

TEORETYCZNE PODSTAWY BAROMETRU RYNKU SZKOLEŃ 2014

Olaf FLAK
Kinga HOFFMANN

Streszczenie:

Artykuł jest pierwszą częścią opracowania na temat wykorzystania instrumentu szkoleń pracowniczych w przedsiębiorstwach południowej Polski i przedstawia teoretyczne podstawy Barometru Rynku Szkoleń. W artykule zaprezentowano wybrane definicje pojęć związanych ze szkoleniami personelu, wybrane obszarów aktywności szkoleniowej, jakie znalazły się w Barometrze Rynku Szkoleń (potrzeby szkoleniowe, organizowanie szkoleń, prowadzenie szkoleń, charakterystyka szkolenia, ocena efektywności szkoleń). Celem naukowym opracowania jest stworzenie podstaw teoretycznych zakresu tematycznego Barometru Rynku Szkoleń.

Słowa kluczowe: potrzeby szkoleniowe, organizowanie szkoleń, prowadzenie szkoleń, charakterystyka szkolenia, ocena efektywności szkoleń

1. Wprowadzenie

Rozwój personelu stał się ważnym elementem rozwoju organizacji jako całości. Przesłanką, która nakazuje zwracać większą uwagę na procesy rozwoju zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie są uwarunkowania, w jakich ono funkcjonuje, a które można określić gospodarką opartą na wiedzy czy społeczeństwem informacyjnym. W obliczu rozwijającej się od pewnego czasu koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim, działania z obszaru funkcji rozwojowej ZZL stają się kluczowe dla uzyskiwania wartości z dobrze wykorzystanych i rozwijanych kompetencji ludzi w organizacji.

Artykuł jest pierwszą częścią opracowania na temat wykorzystania instrumentu szkoleń pracowniczych w przedsiębiorstwach południowej Polski i zawiera teoretyczne podstawy Barometru Rynku Szkoleń. W ramach tego projektu badawczego, który w założeniu ma charakter longitudinalny, przeprowadzono pierwszą edycję badań w roku 2014. Barometr Rynku Szkoleń to projekt badawczy, zawierający kwestionariusz ankiety w formie elektronicznej (<http://szkolenia.barometry-gospodarki.pl>) oraz mechanizm oceny firmy respondenta online [1].

Celem głównym niniejszego artykułu jest zaprezentowanie teoretycznych podstaw konstrukcji Barometru Rynku Szkoleń oraz wprowadzenie do części drugiej, zawierającej wybrane wyniki badań empirycznych. Cele szczegółowe, które składają się na cel główny, są następujące:

- zaprezentowanie wybranych definicji pojęć związanych ze szkoleniami personelu,
- wskazanie obszarów aktywności szkoleniowej, jakie podlegają badaniu w Barometrze Rynku Szkoleń,
- zaprezentowanie metodyki Barometru Rynku Szkoleń.

W artykule wykorzystano jako metodę naukową studia literaturowe, a w ich wyniku dokonano syntezy poglądów różnych autorów na temat rozwoju personelu i wykorzystania w celu instrumentu szkoleń pracowniczych.

Komplementarnym do niniejszego artykułem jest publikacja pt. „Wyniki empiryczne Barometru Rynku Szkoleń 2014”, która zawiera wyniki badań empirycznych w zakresie poruszonym w niniejszym artykule.

2. Miejsce szkoleń w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Współczesny świat i tempo, w jakim się rozwija stawia naukę, w tym zarządzanie przed nowymi wyzwaniami. Jednym z ważnych zagadnień, jakimi zajmuje się ta dziedzina, a które dotyczy skomplikowania pracy i powiązań między jej elementami składowymi, są szkolenia. Odgrywają one niewątpliwie dużą rolę w rozwoju współczesnych organizacji [2].

Rozwój zasobów ludzkich stanowi jeden z obszarów funkcjonalnych zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. W literaturze nie ma jednoznacznej definicji kategorii rozwoju zasobów ludzkich. Określana jest mianem rozwoju personelu, rozwojem kapitału ludzkiego, edukacją pracowników itp., najczęściej interpretowana jest jako proces organizacyjnego uczenia się zmierzającego do rozwoju kompetencji pracowników [3].

Autorzy podręczników z zarządzania zasobami ludzkimi prezentując kolejno fazy tej funkcji przedsiębiorstwa zwracają uwagę na fakt, iż rozwój pracowników ma doniosłe znaczenie i wymaga planowego i odpowiednio zorganizowanego podejścia. Uzasadnienie dla ważności rozwoju personelu w zarządzaniu ludźmi można wyjaśnić wskazując na bezpośrednie powiązania tego obszaru z innymi funkcjami ZZL, a mianowicie: adaptacją społeczno-zawodową, motywowaniem, planowaniem karier zawodowych i sukcesji w organizacji oraz ocenianiem pracowników.

Rozwój zasobów ludzkich jest zestawem działań, które należy planować w długim czasie, co wiąże się z zagadnieniem strategii rozwoju personelu. Warto podkreślić, iż strategia rozwoju pracowników jest częścią strategii zarządzania zasobami ludzkimi w danej organizacji, a ta z kolei powiązana jest ze strategią ogólną. Ten związek może opierać się na podejściu proaktywnym, reaktywnym lub integrującym, rzadziej w ramach modelu administracyjnych powiązań [4].

Na potrzeby niniejszego artykułu oraz konstrukcji narzędzia badawczego wykorzystanego do diagnozy rynku szkoleniowego autorzy postanowili skoncentrować się na dwóch zasadniczych nurtach konstruowania strategii rozwoju zasobów ludzkich: podejściu ofensywnym (proaktywnym) oraz podejściu defensywnym (reaktywnym) [5]:

- a) Strategia ofensywna – dotyczy przedsiębiorstw rozwijających się dynamicznie, a co za tym idzie wymagających od swoich pracowników wysokiego, odpowiedniego dla tempa rozwoju firmy, poziomu kompetencji takich, jak: kreatywność, innowacyjność itp. Takiemu podejściu towarzyszy tendencja do wzmocnienia potencjału zasobów pracy o młodych ludzi, bardzo dobrze przygotowanych do pracy. Organizacja bardzo dużo inwestuje w rozwój takich pracowników.
- b) Strategia defensywna – nastawiona na bieżące, ilościowe wyniki, minimalizowanie zakresu wpływu otoczenia dla zachowania względnej stabilności organizacji. W takich firmach preferuje się rekrutację wewnętrzną oraz uzupełnianie luk kompetencyjnych. Są to często działania będące reakcją na problemy związane z brakiem pracowników (podejście reaktywne).

Zaprezentowane strategie można uznać za przeciwstawne bieguny tego samego

kontinuum, na którym plasują się inne strategie kładące większy lub mniejszy nacisk na aktywne działania. Strategia rozwoju personelu podobnie jak strategia ogólna organizacji zmienia się. Należy założyć, że w pewnych okresach czasu organizacja może stosować strategię przetrwania, aby potem ponownie zdynamizować obszar rozwoju pracowników.

Szkolenia stanowią działania dające organizacji dostęp do zasobów, w tym ludzkich, materialnych, finansowych oraz sposoby działania pozwalające konkurować w zmieniającym się otoczeniu [6]. Dzięki szkoleniom organizacje planują i projektują swoje działania zmierzające do realizacji postawionych przed nimi celów [7].

Pojęcie szkolenia definiowane jest na wiele sposobów. T. Listwan uważa, że szkolenie to proces nabywania wiedzy i umiejętności związanych z wymaganiami pracy, innowacji specyficznych dla danej pracy oraz uczenia się przez doświadczenie [8]. Szkolenie jest więc nakierowane na przekazywanie umiejętności praktycznych, wykorzystywanych następnie w wykonywanej pracy.

Istnieje również definicja szkolenia, która określa je jako „zaplanowany proces zmieniania postawy, wiedzy lub umiejętności poprzez uczenie się i osiągnięcie właściwych efektów w zakresie jednego lub kilku zadań; jego celem jest rozwijanie umiejętności pracowników, aby zaspokoić obecne i przyszłe potrzeby personalne organizacji” [9].

Aguinis i Kraiger definiują szkolenia jako systematyczne podejście do wpływania na wiedzę, umiejętności i postawy jednostki w celu poprawy indywidualnej, zespołowej i organizacyjnej efektywności [10].

Szkolenie można także rozumieć jako proces uzupełniania przez pracowników wiedzy niezbędnej do prawidłowego wykonywania zadań na aktualnym stanowisku pracy oraz stwarzanie możliwości dodatkowego rozwoju wiedzy, umiejętności i kompetencji pod kątem awansu, przesunięcia lub zmiany organizacyjnej [11]. Inne ujęcie prezentują autorzy Goldstein i Ford, którzy określają szkolenie jako systematyczne przyjmowanie umiejętności, zasad, koncepcji czy postaw, które skutkuje podnoszeniem efektywności w innym środowisku [12].

Z punktu widzenia celów przedsiębiorstwa można stwierdzić, że pojęcie szkolenia może być zastąpione pojęciem doskonalenia, które „ma zapewnić długo i średniookresowy rozwój kompetencji i umiejętności osób zatrudnionych, w stopniu odpowiadającym strategicznym planom przedsiębiorstwa” [13].

W oparciu o badania średnio i długoterminowych efektów szkoleń w literaturze sformułowano następujące zalecenia, aby program szkoleniowy odniósł sukces i zrealizował cele [14]:

- proces szkolenia powinien być zaprojektowany w taki sposób, aby dawać pewność jego uczestnikom, że mogą zastosować w swojej pracy wszystko, czego się nauczą podczas szkolenia,
- proces szkolenia powinien wykorzystywać praktyczne przykłady, że wiedza i umiejętności zdobyte na szkoleniu mogą być zastosowane w warunkach symulujących aktualne środowisko pracy szkolonych,
- proces szkolenia przedstawia ramy zachowań, które powinien respektować pracownik, aby treści przekazywane na szkoleniu mogły być wdrożone w jego pracy.

3. Modele szkoleniowe

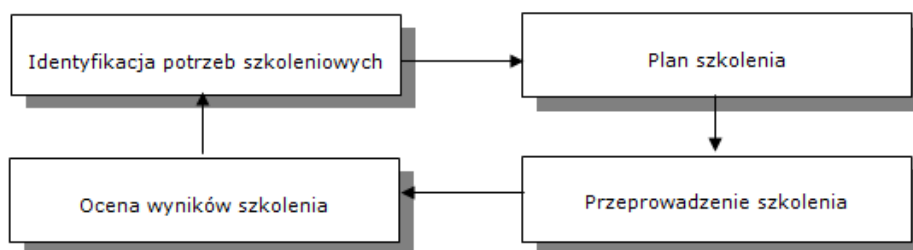
Rozwój szkoleń wymaga od organizacji zaangażowania w projektowanie instrukcyjne (instructional design – ID). Jest to proces realizowany w ramach systematycznego

projektowania modeli i zasad skoncentrowanych na ustalaniu i utrzymaniu wydajnych i efektywnych działań ludzi [15].

W literaturze spotyka się wiele modeli szkoleń pracowniczych. Jednym z najbardziej popularnych jest model składający się z trzech następujących etapów [9]:

- a) etap identyfikacji potrzeb szkoleniowych,
- b) etap szkolenia,
- c) etap oceny efektów szkoleniowych.

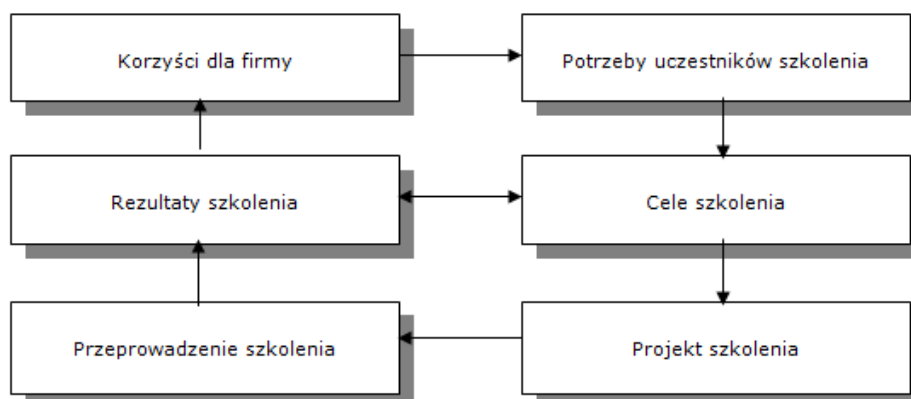
Trafny wydaje się model cykliczny, który wprowadza powiązanie etapu oceny przeprowadzonych w przeszłości szkoleń z etapem identyfikacji potrzeb szkoleniowych na przyszłość. Model ten został przedstawiony na Rys. 1 i nazywa się systematycznym modelem szkolenia.



Rys. 1. Model okrężny szkoleń [13].

Istnieje wiele modeli projektowania szkoleń. Z reguły etapem, od którego rozpoczyna się projektowanie jest identyfikacja problemu dotyczącego działania ludzi oraz określenie czy problem ten może być rozwiązany poprzez szkolenia, czy nie. Kolejnym krokiem jest ocena potrzeb szkoleniowych, a następnym projekt, organizacja szkolenia, jego realizacja i ocena efektywności [16].

Jednak nawet takie ujęcie problemu nie rozwiązuje w praktyce problemów związanych z formułowanie celów szkolenia czy oceną jego rezultatów. W 1987 roku w Stanach Zjednoczonych został sformułowany model szkolenia opracowany na potrzeby Narodowej Nagrody za Szkolenie [13]. Jego schemat został przedstawiony na Rys. 2.



Rys. 2. Rozbudowany model szkoleń [13]

Elementy modelu przedstawionego na Rys. 2 oraz kluczowe koncepcje dotyczące projektowania szkoleń [17] stały się podstawą do określenia najważniejszych obszarów aktywności w ramach projektu szkoleniowego, wykorzystanych w Barometrze Rynku Szkoleń.

Wspomniane obszary aktywności to:

- a) potrzeby szkoleniowe,
- b) organizacja szkolenia,
- c) prowadzenie szkolenia,
- d) charakterystyka szkolenia,
- e) efekty szkolenia.

4. Obszary Barometru Rynku Szkoleń

4.1. Potrzeby szkoleniowe

Potrzeba szkoleniowa to „obszar kompetencji pracownika, który trzeba zmienić lub zmodyfikować, aby umożliwić mu efektywne wykonywanie obowiązków.” [18]. Natomiast badanie potrzeb szkoleniowych to systematyczny proces, w trakcie którego zostaje wyrażona potrzeba szkolenia, definiowane są problemy, określane ich źródła, a także wybierany jest efektywny sposób ich rozwiązania poprzez zorganizowanie dla pracowników odpowiedniej formy doskonalenia [19].

Pomimo, że literatura na temat badania potrzeb szkoleniowych jest ograniczona, można posłużyć się przy opisywaniu tej fazy cyklu szkoleniowego doświadczeniami przedsiębiorstw. Jedną z najczęściej występujących metod badania potrzeb szkoleniowych jest pytanie pracowników o szkolenia, w których chcieliby uczestniczyć. Taka forma jest wykorzystywana, aby szybko ocenić potrzeby szkoleniowe w dużych organizacjach i wykorzystać opinie dużej ilości pracowników. Badania dowodzą, że takie podejście często sprowadza się do traktowania życzeń pracowników jako ich potrzeb, co w rzeczywistości może stanowić dwa odrębne obszary [20].

Popularnymi koncepcjami wykorzystywanymi w zakresie oceny potrzeb szkoleniowych są [20]:

- model McClellanda składający się z 11 kroków: zdefiniowanie celów oceny, określenie ocenianej grupy, określenie dostępności źródeł niezbędnych do przeprowadzenia oceny, uzyskanie wsparcia i zaangażowania kierownictwa na wyższym szczeblu zarządzania, przegląd i wybór metod oceny oraz narzędzi badawczych, określenie ram czasowych badania, ustalenie harmonogramu badania oraz jego wdrożenie, zebranie informacji zwrotnych na temat potrzeb szkoleniowych, analiza informacji, sformułowanie wniosków oraz prezentacja wyników badania oraz rekomendacji dotyczących szkoleń;
- koncepcja Barbazette, który sugeruje, że odpowiedź w kwestii potrzeb szkoleniowych musi zostać udzielona w związku z pytaniami rozpoczynającymi się od zaimków: dlaczego, kto, jak, co i kiedy.

Rozpoznawanie potrzeb szkoleniowych ma na celu potrzeb w zakresie szkolenia poszczególnych pracowników, ich zespołów i organizacji jako całości [21]. Proces ten przeprowadzić można w dwojaki sposób: proaktywnie, z wyprzedzeniem planując działania szkoleniowe, lub reaktywnie, gromadząc zgłoszenia od pracowników [22].

Źródłami danych wykorzystywanymi podczas badania potrzeb szkoleniowych są [23]:

- okresowa ocena pracowników (zawierająca informacje o wynikach ich pracy, aspiracjach, potrzebach rozwojowych),
- opisy stanowisk pracy (z wymaganymi kwalifikacjami, umiejętnościami i wiedzą),
- dokumentacja dotycząca personelu (dane dotyczące fluktuacji, nieobecności, chorób, wypadków),
- dokumentacja dotycząca pracowników opuszczających organizację (zawierająca przyczyny takich decyzji),
- wywiady z pracownikami i ich przełożonymi,
- wyrywkowe obserwacje pracowników przy pracy,
- testy umiejętności,
- wywiady z klientami przedsiębiorstwa.

W literaturze podkreśla się, że w miarę możliwości należy korzystać z różnych źródeł i metod, a nie ograniczać się do jednej. Powinno się stosować co najmniej dwie komplementarne techniki. Chodzi o to, aby uzyskać szeroki zbiór informacji o potrzebach szkoleniowych w organizacji oraz uniknąć fałszywej ich oceny [24].

Analizując rozpoznane potrzeby szkoleniowe porównuje się stan istniejący ze stanem docelowym, który wynika ze strategii rozwoju organizacji, w tym w szczególności ze strategii personalnej. Występująca pomiędzy tymi stanami luka rozumiana jako różnica między kompetencjami pracowników przed szkoleniem a ich stanem po przeszkoleniu powinna ulec eliminacji [25].

6.2. Organizacja szkolenia

Przy definiowaniu grup docelowych szkolenia ważny jest podział ze względu na miejsce w strukturze organizacyjnej, np. mistrzowie, brygadziści, handlowcy, menedżerowie. Tych ostatnich można dalej podzielić na szczeble, funkcje liniowe i projektowe itp. Dla każdej z tych grup łatwiej jest zbudować później cykl rozwojowy i dobrać tematykę szkoleń lepiej dostosowaną do potrzeb uczestników [26]. Decyzje podjęte na etapie doboru uczestników szkolenia są ważne również ze względu na późniejszy przebieg szkolenia [19].

Planując liczebność i skład grupy, należy mieć na uwadze zarówno koszty, jak i wpływ liczebności grupy na jakość szkolenia. Małe grupy z reguły generują wysoki koszt jednostkowy usługi (5 osób odbywa jednodniowe szkolenie za np. 4500 zł), a duża liczba osób sprawia, że szkolenie jest nieefektywne (trudność moderowania prac w podgrupach, brak czasu na odgrywanie ról przez wszystkich, itp.) [26].

Podczas organizacji szkolenia należy oszacować częstotliwość szkoleń dla danej osoby. Nawet w ramach jednego cyklu projektowanie serii warsztatów częściej niż co 2-3 tygodnie nie ma sensu. Zwykle najlepiej planować jedno lub dwudniowe szkolenia co miesiąc. Pozwala to zachować dynamikę uczenia się, ale też nie wybija za bardzo z rytmu pracy. Ważne jest także to, ile dni szkoleniowych w roku ma dany pracownik. Jeśli więcej niż 20, może się okazać, że na ostatnim nie pamięta już wniosków z pierwszego. Statystyczny pracownik w polskich firmach bierze udział w kilku dniach szkoleń rocznie. To ani mało ani dużo. Poważne szkolenia są realizowane dość rzadko, można szacować, że jest ich nie więcej niż 3-5 dni w roku [26].

6.3. Prowadzenie szkolenia

W literaturze trudno znaleźć jednoznaczną definicję trenera szkoleń. Można natomiast bardzo często spotkać się z pojmowaniem roli trenera, która kojarzy się z pracą nauczycieli, opiekunów czy wykładowców [21].

Istnieje grupa definicji, która kojarzy trenera z trenerem sportowym. Ma on pewien bagaż doświadczeń, który pozwala na rozwój zawodnika i wydobyć z niego najlepszych w danej dziedzinie cech [27]. Podobnie trener prowadzący szkolenia nie zawsze musi być mistrzem w dziedzinie, w której szkoli. Często musi po prostu pozwolić otworzyć się uczestnikom szkolenia i wspólnie rozwijać dane kompetencje. Dobry trener sportowy ma doświadczenie życiowe, potrafi słuchać i zadawać pytania, umie wyzwolić w zawodnikach pozytywną energię i pozwala im rozwinąć skrzydła. Należy zatem odrzucić mit głoszący, że trener szkolący w danym obszarze musi mieć doświadczenia w takiej dziedzinie albo być ekspertem [21].

Trener jest zawodem, który w polskiej klasyfikacji zawodów i specjalności doczekał się wyodrębnienia. Na pozycji z numerem 235920 znajduje się profesja określana mianem trenera osobistego (coacha, mentora, tutora) [27].

Z punktu widzenia zadań, jakie stoją przed trenerem, rolę trenera można streścić w kilku następujących punktach. Trener ma za zadanie [26]:

- sprawić, aby uczestnicy szkolenia chcieli, mogli i potrafili się czegoś na szkoleniu nauczyć,
- stworzyć warunki sprzyjające uczeniu się, zwłaszcza chodzi tu o warunki fizyczne i organizacyjne,
- zadbać o dobrą atmosferę podczas sesji szkoleniowych,
- przygotować zadania, ćwiczenia lub fabułę szkolenia, które rozwijają założone kompetencje uczestników,
- przeprowadzić szkolonych przez te zdarzenia, dbając o ich komfort, bezpieczeństwo (również fizyczne), zrozumienie treści prezentowanych na szkoleniu,
- wspierać proces zmiany zachowania uczestników już po szkoleniu.

Aby szkolenie odniosło skutek trener powinien charakteryzować się następującymi cechami [26]:

- bogate doświadczenie praktyczne, na którym opiera się szkolenie – dzięki temu trener łatwiej zbuduje swój autorytet w grupie,
- komunikatywność (jasność, zwięzłość i precyzja przekazu),
- barwna, ciekawa i energiczna osobowość, która wzbudza zainteresowanie uczestników i pozwala skupić ich uwagę na zajęciach przez cały dzień.

Stosowane techniki szkoleniowe można rozróżnić pod względem roli, jaką ma pełnić trener w czasie sesji szkoleniowej. Wśród najczęściej stosowanych tradycyjnych technik można wymienić [19]:

- prezentacje i wykłady,
- dyskusje i burze mózgów,
- case study, czyli studia przypadku,
- odgrywanie ról,
- gry i symulacje komputerowe.

Prezentacja lub wykład stosowane są w celu przekazania teoretycznej wiedzy niezbędnej do wykonywania zadań przez pracowników. Niezbyt nadają się do budowania zespołu, kształcenia umiejętności zarządzania czasem czy generowania nowych pomysłów. Trzeba pamiętać także o zasadzie, że dobry wykład czy prezentacja muszą być wsparte praktycznym ćwiczeniem poznanych treści [26].

Bardziej interaktywną formę mają dyskusje, które trener może pobudzić uczestników odpowiednio postawionymi pytaniami. Jednym z najważniejszych pytań stawianych uczestnikom jest fundamentalne „dlaczego?”. Trener powinien pozostać w dyskusji neutralny, a jednocześnie zachęcać do otwartej i dwustronnej komunikacji oraz wymiany doświadczeń między członkami grupy [26].

Studia przypadku nadają się do rozwijania umiejętności analitycznego i krytycznego myślenia. Ta technika poprzez zastosowanie analogii pozwala odnieść podjęte decyzje do rzeczywistej sytuacji. Studia przypadku można również użyć, gdy istnieje potrzeba uzmysłowienia uczestnikom szkolenia związku pomiędzy przekazaną w czasie wykładu lub prezentacji teorią a codzienną praktyką. Dobre case study oparte jest na rzeczywistej sytuacji w firmie, zawiera dużo szczegółów, danych, liczb. Jest wewnętrznie spójne logicznie i daje się w miarę bezdyskusyjny sposób rozwiązać. Powinno zawierać również arkusze, tabele lub inne „narzędzia” do rozwiązania zadanego problemu [26].

Podobne pod tym względem do studiów przypadku jest odgrywanie ról, szczególnie przydatne w kształtowaniu postaw i zachowań w zespole lub firmie. Jednak ten sposób ćwiczenia nie zawsze jest akceptowany przez uczestników. Jeśli w grupie znajdują się pracownicy działu wraz ze swoim przełożonym, może to utrudniać prowadzenie zajęć. Uczestnicy nie będą chcieli otworzyć się przed szefem, a czasem też szef przed podwładnymi [26].

Gry i symulacje stosowane są po to, by uczestnicy szkolenia lepiej zrozumieli dany fragment rzeczywistości lub poznali funkcjonowanie określonego mechanizmu. Techniki te umożliwiają eksperymentowanie, sprawdzanie swoich pomysłów, badania ich skutków w bezpiecznym otoczeniu itp. Gry uczą przede wszystkim podejmowania decyzji, analizowania ich skutków, wykorzystywania wiedzy teoretycznej w praktyce, umiejętności pracy zespołowej oraz grupowego rozwiązywania problemów [29].

6.4. Charakterystyka szkolenia

Najczęściej spotkane rodzaje szkoleń to: szkolenia stanowiskowe, szkolenia wprowadzające do nowej pracy, szkolenia przystosowawcze, adaptacyjne, szkolenie związane z przekwalifikowaniem pracownika do innego zawodu, szkolenie rozwojowe.

Szkolenia stanowiskowe to przekazanie umiejętności bezpiecznego wykonywania pracy tzn. zastosowania w praktyce zarówno metod pracy efektywnej o dobrej jakości, ale również metod pracy bezpiecznej, postaw warunkujących akceptację bezpiecznych metod pracy i ich doskonalenie, nawyków poprawnego wykonywania czynności [29].

Celem szkolenia wprowadzające do nowej pracy jest przekazanie nowo przyjmowanym pracownikom specyficznych, właściwych danej organizacji, obszarowi, branży czy sektorowi działania pewnych elementów wiedzy fachowej. A także: nowych umiejętności i zachowań, które zdobywane są we własnych strukturach przykładowego szkolenia; tę wiedzę praktycznie nie można ich pozyskać poza organizacją w różnych zewnętrznych systemach edukacji i szkolenia [29].

Szkolenia przystosowawcze lub adaptacyjne polegają na rozszerzaniu profesjonalnej wiedzy oraz pogłębianiu umiejętności i zmienianiu postaw celem dostosowania szkolonych pracowników do nowych wymagań na zajmowanym stanowisku pracy lub w celu przemieszczenia pracownika i objęcia przez niego nowego stanowiska pracy. Proces adaptacji uwarunkowany jest potencjalnymi możliwościami rozwoju zawodowego pracownika oraz jego wolą i zdolnościami uczestnictwa w planach rozwojowych zasobów ludzkich organizacji [29].

Szkolenie związane z przekwalifikowaniem pracownika do innego zawodu – w tym przypadku pracownik przeszkolony uzyskuje nową profesję, nową specjalizację zawodową. Takie szkolenia mają miejsce w procesach radykalnych procesów zmian organizacyjnych, w ramach restrukturyzacji organizacji, która zwykle prowadzi do likwidacji pewnej grupy stanowisk organizacyjnych w wyniku zmiany profilu działania organizacji.

Szkolenie rozwojowe mają na celu przekazanie nowej wiedzy, wykształcenie lub doskonalenie umiejętności, zmianę zachowań pracownika lub przekonanie go do wartości cenionych w organizacji [31].

Ze względu na podmiot i przedmiot poddany szkoleniu można wyróżnić [31]:

- szkolenie dla kadry kierowniczej,
- szkolenie pracowników biurowych,
- szkolenie w zakresie umiejętności sprzedaży,
- szkolenie w zakresie umiejętności technicznych i zawodowych.

Grupy szkoleń w zakresie umiejętności technicznych i zawodowych to [32]:

- szkolenia dyplomowe i podyplomowe (uzyskanie kwalifikacji zawodowych),
- studenckie kursy edukacyjne oraz szkolenie praktyczne, prowadzące do otrzymania tytułu,
- techniczny kurs edukacyjny i szkoleniowy, mający na celu podjęcie pracy w charakterze technika, a także zdobycie określonych kwalifikacji w terminie do trzech lub czterech lat,
- szkolenie w zakresie umiejętności zawodowych, których efektem jest otrzymanie świadectwa zawodowego lub innego dokumentu.

Ze względu na miejsce przeprowadzenia szkolenia [30]:

- szkolenie wyjazdowe w ośrodku szkoleniowo-wypoczynkowym lub w hotelu,
- szkolenie na miejscu w wynajętej sali poza firmą,
- szkolenie na terenie firmy (wewnątrzzakładowe),
- rozwiązania niestandardowe.

Popularnym podziałem szkoleń jest rozróżnienie ich ze względu na dobór uczestników do grupy [19]:

- szkolenia otwarte – informacja na ich temat kierowana jest do szerokiego grona potencjalnych uczestników będących pracownikami różnych firm, przedstawicielami różnych środowisk itp.,
- szkolenia zamknięte – przygotowywane z myślą o konkretnej grupie uczestników, najczęściej będących pracownikami tego samego przedsiębiorstwa.

Ważną klasyfikacją, jaką należy również przypomnieć jest podział szkoleń zamkniętych na [23]:

- wewnętrzne – realizowane w ramach wewnętrznych możliwości danej firmy, czyli pracowników odpowiedzialnych za ten obszar zarządzania zasobami ludzkimi,
- zewnętrzne – realizowane przy współdziałaniu podmiotów zewnętrznych takich, jak firmy szkoleniowe lub trenerzy zewnętrzni.

Ze względu na różne sposoby uczenia się uczestników można wskazać szkolenia [33]:

- wstępne (wprowadzające) – dotyczą osób nie posiadających wiedzy, ani umiejętności z danego obszaru,
- doskonalące – adresowane do doświadczonych pracowników w celu rozwijania ich w obszarze wykonywanej pracy, która to praca i jej zasady są pracownikom dobrze znane,

- symulacje – celem szkolenia jest uzyskanie takiej sprawności działania uczestników, by reagowali niemal automatycznie w określonych sytuacjach,
- action learning – uczenie się przez doświadczenie, praktyczne działanie.

Badania na temat szkoleń pokazują, jak różne cechy szkoleń wpływają na ich realizację. Analizowano w nich między innymi wpływ tematyki szkolenia oraz cech trenera takich, jak płeć czy rasa na reakcje uczestników. Wykazano istotny związek między wskazanymi cechami trenera prowadzącego szkolenie na temat różnic indywidualnych wśród ludzi a reakcjami uczestników szkolenia, którzy inaczej oceniali trenerów różnej rasy i płci [20].

6.5. Efekty szkoleniowe

Istnieje wiele dowodów na to, że istotna część inwestycji organizacji w szkolenia nie przynosi spodziewanych rezultatów. Menedżerowie i organizacje zawsze są zainteresowani oceną kosztów szkolenia w relacji do spodziewanych korzyści osiągniętych dzięki nim [34]. Aby maksymalizować korzyści szkoleń menedżerowie muszą monitorować cały proces szkolenia, który obejmuje następujące fazy: ocenę potrzeb szkoleniowych, rozwój i prowadzenie szkoleń oraz ich ocenę. W ostatniej z nich koncentracja powinna być na efektywności programu szkoleniowego [35].

Szkolenia i rozwój mają pozytywny wpływ na człowieka, organizację czy nawet całe państwa. Od zarządzania zasobami ludzkimi oczekuje się określonego poziomu efektywności, dlatego mówiąc o ocenie tej efektywności podkreśla się, iż jest to systematyczne gromadzenie opisowych oraz wartościujących informacji niezbędnych do podejmowania efektywnych decyzji w obszarze szkoleń (dotyczących wyboru, adaptacji, wartości i modyfikacji treści szkoleń) [36].

Istnieje wiele modeli oceny efektywności szkoleń [37]:

- model D. Kirkpatricka – cztery poziomy oceny: reakcja, uczenie się, zachowania oraz wyniki,
- model CIPP – cztery poziomy oceny: kontekst, wejścia, procesy i produkty szkoleń,
- model CIRO – cztery poziomy oceny: kontekst, wejścia, reakcja i wynik szkolenia,
- koncepcja Brinkerhoffa – sześć etapów oceny efektywności: ustalanie celu, projektowanie programu, wdrażanie programu, bezpośrednie wyniki, wyniki pośrednie lub użytkowe, wpływ i wartościowość szkolenia,
- podejście systemowe – cztery elementy: wejścia, procesy, wyjścia i wyniki,
- koncepcja Kraigera, Forda i Salasa – klasyfikacja wyróżniająca trzy kategorie wyników uczenia się (poznawcze, w zakresie umiejętności i odczuć) oraz propozycje mierników,
- koncepcja Kaufmana i Kellera – pięć poziomów oceny: umożliwianie i reakcje, przyswajanie, zastosowanie, efekty organizacji oraz efekty społeczne,
- koncepcja Holtona – identyfikacja pięć kategorii zmiennych i relacji między nimi: drugorzędne wpływy, elementy motywacyjne, elementy środowiskowe, wyniki, elementy związane z możliwościami,
- model ROI Phillipisa – pięć poziomów oceny: reakcja i planowane działania, uczenie się, wdrażanie zdobytej wiedzy i umiejętności w pracy, wyniki ekonomiczne, zwrot z inwestycji (ROI).

Z przeprowadzanej oceny szkolenia (lub większego projektu szkoleniowego) wynika wiele korzyści. Po pierwsze, uczestnicy sprawdzają, jakie poczynili postępy, a ich szefowie mają informację dotyczącą rozwoju podwładnych. Po drugie, trenerzy dowiadują się, co

mogą zrobić lepiej przy kolejnym tego typu warsztacie. Po trzecie, zebrane informacje, raporty oraz rezultaty z przeprowadzonych treningów, są podstawą i materiałem wyjściowym do kolejnych projektów szkoleniowych czy doradczych. Po czwarte, ocena szkoleń zwiększa wiarygodność osób zajmujących się szkoleniami i dostarczają im argumentów przy prezentowaniu zarządowi kolejnych planów rozwoju ludzi [26].

Często jednak firmy nie podejmują się oceny szkoleń, gdyż wymaga to zaangażowania ze strony wielu osób, a także szeroko zakrojonych, skomplikowanych i kosztownych badań. Brak prostych oraz wiarygodnych sposobów pomiaru przysparza wiele kłopotów i utrudnia proces oceny. Różnorodne metody analizy efektywności szkoleń mają swoje słabości, niedoskonałości i zwykle są niewystarczalne, co powoduje także konieczność poświęcenia większej ilości czasu na dalsze badania [24].

Wyniki przeprowadzonej oceny mają czemuś służyć, są podstawą do podjęcia dalszych działań, dostarczają informacji zwrotnej zarządowi, jak i uczestnikom szkolenia [18].

7. Metoda Barometru Rynku Szkoleń

Metoda Barometru Rynku Szkoleń została zaczerpnięta z Metody Barometru Konkurencyjności Przedsiębiorstw [38]. Barometr Rynku Szkoleń mogą wykorzystywać przedsiębiorstwa do oceny swoich działań w ramach aktywności szkoleniowej w porównaniu do innych firm. W Barometrze Rynku Szkoleń została wykorzystana technika ankietowa. Narzędzie tej techniki – kwestionariusz ankiety – zawiera 39 pytań zamkniętych, z czego 26 pytań jest wielokrotnego wyboru, a 13 jednokrotnego wyboru. Dodatkowo w kwestionariuszu umieszczono 3 pytania metryczkowe.

Aby respondent mógł po wypełnieniu kwestionariusza ankiety otrzymać wynik, wykorzystano algorytm oceny przedsiębiorstwa, które podlega badaniu, opisane w poprzednich publikacjach jednego z autorów [38].

Ocena aktywności przedsiębiorstwa w zakresie rozwoju personelu za pomocą instrumentu szkoleń pracowniczych dokonywana jest w postaci liczby naturalnej z przedziału domkniętego od 0 do 390 punktów. Ocena aktywności szkoleniowej posiada następującą definicję nominalną: jest to różnica pomiędzy dominującymi wartościami elementów składowych aktywności szkoleniowej a wartościami tych elementów w badanym przedsiębiorstwie, bez uwzględnienia rozkładu tych wartości w całej populacji badanych przedsiębiorstw.

Algorytm wykorzystany do jej obliczenia i będący jednocześnie jej definicją operacyjną, został przedstawiony w poprzednich publikacjach autora na temat Barometru Konkurencyjności Przedsiębiorstw [1].

Kwestionariusz Barometru Rynku Szkoleń dostępny jest pod adresem <http://szkolenia.barometry-gospodarki.pl/> w ramach projektu badawczego Barometry Gospodarki. Zakres tematyczny pytań Barometru Rynku Szkoleń zawiera Tab. 1.

Tab. 1. Wskaźniki aktywności szkoleniowej w Barometrze Rynku Szkoleń

Obszar aktywności szkoleniowej	Badany aspekt aktywności szkoleniowej
Potrzeby szkoleniowe	Fakt badania potrzeb szkoleniowych w firmie
	Podmiot realizujący badania potrzeb szkoleniowych
	Sposoby badania potrzeb szkoleniowych
	Konsultowanie wyników badania potrzeb szkoleniowych ze

	szkolonymi pracownikami
Organizowanie szkoleń	Podmiot dokonujący doboru pracowników do szkolenia
	Stanowiska pracy najczęściej szkolonych pracowników
	Liczebność grup szkoleniowych
	Wpływ uczestników na tematykę i organizację szkoleń
	Częstotliwość szkoleń w firmie
	Najczęściej występujący czas trwania projektów szkoleniowych w firmie
	Najczęstsza pora odbywania szkoleń przez pracowników danej firmy
Prowadzenie szkoleń	Przeciętna ilość szkoleń, w jakich uczestniczył pracownik w danym roku (z wyłączeniem szkolenia BHP)
	Osoba prowadząca szkolenie
	Najważniejsze cechy trenera w opinii ankietowanych
	Oczekiwania względem trenera prowadzącego szkolenie
Charakterystyka szkolenia	Metody wykorzystywane podczas szkoleń, w jakich uczestniczył respondent
	Najważniejsze w opinii respondenta elementy związane z realizacją szkolenia
	Cechy szkolenia zrealizowanego na wysokim poziomie
	Cechy szkolenia zrealizowanego na niskim poziomie
	Charakter szkoleń realizowanych w firmie
	Rodzaje szkoleń najczęściej proponowanych pracownikom firmy
	Szkolenia odbywające się najczęściej w firmie
	Tematyka szkoleń, w jakich uczestniczyli pracownicy firmy w ostatnim roku
	Pochodzenie pomysłów na szkolenia realizowane w firmie
	Organizacyjne podejście do szkoleń w firmie
	Motywacja pracowników do uczestniczenia w szkoleniach
	Przyczyny niepowodzeń w ramach projektów szkoleniowych realizowanych w firmie
	Najgorsze sytuacje, jakie wydarzyły się podczas szkoleń
	Źródło finansowania szkoleń w firmie
	Czynniki kształtujące cenę szkoleń w opinii respondenta
	Preferowana cena jednodniowego szkolenia otwartego dla jednego uczestnika
	Preferowana cena jednodniowego szkolenia zamkniętego dla grupy 10-15 uczestników
Ocena efektywności szkoleń	Fakt oceny efektywności szkoleń w firmie
	Dostrzeganie wzrostu efektywności pracowników wskutek szkoleń
	Sposoby oceny efektywności szkoleń przez pracowników
	Możliwość oceny szkoleń przez pracowników
	Metody oceny efektywności szkoleń w firmie
	Istnienie w firmie indywidualnych planów rozwoju lub kariery
	Korzyści odnoszone z tytułu uczestnictwa pracowników w szkoleniach realizowanych przez firmy szkoleniowe

Źródło: opracowanie własne.

4. Wnioski

Przedstawione w niniejszym artykule rozważania teoretyczne na temat aktywności szkoleniowej przedsiębiorstw stanowią podstawę konstrukcji pytań Barometru Konkurencyjności Przedsiębiorstwa. Autorzy w komplementarnym artykule pt. „Wyniki empiryczne Barometru Rynku Szkoleń 2014” przedstawiają wybrane wyniki na podstawie danych pozyskanych od przedsiębiorstw południowej Polski w okresie od 1 listopada do 30 grudnia 2014 roku.

Literatura nowa

1. Flak O., Głód G.: Koncepcja i przykład metody badania konkurencyjności przedsiębiorstw. [w:] Transformacja współczesnej gospodarki jako przedmiot badań ekonomicznych, Kos B. (red.), Studia Ekonomiczne nr 187/14, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice, 2014, s. 87-100.
2. Khanfar S. M.: Training and its Important in the Efficiency of Employees' Performance in Five–Star Hotels In Jordan. [w:] Journal of Business Studies Quarterly, 6 (2), 2014, s. 137-158.
3. Bieniok H. (red.): System zarządzania zasobami ludzkimi. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, 2008, s. 189-190.
4. Karaszewska H.: Miejsce i rola rozwoju zasobów ludzkich w strategicznym zarządzaniu zasobami pracy. [w:] Acta Universitatis Nicolai Copernici, *Ekonomia* XLI – Nauki humanistyczno-społeczne, Zeszyt 397, Toruń, 2010, s. 128, 129.
5. T. Listwan (red.): Zarządzanie kadrami. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, 1999, s. 124.
6. Shenge N. A.: Training evaluation: process, benefits, and issues. [w:] *Ife Psychologia* 22 (1), 2014, s. 50-58.
7. Krishnaveni R., Sripirabaa B.: Capacity building as a tool for assessing training and development activity: an Indian case study. [w:] *International Journal of Training and Development*, 12 (2), 2008, s. 121-134.
8. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Dom Wydawniczy ABC, Kraków, 2000, s. 448.
9. Kostera M.: Zarządzanie personelem. PWE, Warszawa, 1999, s. 109, 110.
10. Aguinis H., Kraiger K.: Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. [w:] *Annual Review of Psychology*, 60, 2009, s. 451-474.
11. Bieniok H. (red.): Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice, 1999, s. 300.
12. Goldstein I.L., Ford J.K.: *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation* (4th edn). Belmont, 2002.
13. Sloman M.: *Strategia szkolenia pracowników*. PWN, Warszawa, 1997, s. 42, 46.
14. Diamantidis A.D., Chatzoglou P.D.: Employee post-training behaviour and performance: evaluating the results of the training process. [w:] *International Journal of Training and Development* 18 (3), 2014, s. 149-170.
15. Rothwell W., Kazanas H.: *Mastering the instructional design process: A systematic approach* (4th ed.). San Francisco, Wiley, 2008.

16. Khanfar S.M.: Training and its Important in the Efficiency of Employees' Performance in Five–Star Hotels In Jordan. [w:] *Journal of Business Studies Quarterly*, 6 (2), 2014, s. 137-158.
17. Van Rooij S.W.: Training older workers: lessons learned, unlearned, and relearned form the field of instructional design. [w:] *Human Resource Management* 51(2), 2012, s. 281-298.
18. Janiak-Rejno I.: Szkolenie pracowników. [w:] *Podstawy zarządzania operacyjnego*. Jasiński Z. (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2005, s. 220, 237.
19. Łaguna M.: Szkolenia. Jak je prowadzić by.... GWP, Gdańsk, 2003, s. 17-18, 59, 77-78, 144.
20. Cekada T.L.: Training Needs Assessment. Understanding what employees need to know. [w:] *Professional Safety*, March 2010, s. 28-33.
21. Rae L.: Planowanie i projektowanie szkoleń. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2004, s. 14, 37.
22. Brache A., Rummler G.: Podnoszenie efektywności w organizacji. PWE, Warszawa, 2000, s. 247.
23. Łaguna M., Fortuna P.: Przygotowanie szkolenia, czyli jak dobry początek prowadzi do sukcesu, GWP, Gdańsk, 2011, s. 16-17, 68.
24. H. Król: Proces szkolenia pracowników. [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Król H., Ludwicyński A. (red.), PWN, Warszawa, 2006, s. 458, 476.
25. Wójcik M.: Rozwój zawodowy pracowników. [w:] *System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa*. H. Bieniok (red.), System zarządzania zasobami ludzkimi. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, 2008, s. 195.
26. Zarządzanie projektem szkoleniowym, Trenerzy Training Partners, Helion, Warszawa, 2008, s. 33, 45-60, 100.
27. Szymczak W. F., Profesjonalni trenerzy, czyli jak planować i osiągać długofalowe rezultaty. GWP, Sopot, 2011, s. 13, 118.
28. Rozporządzeniem Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 7 sierpnia 2014 r., Dz. U. z 2014 r. , poz. 1145.
29. Kozak A., Łaguna M.: Metody prowadzenia szkoleń, czyli niezbędnik trenera. GWP, Gdańsk, 2009, s. 121-123.
30. Kowalczyk R., Sieczyński T.: Psychologia i socjologia pracy. Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa, 1982.
31. Misztal J.: Człowiek w organizacji, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice, 2006, s. 183.
32. Rostkowski T.: Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi. Wydawnictwo Difin, Warszawa, 2004.
33. Woźniak J.: Ocenianie efektów szkolenia, czyli metody i problemy ewaluacji, GWP, Sopot, 2012, s. 31-40.
34. Scaduto A., Lindsay D., Chiaburu D.S.: Leader influences on training effectiveness: motivation and outcome expectation processes. [w:] *International Journal of Training and Development*, 12 (3), 2008, s. 158-170.
35. Gomez-Mejia L.R., Balkin D.B., Cardy R.L., Dimick D.E., Templer A.J.: *Managing Human Resources (Third Canadian Edition)*. Toronto: Pearson Prentice Hall, 2004.

36. Kumpitaite V.: Human resource training evaluation. [w:] Engineering Economics, 5 (55), 2007, s. 29-36.
37. Milhem W., Abushamsieh K., Nieves Perez Arostegui M.: Training Strategies, Theories and Types. [w:] Journal of Accounting – Business & Management, 21 (1), 2014, s. 12-26.
38. Flak O.: A Method of Estimating the Determinant of Enterprise Competitiveness. [w:] Business and Non-profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands, A. Nalepka, A. Ujwary (red.), Wyższa Szkoła Biznesu, Nowy Sącz, 2012, s. 113-128.

dr inż. Olaf Flak
Zakład Zarządzania Mediami i Organizacji Produkcji Filmowej i Telewizyjnej
Wydział Radia i Telewizji im. Krzysztofa Kieślowskiego
Uniwersytet Śląski
40-007 Katowice, ul. Bankowa 12
tel./fax: +48 32 258 24 20
e-mail: ja@olafflak.com

Dr Kinga HOFFMANN
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
Uniwersytet Ekonomiczny
40-287 Katowice, 1-go Maja 50
tel./fax.: 32 257 73 50
e-mail: kinga.hoffmann@ue.katowice.pl