

Anna Drab-Kurowska

Ocena systemu szkoleń pracowników na przykładzie wybranych przedsiębiorstw funkcjonujących na obszarze Goleniowskiego Parku Przemysłowego (GPP)

Ekonomiczne Problemy Usług nr 114, 89-104

2014

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.

ANNA DRAB-KUROWSKA

Uniwersytet Szczeciński

**OCENA SYSTEMU SZKOLEŃ PRACOWNIKÓW NA PRZYKŁADZIE
WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTW FUNKCJONUJĄCYCH NA
OBSZARZE GOLENIOWSKIEGO PARKU PRZEMYSŁOWEGO (GPP)**

Streszczenie

W artykule dokonano oceny systemu szkoleń i rozwoju pracowników na przykładzie pracowników przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach Goleńskiego Parku Przemysłowego (GPP). Należy podkreślić, że kapitał ludzki staje się w dzisiejszym świecie coraz cenniejszą wartością. Rozwój firmy realizuje się poprzez: ciągłą naukę, zwiększanie potencjału pracowników, zarządzanie ich wiedzą, dbanie o ich ciągły rozwój i wdrażanie kultury samokształcenia oraz umiejętne gospodarowanie kapitałem ludzkim i organizacyjnym.

Celem pracy jest wskazanie oczekiwań co do szkoleń pracowników wybranych przedsiębiorstw na terenie GPP.

Słowa kluczowe: polityka personalna, szkolenia, rozwój

Wprowadzenie

W ostatnich latach odpowiednie zarządzanie potencjałem społecznym organizacji uzyskało wysoką rangę w świecie biznesu. Jest to efekt wielu czynników, do których należą przede wszystkim¹:

- a) intensyfikacja międzynarodowej konkurencji – przez co konieczny jest stały wzrost wydajności i produktywności, co skutkuje poszukiwaniem przez organizacje coraz bardziej doskonałych sposobów zarządzania;
- b) wzrastająca złożoność i coraz większe rozmiary organizacji sprawiają, że coraz trudniej jest nimi efektywnie zarządzać, aby móc to robić skutecznie konieczne staje się traktowanie uczestników organizacji jako jej zasobu strategicznego oraz powiązanie kwestii osobowych z ogólną strategią firmy;
- c) większy nacisk na wzrost horyzontalny i spłaszczenie struktur sprawiają, że organizacja staje się pozbawiona możliwości dalszego stosowania tradycyjnych narzędzi motywowania, takich jak np. awanse zawodowe, systemy finansowego motywowania;
- d) duży wpływ państwa na sferę personalną organizacji wymaga działań dostosowawczych, stąd wynika większa niż dotychczas konieczność prowadzenia nowoczesnej polityki personalnej;
- e) wzrastający poziom wykształcenia społeczeństwa, rosnące aspiracje i zmiany w systemach wartości społeczeństw wymuszają zmianę polityki personalnej;
- f) zmiany w strukturze grup osób czynnych zawodowo w poszczególnych krajach i regionach są przyczyną prób dostosowań działań w obszarze zasobów ludzkich organizacji do coraz częściej spotykanych zjawisk, np. zwiększony udział kobiet wśród zatrudnionych.

Współczesne przedsiębiorstwa są coraz bardziej świadome korzyści wynikających z planowego i celowego rozwoju pracowników. Poszukają rozwiązań, które pozwolą im na zbudowanie rzeczywistej przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy i kompetencjach pracowników. Coraz intensywniej rozwija się współpraca środowisk biznesowych z sektorem edukacji.

¹ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, strategie, procesy, metody*, PWE Warszawa 2008, s. 307.

1. Istota potencjału rozwojowego pracowników w organizacji

Rozwój potencjału pracowników to ogół celowych i systematycznych działań skierowanych do pracowników wszystkich szczebli hierarchicznych współczesnej organizacji. Proces ten ma na celu „wyposażenie ich potencjału zawodowego we właściwości niezbędne do wykonywania obecnych i przyszłych zadań. W efekcie przyczynia się on do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa i indywidualnych celów pracownika”². Powinno się to sprowadzać do: identyfikacji cech, potrzeb, aspiracji, celów pracownika, przekazywania informacji o perspektywach i warunkach ich spełnienia w ramach firmy, wreszcie do wzajemnego dostosowania oczekiwań i możliwości obu podmiotów.

Działania te przyjmują postać określonych form szkolenia i doskonalenia zawodowego, planowania i realizacji karier zawodowych oraz strukturyzacji pracy.

Aktywność ta może mieć charakter doraźny i/lub antycypacyjny i zmierza do wzbogacenia potencjału pracy zatrudnionych pracowników o określone cechy i właściwości niezbędne dla prawidłowego wykonywania pracy, zarówno na obecnie zajmowanych stanowiskach, jak i przyszłych, możliwych czy też dopiero planowanych. Potrzeba kształcenia tych kwalifikacji ujawnia się w szerszym kontekście zmian zachodzących w organizacji i jej otoczeniu.

Należy podkreślić, że potencjał pracowników w przedsiębiorstwie można podnosić przy wykorzystaniu różnorodnych instrumentów, których wybór jest uzależniony z jednej strony od ujawnionych braków w potencjale zatrudnionych pracowników, a drugiej – przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii rozwoju potencjału pracy pracowników. Plany rozwoju potencjału pracy, przygotowywane pod kątem specyficznych potrzeb danej organizacji, ukierunkowane mogą być w różnym stopniu na doskonalenie wiedzy zawodowej i umiejętności praktycznych, podnoszenie poziomu świadomości oraz wzmacnianie motywacji do pracy.

Można wskazać na cztery typowe podejścia do realizacji rozwoju w przedsiębiorstwie³:

- podejmowanie działań tymczasowych w zakresie rozwoju potencjału pracowników,

² Tamże, s. 24.

³ Tamże, s. 23–25.

- prowadzenie celowej, długookresowej polityki rozwoju potencjału pracowników,
- podejmowanie selektywnych działań ukierunkowanych na rozwój określonych elementów potencjału pracowników,
- nabywanie niezbędnego potencjału pracowników na zewnątrz firmy.

Proces kształcenia i rozwoju pracowników przedstawia się natomiast następująco:

- sygnalizuje pracownikom, że firma traktuje ich jak najbardziej poważnie,
- motywuje pracowników,
- wzmacnia zaangażowanie i oddanie pracowników, gdyż podczas szkoleń jasno przedstawia się im wartości, do których dąży organizacja, dbając jednocześnie o to, by naprawdę rozumieli i wcielali je w życie,
- wzmacnia identyfikację z zakładem, gdyż ludzie lepiej rozumieją cele i zasady jego działania,
- poprawia komunikację interpersonalną,
- przyczynia się do pełniejszej realizacji ludzkich potrzeb i pragnień
 - wybrać pracownika do uczestnictwa w kursie, to zauważyć jego dobrą pracę i starania,
 - wzbogaca pracę – szkolenia dają możliwość podejmowania się coraz bardziej złożonych prac,
 - pomaga zrozumieć dlaczego zmiany są konieczne i jakie przyniosą korzyści, ułatwia ludziom radzenie sobie z nową sytuacją i z problemami, które zmiana przynosi,
 - buduje wizerunek firmy.

Szeroko rozumiany rozwój zasobów ludzkich realizuje się przez⁴:

- różnorodne formy szkolenia poszerzające wiedzę, umiejętności i kształtujące zachowania pracowników,
- planowanie i realizację indywidualnych karier zawodowych.

Biorąc pod uwagę różnorodne klasyfikacje możliwych działań w zakresie rozwoju potencjału pracowników, można wyróżnić trzy główne grupy instrumentów oddziaływania na jakość świadczonej pracy:

⁴ M. Szymczak, *Słownik języka polskiego*, Warszawa 1988, s. 854.

- a) szkolenie (doskonalenie) zawodowe, realizujące rozwój przez wzbogacanie istniejącego potencjału pracowników;
- b) przemieszczenia pracownicze, prowadzące do rozwoju na drodze harmonizacji istniejącego potencjału pracy i warunków jego wydobywania;
- c) strukturyzacja pracy, służąca rozwojowi przez stwarzanie warunków do wykorzystania potencjału pracowników⁵.

2. Cele rozwoju pracowników

Podstawowym celem jaki stawiają sobie firmy, w kontekście rozwoju zasobów ludzkich, jest stworzenie warunków będących zachętą dla pracowników do nauki i rozwoju oraz wypracowania spójnej i zrozumiałej dla wszystkich polityki zarządzania zasobami ludzkimi i rozwoju osobowego. Kluczowym zamierzeniem tych działań jest rozwijanie umiejętności oraz zachęcanie pracowników do własnego rozwoju, który jest efektem indywidualnych aspiracji i możliwości, przy odpowiednim wsparciu ze strony przedsiębiorstwa. Istotne jest stworzenie takich warunków, które sprzyjać będą wykorzystaniu ukrytego potencjału twórczego pracowników i zwiększeniu ich zaangażowania w sprawy firmy. Oznacza to, że jest możliwość uczenia się, rozwoju i szkolenia w celu doskonalenia pracy pracowników, zespołów i całej organizacji w obszarze realizowanej strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Dodatkowym argumentem jest nabywanie i wykorzystywanie nowych umiejętności, wiedzy oraz niewykorzystanych dotychczas pomysłów do doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstwa i poprawy jego pozycji konkurencyjnej na rynku. Wymiernym efektem tych działań powinno być zapewnienie organizacji pracowników obdarzonych takimi cechami, jakich ta organizacja potrzebuje by osiągnąć swoje cele. Ponadto istotnym elementem jest aktywne wsparcie przedsiębiorstwa w uzyskaniu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej przez identyfikację, rozwój i wsparcie kluczowych kompetencji pracowniczych. Wskazuje się, że cele te zostaną osiągnięte, jeżeli przedsiębiorstwo będzie miało charakter organizacji uczącej się i będzie oczekiwało, by każdy z pracowników miał wiedzę, umiejętności i kompetencje

⁵ A. Poczowski, dz. cyt. s. 26.

niezbędne do właściwego wykonywania swoich bieżących i przyszłych zadań, a organizacja pracy zapewni maksymalne wykorzystanie ich potencjału⁶.

3. Istota szkoleń pracowników

Współczesne firmy planują rozwój pracowników na podstawie strategii organizacji i jej długofalowych potrzeb. Najbardziej popularną formą podnoszenia kwalifikacji są szkolenia. Ich głównym celem jest przekazanie fachowej wiedzy teoretycznej i praktycznej oraz rozwój umiejętności miękkich. W ostatnich latach, w kontekście trudnej sytuacji w gospodarce, firmy wprowadzają nowe sposoby organizacji szkoleń. Należą do nich wszelkie formy ze wsparciem ze środków unijnych oraz szkolenia prowadzone przez pracowników firmy. Doświadczenia przedsiębiorców wskazują, że wsparcie działań rozwoju pracowników na modelu kompetencji i wspólnych wartościach oraz jasnych zasadach i kryteriach stanowi nieodzowny element prowadzonej współcześnie polityki personalnej.

Każda organizacja, chcąc zapewnić dynamiczny rozwój, powinna rozpoznać bieżące i strategiczne potrzeby swoich pracowników. Tylko dobrze przygotowane plany szkoleniowe gwarantują odpowiednią efektywność i realizację przewidzianych celów.

Badanie potrzeb szkoleniowych jest ważne z punktu widzenia rozwoju każdego pracownika oraz przede wszystkim z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Wiedza i umiejętności zdobyte podczas szkolenia zapewniają dynamiczny rozwój całej organizacji. Analiza potrzeb szkoleniowych pozwala na dokładne dostosowanie tematyki szkoleń do zindywidualizowanych potrzeb pracowników, a tym samym zapewnia lepsze efekty wykorzystania zdobytej na szkoleniu wiedzy w organizacji. By jednak uzyskać pełen obraz kapitału ludzkiego w organizacji, a także by ocenić właściwie jego potencjał, niezbędne jest jego odniesienie również do aspektów powiązań między ludźmi, związków przedsiębiorstwa z otoczeniem, wyników ekonomicznych, a także zwrócenie uwagi na

⁶ H. Czubasiewicz, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Akademickie, Warszawa 2001, s. 101.

wskaźniki odnoszące się do inwestowania w organizacyjną infrastrukturę i/lub jej wykorzystania⁷.

By szkolenia przyniosły spodziewane efekty istotne jest zaangażowanie pięciu podmiotów, tak zwanego kwintetu szkoleniowego: **wyższej kadry kierowniczej** (przygotowuje strategię organizacji, strategię szkoleniową i budżet przedsięwzięcia), **kierownika liniowego** (rozpoznaje potrzeby szkoleniowe w podległej komórce i uczestniczy w ocenie efektów szkolenia), **kierownika ds. szkoleń** (weryfikuje potrzeby szkoleniowe, dokonuje wyboru instytucji lub osób mających przeprowadzić szkolenie oraz czuwa nad całością szkolenia), **trenera** (przygotowuje program szkolenia i je przeprowadza) i **pracowników poddanych szkoleniu** (uczestnictwo w szkoleniu, zgłaszanie potrzeb rozwojowych oraz ocena efektów szkolenia)⁸.

4. Ocena możliwości kształtowania rozwoju zawodowego na przykładzie pracowników Goleniowskiego Parku Przemysłowego

Na potrzeby niniejszych badań skonstruowano kwestionariusze składające się z pytań zamkniętych. W próbie badawczej projektu uczestniczyło 125 osób – pracowników administracyjnych średnich i dużych firm⁹ funkcjonujących na terenie Goleniowskiego Parku Przemysłowego. Badanie zostało przeprowadzone od października 2013 do czerwca 2014 roku.

Na terenie Goleniowskiego Parku Przemysłowego (GPP) funkcjonuje ponad 40 firm, o dużym zróżnicowaniu produkcji i wielkości zatrudnienia. Na terenie GPP zatrudnionych jest 2600 osób, przy czym ta liczba stale rośnie, gdyż nowe firmy decydują się na inwestycje¹⁰. Wśród firm prowadzących tam działalność są przedsiębiorstwa z Danii, Belgii, Holandii, Niemiec, Włoch, Tajlandii, Korei, USA i Polski. Zajmują się one m.in. przetwórstwem rolnym, produkcją żywności, obróbką skór, konfekcjonowaniem i obróbką kamieni dekoracyjnych, produkcją przędzy dywanowej, produkcją opakowań tekturowych, wyro-

⁷ A. Budziewicz-Guźlecka, *Umiejętności praktyczne menedżera XXI wieku w podmiotach ekonomii społecznej*, w: *Menedżer ekonomii społecznej*, red. H. Babis, PTE, Szczecin 2013, s. 141.

⁸ M. Juchnowicz, T. Rostowski, *Podglądanie konkurencji, czyli jak korzystać z raportów o wynagrodzeniach*, Warszawa 2002, nr 21.

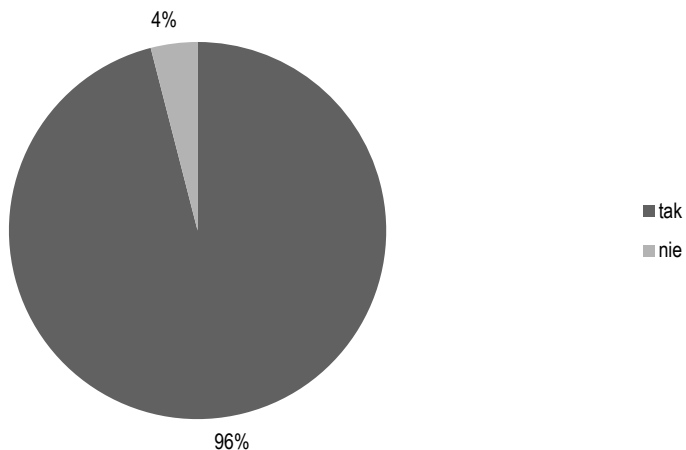
⁹ Badani wskazali na miejsce pracy przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 50 osób.

¹⁰ *Diagnoza stanu społeczno-gospodarczego powiatu goleniowskiego*, Wydział Rozwoju, Inwestycji i Promocji, Goleniów 2013.

bów z aluminium, tapet, artykułów higienicznych, przyczep i naczip transportowych, laminowanych kadłubów jachtowych oraz łopat dla siłowni wiatrowych, asfaltu i betonu, materiałów ściernych a także logistyką i transportem.

Pierwsze zadane pytanie dotyczyło rozwoju zawodowego; 96% badanych pracowników planuje swój rozwój zawodowy, co zaprezentowano na rysunku 1. Wynik ten należy ocenić bardzo pozytywnie, gdyż oznacza to wysoką świadomość konieczności ciągłej edukacji i rozwoju.

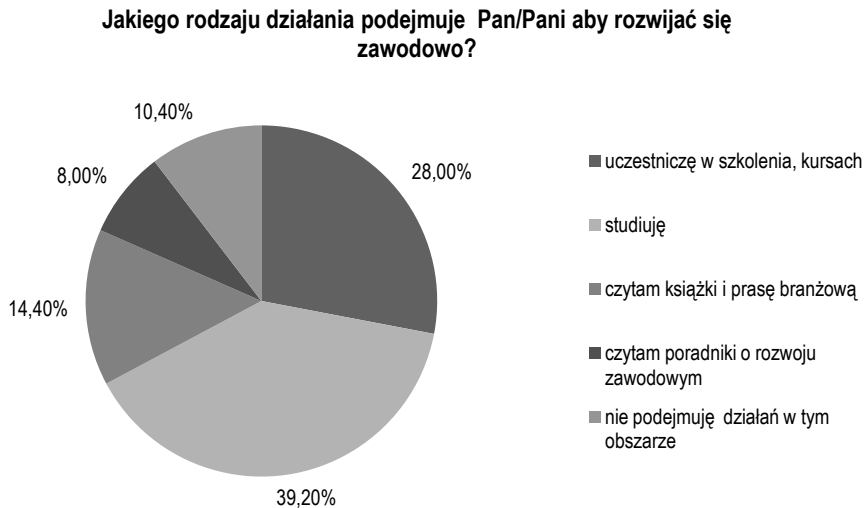
Czy planuje Pan/Pani swój rozwój zawodowy?



Rys. 1. Czy planuje Pan/Pani swój rozwój zawodowy?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań wśród losowo wybranych pracowników firm działających na terenie GPP.

Kolejne pytanie dotyczyło działań, jakie podejmują ankietowani, mających na celu ich rozwój. Okazuje się że tylko 28% uczestniczy w szkoleniach i kursach, natomiast ponad 39,2% ankietowanych wskazało na edukację na uczelni wyższej. Wśród badanych pracowników tylko 10,4% z nich zadeklarowało brak jakiegokolwiek aktywności. Na rysunku 2 przedstawiono sposoby rozwoju zawodowego realizowane przez ankietowanych.

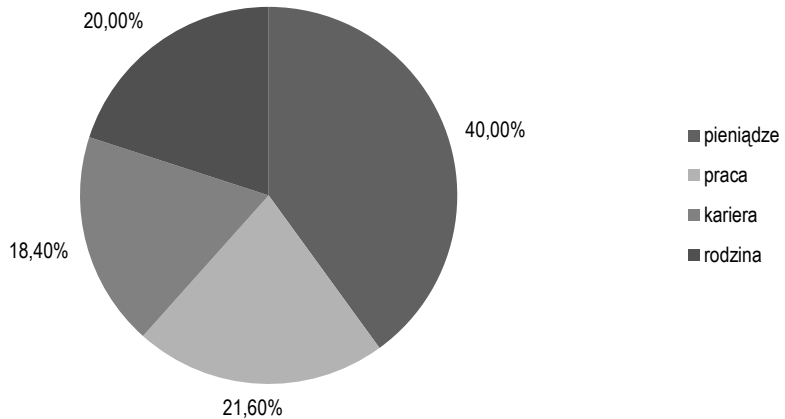


Rys. 2. Co robi Pan/Pani aby rozwijać się zawodowo?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań wśród losowo wybranych pracowników firm działających na terenie GPP.

Następne pytanie dotyczyło motywacji do podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Z odpowiedzi wynika, że głównym motywatorem podnoszącym kwalifikacje są pieniądze (40% ankietowanych udzieliło takiej odpowiedzi), natomiast dopiero w dalszej kolejności praca (21,6%) oraz podobnie – rodzina (20%) i kariera (18,40%). Na rysunku 3 przedstawiono motywatery do podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

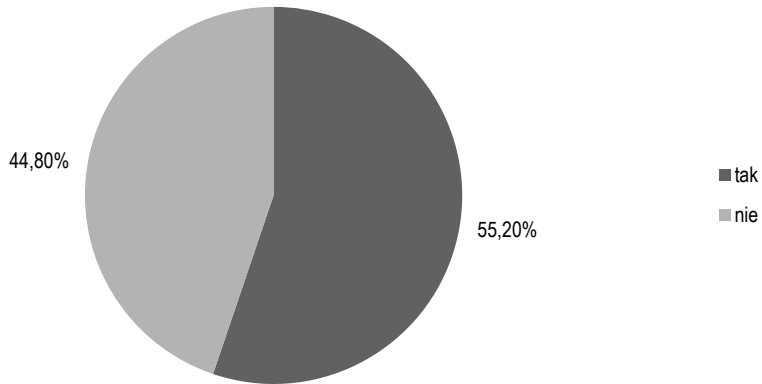
Co motywuje Państwa do podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych?



Rys. 3. Co motywuje Państwa do podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań wśród losowo wybranych pracowników firm działających na terenie GPP.

Pozytywnie należy się odnieść do kwestii dotyczącej postawy pracodawców. Okazuje się, że ponad połowa ankietowanych (55,20%) wskazuje, że pracodawca zachęca do udziału w szkoleniach, co przedstawiono na rysunku 4.

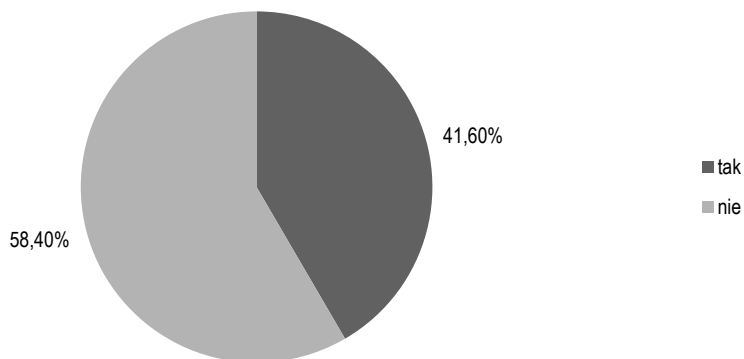
Czy Państwa pracodawca zachęca Was do brania udziału w szkoleniach?

Rys. 4. Czy Państwa pracodawca zachęca Was do brania udziału w szkoleniach?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań wśród losowo wybranych pracowników firm działających na terenie GPP.

Kolejną kwestią jest system nagradzania za wysiłek włożony w rozwój zawodowy. Strukturę odpowiedzi przedstawiono na rysunku 5. Według 41,60% ankietowanych wysiłek ten jest odpowiednio nagradzany. Jest to na pewno działanie motywujące zarówno pracowników inwestujących w rozwój zawodowy, jak i tych którzy dopiero tego rodzaju działania planują. Ponad połowa badanych nie została natomiast doceniona w tej kwestii.

Czy w miejscu pracy wysiłek włożony w rozwój zawodowy jest odpowiednio nagradzany?

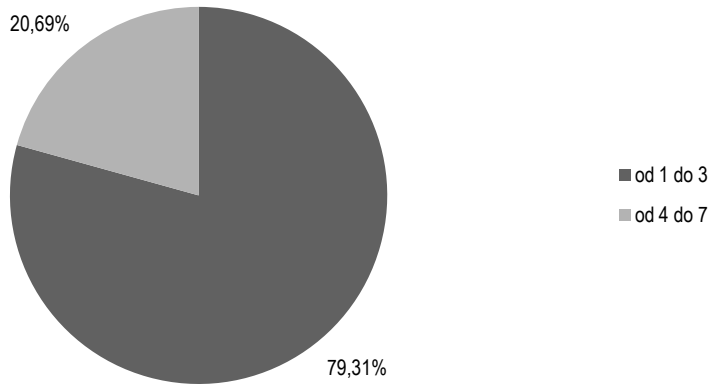


Rys. 5. Czy w miejscu pracy wysiłek włożony w rozwój zawodowy jest odpowiednio nagradzany?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań wśród losowo wybranych pracowników firm działających na terenie GPP.

Badani wskazali także na częstotliwość szkoleń, okazuje się, że najczęściej korzystają z jednego do trzech szkoleń. W ciągu ostatniego roku 80,80% badanych brało udział w minimum trzech szkoleniach. Poniżej, na rysunku 6 zaprezentowano częstotliwość udziału w szkoleniach.

W ilu szkoleniach brał Pan/Pani udział w ciągu ostatniego roku?

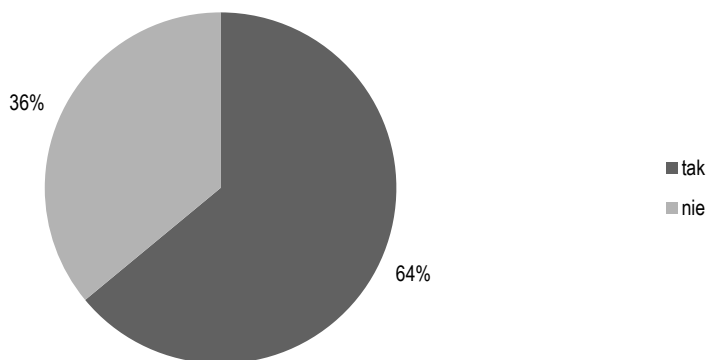


Rys. 6. W ilu szkoleniach brał Pan/Pani udział w ciągu ostatniego roku?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań wśród losowo wybranych pracowników firm działających na terenie GPP.

Jeżeli chodzi o kwestie finansowania, to okazuje się że w wypadku 64% badanych udział w szkoleniu był finansowany przez pracodawcę, co zaprezentowano na rysunku 7.

Czy szkolenie, w którym brali Państwo udział było finansowane przez pracodawcę?



Rys. 7. Czy szkolenie, w którym brali Państwo udział było finansowane przez pracodawcę?

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań wśród losowo wybranych pracowników firm działających na terenie Goleniowskiego Parku Przemysłowego.

Podsumowanie

Kapitał ludzki staje się w dzisiejszym świecie coraz cenniejszą wartością. Rozwój firmy jako inteligentnej organizacji uczącej się realizuje się poprzez: ciągłą naukę, zwiększanie potencjału pracowników, zarządzanie ich wiedzą, dbanie o ich ciągły rozwój i wdrażanie kultury samokształcenia oraz umiejętne gospodarowanie kapitałem ludzkim i organizacyjnym.

Należy podkreślić, że szkolenie pracowników jest działaniem ukierunkowanym na podnoszenie poziomu ich kompetencji. Tak więc wszelkie działania rozwojowe powinny być opracowane na podstawie porównania profilu kompetencji pracowników z profilem pożądanym (obecnie i w przyszłości). Różnica pomiędzy tymi profilami jest określana jako luka kompetencyjna. Konieczne jest wskazanie na metody rozwoju pracowników, które można ogólnie podzielić na indywidualne i grupowe. Do indywidualnych można zaliczyć specjalistyczny

instruktaż oraz *coaching*, a wśród grupowych najczęściej stosowaną metodą są szkolenia. Przy identyfikacji potrzeb szkoleniowych najczęściej wykorzystuje się: obserwację na stanowisku pracy, ankietę skierowaną do pracowników i/lub przełożonych, wywiad, analizę zdarzeń krytycznych. Proces szkolenia powinien być dopasowany do możliwości i potrzeb zarówno pracownika, jak i organizacji. Planując te działania należy przede wszystkim wziąć pod uwagę cel i zakres doskonalenia, możliwe metody rozwoju, koszty oraz czas realizacji. W wielu przypadkach odpowiedzialność za rozwój pracowników spoczywa na przełożonych, którzy przez organizację indywidualnych lub zespołowych spotkań przekazują podwładnym swoją wiedzę i doświadczenia, a także opracowane procedury.

Literatura

- Budzewicz-Guźlecka A., *Umiejętności praktyczne menedżera XXI wieku w podmiotach ekonomii społecznej*, w: *Menedżer ekonomii społecznej*, red. H. Babis, PTE, Szczecin 2013.
- Diagnoza stanu społeczno-gospodarczego powiatu goleniowskiego, Wydział Rozwoju, Inwestycji i Promocji, Goleniów 2013.
- Juchnowicz M., Rostowski T., *Podglądanie konkurencji, czyli jak korzystać z raportów o wynagrodzeniach*, Warszawa 2002, nr 21.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, strategie, procesy, metody*, PWE Warszawa 2008.
- Szymczak M., *Słownik języka polskiego*, Warszawa 1988.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. H. Czubasiewicz, Wyd. Akademickie, Warszawa 2001.

EVALUATION OF THE TRAINING OF WORKERS IN SELECTED ENTERPRISES OPERATING IN THE GOLENIOWSKI INDUSTRIAL PARK

Summary

The article presents the system of training and development of employees in the example of employees of companies operating within Goleniowski Industrial Park. It

should be emphasized that human capital becomes more and more valuable today's world value. The company's development is realized through: continuous learning, increasing the potential of employees, manage their knowledge, taking care of their continuous development and implementation of self-culture and skillful management of human resources and organization.

The research hypothesis is: The development of employees is the key action aimed at strengthening the company's competitive advantage in the market is. Also adopted an auxiliary hypothesis, which states: The condition for development of employees in the company's tangible and intangible support from the employer.

Keywords: personnel policy, training, development

Translated by Anna Drab-Kurowska