

Izabela Stańczyk, Mariusz Trojak

Metodyka parametryzowania potrzeb szkoleniowych w przedsiębiorstwach

Ekonomiczne Problemy Usług nr 44, cz. 2, 259-265

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Izabela Stańczyk¹, Mariusz Trojak²

METODYKA PARAMETRYZOWANIA POTRZEB SZKOLENIOWYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Wprowadzenie

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie metody określania potrzeb szkoleniowych w przedsiębiorstwach. Celem działań szkoleniowych jest podniesienie kompetencji pracowników, o z kolei ma się przełożyć na podniesienie wartości przedsiębiorstwa w długim okresie. Z reguł działania szkoleniowe wiążą się ponoszeniem przez przedsiębiorstwo nakładów finansowych oraz nieobecność pracownika na stanowisku pracy w okresie szkolenia. Z tego względu niezmiernie ważnym jest optymalizowanie działań szkoleniowych w przedsiębiorstwie, tak by z jednej strony maksymalizować korzyści wynikające z podnoszenia kwalifikacji pracowników, z drugiej zaś, by minimalizować nakłady finansowe związane z nabywaniem usług szkoleniowych oraz z minimalizowaniem czasu nieobecności pracownika w pracy.

Aby osiągnąć wzrost kompetencji pracowników istotny z punktu widzenia podnoszenia wartości przedsiębiorstwa należy realizować tylko takie szkolenia, które w istotny sposób wpływają na podnoszenie kompetencji pracowników. Realizowanie innych szkoleń nie wpłynie na podnoszenie kompetencji pracowników, a tym samym wiązać się będzie z ponoszeniem zbędnych nakładów finansowych i nieefektywnym wykorzystywaniem czasu pracy.

Funkcja szkoleń w przedsiębiorstwach

Po wejściu Polski do Unii Europejskiej i otwarciu przez niektóre kraje członkowskie rynku pracy dla Polaków zmieniła się sytuacja w pozyskiwaniu, zatrudnianiu i utrzymaniu pracowników w naszym kraju. Firmy mają problemy ze znalezieniem pracowników, a już zatrudnionym muszą gwarantować coraz to lepszą ofertę współpracy kładąc nacisk na wewnętrzne programy rozwojowe. Próbuja osiągnąć ogólny cel rozwoju potencjału pracy zazwyczaj przez:

- dostosowanie kwalifikacji pracowników do obecnych wymogów stanowisk pracy;
- rozszerzenie kwalifikacji w kontekście przewidywanych zmian technologicznych i organizacyjnych;

¹ Dr, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet Jagielloński.

² Dr, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet Jagielloński.

- zwiększenie elastyczności i dyspozycyjności pracowników;
- rozwijanie u pracowników samokontroli i samooceny;
- rozwijanie kreatywnego i innowacyjnego myślenia;
- rozwijanie umiejętności pracy zespołowej;
- umacnianie integracji personelu z firmą;
- kształtowanie właściwych postaw wobec pracy, firmy, współpracowników i klientów;
- kształtowanie zachowań pracowniczych zgodnie z celami przedsiębiorstwa³.

Pomocą dla firm w realizacji powyższych postulatów staje się organizacja szkoleń.

Należy jednak pamiętać, że obecnie szkolenia spełniają dwojaką funkcję. Pierwsza z nich to konkretne korzyści biznesowe jakie mają nastąpić po realizacji danego szkolenia. Druga to funkcja motywacyjna dla pracowników, która przez doskonalenie kompetencji również powinna prowadzić do osiągania lepszych wyników o firmie. To rynek, sam kształtuje wytyczne szkoleniowe dla konkretnej sfery biznesu i chcąc być konkurencyjnym na nim firmy muszą poszukiwać nowych rozwiązań również w tej dziedzinie. „Bez względu na to, czy realizowane są przez pracowników firmy, czy zlecane na zewnątrz, szkolenie (...) jest traktowane o wiele bardziej strategicznie”⁴. Niestety szkolenia nie mogą być już tylko zwykłą potrzebą czy wręcz zachcianką danego kierownika. Muszą stać się konkretnym planem opartym na potrzebach wynikających z pełnienia danej roli zawodowej, ale jeszcze dodatkowo muszą być wskazane konkretne korzyści jakie firma będzie mogła osiągnąć po realizacji takiego szkolenia.

Szkolenie jest rozumiane jako „zaplanowany proces uczenia się w celu rozwijania kompetencji niezbędnych do wykonywania zadań bieżących oraz wynikających z przyjętych planów”⁵. Duży wpływ na politykę szkoleń ma charakter kultury organizacji. W firmach z silną kulturą szkoleniową:

- szkolenia są mocno powiązane ze strategią organizacji oraz osobistymi potrzebami pracowników,
- szkolenia są procesem ciągłym,
- wykorzystuje się różnorodne metody kształcenia,
- odpowiedzialność za efekty szkolenia ponoszą zarówno menedżerowie różnych szczebli, jak i sami pracownicy⁶.

Oczywiście przy tak określonych ramach kultury szkoleniowej bardzo ważnym jest określenie potrzeb szkoleniowych pracowników. A więc niezbędnym staje się wyznaczenie rozbieżności między tym, co dzieje się w firmie, a tym, co powinno się w niej dziać.

Dlatego też bardzo istotnym i ważnym staje się odpowiednie przygotowanie planu czy warsztatów, które powinno być oparte na:

- badaniach konkretnych potrzeb szkoleniowych wśród wybranej grupy docelowej;

³ E. Jędrzych (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Oficyna, Kraków 2007, s. 250.

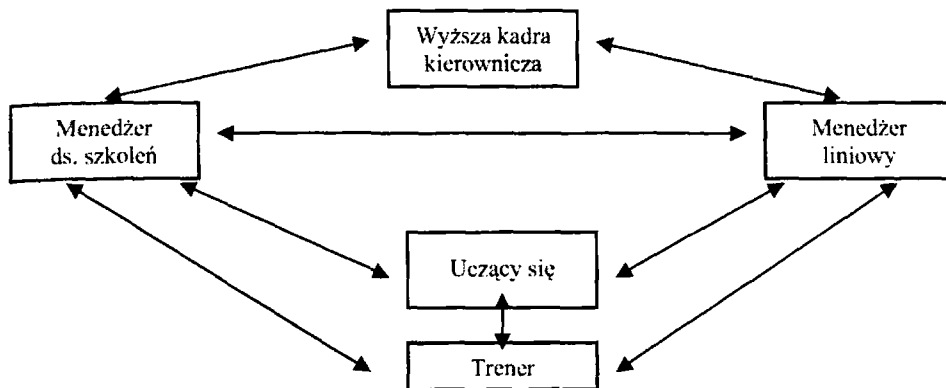
⁴ M. Forkun, *Zbyt daleko od pracownika – zmiany w HRM w Wielkiej Brytanii*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 2, s. 11.

⁵ A. Stankiewicz-Mróż, *Rozwój potencjału pracowników*, [w:] E. Jędrzych (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Oficyna, Kraków 2007, s. 252.

⁶ Ibidem, s. 253.

- badaniach kart kompetencji;
- wywiadach z kierownikiem danej komórki, jak i z wybranymi pracownikami.

Leslie Rae przedstawił tak zwany kwintet szkoleniowy⁷, który wskazuje jakie podmioty w firmie powinny brać udział w projektowaniu szkoleń.



Rysunek 1. Kwintet szkoleniowy.

Źródło: A. Stankiewicz-Mróż, *Rozwój potencjału pracowników*, [w:] E. Jędrzych (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Oficyna, Kraków 2007, s. 252.

Takie działania mogą być podejmowane w firmie, aby jak najlepiej dostosować program do oczekiwań klienta oraz zaangażować bezpośrednich przełożonych i przyszłych uczestników w opracowanie zakresu szkolenia faktycznie im potrzebnego. Jest to wzbudzenie odpowiedzialności za kształt ich ścieżki rozwoju zawodowego. Włączenie tej grupy na początku opracowania szkolenia staje się również swego rodzaju motywatorem dla pracowników pokazując im, że ich zdanie, opinie będą miały odzwierciedlenie w kształcie faktycznie potrzebnego treningu. Takie działania mogą stać się elementem budowania lojalności pracownika wobec firmy.

Przy realizacji powyższych działań pomocnym może stać się schemat budowy programu szkoleniowego opartego o poniżej opisywany model.

Na bazie matryc kompetencyjnych tworzone są programy szkoleń skierowane do konkretnej bardzo wąskiej grupy pracowników. Pierwszym etapem jest przeprowadzenie ankiety potrzeb szkoleniowych. Oczywiście w ankiecie nie powinny pojawiać się pytania z zakresu „W jakim szkoleniu najchętniej chciałaby Pani (Pan) uczestniczyć?”, ponieważ dzięki takiemu sformułowaniu uzyskujemy „koncert życzeń” pracowników, a nie faktyczną potrzebę rozwoju. Tutaj wykorzystywany jest powyższy model. Drugim etapem jest przeprowadzenie wywiadów ustrukturalizowanych potwierdzających bądź zmieniających zakres szkoleniowy powstały podczas analizy kwestionariuszy ankiet. Trzecim krokiem jest przeprowadzenie tzw. szkolenia pilotażowego, a po jego zakończeniu w celu uzyskania informacji zwrotnej o trafności doboru bloków tematycznych następuje omówienie z każdym z uczestników przygotowanego programu.

⁷ L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 1999, s. 19.

Tak przeprowadzony proces, wprowadzając czasochłonny i kosztowny, może zagwarantować najbardziej precyzyjny dobór szkoleniowy do potrzeb faktycznie istniejących w firmie dla konkretnej grupy pracowników.

Metoda badawcza

W tej części opracowania autorzy wskazują sposób postępowania przy selekcjonowaniu działań szkoleniowych, bazując na kartach kompetencji dla poszczególnych stanowisk pracy, badaniach ankietowych skierowanych do pracowników i kierownictwa przedsiębiorstw oraz analizie statystycznej danych (przede wszystkim analizie ekonomicznej).

Sposób pozyskiwania danych

Aby określić program szkoleniowy w przedsiębiorstwie należy posłużyć się dokładnie zebranymi, jednorodnymi danymi. Dane te dotyczą opinii pracowników jednorodnych stanowiskach pracy (np. sprzedawców) na temat odczuwanych przez nich braków w wykszoleniu.

Punktem wyjścia prawidłowo przeprowadzonych badań jest znajomość wymaganych kompetencji na danym stanowisku pracy. Sprawa wydaje się być mało skomplikowana, jeśli w organizacji sporządzone są karty kompetencji. Wówczas w badaniu ankietowym wykorzystuje się jak zmienne objaśniające wskazane w karcie poszczególne kompetencje wymagane dla danego stanowiska pracy.

Jeśli takich kart nie ma, należy przeprowadzić wstępne badanie opinii kierownictwa firmy dotyczące wymagań, jakie stawiane są pracownikom na poszczególnych stanowiskach np. w trakcie procesu rekrutacyjnego. Po zebraniu tych informacji można sporządzić ankietę skierowaną do pracowników, przy czym pytania powinny mieć charakter twierdzeń, zaś ankietowane osoby określają swój stosunek do tych twierdzeń. Np. z kart kompetencji dla danego stanowiska pracy wynika (bądź z opinii kierownictwa), że dobra znajomość języka angielskiego jest wymaganą umiejętnością. Wówczas w badaniu ankietowym należy określić stosunek ankietowanego do następującego twierdzenia: „Kurs języka angielskiego podnosi kompetencje pracownika wymagane na danym stanowisku pracy”. Na tak postawioną tezę ankietowany ma możliwość udzielenia odpowiedzi w sposób sparametryzowany poprzez przypisanie wartości liczbowych do zamkniętej liczby odpowiedzi. Zastosowanie skali Lickerta jest narzędziem wygodnym i relatywnie prostym. Autorzy sugerują, by posługiwać się parzystą liczbą odpowiedzi, ponieważ nie pojawiają się wtedy odpowiedzi typu „nie mam zdania”, a ankietowany musi świadomie określić swój stosunek do postawionej tezy. Cyfra 1 oznacza, że ankietowany definitywnie nie zgadza się z tezą, zaś cyfra 6 informuje, że ankietowany jest całkowicie zgodny z postawioną tezą. Oczywiście badanie takie powinno być przeprowadzone na jak największej grupie, by było istotne statystycznie i pozwalało wyciągać wnioski o charakterze ogólnym.

Na tym etapie badania należy zwrócić uwagę na konieczność uwzględnienia w planach szkoleniowych opinii kierownictwa, która może być różna od opinii pracowników liniowych. Podobne badania należy więc przeprowadzić na grupie kierowników i porównać z wynikami badań pracowników.

Ważnym elementem modelu jest przeprowadzanie badań potrzeb szkoleniowych relatywnie często (np. co pół roku), co pozwoli na dostosowywanie programów szkoleniowych do aktualnych potrzeb przedsiębiorstwa.

Model zależności pomiędzy kompetencjami pracowników a szkoleniami realizowanymi w przedsiębiorstwie

W celu oszacowania wpływu poszczególnych działań szkoleniowych na poziom kompetencji pracowników należy posłużyć się następującym modelem⁸:

Ogólny model:

$$K = e^{\alpha_0} \prod_i^n DS_i^{\beta_i} e^{\xi}$$

gdzie:

- K – poziom kompetencji pracowników na danym stanowisku pracy,
- DS_i – oznacza i-te działanie szkoleniowe wpływające na poziom kompetencji pracowników na danym stanowisku pracy,
- α₀ – stała bez bezpośredniej interpretacji,
- β_i – elastyczność K względem DS_i (gdzież $\frac{\partial(\ln[K])}{\partial(\ln[DS_i])} = \beta_i$),
- ξ – składnik losowy;

po zlogarytmowaniu stronami logarytmem naturalnym sprowadza się do postaci logarymiczno – liniowej danej wzorem:

$$\ln(K) = \alpha_0 + \sum_i \beta_i \ln(DS_i) + \xi$$

Parametry równania (2) szacuje się uogólnioną metodą momentów dla prób przekrojowych (*generalized methods of moments*-dalej GMM).

Opinie pracowników pozwalają określić w jakim stopniu poszczególne działania szkoleniowe oddziałują na poziom kompetencji pracowników. Wykorzystując oprogramowanie statystyczne (np. Statistica) oszacować można następujące parametry modelu:

1. Elastyczności poziomu kompetencji względem wszystkich działań szkoleniowych wyodrębnionych dla danego stanowiska pracy. Test t-Studenta pozwala zweryfikować czy przeprowadzenie konkretnego rodzaju szkolenia przyniesie istotne korzyści w postaci wzrostu kompetencji pracowników. Wyznaczone elastyczności należy interpretować w następujący sposób: jeśli współczynnik beta dla i-tego działania wynosi np. 0,5 to oznacza, że zwiększenie ilości i-tego działania szkoleniowego o 10% spowoduje wzrost kompetencji pracowników o 5%;

⁸ Hansen L.P., *Large sample properties of Generalized Method of Moments estimators*, „Econometrica” 1982, nr 50, s. 1029-1054.

2. R^2 – współczynnik determinacji oraz skorygowane R^2 . Skorygowany współczynnik determinacji informuje jakiej części zmienne objaśnianej (tu: działania szkoleniowe) opisują zmienną objaśnianą (tu: poziom kompetencji). Z oczywistych powodów poziom kompetencji nie może być wyjaśniony w całości przez działania szkoleniowe. Pracownicy zatrudniani na określonych stanowiskach pracy posiadają bowiem określony poziom kompetencji niezależny od ilości szkoleń. Tak więc inne czynniki (np. wykształcenie, doświadczenie zawodowe, predyspozycje osobiste itp.) oddziałują na poziom kompetencji lecz nie są związane z ilością szkoleń, jakim poddani są pracownicy. Jeśli skorygowany R^2 przekracza 50% należy przez to rozumieć, że ponad połowa poziomu kompetencji pracowników wynika ze szkoleń jakim poddani są pracownicy (przy założeniu, że szkolenia spełniają wszystkie wymagania jakościowe);
3. Składnik losowy;
4. Wyraz wolny (bez istotnej interpretacji).

Wnioski

Na podstawie zaprezentowanego modelu można wyznaczyć te działania szkoleniowe, które w istotny statystycznie sposób oddziałują na podniesienie kompetencji pracowników. Dzięki temu przedsiębiorstwo może maksymalizować swoje korzyści w postaci wzrostu kompetencji osób zatrudnionych oraz minimalizować nakłady finansowe i czas na działania, które nie przynoszą istotnych korzyści w postaci wzrostu kompetencji pracowników na poszczególnych stanowiskach pracy.

Model ten został przetestowany w dużej międzynarodowej korporacji, działającej na rynku polskim dla stanowisk handlowców w punktach sprzedaży. Bazując na wynikach modelu przeprowadzono działania szkoleniowe w istotnych dla podnoszenia kompetencji pracowników obszarach. Na podstawie przeprowadzonych badań dotyczących opinii pracowników poddanych szkoleniu ustalono, że działania szkoleniowe były bardzo dobrze dobrane, zaś efektem ich było podniesienie kompetencji pracowników. Wyniki prac zostaną opublikowane przez autorów, po uzyskaniu zgody zarządu przedsiębiorstwa biorącego udział w programie pilotażowym.

Literatura

1. Forkun M., *Zbyt daleko od pracownika – zmiany w HRM w Wielkiej Brytanii*, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 2.
2. Jędrych E. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Oficyna, Kraków 2007.
3. Rae L., *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 1999.
4. Hansen L.P., *Large sample properties of Generalized Method of Moments estimators*, „Econometrica” 1982, nr 50.

Summary

THE METHOD OF PARAMETERISING TRAINING NEEDS IN CORPORATIONS

Authors' intention of the present study is to indicate the choice method of the particular training plan which is essential to increase the employees competence level at the specific position. Authors used self-defined choice of the trainings methodology to this end. Their method was verified on pilotage employees group of the large, international corporation acting on the IT market. Authors used questionnaire studies based on the employees' competence forms at the specific position, and then using the statistical and econometric analysis determined the trainings that are essential from employees and the enterprise management point of view.