

ANALIZA I OCENA PROCESU SZKOLENIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTW POWIATU MIELECKIEGO, TARNOBRZESKIEGO I STAŁOWOWOLSKIEGO

Agnieszka Buś-Bidas

Wyższa Szkoła Handlowa im. Bolesława Markowskiego w Kielcach,
ul. Peryferyjna 15, 25-562 Kielce

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest prezentacja założeń teoretycznych dotyczących organizacji procesu szkoleniowego w przedsiębiorstwie, a także analiza i ocena systematycznego modelu szkolenia realizowanego w latach 2010-2014 w praktyce przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie 3 powiatów województwa podkarpackiego: mieleckiego, tarnobrzeskiego i stalowowolskiego.

Słowa kluczowe: szkolenia, efektywność, przedsiębiorstwo

1. Wprowadzenie

W dobie gospodarki opartej na wiedzy koncepcja pracownika jako głównego aktywa przedsiębiorstwa jest bardzo rozpowszechniona nie tylko w literaturze przedmiotu ale i w praktyce gospodarczej. Nierzadko kapitał ludzki odgrywa strategiczną rolę w organizacji i uważany jest za potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Ludzie, ich wiedza, zdolności, umiejętności, zdrowie, postawy, wartości, motywacja są niezbędne do wykonywania prac na rzecz osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Dla przypomnienia, już w 1954 roku P. Drucker wybitny teoretyk i konsultant, do czterech klasycznych funkcji zarządzania: planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania dodał – rozwój ludzi, który według niego powinien zyskiwać coraz większe znaczenie i stanowić podstawę sukcesów firm oraz stać się działalnością priorytetową (Kozłowski, Piotrowski, 2007). A. Pocztowski (2008) zdefiniował pojęcie rozwoju zasobów ludzkich (RZL) jako celowe konfiguracje przedsięwzięć wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności, kształtowania wartości, postaw motywacji i umiejętności, a także dbania o kondycję fizyczną i psychiczną osób wykonujących pracę, które to przedsięwzięcia prowadzą do wzrostu jej efektywności oraz do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich. Należy zwrócić uwagę, że rozwój kapitału ludzkiego i zarządzanie jego kompetencjami w znacznym zakresie odbywają się poprzez szkolenie i doskonalenie zawodowe. Są to jedne z kluczowych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

2. Szkolenie w przedsiębiorstwie - wybrane zagadnienia

Według J. Penca (2007) szkolenie (a także doskonalenie zawodowe) oznacza proces uzupełniania wiedzy niezbędnej do zachowania kompetencji wymaganych na stanowisku pracy i poprawy zachowań, które wywierają wpływ na efekty pracy, a także sprzyjają rozwojowi osobowości pracowników, pobudzaniu ich inwencji i przedsiębiorczości. J.A.F. Stoner (2011) uważa, że szkolenia zmierzają do utrzymania lub podwyższenia wydajności na obecnie zajmowanym stanowisku, zaś doskonalenie dąży do rozwijania umiejętności potrzebnych do przyszłych zadań. Zarówno programy szkolenia, jak i doskonalenia mogą być pomocne zarówno dla kierowników, jak i osób na stanowiskach niekierowniczych mimo odmiennej treści. Pracownicy powinni być szkoleni w umiejętnościach technicznych, potrzebnych przy wykonywaniu pracy na obecnie zajmowanym stanowisku. Kierownicy powinni uczestniczyć w programach rozwijających umiejętności potrzebne w przyszłej pracy, zwłaszcza umiejętności koncepcyjne i społeczne.

Literatura przedmiotu dostarcza szeregu przykładów rozróżnień wielu kroków w organizowaniu szkoleń. I tak, M. Armstrong (2005) wyszczególnia cztery etapy szkolenia systematycznego: 1. określenie potrzeb szkoleniowych, 2. zdecydowanie, jakiego rodzaju szkolenie może zaspokoić te potrzeby, 3. wykorzystanie doświadczenia i wiedzy szkoleniowców do zaplanowania i przeprowadzenia szkolenia, 4. monitorowanie i ocena szkolenia dla uzyskania pewności, że było ono skuteczne. Z kolei P. Bramley (2007) dzieli proces szkoleniowy na trzy etapy: 1. etap organizacyjny – wsparcie dla uczestników przed kursem, 2. etap edukacyjny – wsparcie dla uczestników podczas szkolenia, 3. etap dyfuzyjny – wsparcie dla uczestników szkolenia przy wprowadzaniu zmian w miejscu pracy. Natomiast A. D. Kirkpatrick (2001) wskazuje aż dziesięć etapów tego procesu.

Należy zwrócić jednak uwagę, że liczba etapów nie jest tak istotna, jak sama świadomość cyklu szkoleniowego, który winien charakteryzować się systematycznością, ciągłością, dynamiką oraz partycypacyjnością (Kowalski, 2015). Systematyczność oznacza zaplanowanie w celu zaspokojenia specyficznych wymagań (Armstrong, 2005), zwraca się też uwagę na możliwość grupowania czynności szkoleniowych w logiczne etapy poddające się zarządzaniu (Dobrowolski, 2002). Poprzez ciągłość rozumie się szkolenie nie będące jednorazową akcją, sporadycznym działaniem, lecz stanowiące system ustawicznego szkolenia (Pocztowski, 1998), dzięki czemu organizacja jest zawsze odpowiednio przygotowana do zachodzących zmian. Pod pojęciem dynamicznego organizowania szkolenia rozumie się model, w którym poszczególne etapy i procedury postępowania wynikają jedne z drugich i są ze sobą zwrotnie sprzężone oraz podatne na ciągle zmiany, zaś partycypacyjny charakter odnosi się do współtwórców tych etapów i procedur. Oznacza to, że kierownictwo organizacji, organizatorzy i wykładowcy oraz sami uczestnicy szkoleń włączeni są do procesów podejmowania decyzji, i że korzysta się z ich doświadczeń i kreatywności (Walkowiak i in., 2013).

Analiza potrzeb szkoleniowych jest ważną częścią całego procesu szkoleniowego, dlatego powinna być przeprowadzana w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz zatrudnionych w nim osób. Wyróżnia się trzy podstawowe obszary pozyskiwania informacji i analizy faktów, które obejmują całe przedsiębiorstwo ze wszystkimi jego elementami i podmiotami:

- potrzeby na poziomie przedsiębiorstwa,
- potrzeby na poziomie zespołów pracowniczych,
- potrzeby na poziomie konkretnego pracownika.

Produktem końcowym analizy potrzeb szkoleniowych jest określenie rozbieżności pomiędzy aktualnymi kompetencjami pracowników a kompetencjami pożądanymi do sprawnego wykonywania zadań zawodowych. Jeżeli określone podczas analizy rozbieżności można wyeliminować poprzez odpowiednio dobrane szkolenie, wówczas taki proces jest uruchamiany (Walkowiak i in., 2013).

Przygotowanie do realizacji programu szkoleniowego wymaga podejścia zindywidualizowanego i konieczności podejmowania decyzji związanych, m.in. z:

- określeniem celów szkolenia (powinny one opisywać rodzaje zadań, do których wykonania pracownicy będą przygotowani po ukończeniu szkolenia oraz umiejętności, które opanują, a także rodzaje efektów, jakie przedsiębiorstwo uzyska),
- planem nauczania (przedstawienie wykazu przedmiotów i siatki godzin),
- programem nauczania (opracowanie szczegółowych treści odnoszących się do poszczególnych przedmiotów),
- czasem trwania szkolenia (który jest uzależniony, np. od treści programowych, potencjalnego tempa nauki uczestników szkolenia, stosowanych metod szkoleniowych),
- lokalizacją szkolenia (wybór spośród trzech istniejących miejsc: na stanowisku pracy, w miejscu pracy, ale poza stanowiskiem pracy oraz poza miejscem pracy).

Planując szkolenie należy dostosować je do możliwości przedsiębiorstwa i uwzględnić indywidualne cechy osób uczących się (Pocztowski, 1998). W ten sposób stwarza się podstawy aktywnego uczestnictwa w szkoleniu. Osoby dorosłe uczą się efektywnie, gdy mogą partycypować w procesie uczenia się, ukierunkowywać własne uczenie się, odkrywać własny potencjał uczenia się, określać własne problemy i je rozwiązywać, doświadczać skutków własnej decyzji (Pocztowski, 1998). Uwzględniając trzy poniższe zasady można w istotny sposób wpłynąć na proces uczenia się dorosłych (Król, Ludwicyński, 2006):

- rola doświadczenia - jest ono punktem odniesienia do przyswajanych nowych treści,

- autorytet i wiarygodność trenera - winien on przyjmować postawę doradcy i moderatora procesów występujących w trakcie szkolenia. Jego praca powinna wykorzystywać potencjał uczestników, a nie dawać gotowe recepty,
- zaangażowanie uczestników szkolenia - dorośli uczą się w trakcie aktywnego udziału w szkoleniu, a nie w trakcie wielogodzinnych wykładów. Należy dobrać odpowiednie zajęcia i metody szkolenia.

Ocena szkoleń powinna stanowić stały, nieodłączny element procesu szkoleniowego, w którym uczestniczy tzw. kwintet szkoleniowy (Walkowiak i in., 2013), a więc wyższa kadra kierownicza, menedżer liniowy, menedżer do spraw szkoleń, trener, pracownik. Konieczność jej przeprowadzenia wynika z następujących powodów:

1. Uzasadnia poniesione koszty na szkolenia, gdyż wiążą się one z wydatkami materialnymi i czasowymi.
2. Pozwala na sformułowanie przyszłych planów szkoleniowych i odpowiedzieć na pytania: czy aktualny plan umożliwi urzeczywistnienie celów firmy?, czy są potrzebne korekty, czy należy zweryfikować plan szkoleniowy w obszarach, w których zostały wykazane mankamenty?
3. Dostarcza firmie sprzężenia zwrotnego w postaci informacji dotyczącej wyników szkolenia oraz pracownikom, którzy otrzymują informacje o swoich postępach. Uzyskane wyniki dostarczają wiadomości o rzeczywistej wartości szkolenia, pomagają w procesie podejmowania decyzji personalnych takich, jak: awans, degradacja, zmiana stanowiska pracy, itp., pomagają również w podejmowaniu decyzji na poziomie organizacyjnym.
4. Zwiększa motywację pracowników i chęć dalszego rozwoju, którzy dzięki badaniu efektywności szkoleń mogą zobaczyć, że zmiana w zakresie ich kwalifikacji jest wynikiem szkolenia, a nie innych czynników zewnętrznych (Kunasz, 2015).

Do oceny efektywności szkoleń stosowane są różne modele. Największe uznanie zdobył model D. L. Kirkpatricka. Został on opracowany w latach 60-tych XX wieku i analizuje efektywność szkoleń na podstawie celów na czterech poziomach korzyści:

- poziom reakcji,
- poziom uczenia się,
- poziom zachowań,
- poziom rezultatów.

Poziom reakcji zbiera subiektywne oceny uczestników szkolenia oraz ich stopień zadowolenia z treści, metod szkolenia, warunków organizacji, a także adekwatności do potrzeb w pracy. Na poziomie uczenia się oceniany jest stopień przyswojenia wiedzy teoretycznej i umiejętności praktycznych. Dokonuje się oceny stopnia osiągnięcia celów dydaktycznych szkolenia. Poziom zachowania sprawdza, w jaki sposób nabyta wiedza, umiejętności i postawy są stosowane w praktyce, w jaki sposób modyfikowane są zachowania na stanowisku pracy. Ocena na poziomie rezultatów uwiadczenia znaczenie danego szkolenia dla podniesienia efektywności całej organizacji oraz jak przyczynia się ono do tworzenia wartości dodanej (Pocztowski, 1998).

Podsumowując rozważania teoretyczne na temat systemowego modelu szkoleniowego w przedsiębiorstwie należy stwierdzić, że jest to zespół elementów, tj. ludzi, zasobów finansowych, materialnych, metod i form szkolenia, wchodzących ze sobą w rozmaite interakcje, nakierowanych na realizację celów organizacyjnych oraz zaspokajanie potrzeb pracownika. Warto podkreślić, jeszcze raz, iż realizacja każdego programu szkoleniowego winna być poprzedzona szczegółową identyfikacją potrzeb szkoleniowych. Spojrzenie na przedsiębiorstwo z szerszej perspektywy, wymagające twórczego podejścia, logicznego myślenia, dokonywania wielu analiz i porównań wpływa na możliwość pozyskiwania istotnych informacji pomagających w racjonalnym rozwoju zasobów ludzkich.

3. Proces szkoleniowy w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań

W opisywanym w niniejszym artykule badaniu udział wzięły 73 przedsiębiorstwa, prowadzące działalność gospodarczą na terenie jednego z trzech powiatów: mieleckiego, tarnobrzesckiego i stalowowolskiego. Ankietowane firmy w znacznej większości zarządzane były przez osoby posiadające wykształcenie wyższe (w 85,0%) i powstały przed 2000 rokiem (64,4%). Połowa badanych przedsiębiorstw funkcjonowała w formie spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, w sektorze przemysłu (50,7%). Tabela 1 zawiera pełną charakterystykę zbiorowości badanych podmiotów gospodarczych, z uwzględnieniem także kryterium wielkości przedsiębiorstwa¹ (na podstawie liczby zatrudnionych pracowników w przedsiębiorstwie na koniec 2013 roku).

Rozwój przedsiębiorstwa (a w rzeczywistości każdej organizacji, bez względu na jej charakter) uzależniony jest od zespolonych przedsięwzięć w zakresie rozwoju strategii, rozwoju samego przedsiębiorstwa i rozwoju zatrudnionych w nim pracowników. Działania podejmowane w trzecim z wymienionych obszarów winny być zaprojektowane, np. w ramach strategii szkoleniowej. Stanowi ona najczęściej wyodrębnioną część strategii personalnej, ukierunkowaną na zapewnienie odpowiedniego

¹ Spośród badanych przedsiębiorstw 6 nie wskazało liczby zatrudnionych pracowników na koniec 2013 roku, co uniemożliwiło zakwalifikowanie ich do określonej kategorii wielkościowej przedsiębiorstw.

rozwoju umiejętności/kompetencji zawodowych pracowników całego przedsiębiorstwa. Ponadto jest to rodzaj działalności, który może efektywnie przyczynić się do zwiększenia pożytecznego wykorzystania środków, przeznaczanych na szkolenia, oraz rzeczywistego zaangażowania pracowników w ich własny rozwój.

Tabela 1. Charakterystyka zbiorowości badanych przedsiębiorstw

Wykształcenie osoby zarządzającej		
	Liczba	Struktura (w %)
Wyższe	62	84,9
Średnie	10	13,7
Zawodowe	1	1,4
Podstawowe	0	0,0
Rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej		
Rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo	1	1,4
Przemysł	37	50,7
Budownictwo	7	9,6
Handel i naprawy	13	17,8
Transport, gospodarka magazynowa i łączność	3	4,1
Pośrednictwo finansowe	9	12,3
Hotele i restauracje	0	0,0
Obsługa nieruchomości i firm	2	2,7
Inne	1	1,4
Forma prawna podmiotu gospodarczego		
Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą	17	23,3
Spółka jawna	4	5,5
Spółka partnerska	1	1,4
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	37	50,7
Spółka akcyjna	6	8,2
Inne	8	10,9
Przedsiębiorstwo powstało:		
w latach 2010-2013	4	5,5
w latach 2001-2009	22	30,1
przed 2000 rokiem	47	64,4
Wielkość przedsiębiorcy		
mikroprzedsiębiorca	11	15,1
mały przedsiębiorca	18	24,7
średni przedsiębiorca	20	27,4
duży przedsiębiorca	18	24,7

Źródło: opracowanie własne

Prawie 77,0% respondentów przeprowadzonej w ramach badań ankiety deklaroowało, że przedsiębiorstwo, które reprezentują, posiadało strategię szkoleniową. Strategia ta przybierała najczęściej formę spisanego dokumentu albo o charakterze strategicznym, zaakceptowanego przez dyrektora personalnego, innego menedżera wysokiego szczebla zarządzania, lub przez zarząd (28,6%), albo też nie mającego charakteru strategicznego, przeznaczonego jedynie do użytku działu personalnego, zawierającego, m.in. wytyczne, zasady, czy procedury (33,9%). W 9 z badanych podmiotów zapisy, dotyczące polityki szkoleniowej, odnaleźć można było w wielu różnych wewnętrznych dokumentach cząstkowych, z kolei prawie co piąty ankietowany twierdził, że strategia szkoleniowa w ich firmie nie miała formy pisemnej.

Tabela 2. Formy strategii szkoleniowej w przedsiębiorstwach w świetle badań własnych (struktura przedsiębiorstw w %)

Branża	Forma strategii szkoleniowej			
	Spisany dokument nie mający charakteru strategicznego	Spisany dokument o charakterze strategicznym, zaakceptowany	Wiele dokumentów cząstkowych	Nie została opracowana w formie pisemnej
Rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo	0,0	0,0	100,0	0,0
Przemysł	24,3	16,2	5,4	8,1
Budownictwo	28,6	42,8	14,3	14,3
Handel i naprawy	23,1	15,4	15,4	46,1
Transport, gospodarka magazynowa i łączność	33,3	33,3	33,3	0,0
Pośrednictwo finansowe	22,2	33,3	22,2	22,2
Obsługa nieruchomości i firm	100,0	0,0	0,0	0,0
Inne	0,0	100,0	0,0	0,0

Źródło: opracowanie własne

Dla porównania, z raportu badań nt. Ocena efektywności programów szkoleniowych w polskich przedsiębiorstwach z 2003 roku wynika, że 66,4% respondentów twierdziło, iż w przedsiębiorstwie występowała strategia szkoleniowa o charakterze krótkookresowym, natomiast długookresową strategię szkoleniową posiadało jedynie co dziesiąte badane przedsiębiorstwo. Autorzy wyżej wymienionego raportu, uważali, że ten niewielki odsetek przedsiębiorstw nie jest zjawiskiem niekorzystnym. W wielu

sektorach gospodarki zachodzą zmiany – w tym techniczne i technologiczne, szybko zmienia się otoczenie firmy i opracowanie strategii szkoleniowej o horyzoncie czasowym ponad 3 lata wydaje się trudne, wręcz niemożliwe, a nawet bezcelowe (Danilewicz, 2003). Jak twierdzą autorzy ekspertyzy nt. Rynek usług szkoleniowych dla przedsiębiorstw w Polsce, korzystanie ze szkoleń nie jest zakorzenione w działalności przedsiębiorstw. Niecałe 15% firm ogółem oraz niewiele mniej niż 30% firm, realizujących szkolenia, posiada plany szkoleniowe, przy czym im firma mniejsza tym rzadziej posiada plan szkoleniowy (*Ekspertyza...*, 2015, s. 18). Podobny wniosek ogólny został sformułowany w raporcie nt. Kto nas kształci po zakończeniu szkoły? - nieliczna grupa pracodawców podchodzi do doskonalenia zawodowego pracowników w sposób strategiczny i długofalowy, o czym świadczy m.in. brak zgodności pomiędzy tematyką szkoleń a umiejętnościami i kwalifikacjami potrebnymi, zdaniem pracodawców, ich pracownikom (Worek i in., 2011).

Według badań własnych autorki odsetek przedsiębiorstw, w których nie istniała strategia szkoleniowa wynosił 23,3% (zbiorowość tą stanowiły wyłącznie przedsiębiorstwa z sektora przemysłu). Zestawiając to z wynikami badań ogólnopolskich z 2003 roku, kiedy to 33,6% przedsiębiorstw deklarowało, że nie posiadało opracowanej krótkookresowej strategii szkoleniowej, zaś 90,6% - długookresowej strategii szkoleniowej, można wskazywać na pozytywne tendencje ale tylko w zakresie lokalnym. Bowiem, m.in. w badaniach PARP (*Doskonalenie...*, 2015, ss. 17-18) zdiagnozowano dwa czynniki o charakterze wewnętrznym, które są odpowiedzialne za problemy związane z inwestycjami w doskonalenie zawodowe kapitału ludzkiego, mowa tu, mianowicie, o braku przemyślanej i zaplanowanej strategii rozwoju personelu, która mogłaby wyznaczać aktywność pracodawców w tym obszarze w dłuższym okresie czasu. Drugi problem jest do pewnego stopnia konsekwencją pierwszego i wiąże się z niskim poziomem innowacyjności przedsiębiorstw. Brak nowych produktów i usług w ofercie oraz nie korzystanie z nowych technologii ogranicza potrzeby rozwojowe pracowników. W konsekwencji może to prowadzić do stagnacji w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego i powiększania się dysproporcji pomiędzy rozwijającymi się przedsiębiorstwami i ich kadram a przedsiębiorstwami o spowolnionym rozwoju (Górniak, Mazur, 2010).

Niewątpliwie, powodzenie całego procesu szkoleniowego zależy od osób, które odpowiadają za jego organizację i przebieg. W badanych przedsiębiorstwach działalnością szkoleniową kierowali najczęściej specjalista (37,0%) lub kierownictwo najwyższego szczebla (np. prezes, właściciel, członek zarządu, dyrektor, 42,6%). Powszechnie uważa się, że odpowiednim stanowiskiem dla osoby zajmującej się działalnością szkoleniową jest kierownik liniowy średniego szczebla w sytuacji wyodrębnienia organizacyjnego działu szkoleń, bądź specjalista, będący z reguły członkiem zespołu kadr lub kierownik działu personalnego, w którego rękach skupiony jest pełen zakres obowiązków działu (co może efektywnie funkcjonować przede wszystkim w firmach o małej i średniej wielkości) (por. Danilewicz, 2003). W 6 badanych firmach

nie było osoby odpowiedzialnej za szkolenia, co wskazuje na konieczność dokonania zmian nie tylko w ich strukturach organizacyjnych ale także w sposobie postrzegania roli kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach.

Funkcjonowanie poszczególnych komponentów systematycznego modelu procesu szkoleniowego w badanych przedsiębiorstwach było istotnie zróżnicowane:

- zaledwie 16 podmiotów gospodarczych twierdziło, że wszystkie cztery elementy procesu szkoleń zostały w nich wdrożone (ta część zbiorowości obejmowała 8 przedsiębiorstw z sektora przemysłu, 4 przedsiębiorstwa z sektora handlu i naprawy, 2 przedsiębiorstwa z branży pośrednictwo finansowe, po 1 przedsiębiorstwie z branży transport, gospodarka magazynowa i łączność oraz obsługa nieruchomości i firm),
- 21 ankietowanych wskazało, że trzy elementy zostały w przedsiębiorstwach zrealizowane, przy czym w 5 badanych podmiotach gospodarczych były to następujące komponenty: analiza potrzeb szkoleniowych, projektowanie szkolenia i jego realizacja, w 9 przedsiębiorstwach – komponenty: projektowanie, realizacja i ocena efektywności szkoleń, w 7 przedsiębiorstwach – komponenty: analiza potrzeb szkoleniowych, realizacja i ocena efektywności szkoleń,
- w 25 przedsiębiorstwach realizowane były dwa komponenty, mowa tu o realizacji szkoleń i ocenie efektywności szkoleń,
- 4 respondentów twierdziło, iż tylko jeden komponent – analiza potrzeb szkoleniowych był wdrożony w przedsiębiorstwie,
- 7 przedstawicieli badanych przedsiębiorstw jednoznacznie wskazało na brak wdrożonych elementów procesu szkoleniowego (mowa tu o 3 przedsiębiorstwach z sektora przemysłu i 3 przedsiębiorstwach z sektora handlu i naprawy oraz 1 przedsiębiorstwie z sektora budownictwa).

Zakładając, że działania szkoleniowe mogą być podejmowane zarówno wewnątrz struktury przedsiębiorstwa, jak i mogą być zorganizowane przez instytucje zewnętrzne, można domniemywać, że w przypadku części badanych przedsiębiorstw realizowane były wybrane komponenty procesu szkoleniowego, np. przez dostawców szkoleń. Choć z badań przeprowadzonych przez Data Group, wynika, że zamawiający szkolenie oraz dostawca, mimo coraz bliższych i szerszych kontaktów, nie potrafią jednoznacznie zdefiniować wzajemnie swoich ról, a także kładą nacisk na różne ogniwa procesu szkoleniowego (Kunasz, 2015, s. 30).

Najwyżej przez badane przedsiębiorstwa został oceniony trzeci etap procesu szkoleniowego. Średnia ocena tego etapu wynosiła 3,7 na pięciostopniowej skali, a oceny bardzo dobre i dobre stanowiły 65,2% ogółu wystawionych ocen. Etapy analizy potrzeb szkoleniowych i projektowania szkolenia zostały ocenione podobnie. Pierwszy etap uzyskał średnią ocenę 3,3 i zebrał 47,8% ocen bardzo dobrych i dobrych. W stosunku do drugiego etapu odpowiednie wskaźniki ukształtowały się na poziomie

3,4 i 46,7%. Z kolei etap „ocena efektywności szkoleń” uzyskał zaledwie 37,8% ocen bardzo dobrych i dobrych, a średnia ocen wyniosła 2,8. Tak niski wynik obu zmiennych wskazuje, iż ten etap procesu szkoleniowego sprawia największe trudności badanym przedsiębiorstwom. Co ciekawe, potwierdzają to także badania M. Kunasza (Kunasz, 2015, s. 31), jednakże przedsiębiorstwa, oceniając źle działania prowadzone w zakresie oceny efektywności szkolenia, nie upatrywały raczej przyczyn tego stanu rzeczy w źle prowadzonej akcji analizy i identyfikacji potrzeb szkoleniowych. Ponadto nasuwa się jeszcze wniosek, iż badane przedsiębiorstwa są znacznie bardziej krytyczne w ocenie każdego z etapów procesu szkoleniowego w porównaniu do zbiorowości przedsiębiorstw badanych w 2003 roku w ramach projektu badawczego wspomnianego wyżej M. Kunasza.

Tabela 3. Ocena komponentów procesu szkoleniowego w świetle badań własnych i M. Kunasza

Komponenty procesu szkoleniowego	Struktura odpowiedzi wskazujących oceny 4 i 5 (w %)		Średnia ocena komponentu	
	badania własne	badania M. Kunasza	badania własne	badania M. Kunasza
Analiza potrzeb szkoleniowych	47,8	61,7	3,3	3,66
Przygotowanie programu i planu szkolenia	46,7	63,9	3,4	3,62
Realizacja szkolenia	65,2	83,0	3,7	4,11
Ocena efektywności szkolenia	37,8	31,9	2,8	3,06

Źródło: opracowanie własne, Kunasz (2015), s. 31

W wyniku przeprowadzonego badania uzyskano informacje na temat działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa na rzecz identyfikacji potrzeb szkoleniowych pracowników. Ponad 62,5% respondentów (20 podmiotów gospodarczych spośród zbiorowości 32 przedsiębiorstw, w których dokonano analizy potrzeb szkoleniowych) deklaroowało stosowanie analizy potrzeb szkoleniowych poprzez ocenę pracowniczą oraz spotkania bezpośrednie z kierownictwem firmy. Nieco rzadziej przeprowadzane były ankietowe badania potrzeb szkoleniowych, testy, czy egzaminy wśród pracowników, a także ocena satysfakcji pracowników. Z kolei organizowanie formalnych i nieformalnych grup zadaniowych, przeprowadzanie ankietowych badań klientów miało miejsce w co ósmym badanym przedsiębiorstwie, a coaching i/lub mentoring stosowany był przez co trzeci podmiot gospodarczy.

Tabela 4. Działania służące identyfikacji potrzeb szkoleniowych pracowników w przedsiębiorstwie w świetle badań własnych

Sposoby identyfikacji potrzeb szkoleniowych	Struktura przedsiębiorstw (w %)
Ocena satysfakcji pracowników	50,0
Powołanie formalnych i nieformalnych grup interesu	12,5
Spotkania bezpośrednie z kierownictwem firmy	62,5
Ankietowe badania potrzeb szkoleniowych	46,9
Testy, egzaminy, itp. organizowane wśród pracowników	50,0
Ocena pracownicza	62,5
Analiza fluktuacji kadr	0,0
Coaching i/lub mentoring	28,1
Ankietowe badania klientów	12,5
Inne	0,0

Źródło: opracowanie własne

Odwołując się do badań ogólnopolskich z 2003 roku zdiagnozowano, że połowa zbiorowości przedsiębiorstw deklarujących mentoring i coaching jako narzędzie identyfikacji potrzeb szkoleniowych rozumie w pełni istotę tych działań (tylko 20% oceniło, że coaching i/lub mentoring były stosowane regularnie). Kroki te będące jedną z metod szkoleniowych w zakresie indywidualnego rozwoju kompetencji pozwalają na bieżąco ocenić, jakie programy rozwoju są potrzebne zatrudnionym (Dąnilewicz, 2003).

Trzy grupy tematyczne organizowanych szkoleń dominowały wyraźnie nad pozostałymi, mowa tu o szkoleniach z zakresu finansów i księgowości, specjalistyczne kursy zawodowe i szkolenia techniczne dotyczące obsługi maszyn/urządzeń oraz szkolenia z zakresu marketingu, sprzedaży i obsługi klienta. Sytuacja taka miała miejsce w przeszłości, istnieje obecnie i utrzyma się w przyszłości.

Przedstawiciele firm szkoleniowych, biorący udział w badaniu nt. EFS — End of Financial Support, Przyszłość rynku szkoleń w Polsce, wskazali, że w ciągu najbliższych lat przedsiębiorstwa będą zgłaszały największe zapotrzebowanie na szkolenia specjalistyczne (np. z zakresu aktualizacji prawa, finansów, 58,9%) oraz dotyczące obsługi klienta czy technik sprzedażowych (50,4%). Popularne będą też szkolenia z zakresu kompetencji kierowniczych (np. motywowanie pracowników (42,3%), umiejętności IT (38,5%) oraz coaching (37%)). Niemal jedna trzecia (31,8%) ankietowanych uznała, że przedsiębiorstwa będą chciały wysyłać swoich pracowników na szkolenia techniczne (związane z obsługą określonego sprzętu wykorzystywanego na stanowisku pracy, np. wózki widłowe) oraz w obszarze umiejętności osobistych (np. komunikacja, autoprezentacja, organizacja czasu, negocjacje). Nieco ponad jedna

czwarta uczestników badania (26,2%) wskazała, że przedsiębiorstwa będą zainteresowane podnoszeniem umiejętności swoich pracowników w ramach szkoleń językowych (*Raport EFS...*, 2011, s. 57). Ankietowani w ramach badań własnych autorki wskazali także licznie na tzw. szkolenia miękkie doskonalące zarządzanie zasobami ludzkimi oraz umiejętności osobiste (łącznie 27 wskazań, 37%). Najniższą pozycję w rankingu typologicznym zajęły szkolenia o tematyce prawnej. Wśród szkoleń z kategorii „inne” wymieniane były szkolenia z zakresu pierwszej pomocy i ratownictwa.

Tabela 5. Tematyka organizowanych szkoleń w latach 2010-2014 w świetle badań własnych

Tematyka szkoleń	Struktura przedsiębiorstw (w %)
Języki obce	19,2
Obsługa komputera	21,9
Specjalistyczne kursy zawodowe (elektryczne, budowlane, itp.)	30,1
Obsługa maszyn i urządzeń (tokarki, frezarki, spawarki, koparki, dźwigi, itp.)	39,7
Finanse, księgowość	31,5
Marketing, sprzedaż i obsługa klienta	34,2
Zarządzanie zasobami ludzkimi	13,7
Zarządzanie jakością	23,3
Umiejętności osobiste (negocjacje, komunikacja, auto-prezentacja, itp.)	23,3
Zagadnienia prawne	8,2
Inne (m.in. pierwsza pomoc, ratownictwo)	27,4

Źródło: opracowanie własne

W organizowanych szkoleniach najczęściej stosowaną metodą było prowadzenie zajęć w formie wykładu, konferencji lub seminarium (54,8% wskazań). Jest to metoda zdecydowanie najpopularniejsza na rynku usług szkoleniowych, co potwierdzają także wyniki badań D. Danilewicz (2003). Inne wskazywane jeszcze metody obejmowały wykorzystanie komputera i/lub sieci komputerowej (39,7% wskazań), a także symulacje i prezentacje oraz warsztaty (35,6% wskazań). Zaledwie kilka przedsiębiorstw deklarowało stosowanie case study i szkoleń typu outdoor, odpowiednio 4 i 6 respondentów (5,5% i 8,2% wskazań). Z raportu końcowego nt. Ocena efektywności i skuteczności projektów szkoleniowych w ramach PO KL w województwie śląskim jednoznacznie wynika, że zarówno uczestnicy szkoleń, jak i pracodawcy bardziej preferują szkolenia otwarte, z przewagą praktyki nad teorią, zdecydowanie w formie stacjonarnej zamiast e-learningowej. Podobne opinie na temat preferencji swoich klientów wyrazili przedstawiciele instytucji szkoleniowych. Z kolei, w opracowaniu nt. EFS - End of Financial Support, Przyszłość rynku szkoleń w Polsce, badani

dostawcy szkoleń prognozują zainteresowanie szkoleniami mieszanymi (stacjonarnymi z wykorzystaniem nowych technologii), w związku z koniecznością zwiększania efektywności szkoleń przy minimalizacji ich kosztów, np. dostarczenie wiedzy poprzez szkolenia e-learningowe i ćwiczenie umiejętności podczas bezpośredniej pracy z trenerem.

Tabela 5. Ocena efektywności szkoleń na czterech poziomach w świetle badań własnych (struktura próby przedsiębiorstw w %)

Branża	Ocena efektywności szkoleń na poziomie:			
	reakcji	uczenia się	zachowań	rezultatów
Rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo	0,0	0,0	0,0	0,0
Przemysł	59,4	45,9	40,5	29,7
Budownictwo	14,3	14,3	0,0	14,3
Handel i naprawy	100,0	69,2	100,0	69,2
Transport, gospodarka magazynowa i łączność	66,7	66,7	100,0	66,7
Pośrednictwo finansowe	100,0	88,9	100,0	55,6
Obsługa nieruchomości i firm	100,0	100,0	100,0	100,0
Inne	0,0	0,0	0,0	0,0

Źródło: opracowanie własne

Oceny efektywności szkoleń dokonało 78,1% badanych przedsiębiorstw, co, zestawione z wynikiem 75% dla próby ankietowanych firm w ramach badań, przeprowadzonych na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (Danilewicz, 2003) oraz 95,9% w świetle wyników badań M. Kunasza jest wynikiem całkiem dobrym². Napawa optymizmem jeszcze także fakt, iż analizy i oceny efektywności projektów szkoleniowych na wszystkich czterech poziomach, a więc reakcji, wiedzy, zachowania i rezultatów, dokonało 26 podmiotów gospodarczych (35,6%), w tym 11 przedsiębiorstw z sektora przemysłu, 8 przedsiębiorstw z sektora handel i naprawy, 5

² Jeszcze w 2001 roku spośród 57 respondentów z 8 przedsiębiorstw z Dolnego Śląska, 31,5% deklarowało, że ich przedsiębiorstwo dokonuje oceny efektywności szkoleń, 38,5% złożyło przeciwną deklarację, 17,5% respondentów nie było pewnych czy firma bada efektywność szkoleń wśród pracowników, 12,5% wstrzymało się od odpowiedzi, por. Janiak (2001), ss.95-103.

przedsiębiorstw z branży pośrednictwo finansowe oraz po 2 przedsiębiorstwa z sektora obsługa nieruchomości i firm oraz transport, gospodarka magazynowa i łączność. Brak działań z zakresu oceny efektywności szkoleń odnotowano w przedsiębiorstwie z sektora rolnictwa, łowiectwa i leśnictwa oraz w przedsiębiorstwie zaliczonym do branży określonej jako „inna”. Należy negatywnie ocenić także fakt, iż tylko jeden przedsiębiorca z branży budownictwo (na 7 badanych podmiotów gospodarczych) deklaruje ocenę efektywności szkoleń na poziomie reakcji, uczenia się i rezultatów. Nie odnotowano aktywności żadnego przedsiębiorstwa z tej branży w zakresie oceny na poziomie zachowań.

Zdecydowanie niższy odsetek wskazań odnotowano w badaniach M. Kunasza. Jedynie 5 przedsiębiorstw, co stanowiło 10,2% badanych podmiotów, deklaruje pełną analizę i ocenę efektywności szkoleń. Autor formułuje wniosek, że w większości przedsiębiorstw analiza ciągle jeszcze nie ma charakteru całościowego, systemowego i kompleksowego. Ocenę na poziomie reakcji według badań własnych autorki prowadziło 49 przedsiębiorstw, co stanowiło 67,1% ogółu badanych, na poziomie wiedzy – 53,4%, na poziomie zachowań – 57,5%, zaś na poziomie rezultatów – 45,2%.

Zdecydowanie najczęściej ocena efektywności szkoleń miała miejsce na poziomie reakcji przeszkolonych po zakończeniu szkolenia w formie ankiety wypełnianej tuż po zakończeniu szkolenia (47,9% wskazań, dla porównania tylko 3 przedsiębiorstwa deklaruje wypełnienie ankiety w dłuższym okresie po zakończeniu szkolenia). Rzadziej podstawę oceny stanowiła rozmowa pracowników działu personalnego z trenerem (21,9% wskazań), czy rozmowy oceniające szkolenie między przeszkolonymi i bezpośrednim przełożonym (17,8% wskazań). Sprawdzanie stopnia przyswojenia przekazanej wiedzy dokonywane było w głównej mierze za pośrednictwem testów po zakończeniu szkolenia (46,6% wskazań) lub w dłuższym okresie po zakończeniu szkolenia (8,2% wskazań). Metodą najczęściej stosowaną przy badaniu wykorzystania przekazanej wiedzy była samoocena dokonywana przez przeszkolonego (31,5% wskazań), nieco rzadziej za podstawę oceny służyła obserwacja pracownika przez bezpośredniego przełożonego (23,3% wskazań). Badanie wpływu szkoleń na efektywność komórek organizacyjnych było praktyką, którą realizowano w 12 przedsiębiorstwach (16,4%), a badanie wpływu szkoleń na rezultaty przedsiębiorstwa – w 11 przedsiębiorstwach (15,1%). Podobne wyniki otrzymano w ramach projektu badawczego realizowanego na zlecenie PARP - odsetek wskazań odpowiednio 16% i 15%. Zatem w co siódmym badanym podmiocie na wskaźniki finansowe, mierniki oceniające wielkość i strukturę klientów, wielkość sprzedaży, itp. patrzy się przez pryzmat programu szkoleniowego i efektów, które mógł on przynieść dla przedsiębiorstwa. Co więcej, menedżerowie nie doceniają konieczności wdrożenia tego typu analiz, bowiem ich zastosowanie w przyszłości deklaruje jedynie co czwarta firma (Danilewicz, 2003).

Tabela 6. Metody oceny efektywności szkoleń w świetle wyników badań własnych i badań na zlecenie PARP

Poziomy i metody oceny efektywności szkoleń	Struktura przedsiębiorstw (w %)	
	badania własne	badania na zlecenie PARP
Badanie reakcji przeszkolonych po zakończeniu szkolenia		
ankiety oceniające szkolenie wypełniane na zakończenie szkolenia	47,9	53,0
ankiety oceniające szkolenie wypełniane w dłuższym okresie po zakończeniu szkolenia (kilka tygodni)	4,1	28,7
rozmowy pracowników działu personalnego z trenerem	21,9	29,6
rozmowy oceniające szkolenie między przeszkolonymi i pracownikami działu personalnego	6,8	33,9
rozmowy oceniające szkolenie między przeszkolonymi i bezpośrednim przełożonym	17,8	38,2
Sprawdzenie stopnia przyswojenia przekazanej wiedzy		
testy sprawdzające wiedzę przeprowadzane na zakończenie szkolenia	46,6	35,7
testy sprawdzające wiedzę przeprowadzane w dłuższym okresie po zakończeniu szkolenia (kilka tygodni)	8,2	14,8
w inny sposób	-	7,8
Analiza wykorzystania przekazanej wiedzy		
badanie i analiza wykorzystania nabytej wiedzy i umiejętności przeszkolonego przez bezpośredniego przełożonego	23,3	42,6
badanie i analiza wykorzystania nabytej wiedzy i umiejętności przeszkolonego przez pracowników działu personalnego	12,3	6,1
samoocena wykorzystania nabytej wiedzy i umiejętności przeszkolonego	31,5	27,0
w inny sposób	-	2,6
Badanie wpływu szkolenia na efektywność działania		
badanie i analiza wpływu szkolenia na funkcjonowanie i wynik komórki organizacyjnej	16,4	25,2
badanie efektywności pracy przeszkolonych w porównaniu z grupą kontrolną nie biorącą udziału w szkoleniu	8,2	3,5
badanie i analiza efektów organizacyjnych firmy (poprawa wskaźników finansowych, wzrost sprzedaży, wzrost liczby klientów, itp.)	15,1	22,6
w inny sposób	-	1,7

Źródło: opracowanie własne

4. Podsumowanie

Na podstawie rozważań teoretycznych i przeprowadzonego postępowania badawczego można sformułować wnioski i rekomendacje, które, bez względu na zasięg analiz, mogą mieć charakter ogólny i odnosić się do całego sektora biznesu w Polsce:

- stosunkowo niewielka aktywność w zakresie wdrażania pełnego procesu szkoleniowego, obejmującego wszystkie cztery etapy powoduje, iż tego rodzaju forma wsparcia nie gwarantuje poprawy jakości zasobów ludzkich w organizacji; proponuje się zwiększanie świadomości przedsiębiorców w upowszechnianiu takiej formy szkoleń, które odzwierciedlałyby – po pierwsze – dopasowanie szkoleń do aktualnych potrzeb firmy, po drugie – zgodność z celami biznesowymi czy przyjętą strategią rozwoju, po trzecie – myślenia kategoriami efektywności i jakości oferowanych usług szkoleniowych,
- charakterystyczną cechą organizowanych szkoleń jest przeprowadzanie ich oceny najczęściej tuż po zakończeniu (na ocenę w tym czasie w dużym stopniu mają wpływ takie czynniki, jak atmosfera na szkoleniu, cechy osobiste prowadzącego); efektywność szkoleń można najlepiej ocenić po pewnym czasie od zakończenia szkolenia, bowiem dopiero wykorzystanie przez uczestnika szkolenia zdobytej wiedzy w praktyce przenosi się na rzeczywisty wzrost efektywności przedsiębiorstwa,
- wysoki odsetek organizowanych szkoleń mieszanych pokazuje, jak ważne jest uczenie się przy użyciu różnych, najlepiej dopasowanych do sytuacji metod; popularyzowana na szeroką skalę forma e-learningowa nie jest metodą uniwersalną, nie do wszystkich tematów będzie ona adekwatna, a w niektórych będzie po prostu niewskazana, dlatego nie należy dążyć za wszelką cenę do zwiększania skali uczestnictwa w szkoleniach on-line,
- należy zacząć traktować szkolenia jako jeden z elementów całościowego pakietu instrumentów wsparcia w obszarze wiedzy i umiejętności; w związku z powyższym preferowane powinny być przedsięwzięcia, w których łączone są różne metody i narzędzia wsparcia (obok szkoleń, np. staże i praktyki, wizyty studyjne, konferencje, coaching, doradztwo, wsparcie psychologiczne); istotną kwestią, która winna być uwzględniona przy udzielaniu wsparcia jest sekwencyjność, co w tym przypadku oznacza, że kolejne formy pomocy są wprowadzane wraz z nabyciem przez uczestnika na wcześniejszych etapach określonych kompetencji.

Literatura

- Armstrong M. (2005) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków
Bramley P. (2007) *Ocena efektywności szkoleń*. ABC a Wolters Kluwer Business, Kraków
Dobrowolski Z. (2002) *Szkolenie pracowników*. Organon, Zielona Góra.

- Górniak J., Mazur S. (red.) (2010) *Pracodawcy a podnoszenie kompetencji zawodowych pracowników. Szkolenia i inne formy podnoszenia jakości zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach*. CEAPP/MSAP, Kraków-Warszawa.
- Janiak J. (2001) *Badanie efektywności szkoleń pracowniczych*. W: *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, Wrocław.
- Kirkpatrick D.L. (2001) *Ocena efektywności szkoleń*. Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) (2007) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Król H., Ludwiczynski A. (2006) *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Penc J. (2007) *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*. Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa.
- Pocztowski A. (1998) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Antykwa, Kraków.
- Pocztowski A. (2008) *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. PWE, Warszawa.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert Jr. D.R. (2011) *Kierowanie*. PWE, Warszawa.
- Walkowiak R., Czaplicka-Kozłowska I.Z., Kozłowski A.J., Stachowska S. (2013) *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*. Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn.
- Worek B., Stec K., Szklarczyk D., Keler K. (2011) *Raport z badań firm i instytucji szkoleniowych wzbogacony wynikami badań ludności oraz badań pracodawców realizowanych w 2010 r. w ramach projektu „Bilans Kapitału Ludzkiego” Kto nas kształci po zakończeniu szkoły?* PARP, Warszawa

Netografia

- Doskonalenie kadr polskich przedsiębiorstw. Doświadczenia związane z realizacją Działania 2.3 Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich*, <https://badania.parp.gov.pl/files/74/81/305/5183.pdf>, 20.10.2015
- Ekspertyza Rynek usług szkoleniowych dla przedsiębiorstw w Polsce Stan obecny – perspektywy rozwoju – Rekomendacje*, http://www.parp.gov.pl/files/74/75/76/raport_12.pdf, 20.10.2015
- Kowalski T., *Wybrane aspekty szkoleń w samorządzie terytorialnym*, <http://www.bibliotekacyfrowa.pl/Content/34640/018.pdf>, 20.09.201
- Kunasz M., *Efektywność szkolenia i doskonalenia zawodowego – wybrane aspekty*, http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/sip/sip3-2008/SiP-3-09.pdf, 20.09.2015
- Kunasz M., *Ocena efektywności szkoleń w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań*, http://www.sim.wz.uw.edu.pl/sites/default/files/artykuly/sim_2006_1_kunasz.pdf, 20.10.2015
- Raport EFS - End of Financial Support. Przyszłość rynku szkoleń w Polsce*, 2011, Łódź, http://www.hrtrendy.pl/wp-content/uploads/downloads/2011/12/Raport_EFS-End_Financial_Support_Przyszlosc_ryнку_szkolen_w_Polsce.pdf, 20.10.2015

ANALYSING AND EVALUATION OF THE TRAINING PROCESS IN THE ENTERPRISE ON THE EXAMPLE OF SELECTED ENTERPRISES OF MIELEC, TARNOBZEG AND STALOWA WOLA COUNTIES

Abstract: The article presents the theoretical assumptions, concerning the organization of the training process in the enterprise. It also characterizes the systematic model of the training process and its actual efficiency in the practical activities of the enterprises of three counties of the Province of Podkarpackie: Mielec, Tarnobrzeg and Stalowa Wola.s