



## Rola szkoleń w rozwoju pracowników i organizacji

Szkolenie i doskonalenie są to dwie części składowe procesu rozwoju zasobów ludzkich. Celem szkoleń jest rozwijanie umiejętności na bieżącym stanowisku pracy. Programy doskonalenia mają za zadanie podwyższanie kompetencji wymaganych do osiągnięcia zadań w przyszłości. W dzisiejszych czasach wymaga się od pracowników dodatkowego przeszkolenia, w celu rozwijania potrzebnej wiedzy na obecnym stanowisku. Należy również systematycznie oceniać wyniki ich pracy oraz na tej podstawie, używając informacji zwrotnej, skłaniać ich do samorozwoju. Podnoszenie umiejętności, postrzegane jako szkolenie i doskonalenie jest elementem rozwoju zawodowego. Precyzyjnie połączone z pozostałymi komponentami tworzą system ocen, awansów oraz karier zawodowych. Nastawienie do szkolenia i doskonalenia jako składnika procesu kadrowego jest związane z przyjętym w przedsiębiorstwie modelem polityki personalnej. W modelu sita szkolenie i doskonalenie nie jest częstym i powszechnie stosowanym sposobem podnoszenia kwalifikacji pracowników, jest tylko ponadplanowym elementem, który ma dać możliwość rozwoju pracownikowi. W modelu kapitału ludzkiego zatrudnia się pracowników nie dlatego, że są najlepiej wyedukowani, tylko z powodu posiadanego przez nich potencjału. Organizacja, która nie szkoli pracowników, nie pomaga im w nabywaniu potrzebnych umiejętności, nie jest w stanie nadążać za zmianami i efektywnie konkurować na rynku. Jej produkty czy usługi stają się mniej atrakcyjne, spada produktywność i rosną koszty.

### Etapy procesu szkoleniowego

Szkolenia to systematyczne nabywanie i doskonalenie wiedzy i umiejętności niezbędnych do skutecznego wykonywania danego zadania<sup>2</sup>. Związane są nierzadko ze znaczną inwestycją. Budowanie procesu szkoleniowego oparte jest o następujące etapy:

- 1) Ocena potrzeb szkoleniowych
- 2) Ustalenie celów szkolenia
- 3) Opracowanie programu szkolenia oraz sposobów jego oceny.
- 4) Realizacja szkolenia.
- 5) Ocena szkolenia.
- 6) Modyfikacja programu szkolenia na podstawie jego oceny<sup>3</sup>.

Analiza i identyfikacja potrzeb szkoleniowych jest to najistotniejszy etap, ponieważ dokładność jego przeprowadzenia wpływa na cały proces szkoleniowy. Nieodpowiednie rozpoznanie potrzeb może przyczynić się do błędów w doborze rodzaju metody szkolenia, a w rezultacie do złej alokacji środków finansowych przedsiębiorstwa. Ustalanie zapotrzebowania na kształcenie i rozwój pracowników odbywa się na trzech poziomach:

- organizacyjnym,

---

<sup>2</sup> L. F. Korzeniowski, *Menedżment. Podstawy zarządzania*, Wyd. EAS, Kraków 2010, s. 255.

<sup>3</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 458.

- zawodowym,
- indywidualnym.

Analiza potrzeb z punktu widzenia organizacji uwzględnia stan obecny organizacji, poziom jej rozwoju oraz planowanych przedsięwzięć, bazując na takich determinantach jak: restrukturyzacja, zmiana rynków zbytu, przedsięwzięciach firm konkurencyjnych, zmiany legislacyjne czy modyfikacjach technologicznych. Istotne może się również okazać przeanalizowanie działań dyrekcji, oceny dotyczące jakości produktów oraz opinie pochodzące od klientów. Użytecznym narzędziem jest szczegółowo stworzony wywiad dotyczący celów i sposobów funkcjonowania organizacji oraz ewaluacji aktualnej sytuacji i planów na przyszłość. Inną metodą jest analiza dokumentacji firmy z punktu widzenia diagnozy jej środowiska, misji, strategii, celów i zadań (przydatny na tym etapie jest biznes plan).

Rezultatem analizy tego poziomu jest rzeczywisty profil kompetencyjny dla wszystkich pracowników danej firmy. Zestawiając profil rzeczywisty i idealny (o ile organizacja ma stworzony taki profil) jest możliwe określenie, jakich kompetencji ogólnych (lub w jakim stopniu) pracownikom brakuje. Jest to fundament do planowania rozwoju pracowników w firmie, przede wszystkim w perspektywie długoterminowej.

Rozpatrując poziom zawodowy, istotna jest analiza celów i stanowisk pracy, oczekiwania związane z kompetencjami niezbędnymi do wykonywania określonej pracy, analizę pomyłek, dane będące wynikiem kontroli jakości, nowe procesy i strategie oraz wszelkie inicjatywy, (np. całościowe zarządzanie jakością, produkcja tylko na bieżące potrzeby, czynności nastawione na wielo-kompetencyjność, włączenie zespołów ds. jakości lub zespołów odpowiedzialnych za rozwiązywanie problemów). Informacje pozyskuje się z dokumentów firmy, rozmów z kierownictwem i pracownikami firmy, a także nadzorowania zachowań personelu w miejscu pracy.

Potrzeby indywidualne określa się, monitorując wyniki rozmów kwalifikacyjnych, ścieżki karier pracowników, rezultaty badań realizowanych przez centra oceny, wnioski wyciągane po szkoleniach. Na tym etapie istotne są również potrzeby szkoleniowe, o których informują pracownicy, którzy dążą do rozwoju zawodowego, wykorzystania posiadanego potencjału zawodowego, powiększenia odpowiedzialności, aby uzyskać wyższe zarobki w przedsiębiorstwie. Na poziomie indywidualnym często wykorzystywana jest analiza umiejętności istotnych dla danego stanowiska. Metodę tę stosuje się, gdy osoby biorące udział w szkoleniach realizują różne zadania wymagające zbliżonych umiejętności (np. grupa kierowników). Efektem tej analizy jest precyzyjne zdefiniowanie kompetencji istotnych dla wykonywania pewnych zadań ogólnych<sup>4</sup>.

Dział kadr ma możliwość korzystania z wielu narzędzi badawczych, w celu określenia zapotrzebowania przedsiębiorstwa na umiejętności potrzeb-

---

<sup>4</sup> A. Mayo, *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna. Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Warszawa 2002, s. 175.

ne pracownikom, wynikające z braku odpowiednich kompetencji potrzebnych do zaspokajania konkretnych potrzeb rynku. Takimi narzędziami są:

- Ankieta – technika wykorzystywana do poznania opinii, postaw, przekonań pracowników. Można ją wykorzystać do identyfikacji obszarów szkoleń.
- Wywiad bezpośredni – skuteczny w poznawaniu opinii, pozwala poznać nastawienie oraz motywacje osób partycypujących w szkoleniu.
- Wywiad zogniskowany – jako jedyna technika daje możliwość poznania jednocześnie trzech celów klasycznego badania potrzeb i uwarunkowań szkoleniowych, to znaczy: oczekiwań i nastawienia do szkolenia, relacji panujących w grupie oraz motywacji uczestników do udziału w szkoleniu.
- Analiza potrzeb stanowiska pracy – pozwala na wyselekcjonowanie kandydatów do szkolenia po przez zestawienie wymaganych umiejętności dla danego stanowiska ze stanem rzeczywistym.

Planowanie szkoleń pracowników to kolejny etap procesu szkoleniowego, który powstaje w wyniku analizy zgłoszonych potrzeb<sup>5</sup>. Po wyznaczeniu priorytetów wybrany zostaje cel, biorąc pod uwagę rozpoznane ograniczenia czasowe, organizacyjne i pieniężne. Zalecane jest, by horyzont czasowy celu związany był ze strategią kadrową firmy wyznaczając główne kierunki działań. W planie należy określić: nazwę szkolenia, cel szkolenia, zakres tematyczny, kryteria doboru uczestników, czas trwania, koszty i perspektywy zysku<sup>6</sup>. Plan powinien wskazywać metodę i formę szkolenia. Trzeba mieć na uwadze rezerwę na nieprzewidziane sytuacje losowe.

Cele szkolenia mają określić, co dzięki programowi szkoleniowemu osiągnie organizacja, czego dowiedzą się lub co mają umieć uczestnicy po jego zakończeniu. Wybrane cele są również punktem odniesienia podczas oceny efektywności szkolenia. Wyznaczony cel jest fundamentem do weryfikacji i określenia stopnia realizacji celu szkolenia. Należałoby natomiast określić go tak, aby był dość elastyczny i dawał możliwość modyfikacji.

Następnym etapem jest realizacja szkolenia. Wybór metody szkolenia zależy od wielu czynników, wśród których najważniejsza jest treść szkolenia. Kiedy treścią szkolenia jest materiał obrazujący pewien stan faktyczny, z którym szkoleni mają się zapoznać, dobrze sprawdza się metoda studiowania zalecanej literatury, zaprogramowanej nauki lub metoda wykładów. Jeśli treścią szkolenia są stosunki międzyludzkie lub grupowe podejmowanie decyzji, firmy muszą zastosować metodę, która umożliwi kontakt interpersonalny, np. metodę inscenizacji, lub grupowego omawiania przypadków. W przypadku gdy szkoleni mają zdobyć umiejętności fizyczne, potrzebne są metody pozwalające na nabranie wprawy w używaniu narzędzi i materiałów, np. metody szkolenia na stanowisku pracy. Większość programów szkolenia opiera się na kombinacji metod, jak przykładowo seminarium obejmujące wykłady, sprawdziany, symulacje

<sup>5</sup> P. Bramley, *Ocena efektywności szkoleń*, Wyd. ABC Kraków, 2001, s. 55.

<sup>6</sup> A. Ludwiczynski, *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, Wyd. Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa, 1999, s. 119.

i ćwiczenia odgrywania ról<sup>7</sup>. Po przeszkoleniu pracowników i wprowadzeniu ich do pracy pojawia się potrzeba oceny ich wyników. Poszkoleniowa ocena efektywności to bardzo istotny etap procesu szkolenia, który często jest zaniedbywany. Prócz oceny w trakcie trwania szkolenia należy oceniać także jego efekty po jego zakończeniu. Ocena bezpośrednio po zakończeniu kursu określa tylko reakcje uczestników na odbyte szkolenie, nie mogąc jednocześnie pokazać zdobycia rzeczywistych umiejętności. Dlatego niezbędna jest ocena średnio lub długookresowa na stanowisku pracy po to, aby stwierdzić czy cele stawiane do osiągnięcia poprzez szkolenie zostały faktycznie osiągnięte i jakie dokładnie zyski osiągnęła organizacja inwestująca w dane szkolenie. Ostatnim etapem jest modyfikacja programu szkolenia bazując na jego ocenie. Na podstawie uzyskanych w poprzednim etapie ocen poszkoleniowych, planuje się dobór przyszłych metod szkoleniowych, oceniając w jakim stopniu ostatnie szkolenie przełożyło się na rzeczywistą poprawę rezultatów pracowników. Jeśli szkolenie było skuteczne, można wrócić do niego w przyszłości przy podobnym zapotrzebowaniu, jeśli nie, trzeba szukać innych metod zaspokojenia danej potrzeby organizacyjnej.

### Metody i techniki szkolenia

W tym momencie należy zdefiniować pojęcia metod i technik szkoleń. Są to działania mające na celu uzupełnienie przez pracowników wiedzy niezbędnej do prawidłowej realizacji powierzanych im zadań na aktualnym stanowisku pracy, oraz tworzenia możliwości do dalszego rozwoju wiedzy, umiejętności i kompetencji pod kątem awansu bądź zmiany organizacyjnej<sup>8</sup>. Wyróżniamy następujące rodzaje metod szkoleniowych (tab. 1).

Tabela 1. Metody szkolenia

	Szkolenia na stanowisku pracy	Szkolenia poza stanowiskiem pracy
Grupowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udział w pracach projektowych w celach szkoleniowych</li> <li>• Grupowe formy pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konferencje i seminaria</li> <li>• Wykład</li> <li>• Metody symulacyjne</li> <li>• Trening wrażliwości</li> <li>• Inscenizacja</li> </ul>
Indywidualne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentoring</li> <li>• Coaching</li> <li>• Counselling</li> <li>• Rotacja na stanowiskach pracy</li> <li>• Powierzenie zadań zleconych</li> <li>• Zastępstwo na stanowisku pracy</li> <li>• Instruktaż na stanowisku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dyskusja</li> <li>• Techniki audiowizualne</li> <li>• E-learning</li> <li>• Zaprogramowany instruktaż</li> <li>• Analiza przypadków</li> <li>• Studia (zaoczne, podyplomowe)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie, A. Szalkowski (red.), *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydaw. Akademia Ekonomiczna Kraków, Kraków 2000, s. 117; A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Wyd. Antykwa, Kraków 1998, s. 225. s. 229; A. Poczowski, *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993, s. 88.

<sup>7</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 457.

<sup>8</sup> Ibidem, s. 436-439.

Celem szkolenia na stanowisku pracy („on the job”) jest przekazywanie wiedzy, rozwój umiejętności i kształtowanie zachowań pracowników podczas wykonywania zadań na zajmowanym stanowisku pracy przy współpracy z przełożonymi. Rozwój potencjału pracy wynika tu z praktycznego wykonywania zadań, tzw. „learning by doing”. W ten sposób unika się etapu transformacji wiedzy teoretycznej w praktyczne działanie, co wpływa na zmniejszenie kosztów szkolenia. Do fundamentalnych szkoleń na stanowisku pracy należą między innymi konsultacje pracownika z przełożonym. Można przyjąć, że są one techniką szkolenia zawodowego tylko w sytuacji, gdy realizowane są systematycznie i posiadają określony wcześniej cel. Ma tutaj miejsce sterowane przekazywanie doświadczenia zawodowego. Skuteczność tej techniki zależy między innymi od kwalifikacji przełożonego, nie tylko w sensie fachowym, ale również pedagogicznym. Zaletami są niewielkie koszty oraz fakt, że w trakcie szkolenia pracownik realizuje również swoje obowiązki. Wariantami techniki są: mentoring, coaching, zadania zlecone, a także staże szkoleniowe, rotacja między stanowiskowa, czy instruktaż na stanowisku.

Mentoring definiowany jest jako proces sprawowania opieki nad pracownikiem na różnych etapach jego kariery i rozwoju zawodowego w przedsiębiorstwie. Można też go określić jako nowoczesną metodę doskonalenia umiejętności menedżerskich opierającą się na wykorzystywaniu doświadczenia pracowników o wyższych kompetencjach i pozycji na szczeblach hierarchii organizacyjnej. Podstawowym celem mentoringu jest uczynienie szybszym procesu adaptacji i rozwoju w organizacji poprzez udzielenie nowym pracownikom pomocy w poznaniu kultury organizacji, obowiązujących reguł, sposobów podejmowania decyzji i standardowych metod rozwiązywania problemów<sup>9</sup>. Cele osiąga się poprzez indywidualny trening podczas spotkań mentoringowych. Ich zamierzeniem jest wsparcie w rozwiązywaniu problemów powstających podczas realizacji zadań, związanych z obecnie sprawowanymi funkcjami na stanowisku pracy.

Często wraz z mentoringiem wykorzystywane są inne metody rozwoju pracowników<sup>10</sup>:

- Coaching – jest to pomoc i kierowanie rozwojem umiejętności człowieka prowadzone indywidualnie przez trenera. Podstawowym zadaniem tego procesu jest wsparcie osoby objętej coachingiem, tak aby osiągnęła zamierzone cele. Coaching realizowany jest w trakcie serii spotkań, podczas których osoba pracuje nad celami i konstruktywnymi rozwiązaniami związanymi z funkcjonowaniem zawodowym i osobistym. Coach nie narzuca posiadanej wiedzy. Natomiast poprzez rozmowę, stawianie właściwych pytań, wspólną analizę sytuacji i doświadczeń z przeszłości, coach doprowadza do sytuacji, w której pracownik sam znajduje odpowiedzi, dzięki którym przybliży się do wyznaczonego celu.

---

<sup>9</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami teoria i praktyka*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 219.

<sup>10</sup> L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2003, s. 81.

- Counselling – to specyficzny rodzaj wsparcia psychicznego, który pomaga pracownikowi przezwyciężyć problemy natury osobistej, a także pozwala na odkrywanie nowych możliwości, lepsze dopasowanie do kultury i klimatu organizacji, powodując w rezultacie zwiększenie efektywności pracowników<sup>11</sup>.

Dodatkowo na stanowisku pracy stosowane są również instruktaż oraz rotacja. Instruktaż ma zwykle zastosowanie w sytuacji wprowadzania pracownika w wykonywanie zadań i obowiązków. Osobą szkolącą może być przełożony szkolonego lub pracownik, czasami jest to pisemna instrukcja. Odmianą tej metody jest zaprogramowany instruktaż, w której szkoli program komputerowy. Natomiast rotacja na stanowisku pracy jest to czasowa zmiana zajmowanych stanowisk w zakresie danej grupy pracowniczej. Celem tej metody jest rozszerzenie kwalifikacji pracownika oraz zwiększenie jego elastyczności. Zalecą jest uzyskanie przez pracownika całościowego obrazu przedsiębiorstwa, a także poznanie relacji pomiędzy poszczególnymi osobami w organizacji oraz procesów zachodzących w firmie. Odmianą tej metody jest „zarządzanie przez spacerowanie”, które dotyczy stanowisk kierowniczych<sup>12</sup>.

Techniki szkolenia poza stanowiskiem pracy nazywane „off the job” są wykorzystywane do przekazywania wiedzy teoretycznej oraz nauczania sprecyzowanych zachowań. Praktyczne zastosowanie nowych informacji ma miejsce dopiero po zakończeniu szkolenia. Techniki te pozwalają szkolonym osobom odciąć się od napięć i teraźniejszych spraw związanych z miejscem pracy, dają możliwość bezpośrednich kontaktów z ludźmi, poznanie innych działów lub innych firm. Najczęściej wykorzystywanymi technikami szkoleniowymi z oderwaniem od miejsca pracy są:

- Konferencje – to dyskusje przebiegające w małej grupie ludzi na określone tematy, zazwyczaj prowadzone dla menadżerów i grup specjalistów. W czasie konferencji pracownicy firmy prezentują referaty związane ze swoją pracą, pomysłami. Zdarza się, że na konferencje są zapraszani ludzie z poza firmy np. naukowcy, doradcy. Poza celami merytorycznymi służą one integracji uczestników. Uczestnictwo w takiej konferencji daje możliwość poszerzenia wiedzy nie tylko w danej dziedzinie, lecz również umożliwia pracownikom dużych firm nawiązanie kontaktu z innymi przedsiębiorstwami.
- Wykłady – opierają się na ustnym przekazaniu adekwatnie usystematyzowanych informacji, faktów i opinii przez wykładowcę oraz ich przyswojeniu przez uczestników szkolenia.
- Dyskusje – sposoby wymiany poglądów na określony temat, popartych argumentami, prowadzona w gronie dwóch lub więcej osób. Mogą przyjmować formę plenerową, panelową, oksfordzką lub wielokrotną.

---

<sup>11</sup> R. Niestrój, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Materiały konferencji naukowej Wydziału Zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 136.

<sup>12</sup> A. Szalkowski (red.), *Rozwój pracowników – Przesłanki, cele, instrumenty*, Wyd. Poltext, Warszawa 2002, s. 62.

- Studium przypadku (case study) – polega na analizie rzeczywistych lub fikcyjnych przypadków. Na przykładzie konkretnej sytuacji z różnych obszarów funkcjonowania organizacji formułowane są problemy, które podlegają analizie, ewaluacji i na tej podstawie tworzone są alternatywne rozwiązania. Analizowane przypadki często wzorowane są na sytuacji rzeczywistej, która miała miejsce w przeszłości lub ma miejsce aktualnie w przedsiębiorstwie<sup>13</sup>.
- Powierzenie zadań zleconych – pracownik rozwija swoje kompetencje poprzez wykonywanie zadań nienależących do zakresu jego zwykłych obowiązków. Metoda ta służy do zbadania możliwości rozwojowych pracownika. Zadanie takie to często podejmowanie trudnych decyzji pod presją.
- Inscenizacja (gra ról) – polega na odgrywaniu przez uczestników konkretnych ról organizacyjnych, co pomaga kształtować pożądane zachowania poprzez symulację codziennych, rzeczywistych sytuacji w organizacji. Przy pomocy inscenizacji jest możliwe np. ćwiczenie umiejętności negocjowania. Inscenizacja daje możliwość lepszego poznania granej przez siebie roli społeczno-zawodowej i ról przyjętych przez innych ludzi w organizacji i poza nią<sup>14</sup>.
- Metody symulacyjne – to metoda rozwijająca umiejętności praktyczne. Funkcjonuje znacząca ilość rodzajów gier dających możliwość uczestnikom poznanie nowej rzeczywistości. Prawdopodobieństwo rzeczywistego zajścia sytuacji, które są przedstawiane w grach i symulacjach jest bardzo duże. Z tego powodu prowadzący kurs stara się zwrócić uwagę uczestników na prawidłowości, interesy różnych stron oraz wygrywające strategie. Technika ta jest używana wyłącznie w stosunku do menedżerów<sup>15</sup>.
- E-learning – to jedyna w pełni interaktywna metoda szkoleniowa, oparta na aktywnym uczeniu się. Techniki e-learningowe są możliwe do zastosowania wszędzie tam, gdzie uczestnik szkolenia ma dostęp do komputera i internetu. Świetnie nadaje się zarówno jako sposób kształcenia i samokształcenia oraz metoda aktualizacji nabytej wiedzy.
- Trening wrażliwości, nazywany także techniką grupy T albo szkoleniem laboratoryjnym to intensywne ćwiczenia w małej grupie, gdzie poszczególni uczestnicy oceniają się nawzajem i testują nowe zachowania. Ma to na celu sprzyjać budowie zaufania, komunikacji opartej o otwartość i zrozumieniu dynamik grupowych<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> Ibidem, s. 61.

<sup>14</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2000, s. 752.

<sup>15</sup> Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002, s.144.

<sup>16</sup> A. Szałkowski (red.), *Rozwój pracowników – Przesłanki, cele, instrumenty*, Wyd. Poltext, Warszawa 2002, s. 65.



## Monitorowanie i ocena efektów szkoleniowych

Ostatnim etapem cyklu kształcenia i rozwoju kadr jest ocena i kontrola zrealizowanego programu szkoleniowego. Efektywność programów treningowych zależy od wielu czynników. Z jednej strony istotne jest, by dział personalny lub organizacja przygotowali program, uwzględniając cele rozwoju firmy oraz cele zarządzania zasobami ludzkimi. Z drugiej strony fundamentalny wpływ na tok programu treningowego i jego rezultaty mają kierownicy liniowi w działach, które program obejmuje.

Efektywność działań szkoleniowych określa się bazując na badaniu opinii szkolonych, na podstawie kwestionariusza ocen. Najczęściej oceniane są: jakość przekazu merytorycznego wykładawców, zastosowane materiały dydaktyczne, praktyczna użyteczność pozyskanej wiedzy, zgodność rzeczywistego przebiegu kursu z zakładanym programem i oczekiwaniami. Prócz tego rozdaje się pośród pracowników ankiety lub przeprowadza wywiady na temat przydatności szkolenia, a uzyskane informacje zestawia się z opiniami bezpośrednich zwierzchników oraz po jakimś czasie z dokumentami organizacyjnymi takimi jak listy płac, zakresy czynności, indywidualne plany usprawnień. Zlecający szkolenia na zewnątrz organizacji często posługują się opiniami szkolących. W takim przypadku ich pogląd oparty jest o przeprowadzane wśród szkolonych testy lub inne sposoby sprawdzenia zdobytej wiedzy.

W celu faktycznej oceny efektywności zrealizowanego szkolenia trzeba przekalkulować poziom opłacalności kosztów kształcenia. Funkcjonują różne techniki określania opłacalności szkoleń, a do najczęściej stosowanych należą: metoda break- even point analysis oraz metoda jakościowa zwana cost- benefit analysis. Efektywność szkolenia można ocenić również za pomocą modeli: C-I-P-O, przedstawiającego cztery wymiary analizy efektywności szkolenia: kontekst, nakłady, proces oraz rezultaty; za pomocą ROI, który obliczany jako stosunek zysku netto do zainwestowanych w szkolenie środków pieniężnych; arkusza korzyści i inwestycji oraz arkusza kosztów i korzyści. Każdy z nich pozwala ocenić w jakim dokładnie stopniu przeprowadzone szkolenia przyniosły korzyść przedsiębiorstwu. Na podstawie wyciągniętych wniosków natomiast trzeba zmodyfikować przyszłe plany szkoleniowe.

## Podsumowanie

W ostatnich kilkadziesiąt latach rynek, na którym funkcjonują przedsiębiorstwa, uległ znaczącym zmianom. Podstawowym zasobem firmy, w miejsce kapitału finansowego, stała się wiedza posiadana przez pracowników, którzy ze źródła kosztów stali się inwestycją organizacji przynoszącą wymierny zysk, a rozwój z liniowego i przewidywalnego stał się chaotyczny i trudny do przewidzenia, tak jak cały rynek. Pracownicy posiadający odpowiednio wysokie kompetencje stali się elementem decydującym o utrzymaniu się, wzroście lub upadku organizacji pośród tak licznej konkurencji na rynku. Współcześnie dla konkurencyjnej organizacji równie ważnym jak kapitał pieniężny zasobem stała się informacja. Obecnie zmienia się lub należy zmieniać sposób myślenia, w którym pracownicy byli wyłącznie źródłem kosztów, a stają się zasobem, który rozwijany przynosi wymierne korzyści. Posiadana przez nich wiedza wpływa

na wartość organizacji i równocześnie w szybkim czasie potrafi tracić na wartości, dlatego tak ważne jest ciągle aktualizowanie i poszerzanie posiadanej przez nich wiedzy. Należy to czynić w sposób przemyślany i zaplanowany, trzymając się odpowiedniego harmonogramu podejmowanych działań. Należy ocenić czego firma potrzebuje oraz na podstawie tego nakreślić właściwe cele. Następnie trzeba opracować program, zgodnie z którym przeprowadzone zostaną szkolenia oraz ustalić sposoby ich ewaluacji po ich przeprowadzeniu. Wybierać można spośród wielu szkoleń, których na rynku dostępne jest szerokie spektrum – zaczynając od wykładów, dyskusji i e-learningu poprzez ćwiczenia, instruktaże, symulacje, aż po techniki wrażliwości i inscenizacje.

Przed przeprowadzeniem szkolenia warto za pomocą prognozy rentowności oraz analizy kosztów i korzyści oszacować czy dane szkolenie jest opłacalne z punktu widzenia organizacji. Po szkoleniu natomiast należy przeprowadzić ocenę 4 poziomów szkolenia – reakcji, uczenia się, zachowania oraz wyników. Jeśli wszystkie etapy ocenione są pozytywnie, znaczy to że szkolenie było dobrane oraz przeprowadzone właściwie. Na podstawie wyciągniętych wniosków natomiast trzeba zmodyfikować przyszłe plany szkoleniowe i na tym koło się zamyka.

Mając świadomość tych elementów można dokonać jak najtrafniejszego wyboru, który zaprocentuje w przyszłości w postaci lojalnych i kompetentnych pracowników, zapewniając firmie konkurencyjność oraz rozwój dzięki posiadanej wiedzy. Patrząc na to całościowo pracownicy natomiast chcą się rozwijać, gdyż widzą w tym korzyści zarówno z punktu widzenia organizacji, jak i siebie samych.

## Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC Kraków 2000.
- Bramley P., *Ocena efektywności szkoleń*, Wyd. ABC Wolters Kluwer business, Warszawa 2001.
- Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN 2004.
- Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002.
- Korzeniowski L.F., *Menedżment. Podstawy zarządzania*, Wyd. EAS, Kraków 2010.
- Ludwiczyski A., *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, Wyd. Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 1999.
- Mayo A., *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna. Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Warszawa 2002.
- Niestrój R., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Materiały konferencji naukowej Wydziału Zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami teoria i praktyka*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Pocztowski A., *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydaw. Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*. Wydaw. Antykwa, Kraków 1998.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.

- Rae L., *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2003.
- Szałkowski A. (red.), *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wyd. Akademia Ekonomiczna Kraków, Kraków 2000.
- Szałkowski A. (red.), *Rozwój pracowników – przesłanki, cele, instrumenty*, Wyd. Poltext, Warszawa 2002.