

Rola szkoleń w procesie zarządzania przedsiębiorstwem

Kinga Kubiak

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Streszczenie:

Celem artykułu jest przedstawienie głównych zagadnień związanych z tematyką szkoleń. Cel ten zrealizowano kolejno opisując znaczenie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, efektywność zarządzania personelem, szkolenia oraz płynące z nich korzyści, które odnoszą się zarówno do pracowników jak i przedsiębiorstwa. Okazują się one bowiem doskonałym narzędziem umożliwiającym sprostanie znacznemu wyzwaniu. Dzięki nim firma ma szansę wspiać swoje zyski na wyższy szczebel i, co równie ważne, wspomagać rozwój personalny załogi. Świadomość pracodawców oraz otaczająca konkurencja dokonują popularyzacji tego jakże racjonalnego sposobu inwestowania kapitału, bo troska o pracownika i jego systematyczna motywacja to nic innego, jak długoterminowa i niewątpliwie rentowna inwestycja. Aby nie zostać daleko w tyle za konkurencją firma musi ciągle doskonalić kompetencje swojego personelu i angażować się w proces zarządzania nim.

Słowa kluczowe: zarządzanie przedsiębiorstwem, szkolenie, efektywność zarządzania personelem.

Kody JEL: J44, L20

1. Wprowadzenie

Na przełomie lat obserwuje się liczne modele zachowań między pracownikami oraz ich przełożonymi, które skutkowały różnorodną efektywnością firmy. Wczesne teorie zarządzania, jak naukowe podejście do czynnika ludzkiego czy teorie motywacji przybliżyły nam tematykę menedżerów w wielu ciekawych obliczach – od roli stróża i nadzorca po osobę współpracującą z zespołem i dostrzegającą jego potrzeby. Dostrzeżenie szkoły stosunków międzyludzkich w zarządzaniu personelem przyniosło pozytywne skutki na polu efektywności firmy. Nie od dziś wiadomo, że załoga pracująca w środowisku dostrzegającym jego potrzeby i rozwijającym jego umiejętności przynosi znacznie lepsze wyniki, aniżeli osoby skrupowane w miejscu swojej pracy. Współczesna gospodarka wymaga od przedsiębiorstw realizacji dwóch kluczowych zadań: ciągłego gromadzenia wiedzy oraz pozyskiwania i rozwijania umiejętności, które umożliwiają efektywne wykorzystanie wiedzy. Nie tylko posiadane przez firmę know-how, patenty czy odpowiednia konfiguracja procesów zewnętrznych zapewniają jej sukces (Pauli, 2014). Niezbędnymi elementami są także

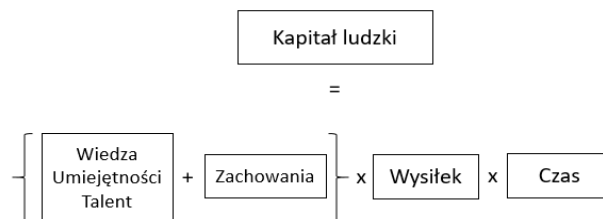
zasoby wiedzy i umiejętności, które zapewniają firmie przewagę konkurencyjną i przetrwanie na współczesnym rynku. Wraz z rozwojem gospodarki, aktywa niematerialne nabierają coraz większego znaczenia (Oczkowska, Bukowska, 2014). Zwolnieniem tej tezy jest m.in. Schultz, który stwierdził, że w głównej mierze to właśnie kapitał ludzki decyduje o konkurencyjności, a zasób intelektualny ma decydujące znaczenie w procesie rozwoju i efektywnego funkcjonowania procesów gospodarczych (Pauli, 2014). Ta wysoka koncentracja na aktywach niematerialnych rodzi konieczność zapewnienia firmie odpowiednich kompetencji i potencjału, które nie zawiodą w sytuacji zmiany dotychczasowych kierunków działania. Za doskonały środek uczący pozyskiwania, przetwarzania i wykorzystywania zdobytych informacji uznano szkolenia pracownice, które jednocześnie odgrywają istotną rolę w procesie zarządzania personelem (Bramley, 2011).

2. Człowiek w przedsiębiorstwie – zasób i kapitał

Zarówno w nauce jak i praktyce, aby określić pracowników danej firmy często zamiennie stosuje się pojęcia zasobu i kapitału ludzkiego. Choć proces

zmiany jest dość płynny należy jednak mieć na uwadze, że oba terminy nie są tożsame (Jamka, 2011). Biorąc pod uwagę fakt, że zasobem określamy dobro zgromadzone, którego efekty w procesie produkcji zależą od jego jakości i ilości to postrzeganie ludzi jako zasobu firmy stanowi podejście całościowe. W związku z tym firma chcąc poprawić swoje wyniki dąży do zwiększenia wartości pracowników inwestując w liczne szkolenia. Kapitał jest natomiast kategorią finansową i bardziej dynamiczną, która ma przynieść przedsiębiorstwu wartość dodatkową wynikającą z efektywnego obrotu czy wykorzystania zasobu. Kapitał kieruje naszą uwagę na talent oraz potencjał pracownika, które wspomnianą wartość dodatkową kreują. Podsumowując, można pokusić się o stwierdzenie, że kapitał w stanie spoczynku to nic innego jak zasób (Jamka, 2011). Ostatnimi czasy obserwuje się częstsze stosowanie pojęcia kapitału ludzkiego, co ma wynikać z tego, że najważniejszym celem działalności firmy jest maksymalizacja jego wartości rynkowej. To też skierowało większe zainteresowanie na kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie, którego główną składową jest kapitał ludzki. Obecnie w opracowaniach naukowych znajduje się wiele definicji pojęcia kapitału ludzkiego próbujących jak najdokładniej odzwierciedlić jego istotę. Kapitałem ludzkim można nazwać ogół umiejętności, wiedzy i innych atrybutów człowieka, które mają wpływ na jego zdolność do efektywnej pracy (Pauli, 2014). Do przedstawionej definicji warto dodać, że to właśnie połączenie umiejętności, fachowości i inteligencji decyduje o odrębnym charakterze danej organizacji, co w czasach ówczesnej gospodarki jest niebagatelnym osiągnięciem (Pauli, 2014). Kapitał ludzki powinien charakteryzować się innowacyjnością i elastycznością, aby w czasie zmiany warunków i wdrażania nowych metod był w stanie umożliwić firmie uzyskanie stanu równowagi (Pauli, 2014). Davenport przedstawił ten zasób jako iloczyn wysiłku oraz zdolności i zachowań. Dodatkowo uwzględniony został czas, która ma obrazować czynnik determinujący poziom dostępnych zdolności, zachowań, wysiłku, a także możliwości wykorzystania ich w określonym momencie.

Rys. 1. Czynniki kapitału ludzkiego



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Pauli, 2014).

Pracownik w odpowiednim momencie musi podjąć wysiłek będący świadomym zaangażowaniem umysłowych i fizycznych zasobów, aby osiągnąć zamierzony cel, często tożsamy z celem firmy zatrudniającej danego pracownika, która chce cieszyć się dochodowością na coraz to wyższych szczeblach. Jednakże ze względu na wzrost ceny pracy oraz niedobór wysoko wykwalifikowanych pracowników pozyskanie z zewnętrznego rynku pracy osób spełniających wszystkie wymagania jest nie lada wyzwaniem. Organizacje muszą jednak podejmować się tego działania, aby utrzymać się na konkurencyjnym rynku (Wrońska-Bukalska, 2015). W czasach, gdy dominującą rolę odrywa sektor usług posiadanie dostępu do surowców, parku maszynowego czy też atrakcyjnej lokalizacji nie umożliwi prowadzenia działalności gospodarczej. Niezbędne okazują się natomiast zasoby niematerialne, a w szczególności kapitał ludzki ucieleśniony w pracownikach każdej organizacji. Charakteryzując pojęcie kapitału ludzkiego należy zwrócić uwagę na kolejną istotną kwestię, jaką jest kwestia własności. Zgodnie z założeniami to samych ludzi należy traktować jako właścicieli kapitału ludzkiego, ponieważ to pracownicy mogą dysponować swoją wiedzą czy umiejętnościami, a nie firma, która ich zatrudnia. W związku z powyższym, decyzja o tym, jak i gdzie kapitał ludzki zostanie wykorzystany należy właśnie do nich (Pauli, 2014).

3. Efektywne zarządzanie personelem

O efektywności całego przedsiębiorstwa decydują w dużej mierze pracownicy oraz ich indywidualne zaangażowanie w pracę. Zainteresowanie aspektami związanymi z zarządzaniem personelem znacznie wzrosło po zrozumieniu faktu, że człowiek jest strategicznym zasobem każdej organizacji (Jamka, 1997). W artykule „Na czym polega efektywne zarządzanie personelem?” (Andraszek, 2015) czytamy, że aby ten zasób został efektywnie wykorzystany

wymaga istotnego zaangażowania zarządu i kadry menedżerskiej. Działania, które umożliwiają pracującym i zatrudniającym ich organizacjom uzgodnienia na gruncie spaw pracowniczych nazywamy zarządzaniem personelem. Opiera się ono na ciągłym kierowaniu ludźmi poprzez rozwiązywanie kompleksu problemów, jakie występują w układzie przełożony – podwładny. Ludzie są bardzo zróżnicowani, przedstawiają odmienne poglądy, aspiracje, doświadczenia czy też obraz samych siebie w danej organizacji. Kierowaniem można więc nazwać proces planowania, przewodzenia i nadzorowania działalności członków firmy oraz wykorzystania innych jej zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów (Jamka, 1997). Za proces zarządzania personelem odpowiedzialni są menedżerowie liniowi, którzy powinni dbać o to, aby pracownicy mieli możliwość osiągnięcia maksymalnego poziomu kompetencji zarówno dla poczucia własnej satysfakcji, jak i dla celów firmy. Podejmując takie wyzwanie niezbędnym jest dostosowanie ludzi do ciągle zmieniających się wymagań, jakie organizacja nieustannie stawia przed zatrudnionymi (Oczkowska, Bukowska 2014). Właściwy człowiek powinien trafić na właściwe stanowisko, ale na tym nie koniec. Zarządzanie personelem oprócz selekcji pracowników przywiązuje wagę do nieustannego rozwoju pracowników. Jednym przejawów tego zjawiska jest szkolenie i doskonalenie kadr (Daniecki, 2014). Różnica między zarządzaniem personelem i zarządzaniem zasobami ludzkimi leży głównie w płaszczyźnie podejścia i nastawienia do pracowników, ponieważ zarządzanie personelem to działanie ukierunkowane w znaczącej mierze na pracowników szeregowych, aniżeli kadrę kierowniczą (Jamka, 1997). W artykule „Podstawowe cele, funkcje i zasady zarządzania personelem” zauważamy wiele istotnych **funkcji** zarządzania personelem. Na przykład funkcja planowania obejmuje proces przewidywania czynników, które mogą mieć wpływ na działalność firmy oraz przygotowanie stosownych sposobów postępowania w takich sytuacjach. Następnie jest faza organizowania, czyli podjęcie czynności przygotowawczych do realizacji ustalonych zadań, co wymaga przewodzenia, aby wszystkie części zorganizowanej całości miały swój czynny udział w osiągnięciu wyznaczonego celu. Funkcje wymienione do tej pory w niniejszym nie ujmują funkcji kontrolowania, która odpowiada za porównywanie rzeczywistego przebiegu zdarzeń do przyjętego wzorca. Nieoceniony w

zakresie zarządzania personelem jest **podział ról**. W zakresie działań najwyższego szczebla znajdują się cele strategiczne, czyli kształtowanie wizerunku firmy oraz synchronizowanie celów polityki personalnej z misją i strategią firmy. Komórki personalne sztabowo-liniowe zajmują się zadaniami taktycznymi, administracją, wdrażaniem nowych metod oraz doradzaniem kierownikom liniowym. Na szczeblu operacyjnym kierownicy liniowi są odpowiedzialni za podejmowanie decyzji i stawianie czoła problemom dotyczącym przyjmowania, zwalniania, dokonywania oceny oraz awansowania i motywowania (Daniecki, 2014). Należy jednak zauważyć, że wraz z nieustannym rozwojem tradycyjnych funkcji przedsiębiorstwa zmieniają się także aspekty zarządzania personelem. Sztuka dopasowania oczekiwań i umiejętności pracowników do potrzeb firmy wymaga m.in. umiejętności działania w dynamicznie zmieniających się warunkach (Oczkowska, Bukowska, 2014). Niezależnie od okoliczności jednym z warunków skutecznego kierowania zawsze będzie poszanowanie i zrozumienie jednostki oraz stwarzanie jej dogodnych możliwości do samospełnienia w czasie realizowania celów przedsiębiorstwa. Skala trudności planowania pracy innych osób zależy od wielu czynników takich jak: branża, specyfika działania organizacji, jej skala czy liczność zespołu, a skuteczność tego rodzaju zarządzania powinno mieć u podstaw umiejętną ocenę kompetencji konkretnych osób, wyznaczanie celów i jasne ich komunikowanie, określanie obowiązków członków załogi oraz sprawiedliwe wynagradzanie za pracę. Wynikiem efektywnego kierowania personelem jest sprawny zespół współpracujących osób, które realizują cele wpisujące się w strategię i cele firmy.

4. Etapy procesu szkolenia pracowników

Bezkonkurencyjnym narzędziem w rozwoju kwalifikacji zatrudnionych jest szkolenie pracowników w ramach organizacji (Daniecki, 2014). Szkoleniem nazywa się wszystkie procedury zainicjowane przez organizację w celu wspomagania uczenia się jej członków, czyli jednocześnie podniesienia poziomu ich wkładu w efektywność tej firmy (Hinrichs, 1976). Nakłady i środki jakie organizacja przeznacza na kształcenie pracowników traktuje się jako inwestycje, a proces uczenia się w postaci szkoleń znacząco oddziałuje na kształtowanie kultury organizacji, która wywiera decydujący wpływ na postawy pracowników i ich zachowania, a tym samym na

efektywność firmy (Oczkowska, Bukowska, 2011). Szkolenie jest procesem polegającym na systematycznym kształtowaniu postaw, wiedzy i umiejętności potrzebnych jednostce do osiągnięcia zamierzonego celu, co jest uważane za kryterium sukcesu. Szkolenie powinno być procesem planowanym, systematycznym i kontrolowanym, a nie jedynie czerpaniem wniosków z losowych doświadczeń. Powinno podnosić elastyczność zasobów ludzkich, sprzyjać integracji i zaangażowaniu zespołu i jednocześnie ułatwiać wdrożenie nowych technik i technologii. Jednakże, aby proces szkoleniowy przyniósł oczekiwane efekty, do sprawy trzeba podejść poważnie. Początkowo należałoby skupić uwagę na takich czynnikach, jak określenie potrzeb, ustalenie celów oraz dobór uczestników (Bramley, 2011).

Dokonanie analizy potrzeb szkoleniowych. Na podstawie artykułu „Analiza potrzeb szkoleniowych” możemy wnioskować, że jeżeli programy szkoleniowe mają być efektywne to powinny odnosić się do potrzeb ich uczestników, dlatego niezbędne będzie zadanie pytań uczestnikom szkolenia, ich przełożonym, a także innym osobom o operatywną tematykę szkolenia. Taki sposób pozyskania informacji można zorganizować w formie wywiadów lub ankiet. Wywiady pochłaniają więcej czasu, ale ich wartość poznawcza jest znacznie wyższa niż ankiet, które natomiast można łatwo dostosować do własnych potrzeb. Taką analizę priorytetów, które będą uwzględniać interesy różnych działów firmy, jako całości warto przeprowadzić na trzech poziomach (Bramley, 2011):

- organizacji,
- stanowiska,
- pracownika.

W analizie na poziomie **organizacji** uwzględniamy jej cele, krótkoterminowy biznesplan, długoterminowe perspektywy, obecne umiejętności pracowników oraz wskaźniki efektywności i porównanie z konkurencją. Pozwala nam to stwierdzić czy jest konieczność lub możliwość przeprowadzenia stosownego programu szkoleniowego. Analiza na poziomie **stanowiska** pracy dotyczy gromadzenia informacji o danym stanowisku i wskazuje nam taką wiedzę i umiejętności, jakie pracownik zajmujący to stanowisko powinien posiadać. W analizie **indywidualnej** można rozróżnić dwie fazy. Początkowo ocenia się poziom wyników pracy osiąganych przez zatrudnionych, a następnie zapada decyzja, jakie składniki potencjału powinny być rozwijane u pra-

owników osiągających niskie wyniki. Takie działanie wspomaga proces poprawy efektywności ich pracy (Bramley, 2011).

Ustalenie celów. Po określeniu potrzeb naszą uwagę powinno skupić ustalenie celów. Dobrze sformułowany cel szkolenia urzeczywistnia w dużej mierze jego realizację. Ułatwieniem w tym zakresie może być odniesienie się do trzech odrębnych aspektów (Kikrpatrick, 2001):

- jakich wyników się spodziewamy- część organizacji, których celem jest zwiększanie osiąganych zysków, odnosi się do takich obszarów jak: sprzedaż, produkcja czy też, jakość warunków pracy,
- jakich zachowań spodziewamy się od kierownictwa w celu osiągnięcia kreślonych celów - może to być np. Management by Walking Around (MBWA), czyli dosłownie: „zarządzanie przez chodzenie dokoła”, co ma podnieść produktywność oraz poprawić jakość warunków pracy,
- jakich zasobów wiedzy oraz umiejętności będzie się oczekiwać od uczestników po zakończeniu danego programu szkoleniowego- część programów ukierunkowanych jest na przekazanie konkretnej wiedzy lub umiejętności, podczas gdy inne szkolenia mają na celu zmiany postaw.

Dla przykładu, celem programu szkoleniowego może być podniesienie kompetencji pracowników, zwiększenie stanu ich wiedzy, podniesienie wydajności pracy, rozwiązanie problemu zespołu, restrukturyzacja załogi lub wzrost motywacji pracowników (Kikrpatrick, 2001). Cele muszą być określone konkretnie. Powinny być realne, mierzalne, osiągalne i ujęte w ramy czasowe. Po zakończeniu szkolenia uczestnik powinien mieć pewność, że otrzymał takie podstawy, które adekwatnie wprowadzają go w całość zagadnień i że ma pierwszorzędny punkt wyjścia do pozostania specjalistą danego zagadnienia. Cele szkolenia muszą być znane nie tylko prowadzącym szkolenie, lecz także uczestnikom i ich przełożonym, a ponadto, powinny być zgodne z indywidualnymi celami uczestników.

Dobór techniki szkolenia. Rozważając przedmiot szkolenia, jego zakres i formę istnieje wiele technik umożliwiających rozwój kwalifikacji pracowników. Uczenie nie następuje tylko w ramach zaplanowanych i mocno określonych procesów, ale również jako skutek nabywania doświadczeń w ramach realizacji zadań na stanowisku pracy. Techniki szkoleniowe, ze względu na to gdzie są wykorzy-

stywane, można podzielić na cztery grupy (Pauli, 2014):

- szkolenia na stanowisku pracy (demonstracje, coaching, mentoring) wykorzystywane przez liderów zespołów lub szkoleniowców, ich zaletą jest aktualność i bezpośredniość, ponieważ pracownik pracując jednocześnie uczy się, aczkolwiek skuteczność tej metody jest uzależniona od jakości otrzymanych wskazówek,
- szkolenia w miejscu pracy, ale poza stanowiskiem pracy (wykłady, dyskusje, symulacje, warsztaty) są to techniki wykorzystywane w ośrodkach szkoleniowych, na specjalnych kursach i rozwijają zaawansowane umiejętności jednak mogą mieć ograniczoną efektywność, ponieważ uczestnik musi samodzielnie przetworzyć pozyskaną wiedzę na działania na stanowisku pracy,
- szkolenia poza miejscem pracy (sympozja, konferencje, seminaria) dają możliwość zdobycia wiedzy użytecznej przy zarządzaniu i przywództwie w grupie, ale nie umożliwiają natychmiastowego zastosowania w praktyce świeżo nabytych umiejętności,
- techniki wykorzystywane na stanowisku pracy lub poza nim (e-learning, projekty, szkolenia wspomagane komputerowo) ze względu na postęp technologiczny nabierają coraz większego znaczenia.

Tab. 1. Techniki szkoleniowe wykorzystywane w firmach

Wykorzystywane techniki szkoleniowe	Wskazania (%)
Specjalistyczny instruktarz	70,42
Rotacja na stanowiskach pracy	15,49
Coaching	0,00
Mentoring	0,00
Warsztaty praktyczne	0,00
Analizy przypadków	0,00
Wykłady	60,56
Prezentacje	53,52
Ćwiczenia grupowe	30,99
Symulacje (np. odgrywanie ról)	0,00
E-learning	0,00
Blended learning	0,00
Inne	0,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Pauli, 2014). Badanie przeprowadzono na grupie 100 małych i średnich przedsiębiorstw wylosowanych z bazy GUS.

Badane firmy korzystają wyłącznie z pięciu technik szkoleniowych, a są to: specjalistyczny instruktarz, wykłady, prezentacje, ćwiczenia grupowe oraz

rotacja na stanowiskach pracy. Warto wspomnieć, że ćwiczenia grupowe są wykorzystywane wspólnie z prezentacjami i wykładami. To zwiększa efektywność rozwoju uczestników szkolenia, ponieważ przekazywaniu wiedzy w pełni teoretycznej towarzyszy praktyczne ćwiczenie związanych z nią umiejętności. Żadna z badanych firm nie posługuje się formą mentoringu czy coachingu, które mogą wspierać doskonalenie pracowników i jednocześnie budować pozytywne relacje i pro aktywne postawy w firmie. Warsztaty praktycznie, analizy przypadków czy symulacje umożliwiają doskonalenie zachowań pracowników w odniesieniu do rzeczywistych sytuacji, a mimo to żadna z badanych firm nie stosuje wspomnianych technik. Zastosowania nie znajdują także programy e-learningowe oraz blended learning (Pauli, 2014).

Przy wyborze metody szkolenia nieustannie powinien nam towarzyszyć cel tego programu oraz zamiar wzbudzenia w uczestnikach motywacji do poprawy efektywności. Warto też mieć na uwadze miejsce szkolenia, preferencje trenerów oraz dostępny budżet.

Zasady przygotowania szkoleń. Aby przygotować szkolenie, które ma przynieść zauważalne efekty dla organizacji i jego uczestników trzeba mieć na uwadze jeszcze kilka istotnych aspektów. Po pierwsze jest to wybór uczestników. Należy odpowiedzieć na pytania, kto ma szansę odnieść korzyści uczestnictwa w danym szkoleniu oraz czy przepisy prawne, bądź kierownictwo wymagają obowiązkowego udziału w określonych szkoleniach (Kirkpatrick, 2001). Oczywiście jest, że korzyści mogą odnieść pracownicy wszystkich szczebli, choć ze zróżnicowanym wynikiem. Warto więc oznaczyć część programów jako obowiązkowe, aby ta część pracowników, która potrzebuje przeszkolenia, a nie wykazuje chęci uczestnictwa w nim, zdobyła niezbędne umiejętności i poszerzyła swój zakres wiedzy. Należy określić najkorzystniejszy plan szkolenia. Niektóre umiejętności wymagają skoncentrowanego planu, czyli dzień po dniu, podczas gdy inne są efektywnie nabywane na szkoleniach rozłożonych w czasie na kilka tygodni lub nawet miesięcy (Kirkpatrick, 2001). Planowane terminy spotkań powinny uwzględniać możliwości zarówno uczestników, jak i trenerów. Wybierz właściwe miejsce szkolenia, które będzie zapewniało komfort i funkcjonalność. Kolejnym bardzo istotnym elementem warunkującym powodzenie szkolenia jest wybór odpowiedniego

trenera, którego kwalifikacje powinny sprostać wymaganiom poziomowi wiedzy na określony temat. Często opłacalne okazuje się wykorzystywanie pomocy audiowizualnych, które przyciągają uwagę uczestników i stwarzają atmosferę zabawy. Pozytywny klimat często ułatwia zdobywanie wiedzy i nowych umiejętności. W przypadku niektórych szkoleń warto jest zadbać o koordynatora wydarzenia, który zajmie się sprawami organizacyjnymi (Kirkpatrick, 2001).

Ocena efektywności szkoleń. Istnieją trzy główne powody przemawiające za oceną szkoleń. Po pierwsze, sprzyja to podnoszeniu efektywności programów, które będą realizowane w przyszłości. Po drugie, dzięki obiektywnej ocenie można zdecydować, czy warto kontynuować program, czy też powinien zostać zawieszony i po trzecie, jest to argument przemawiający za istnieniem działu szkoleniowego w firmie (Kirkpatrick, 2001). Badanie efektywności programów to jeden etapów dobrze zaprojektowanego procesu szkoleniowego. W tym celu najczęściej sięga się po ankiety tuż po zakończeniu zajęć oraz nieformalne rozmowy z uczestnikami, a w sytuacji, gdy firma nie zadaje sobie trudu kompleksowej oceny efektywności zajęć jakoś szkoleń traci na wartości, a środki inwestowane w ten cel tracą na wartości. Modelem często stosowanym do oceny efektywności szkolenia jest model Kirkpatricka (2001) obejmujący pomiar na 4 poziomach:

- **poziom reakcji** określa się, jako poziom zadowolenia klienta. Na tym etapie gromadzi się subiektywne opinie oraz wrażenia uczestników w zakresie przebiegu szkolenia, przygotowania programu czy też obranych metod. Uczestnicy powinni odbierać je pozytywnie, ponieważ stanowi to warunek ich aktywnego udziału i zaangażowania.
- **poziom nauczania** ma na celu ocenienie, czy i w jakim stopniu uczestnicy szkolenia przyswoili sobie przekazywaną wiedzę i umiejętności oraz czy dokonali zmian w swoich postawach zgodnie z założonymi celami szkolenia.
- **poziom zachowania** sprawdza, na ile pracownik wykorzystuje zdobytą wiedzę i umiejętności w jego codziennej pracy, czyli obserwuje się zmiany w funkcjonowaniu na stanowisku pracy,
- **poziom rezultatów** jest to ocena programu z punktu widzenia firmy. Celem tej oceny jest wskazanie, w jaki sposób szkolenie i jego efekty

wpłynęły na firmę. Przeprowadzenie oceny na tym etapie może sprawiać trudności z uwagi na fakt, że ciężko udowodnić, że obecny stan organizacji wynika z działań szkoleniowych, nie natomiast z innych czynników takich jak sytuacja na rynku, oferty konkurencji i inne. Jako narzędzie do oceny efektywności szkoleń firmy sięgają często po testy i ankiety, a pozytywny wynik oceny daje organizacjom poczucie dobrze zainwestowanych pieniędzy, które przyniosą owocne skutki zarówno pracownikom, jak i samej firmie (Kirkpatrick, 2001).

5. Korzyści płynące ze szkoleń dla pracowników

Można wskazać szereg korzyści płynące z prowadzenia szkoleń (tab. 2).

Tab. 2. Korzyści osiągnięte za sprawą szkoleń

Korzyści osiągnięte przez badane przedsiębiorstwa dzięki prowadzeniu szkoleń	Wskaźniki (%)
Pracownicy osiągają lepsze wyniki, podnosi się poziom ich efektywności.	76,06
Zwiększa się poziom motywacji i zaangażowania.	39,44
Pracownicy zwiększają swoje kompetencje, dzięki czemu możliwe jest ich zaangażowanie do dodatkowych zadań.	63,38
Możliwe jest poszerzenie zakresu obowiązków pracowników na obecnych stanowiskach.	46,48
Budowanie wizerunku dobrego pracodawcy.	30,99
Przygotowanie pracowników do wykonywania bardziej złożonych zadań.	25,35
Nie jesteśmy w stanie określić korzyści.	0,00
Firma nie osiąga korzyści w wyniku uczestnictwa pracownika w szkoleniach.	0,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Pauli 2014). Badanie przeprowadzono na grupie 100 małych i średnich przedsiębiorstw wylosowanych z bazy GUS.

Niemal wszystkie badane organizacje dostrzegają liczne korzyści płynące z prowadzenia szkoleń pracowników. Najczęściej wymienianym pozytywnym skutkiem organizowania szkoleń wskazywane było zwiększenie efektywności pracy uczestników szkoleń, co przyczyniło się do poprawy wyników całej firmy (Jamka, 1997). Ponadto, często wymieniano podniesienie kompetencji pracowników, które umożliwiło zaangażowanie w dodatkowe zadania i zwiększenie zakresu wykonywanych przez pracownika zadań. Przedstawiciele badanych firm dostrzegli także związek doskonalenia pracowników z budowaniem potencjału rozwojowego firmy. Ich zda-

niem szkolenia umożliwiają pracownikowi podejmowanie się bardziej złożonych zadań związanych z planowanym rozwojem organizacji.

Dzięki szkoleniom rozwijającym umiejętności i poszerzającym wiedzę uczestników przedsiębiorstwo zyskuje wykwalifikowanych pracowników w długim okresie czasu. Ponadto, następuje rozwój karier zawodowych oraz wkład w rozwój więzi pracowniczych. Cennym nabytkiem okazuje się też poprawa współpracy i komunikacji. Inwestowanie w pracowników poprawia i umacnia wizerunek firmy jako pracodawcy, która może cieszyć się kompetentną obsadą kluczowych stanowisk. Program szkoleniowy daje szansę pracownikom uaktywnienia niewykorzystanego potencjału i talentów oraz umożliwia samodoskonalenie przez podejmowanie nowych wymagających zadań. Co więcej, pracownik ma możliwość rozwoju i budowania ścieżki kariery, a także poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia przez organizację, która nie dąży w sposób bezwzględny do osiągnięcia większych zysków, ale ma też na uwadze też dobro swoich pracowników (Oczkowska, Bukowska, 2014).

6. Rola szkoleń w rozwoju przedsiębiorstwa

Proces szkolenia i rozwoju jest postrzegany, jako istotny czynnik w procesie funkcjonowania działalności gospodarczej, do którego znacząca część firm przykłada ogromną wagę. Pozostałe organizacje, aby utrzymać się na bardzo konkurencyjnym rynku, powinny jak najprędzej uświadomić sobie jego znaczenie i zacząć dokonywać inwestycji w kapitał ludzki (Bramley, 2011). Realizacja programu wymaga wiele zaangażowania i wysiłków planistycznych oraz przeanalizowania wielu aspektów. I tak np. odpowiednio dobrany program szkoleniowy pozwala przynieść satysfakcjonujący rezultat, zarówno dla osób za niego odpowiedzialnych, jak i dla samych jego uczestników, ale, co najważniejsze, największy zysk osiąga z tego firma (Kirkpatrick, 2001). Zróznicowane podejście do aspektu oczekiwanych efektów rozwoju organizacji skutkuje licznymi próbami wyjaśnienia pojęcia jej rozwoju. Uogólniając, można stwierdzić, że jest to proces zmian, który może zachodzić w każdym z obszarów funkcjonowania firmy, przyczyniając się do poprawy jej efektywności. W fazie rozwoju rozróżnia się aspekt ilościowy i jakościowy, za czym idzie wprowadzenie dwóch kategorii: rozwoju oraz wzrostu. Rozwój

odzwierciedla zmiany jakościowe i wskazuje na nowe właściwości lub zachowania badanego systemu, które uzyskują pozytywne efekty w aspekcie dotyczącego ich celu. Z drugiej strony wzrost charakteryzuje zmiany ilościowe obejmujące zwiększenie się wolumenu analizowanych czynników systemu (Pauli, 2014). Zmiany ilościowe i jakościowe mogą w krótkim okresie występować oddzielnie, ale w dłuższej perspektywie wzajemnie na siebie oddziałują. Warto jednak zaznaczyć, że choć pojęcia wzrostu i rozwoju są ze sobą ściśle powiązane to w literaturze znajduje się różnorodne ich interpretacje.

Spośród 100 małych i średnich przedsiębiorstw wylosowanych z bazy GUS, aż 29% zadeklarowało, że ich pracownicy nie uczestniczą w szkoleniach. Na podstawie pozostałych 71 firm przeanalizujemy wartość sprzedaży i poziom zysków w tych organizacjach.

Tab. 3. Zmiany wartości sprzedaży pod wpływem szkoleń

Poziom profesjonalizacji szkoleń	Wartość sprzedaży w okresie ostatnich czterech lat (% firm)		
	bez zmian	spadek	wzrost
Profesjonalne	27,0	8,1	64,9
Częściowo profesjonalne	42,9	7,1	50,0
Brak szkoleń	46,4	3,6	50,0

Źródło: (Pauli, 2014). Badanie przeprowadzono na grupie 100 małych i średnich przedsiębiorstw wylosowanych z bazy GUS.

W ciągu czterech ostatnich lat w 27% firm stosujących profesjonalne szkolenia wartość sprzedaży pozostawała bez zmian, w 8,1% firm spadła, a w 64,9% firm odnotowano wzrost wartości sprzedaży. W 42,9% firm przeprowadzających częściowo profesjonalne szkolenia obserwuje się stałą wartość sprzedaży, w 7,1% spadek, a w 50% wzrost. W firmach, gdzie nie wprowadza się żadnych szkoleń stałą wartość sprzedaży zauważamy w 46,4%, w 3,6% firm odnotowuje się spadek, a w 50% wzrost wartości sprzedaży. Podsumowując, pomiędzy stopniem profesjonalizacji działalności szkoleniowej a wzrostem sprzedaży nie wykazano występowania istotnej statystycznie zależności, niemniej jednak, najwyższy wzrost odnotowały te podmioty, które szkołą pracowników zgodnie z najlepszymi praktykami.

Tab. 4. Zmiany wartości zysków pod wpływem szkoleń

Poziom profesjonalizacji szkoleń	Wartość zysków w okresie ostatnich czterech lat (% firm)		
	bez zmian	spadek	wzrost
Profesjonalne	22,8	14,3	62,9
Częściowo profesjonalne	48,3	13,8	37,9
Brak szkoleń	59,3	7,4	33,3

Źródło: (Pauli, 2014). Badanie przeprowadzono na grupie 100 małych i średnich przedsiębiorstw wylosowanych z bazy GUS.

W 22,8% firm stosujących profesjonalne szkolenia zauważamy zyski na stałym poziomie, w 14,3% spadek, a w aż 62,9% obserwuje się ich wzrost. W firmach, gdzie przeprowadza się częściowo profesjonalne szkolenia niezmienny poziom zysków występuje w 48,3%, w 13,8% firm mamy spadek zysków, a w 37,9% wzrost. W przypadku braku organizowania szkoleń, w 59,3% form zysk pozostaje na stałym poziomie, w 7,4% spada, a w 33,3% wzrasta. Zależność występująca między tymi zmiennymi jest istotna, otóż im wyższy był poziom profesjonalizacji działań szkoleniowych, tym częściej badane firmy odnotowały wzrost osiągniętych zysków.

7. Podsumowanie

Przyszłość każdej firmy zależy w znacznym stopniu od wiedzy i poziomu wykształcenia pracowników. Zainwestowanie środków finansowych przez firmę jest zdecydowanie krokiem naprzód, ale nie wystarczy tylko wydać pieniądze. Proces zaplanowania, przeprowadzenia i dokonania oceny szkolenia wymaga znacznie większego zaangażowania. Nieocenione są jednak wzrost potencjału, wiedzy pracowników oraz ich zdolności. Jak czytamy w artykule „Szkolenia pracowników – inwestycja w rozwój organizacji”, brak podejmowania działań w kierunku podnoszenia kompetencji personelu to często pierwszy krok ku stagnacji i spadku dochodów firmy, dlatego tak ważny jest efektywny proces zarządzania personelem. Na podstawie wielu przedsiębiorstw, które mądrze realizują strategię rozwoju utwierdzamy się w słuszności, że inwestycja w szkolenia jest najskuteczniejszą metodą walki z konkurencją. Warunkiem koniecznym do wzrostu firmy jest jego stały rozwój, nie bójmy się, więc racjonalnych inwestycji swojego kapitału w rozwój fundamentalnego zasobu firmy, ludzi.

Bibliografia

- Analiza potrzeb szkoleniowych.* Pozyskano z: <http://www.arenazkolen.pl/blog/5-analiza-potrzeb-szkoleniowych>. Data dostępu: 20.05.2017.
- Andraszek, A. (2015). *Na czym polega efektywne zarządzanie personelem.* Pozyskano z: <http://blog.macrologic.pl/1612-na-czym-polega-efektywne-zarzadzanie-personelem>. Data dostępu: 20.05.2017.
- Bramley, P. (2011). *Ocena efektywności szkoleń.* Warszawa: Wolters Kluwer.
- Daniecki, W. (2014). *Dobór, adaptacja, motywowanie rozwój pracowników.* Warszawa: Difin.
- Hinrichs, J.R. (1976). *Personnel training*, W: red. Dunnette M.D., Rand McNally, *Handbook of Organizational and Industrial Psychology*, Chicago.
- Jamka, B. (2011). *Czynnik ludzki w przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?.* Pozyskano z: <http://www.praktycznateoria.pl/czynnik-ludzki/>. Data dostępu: 20.05.2017.
- Jamka, B. (1997). *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników.* Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Kirkpatrick, D.L. (2001). *Cztery poziomy oceny efektywności szkoleń.* Warszawa: Studio Emka.
- Oczkowska, R., Bukowska, U. (red.). (2014). *Rozwój zasobów ludzkich organizacji.* Warszawa: Difin.
- Pauli, U. (2014). *Rola szkoleń pracowników w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw.* Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Piszczyk, M. (red). *Szkolenia pracowników – inwestycja w rozwój organizacji.* Pozyskano z: <http://www.szkolenia-semper.pl/artykuly/117-szkolenia-pracownikow-inwestycja-w-rozwoj-organizacji>. Data dostępu: 20.05.2017.

Podstawowe cele, funkcje i zasady zarządzania personelem. Pozyskano z: <http://zarzadzaniekadramikpsw.blogspot.com/p/podstawowe-cele-funkcje-i-zasady.html>. Data dostępu: 20.05.2017.

Wrońska-Bukalska, E. (red.). (2015). *System finansowy małego i średniego przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.

The role of training in business management

Kinga Kubiak

Cracow University of Economics

Abstract:

The purpose of the article is to popularize trainings and encourage employers to organise them. Employees are more motivated and better prepared to help the company achieve its goals and, what is more, organization will be more successful at attracting and retaining new employees. This all will definitely help overcome difficulties and beat the competition. To sum up, focusing on employees' development is not only compulsory expenditure, but also rational and lucrative investment in the long run.

Keywords: business management, training, development of the company.

JEL Codes: J44, L20