

Przeprowadzone badania miały na celu ocenę efektywności realizowanych szkoleń w przedsiębiorstwach prowadzących swoją działalność na terenie miasta Częstochowy. W odniesieniu do przyjętej problematyki zdefiniowano następujące warunki efektywności pozyskiwania wiedzy, które stanowią podstawę interpretacji uzyskanych wyników badań:

- przeprowadzanie szkoleń pracowniczych wpływa na zwiększenie wartości pracowników,
- szkolenia stanowią efektywną metodę pozyskiwania wiedzy, zatem powinny być procesem ciągłym,
- szkolenia pracownicze stanowią podstawę zwiększenia efektywności działania.

Na tej podstawie wysunięto tezę, iż sukces przedsiębiorstwa w dużej mierze zależy od efektywnego pozyskiwania wiedzy.

Wiedza jako zasób przedsiębiorstwa

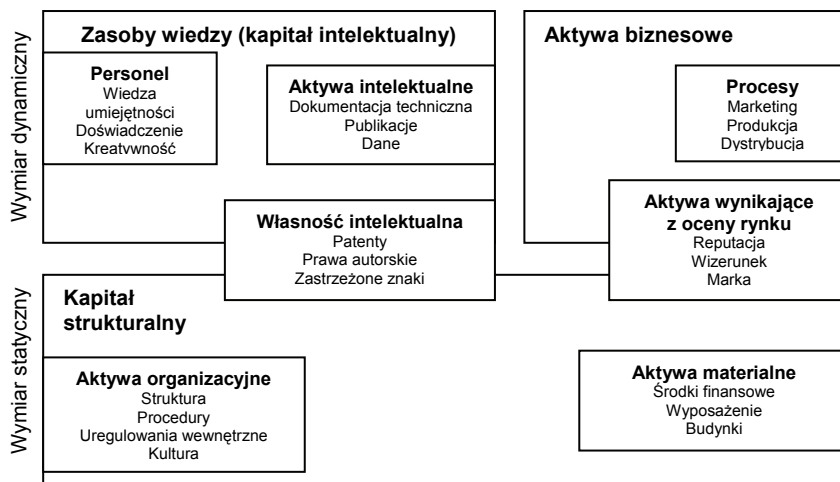
Każde przedsiębiorstwo tworzy swój specyficzny układ zasobów materialnych i niematerialnych. Źródłem właściwego wykorzystania posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów staje się wiedza, będąca fundamentem niematerialnych zasobów (rys. 1). Ponadto jak wskazuje P. Tomski¹ wiedza stanowi źródło innowacji we wszystkich strefach życia. W tym miejscu należy zaznaczyć, iż wiedza jako zasób niematerialny posiada cechy, które w znaczący sposób odróżniają ją od pozostałych zasobów, nadając wyjątkowy charakter, mianowicie²:

- wiedza jest dynamiczna, nie zanika w trakcie jej użytkowania, a wręcz rośnie jej ilość, natomiast wiedza niestosowana nie stanowi żadnej wartości,
- nie zachodzi zależność liniowa między nakładami a efektami związanymi z wykorzystywaniem wiedzy,
- wartość wiedzy wzrasta wraz z ilością osób ją posiadających, charakteryzuje się wydłużonym czasem gromadzenia,
- wiedza jest ulotna, nieuchwytna, trudna do zlokalizowania, zdefiniowania i zmierzenia,
- wiedza może istnieć w wielu miejscach w tym samym czasie, bo łatwo się rozprzestrzenia,
- wiedza jest gromadzona w umysłach pracowników, a proces jej ujawnienia i udostępnienia zależy od ich dobrej woli,
- wiedza jest względna i wieloznaczna, przez co może być różnie interpretowana i wykorzystywana, sama w sobie może stanowić produkt,

¹ P. Tomski, *Komunikacja w społeczeństwie informacyjnym - aspekt niekomercyjny*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 703, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 88, 2012, s. 838.

² A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą, Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 30; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004, s. 51, za: J. Kulej-Dudek, *Rola informacji, wiedzy oraz technologii informacyjnej w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem*, [w:] *Przedsiębiorczość szanse i wyzwania*, (red. nauk.) H. Kościelniak, Wyd. WZP Częst., Częstochowa 2012, s.100.

- wiedza szybko się dezaktualizuje,
- najbardziej wartościowej (szczegółowej) wiedzy niejednokrotnie nie da się zastosować w innym przedsiębiorstwie.



Rys. 1. Wiedza w strukturze aktywów organizacyjnych

Źródło: *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, (red. nauk.) W. Błaszczak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 210.

Na podstawie powyższego można stwierdzić, iż wiedza nie tylko sprzyja rozwojowi pracowników jak i organizacji, ale również pozwala poprawnie na wykorzystanie zasobów finansowych czy rzeczowych. Dlatego też wiedza stała się podstawowym narzędziem konkurencji, natomiast organizowanie pozyskiwania wiedzy, a także sposoby jej rozpowszechniania w organizacji to kluczowy element zarządzania przedsiębiorstwem³. Co więcej unikalność każdego przedsiębiorstwa związana jest z zespołem menedżerów, ponieważ każdy z nich ma inne, nabyte w wyniku dotychczasowej praktyki, doświadczenia i kwalifikacje w operowaniu ograniczonymi zasobami firmy. Zatem to wiedza menedżerów kierujących przedsiębiorstwem i ich doświadczenie determinują tempo wzrostu przedsiębiorstwa⁴.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa zasadniczą kwestią jest efektywne zarządzanie wiedzą, które nie jest zadaniem łatwym. Wynika to z faktu, iż zarządzanie wiedzą jest procesem dynamicznym, co wynika z ciągle zmieniającego się charakteru rynku. Z tego też względu istotne jest multidyscyplinarne spojrzenie na rolę wiedzy w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem (rys. 2).

³ E. Skrzypek, *Zarządzanie wiedzą i informacją jako podstawa zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod red. R. Borowieckiego, AE w Krakowie - TNOiK, Kraków 2000, s. 23.

⁴ B. Piasecki, *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001, s. 39.



Rys. 2. Multidyscyplinarne znaczenie wiedzy w zarządzaniu
Źródło: opracowanie własne.

Zatem zarządzanie wiedzą powinno być traktowane jako narzędzie zarządzania przyszłością, bowiem odnosi się ono do umiejętnego wykorzystania kapitału intelektualnego oraz uzyskaniu efektu synergicznego, czyli otrzymaniu lepszych efektów, niż by to wynikało z bezpośredniego wykorzystania poszczególnych elementów zasobów, którymi organizacja dysponuje⁵. Jednakże do realizacji procesu zarządzania wiedzą celem uzyskania pożądanych efektów niezbędne jest zaangażowanie wszystkich zasobów, dzięki czemu możliwe jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku, a zatem odniesienie sukcesu.

Szkolenia jako efektywna metoda pozyskiwania wiedzy

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie obejmuje sześć podstawowych procesów, tj.:

- pozyskiwanie wiedzy,
- rozwijanie wiedzy,
- dzielenie się wiedzą,
- rozpowszechnienie wiedzy,
- wykorzystanie wiedzy,
- zachowanie wiedzy⁶.

Z uwagi na cel publikacji dalsze rozważania obejmą pierwszy z procesów zarządzania, tj. pozyskiwanie wiedzy. Jednym z podstawowych narzędzi pozyskiwania wiedzy, a tym samym rozwoju pracowników stanowią działania, mające na celu zwiększenie potencjału zatrudnionych jednostek, określane mianem szkolenia. Zdaniem A. Szczęsnej, D. Danilewicz szkolenie to „celowy, systematyczny proces rozwijania kompetencji niezbędnych z punktu widzenia skutecznego realizowania zadań na obecnym i przyszłych

⁵ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin 2002, s. 289.

⁶ A. Skrzypek, *Miejsce zarządzania wiedzą w procesie integracji zarządzania organizacją w warunkach nowej gospodarki*, [w:] *Integracja zarządzania w warunkach GOW*, (red. nauk.) E. Skrzypek, Wydawnictwo Katedry Zarządzania Jakością i Wiedzą Wydziału Ekonomicznego UMCS, Lublin 2012, s. 83.

stanowiskach pracy⁷. Według definicji przytoczonej przez P. Bramley'a szkolenie to „wszelkie zainicjowane przez organizację procedury, których celem jest wspomaganie uczenia się jej członków, a zatem i zwiększenie ich wkładu w efektywność organizacji”⁸. Z kolei M. Armstrong przytacza definicję szkoleń rekomendowaną przez Manpower Services Commission, zgodnie z którą szkolenie to „zaplanowany proces zmieniania postawy, wiedzy lub umiejętności poprzez uczenie się i osiąganie właściwych efektów w zakresie jednego lub kilku zadań. Jego celem jest rozwijanie umiejętności pracowników, aby zaspokoić obecne i przyszłe potrzeby personalne organizacji”⁹.

Przedstawione powyżej definicje łączy fakt, iż poprzez szkolenie następuje zwiększenie potencjału pracowników poprzez indywidualny ich rozwój. Ponadto przeprowadzanie szkoleń sprawia, iż pracownicy stają się z jednej strony elastyczni, z drugiej zaś potrzebni (wzrasta ich wartość).

W tym miejscu należy zaznaczyć, iż aby szkolenie spełniały swoje zadanie, a więc zwiększały efektywność pracowników, tym samym przedsiębiorstwa, powinny one być działaniem zorganizowanym, którego skuteczność regularnie jest kontrolowana. Zatem szkolenie, traktowane jako inwestycja, winno być oceniane pod kątem jego efektywności. Bez takiej oceny nie ma możliwości stwierdzenia, czy zostały osiągnięte przyjęte w tym zakresie cele, a następnie czy pracownicy poszerzyli swój potencjał kwalifikacyjny, czy dokonany został transfer nowej wiedzy i czy w wyniku tego transferu nastąpiły oczekiwane zmiany oraz czy zmiany te wpłynęły pozytywnie na efektywność firmy¹⁰.

Konieczność prowadzenia oceny efektywności przeprowadzanych szkoleń wynika z kilku zasadniczych przesłanek, mianowicie¹¹:

- ocena efektywności szkolenia to uzasadnienie poniesionych kosztów,
- wyniki badania efektywności szkolenia pozwalają sformułować przyszłe plany szkoleniowe,
- badanie efektywności szkolenia powinno dostarczać sprzężenia zwrotnego przedsiębiorstwu – w postaci wyników uczestników szkolenia,
- badanie efektywności szkolenia pokazuje pracownikom, że każda zmiana zbioru ich kwalifikacji jest efektem szkolenia, a nie oddziaływania innych czynników.

Można zatem pokusić się o stwierdzenie, iż szkolenie stanowi podstawowy środek pozyskiwania wiedzy, obejmującym realizowane w przedsiębiorstwie procesy uczenia się. Co więcej w szkoleniach pracowników upatruje się

⁷ A. Szczęsna, D. Danilewicz, *System szkoleń*, [w:] *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, (red. nauk.) T. Rostkowski, Difin, Warszawa 2004, s. 161.

⁸ P. Bramley, *Ocena efektywności szkoleń*, Kraków 2007, s. 13.

⁹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC. Kraków 2001, s. 448.

¹⁰ M. Kunasz, *Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań*, Materiały i Studia Uniwersytetu Warszawskiego 2006, nr 1, s. 26.

¹¹ I. Janiak, *Badanie efektywności szkoleń pracowniczych*, [w:] *Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 900. Wrocław 2001, s. 95.

sposób wyprzedzenia konkurencji, bowiem zapewniają odpowiedni standard wykonywania pracy, wdrażania nowych technik i rozwiązań, zrozumieniu wartości do których dąży przedsiębiorstwo, a także zmian, które wyprzedza.

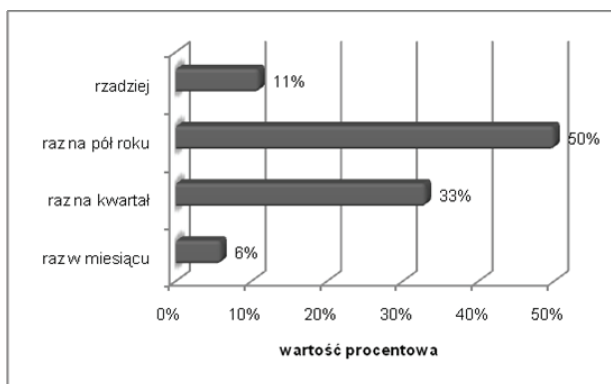
Wyniki badań sondażowych

Zaprezentowane wnioski zostały sformułowane na podstawie wyników badań sondażowych przeprowadzonych w 2012 roku wśród pracowników przedsiębiorstw działających na terenie miasta Częstochowy. W badaniu udział wzięło 128 pracowników, jednakże ze względu na cel badania do ostatecznej analizy wzięto pod uwagę tylko te kwestionariusze ankietowe, których respondenci podali, że w ich przedsiębiorstwie funkcjonuje system szkoleń pracowniczych. W ten sposób do dalszej analizy zakwalifikowano 94 poprawnie wypełnione kwestionariusze ankietowe.

W badaniu udział wzięło 51 kobiet, oraz 43 mężczyzn. Analiza respondentów wykazała, że większość respondentów to osoby w wieku 36-45 lat (47%), 31% to osoby w wieku od 25 do 35 lat, 17% to osoby do 25 roku życia, natomiast 5% badanych powyżej 46 roku życia. Zdecydowana większość osób biorących w badaniu to osoby z wykształceniem wyższym (69%).

W przeprowadzonym badaniu analizie poddano czynniki odnoszące się do systemu szkoleń pracowniczych. Z tego też względu w pierwszej kolejności określono częstotliwość oraz okresowość przeprowadzania szkoleń.

Biorąc pod uwagę częstotliwość przeprowadzanych szkoleń (rys. 3) można stwierdzić, iż 50% osób biorących udział bierze w nich udział raz na pół roku, 33% raz kwartał. Tylko 6% respondentów bierze udział w szkoleniach raz w miesiącu. Na tej podstawie można stwierdzić, iż pozyskiwanie wiedzy przez pracowników kształtuje się na niskim poziomie.

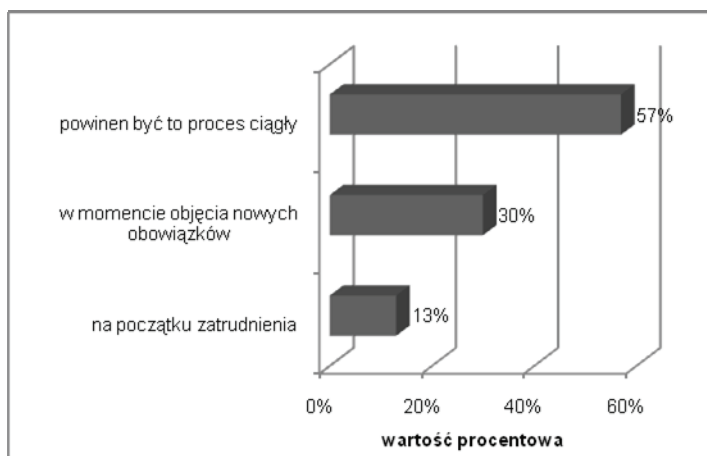


Rys. 3. Częstotliwość przeprowadzania szkoleń

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań sondażowych.

Pomimo iż badani pracownicy niezbyt często biorą udział w szkoleniach, to 57% badanych (rys. 4) jest zdania, iż podnoszenie ich umiejętno-

ści, kwalifikacji, a zatem pozyskiwanie wiedzy powinno być procesem ciągłym, wpisanym w struktury zarządzania ich przedsiębiorstwem.



Rys. 4. Okresowość przeprowadzania szkoleń

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań sondażowych.

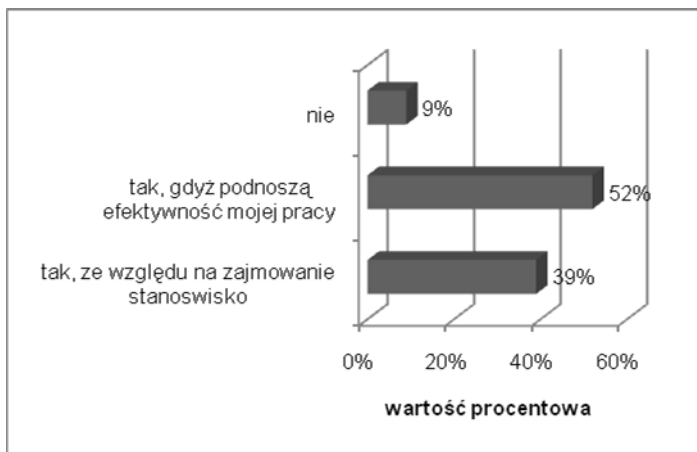
Potwierdzeniem powyższego jest fakt, iż zdecydowana większość (76%) osób biorących udział w badaniu jest zdania, iż szkolenia powinny stanowić stały element uzupełniania i zdobywania wiedzy, a także umiejętności. Tylko 11% uznało, że szkolenia są ważne, jednakże trzeba im poświęcić dużo czasu, co może skutkować przestojem, a 13% nie potrafiło ustosunkować się do rozważanej kwestii szkolenia.

Dokonując oceny szkoleń jako efektywnego źródła pozyskiwania wiedzy istotne było uzyskanie odpowiedzi na pytanie dotyczące potrzeby uczestnictwa przez badanych w szkoleniach (rys. 5). Analiza odpowiedzi na powyższe zagadnienie wykazała, iż zdecydowana większość (91%) badanych pracowników odczuwa potrzebę udziału w szkoleniach, z czego 39% chce poszerzać swoją wiedzę, ze względu na zajmowane stanowisko, 52% uważa, że dzięki szkoleniom są w stanie efektywnie i wydajnie wykonywać swoje obowiązki, a zdobyta wiedza z jednej strony ułatwi, z drugiej zaś udoskonali im podejmowanie decyzji. Co ciekawe, 9% respondentów nie odczuwa potrzeby pozyskiwania wiedzy, twierdząc, że to strata czasu.

Kolejną kwestią poruszoną w kwestionariuszu było określenie wpływu szkoleń na pracowników. Z analizy kwestionariusza ankietowego wynika, iż szkolenia w pierwszej kolejności wpływają na podnoszenie kwalifikacji zawodowych (43% wskazań) oraz ich efektywność (42% wskazań), następnie na rozwój przedsiębiorstwa (36% wskazań), wzrost motywacji (34% wskazań).

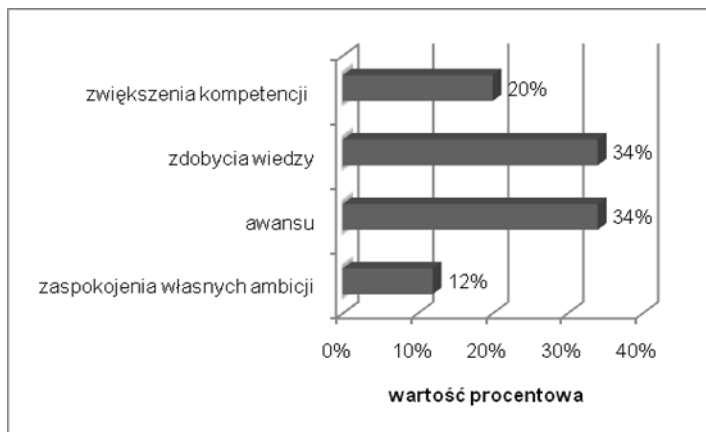
Analiza kwestionariusza wykazała również oczekiwane efekty, w opinii badanych, z udziału w szkoleniach. Z danych przedstawionych na rysunku 6 jednoznacznie wynika, iż pracownicy uczestniczą z dwóch powodów, tj.

awansu oraz pozyskania wiedzy. Co ciekawe, zaspokojenie własnych ambicji jest priorytetowym rezultatem odbytych szkoleń.



Rys. 5. Uczestnictwo w szkoleniach

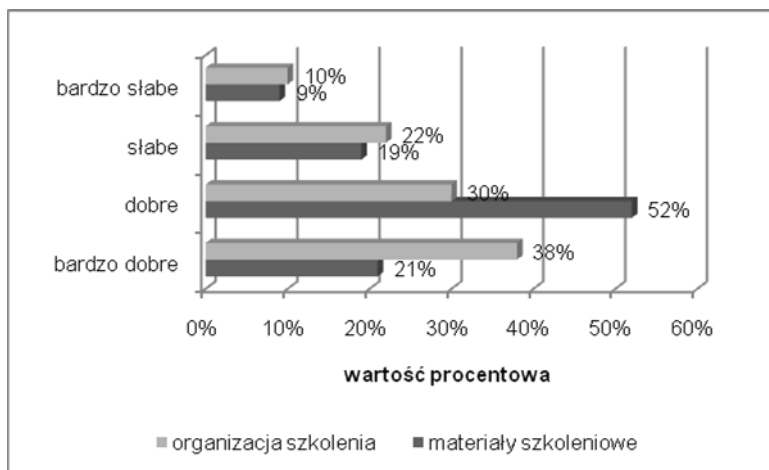
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań sondażowych.



Rys. 6. Oczekiwane efekty z udziału w szkoleniach

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań sondażowych.

W ostatniej części badania analizie poddano czynniki wpływające na jakość odbytych szkoleń. Z tego też względu respondenci w pierwszej kolejności zostali poproszeni o ocenę organizacji szkoleń oraz otrzymywanych materiałów.



Rys. 7. Ocena jakości szkoleń
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań sondażowych.

Z danych przedstawionych na rysunku 7 można stwierdzić, iż zarówno organizacja samego szkolenia, jak i jakość otrzymywanych materiałów oceniana jest pozytywnie (bardzo dobrze jak i dobrze). Co prawda jakość szkolenia określana jest w większości przypadków jako dobra, można wnioskować, iż badani są zadowoleni z informacji w nich zawartych. Nieco inaczej oceniana jest jakość przekazywanych informacji podczas szkolenia. Z otrzymanych kwestionariuszy jednoznacznie wynika, iż przekazywane informacje są jedynie podstawowe, które wymagają dodatkowej rozmowy. Takiego zdania aż 72% respondentów, 16% oceniło jakość przekazywanych informacji jako niedostateczne. Tylko 12% była w pełni usatysfakcjonowana z uzyskanych informacji.

Pomimo dość negatywnej oceny jakości przekazywanych informacji zdecydowana wielkość badanych (63%) uznała, że szkolenia, w których brali do tej pory udział spełniły ich oczekiwania, a także chcą uczestniczyć w dalszych szkoleniach. Zatem można wnioskować, iż badani uznają rengę jaką są szkolenia w procesie pozyskiwania nowej wiedzy.

Ostatnie pytanie zawarte w kwestionariuszu miało na celu poznanie opinii na temat wpływu pozyskiwania wiedzy za pomocą szkoleń na sukces przedsiębiorstwa. Okazało się, iż respondenci są zgodni co do powyższego. Ich zdaniem ciągłe pozyskiwanie wiedzy i umiejętne jej wykorzystanie może stać się jedną z determinantą sukcesu na konkurencyjnym rynku.

Podsumowanie

Przedstawione w artykule rozważania (zarówno teoretyczne, jak i praktyczne) odnoszące się do pozyskiwania wiedzy potwierdzają wysuniętą tezę, że sukces przedsiębiorstwa w dużej mierze zależy od efektywnego pozyskiwania wiedzy. Co więcej rola wiedzy (odnawialnego i pomnażanego)

zasobu organizacji różne, bowiem to właśnie widza, a wraz z nią kwalifikacje pracowników determinują możliwości rozwoju przedsiębiorstwa. Zatem inwestycje związane z realizacją szkoleń mają istotny wpływ na wzrost efektywności pracowników, zwiększając ich innowacyjność czy pomysłowość. Z przeprowadzonych badań jednoznacznie wynika, iż szkolenia w opinii badanych powinny być procesem ciągłym. Ich zdaniem dzięki takiemu podejściu zwiększy się efektywność i wydajność ich pracy a także wpłynie to na zwiększenie zysków, a tym samym na sukces ich przedsiębiorstwa.

Bibliografia

- Amstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC. Kraków 2001.
- Błaszczak W. (red. nauk.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Bramley P., *Ocena efektywności szkoleń*, Kraków 2007.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa 2004.
- Janiak I., *Badanie efektywności szkoleń pracowniczych*, [w:] *Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 900. Wrocław 2001.
- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą, Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007.
- Kulej-Dudek J., *Rola informacji, wiedzy oraz technologii informacyjnej w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem*, [w:] *Przedsiębiorczość szanse i wyzwania*, (red. nauk.) H. Kościelniak, Wyd. WZP Częst., Częstochowa 2012.
- Kunasz M., *Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań*, Materiały i Studia Uniwersytetu Warszawskiego 2006, nr 1.
- Piasecki B., *Ekonomia i zarządzanie małą firmą*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001.
- Skrzypek A., *Miejsce zarządzania wiedzą w procesie integracji zarządzania organizacją w warunkach nowej gospodarki*, [w:] *Integracja zarządzania w warunkach GOW*, (red. nauk.) E. Skrzypek, Wydawnictwo Katedry Zarządzania Jakością i Wiedzą Wydziału Ekonomicznego UMCS, Lublin 2012.
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin 2002.
- Skrzypek E., *Zarządzanie wiedzą i informacją jako podstawa zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Zarządzanie wiedzą a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*, praca zbiorowa pod red. R. Borowieckiego, AE w Krakowie - TNOiK, Kraków 2000.
- Szczęśna A., Danilewicz D., *System szkoleń*, [w:] *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, (red. nauk.) T. Rostkowski, Difin, Warszawa 2004.
- Tomski P., *Komunikacja w społeczeństwie informacyjnym - aspekt niekomercyjny*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 703, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 88, 2012.