

**Paulina Gajewska, Katarzyna
Piskrzyńska**

**Efektywność szkoleń pracowniczych
na przykładzie przedsiębiorstwa
branży motoryzacyjnej**

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 4 (18), 9-16

2016

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.

Paulina Gajewska

Wydział Zarządzania i Transportu
Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku - Białej

Zarządzanie. Teoria i Praktyka 18 (4) 2016

ISSN 2081-1586

e-ISSN 2449-9730

str. 9-16

Katarzyna Piskrzyńska

Wydział Zarządzania i Transportu
Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku - Białej

EFEKTYWNOŚĆ SZKOLEŃ PRACOWNICZYCH NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA BRANŻY MOTORYZACYJNEJ / The effectiveness of employee training on the example of the company automotive industry

Adres do korespondencji:

e-mail: pgajewska@ath.bielsko.pl

e-mail: kpiskrzynska@ath.bielsko.pl

STRESZCZENIE

W dzisiejszych czasach podstawowym założeniem przedsiębiorstw jest sprostanie konkurentom, aby utrzymać się na rynku. W tym celu niezbędne jest odpowiednie zarządzanie przedsiębiorstwem oraz kapitałami znajdującymi się w jego dyspozycji. Do podstawowych kapitałów należą niewątpliwie zasoby ludzkie, które są źródłem potencjalnych możliwości, korzyści materialnych i pozamaterialnych. Celem artykułu jest przedstawienie w syntetyczny sposób najważniejszych zagadnień dotyczących szkoleń pracowniczych a także zaprezentowanie wybranych wyników badań dotyczących ich efektywności w przedsiębiorstwie z branży samochodowej.

SŁOWA KLUCZOWE: SZKOLENIA PRACOWNICZE; EFEKTYWNOŚĆ SZKOLEŃ; ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI; MOTYWACJA.

JEL CLASSIFICATION: M300, M530

ABSTRACT

Nowadays, the basic premise of business is to meet the competitors to stay on the market. For this purpose it is necessary to appropriate corporate management and capital located at its disposal. The primary shareholders are undoubtedly human resources, which are a source of potential opportunities, the benefits of material and non-material. An article in a synthetic way presents issues of staff training and the results of research on their effectiveness. The aim of the article is to present in a synthetic manner the most important issues of staff training and also some results of studies on their effectiveness in the company from the automotive industry.

KEY WORDS: EMPLOYEE TRAINING; EFFICIENCY TRAINING; HUMAN RESOURCE MANAGEMENT; MOTIVATION.

1. WPROWADZENIE

Wyzwania jakie stoją przed współczesnymi organizacjami wymagają racjonalnych i systematycznych przedsięwzięć w obrębie wszystkich obszarów zadaniowych organizacji. Podstawowym założeniem przedsiębiorstw jest inwestowanie w pracownika, w jego rozwój. Nowoczesne organizacje chcąc zachować pozycję konkurencyjną na rynku, muszą dysponować pracownikami o wysokich kwalifikacjach, które powinny być systematycznie rozszerzane i wzbo-

gacane. Efektywny pracownik to efektywna organizacja, aby jednak pracownicy byli wydajni i odpowiednio spełniali swoje obowiązki muszą być właściwie przeszkoleni. W XXI wieku sprawne zarządzanie organizacją jest kluczowym elementem funkcjonowania przedsiębiorstwa, celem każdej firmy jest bowiem rozwój, umacnianie własnej pozycji na rynku oraz osiąganie zysku. Podstawową drogą do realizacji tych celów jest efektywna działalność pracowników oraz ich inicjatywa i zaangażowanie. Niemalże każdy, kto zajmuje się praktyką czy teorią zarządzania nie ma wątpliwości co do ogromnego znaczenia,

jakie mają dla funkcjonowania różnego typu organizacji, zasoby ludzkie, a co za tym idzie rozwój ich umiejętności. Jak podaje jedna z autorek „*przedsiębiorstwo jest tak dobre, jak dobrzy są jego ludzie*” (Moczydłowska, 2008: 13). Traktowanie zasobów ludzkich jako niematerialnego składnika aktywów i źródła konkurencyjności stanowi podstawową cechę wyróżniającą zarządzanie zasobami ludzkimi jako określone do funkcji personalnej przedsiębiorstwa (Pocztowski, 2007: 282). W celu przytoczenia pojęcia „zasoby ludzkie” nie sposób jest ominąć zagadnień dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi. „*Zarządzanie zasobami ludzkimi (human resources management - HRM) dotyczy ludzkiej strony zarządzania przedsiębiorstwami i relacji zatrudnionych z ich firmą. Jego celem jest zapewnienie, aby pracownicy przedsiębiorstwa, tj. jego zasoby ludzkie, byli wykorzystani tak, aby pracodawca osiągnął największe możliwe korzyści z ich zdolności, a pracownicy uzyskali zarówno materialne, jak i psychologiczne nagrody wynikające z ich pracy*” (Adamiec i Kożuszniak, 2000: 17-18). Podstawowym celem zarządzania zasobami ludzkimi jest dostarczanie organizacji potrzebnej siły roboczej, odpowiednio wykształconej i zmotywowanej (Armstrong, 2010: 22). Kształtowanie się koncepcji „*zarządzania zasobami ludzkimi*” zrodziło potrzebę zdefiniowania pojęcia zasobów ludzkich. Przez pojęcie zasobów ludzkich należy rozumieć „*ogół wrodzonych i nabytych właściwości (wiedza, zdolności, zdrowie, cechy osobowości, wartości), ucieleśnionych w ludziach, które są wykorzystywane i doskonalone w okresie aktywności zawodowej*” (Pocztowski, 2007: 272). Termin zasoby ludzkie jest pojęciem wartościującym - podkreśla istotną rolę pracowników w procesie funkcjonowania organizacji. Zasoby ludzkie wpływają bowiem na wykorzystanie innych zasobów organizacji zarówno materialnych jak i finansowych. Dlatego też pojęcie to zastąpiło inne, dotychczas stosowane jak np. siła robocza czy personel (Król i Ludwiczynski, 2006: 54).

2. SZKOLENIA JAKO PODSTAWA ROZWOJU PRACOWNIKÓW

Do podstawowych narzędzi rozwoju zasobów ludzkich, najczęściej stosowanych i najwyższej ocenianych według skali przydatności należą szkolenia. W dobrze zorganizowanej firmie szkolenie pracowników stanowi jeden z podstawowych elementów systemu ZZL, a nakłady z tym związane traktuje się jako inwestycje w kapitał ludzki, zwiększając tym samym jego wartość (Król i Ludwiczynski, 2006: 435). Szkolenia są prowadzone zarówno przez ludzi z danej organizacji jak i przez podmioty zewnętrzne, dysponujące szkoleniowcami, wyspecjalizowanymi w dziedzinach interesujących zamawiającego

(Oleksyn, 2011: 181). Funkcjonuje wiele definicji szkolenia; z pewnością szkolenie pracowników jest procesem nauki, podczas którego uczestnicy przyswajają sobie pewną wiedzę bądź też umiejętności pomocne im w osiągnięciu określonych celów na ich obecnym i przyszłym stanowisku pracy (Beck i Długosz-Truszkowska, 2007: 70). Tradycyjnie szkolenie było traktowane wąsko - jako przyuczanie, najczęściej pracowników wykonawczych, do wykonywania określonych zadań. Według jednego z takich ujęć, samo pojęcie szkolenia interpretowane jest jako forma i sposób podwyższania oraz rozszerzania kwalifikacji i specjalizacji w systemie pozaszkolnym. Natomiast szkolenie zawodowe jest terminem węższym i oznacza „*ogół celowych i systematycznych procesów uczenia, występujących w danej organizacji i skierowanych na pogłębienie wiedzy i poszerzenie określonych elementów potencjału pracy jak i wyposażenie go w nowe elementy niezbędne z punktu widzenia aktualnych i przyszłych potrzeb organizacji*” (Szałkowski, 2000: 110). Armstrong definiuje szkolenie jako planowaną i systematyczną zmianę w zachowaniu pracownika dokonywaną w drodze związanych z nauczaniem zdarzeń, programów, wskazówek, umożliwiających temu pracownikowi osiągnięcie poziomu wiedzy, umiejętności i fachowości wymaganych do skutecznego wykonywania powierzonych mu obowiązków (Armstrong, 2005: 478). Istotą szkolenia jest więc umożliwienie pracownikowi podwyższenia swoich kompetencji, wykorzystywanych później w trakcie pracy dla organizacji tak, aby mogła ona korzystać ze swoich wewnętrznych zasobów personalnych. Szkolenie gwarantuje przygotowanie pracownika do objęcia nowego stanowiska, badając również trafność wyboru odpowiedniego kandydata, a wszystko w celu zatrudnienia odpowiednich pracowników na właściwych stanowiskach. Działalność personalna organizacji ma za zadanie opracować taki system szkolenia pracowników, aby umożliwił maksymalne wykorzystanie potencjału pracowników w odniesieniu do celów organizacyjnych krótko- i długoterminowych (Harasim, 2012: 101).

Szkolenie spełni swoje zadanie, jeśli będzie (Janowska, 2002: 142):

- wynikać ze strategii zarządzania zasobami ludzkimi i ze strategii ogólnej firmy,
- zintegrowane z prowadzonymi w organizacji systemami ocen,
- traktowane jako uporządkowany, ale jednocześnie ciągły proces składający się z następujących po sobie etapów, tj. sformułowania celów i planu szkolenia, realizacji planu szkolenia oraz oceny jego efektów,

- zaspokajać potrzeby rozwoju pracownika i motywować do działań na rzecz instytucji,
- przynosić oczekiwane korzyści organizacji.

Analizując powyższe rozważania dla organizacji najrozsądniejszym wyjściem jest traktowanie szkolenia i rozwoju jako procesów współgrających ze sobą oraz wzajemnie się uzupełniających. Logicznym posunięciem byłoby ułożenie planu rozwoju zasobów ludzkich (tj. szkolenia i rozwoju), pasującego do planu pozyskiwania pracowników (czyli selekcji) oraz do ogólnego planu strategicznego organizacji.

Ocena efektywności szkolenia jest koniecznym składnikiem systematycznego modelu szkolenia. Bez takiej oceny nie ma możliwości stwierdzenia czy zostały osiągnięte przyjęte w tym zakresie cele, a następnie czy pracownicy poszerzyli swój potencjał, czy został dokonany transfer nowej wiedzy i czy w jego wyniku zostały dokonane oczekiwane zmiany oraz czy wpłynęły one pozytywnie na efektywność firmy (Sajkiewicz, 2000: 262).

„Efektywność szkoleń polega na systematycznym gromadzeniu informacji i opinii o niezbędnych do podejmowania trafnych decyzji dotyczących doboru, zastosowania, wartości i modyfikacji poszczególnych ćwiczeń prowadzonych w ramach kursu” (Bramley: 2001: 17).

O skuteczności szkolenia decydują osiągane efekty, jednakże niezwykle trudno je określić i oszacować. Po wszechnie uważa się, że użytecznym podejściem do oszacowania efektów stała się metoda oparta na **modelu Kirkpatricka**. Metoda zawiera cztery poziomy oszacowania efektów (Janowska: 2002: 145)

- **Poziom reakcji**, który bada zadowolenie uczestników. Obejmuje opinie i oceny szkolonego na temat treści, metod i organizacji szkolenia. Chodzi o to jak uczestnicy oceniają prowadzących zajęcia, techniczne aspekty kursu odnoszące się do jakości materiałów, przydatności zajęć, poziomu merytorycznego trenerów.
- **Poziom nauczania**, który weryfikuje stopień przyswojenia wiedzy podczas zajęć. Ocenia się, więc przede wszystkim to, w jakim stopniu w wyniku uczestniczenia w programie szkoleniowym pracownik posiadał nową wiedzę oraz zdobył umiejętności praktyczne.
- **Poziom zachowania**, w tym przypadku prowadzenie badań pozwala uchwycić pozytywne zmiany, które zaszły pod wpływem przebytego szkolenia. Chodzi o ocenę zmiany zachowań i ich trwałości po powrocie do pracy.

- **Poziom efektów**, czyli ustalenie zakresu, w jakim osiągnięte zostały podstawowe cele szkolenia. Pozwala ocenić ekonomiczną efektywność szkolenia w postaci:

- określenia zysku finansowego, który wiąże się ze zmianą spowodowaną przez szkolenie,
- dostarczenia informacji, jaki jest stosunek wydatków na szkolenie do zysków w postaci wymiernych efektów związanych z celami danego szkolenia,
- definiowania efektów biznesowych szkolenia i ocena zwrotu inwestycji,
- wzrostu produkcji, wydajności pracy, spadku nieobecności pracowników itp. a więc ustalenie czy szkolenie przyczyniło się do rozwoju organizacji, czy było zgodne z jej strategią. jednakże o rezultatach ekonomicznych można mówić po upływie kilku miesięcy od czasu zakończenia szkolenia.

Jeśli na wszystkich poziomach uzyskuje się wyniki pozytywne wnioskować można, że wszystkie etapy procedury szkolenia były właściwie przeprowadzone.

Najprostszym i zarazem najczęściej stosowanym narzędziem w ocenie efektywności szkolenia jest anonimowa ankieta. Ankietyzacja nie jest jednak jedynym sposobem otrzymania informacji zwrotnej o przebiegu szkolenia, stosuje się bowiem również (Szałkowski, 2000: 127):

- wywiad z jego uczestnikami,
- test sprawdzający nabyte wiadomości,
- uczestnictwo obserwatora.

Dla kalkulacji nakładów i efektów prowadzonej akcji szkoleniowej stosuje się także inne narzędzia (metody):

- **Zwrot z inwestycji ROI** (*Return On Investment*) – na etapie analizy potrzeb szkoleniowych ustala się związku pomiędzy brakami kompetencyjnymi a konkretnymi problemami, które należy w przedsiębiorstwie rozwiązać. Wskaźnik ROI informuje, ile zysku osiągnął podmiot gospodarujący ze złotówki zainwestowanej w szkolenia (Kopijer, 2009: 46-48).
- **Arkusze inwestycji i korzyści** zestawia koszty poniesione na szkolenie (np. wynagrodzenia dla prowadzących, wynajem sal) z jego wymiernymi i niewymiernymi efektami, np. oszczędność czasu, poprawa produktywności (Piechnik- Kurdziel, 2000: 47).
- **Analiza kosztów i korzyści na grupie kontrolnej** – zasadniczym celem tej metody jest porównanie kosztów poniesionych na szkolenie z jego mierzalnymi efektami. Analiza może być prowadzona jedy-

nie na grupie pracowników poddanych szkoleniu. (Kuryłowicz-Rodzoch, 1999: 12). Analiza taka będzie najbardziej efektywna wtedy, gdy porównywane będą wyniki kilku badań prowadzonych w regularnych odstępach czasu.

Bardzo ważną rolę przy realizacji szkoleń odgrywa odpowiedni dobór metod/technik szkoleniowych. Zazwyczaj stosowanie pojedynczych metod szkoleniowych jest niewystarczające, gdyż pracownicy nie odniosą takich korzyści, jakich mogą oczekiwać od nich pracodawcy. Dlatego specjaliści, którzy są odpowiedzialni za kreowanie polityki szkoleniowej w firmie powinni znać wachlarz stosowanych technik szkoleniowych, które decydują nie tylko o atrakcyjności szkolenia, lecz również o zasadności kierowania pracownika na szkolenie (Beck i Długosz-Truszkowska, 2007: 77). Na wstępie warto przytoczyć definicję metod szkoleniowych. „Metoda szkoleniowa to odpowiedni sposób przekazywania uczestnikom wiedzy zawodowej, rozwijania ich umiejętności oraz formowania właściwych postaw w celu zwiększenia indywidualnego (i organizacji) kapitału ludzkiego” (Król i Ludwicyński, 2006: 465). Proponowane w praktyce metody szkoleniowe są klasyfikowane według różnych kryteriów, lecz do najczęściej spotykanych zalicza się następujące, wyodrębnione ze względu na (Pocztowski, 2007: 294):

- **sposób uczenia się pracowników:** pasywne (tradycyjne) i aktywne (aktywizujące),
- **skład uczestników:** indywidualne i grupowe,
- **miejsce szkolenia:** na stanowisku pracy i poza stanowiskiem pracy,
- **sposób i tryb przekazywania wiedzy:** informacyjno-pokazowe, symulacyjne oraz szkolenie w działaniu.

W tabeli nr 1 przedstawiono klasyfikacje przedstawionych powyżej metod.

W organizacji opartej na rozszerzaniu wiedzy realizacja procesu szkoleniowego jest jedną z najistotniejszych funkcji nowoczesnego podmiotu gospodarczego. Czynnikiem sprzyjającym podnoszeniu efektywności tych działań jest właściwy dobór formy i techniki szkoleniowej. Techniki szkolenia na stanowisku pracy są wykorzystywane w szerszym zakresie niż techniki poza stanowiskiem pracy.

Tabela 1. Formy i metody szkoleniowe

FORMY SZKOLENIA			
Przyuczenie do zawodu	Doskonalenie umiejętności	Rozwijanie kompetencji	Przekwalifikowanie
Metody szkoleniowe			
	W miejscu pracy	Poza miejscem pracy	
INDYWIDUALNE	<ul style="list-style-type: none"> • przyuczenie, • mentoring (patronat), • coaching, • instruktaż, • szkolenie wspomagane komputerowo (interaktywne programy), • techniki projektowania pracy: <ul style="list-style-type: none"> - rotacja na stanowiskach pracy, - rozszerzenie pracy, - wzbogacenie pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> • udział w pracach projektowych, • grupowe formy pracy, • koła jakości, 	
GRUPOWE	<ul style="list-style-type: none"> • wideo, • projekty, • rozmowa nauczająca, • indywidualna analiza przypadków, • studia zaoczne, • stale. 	<ul style="list-style-type: none"> • wykłady, • seminaria, • konferencje, • gry i symulacje, • demonstracje, • analiza przypadków, • programy treningowe, • warsztaty. 	

Źródło: (Beck, Długosz-Truszkowska, 2007: 77).

3. SZKOLENIA JAKO KLUCZOWY CZYNNIK DOSKONALENIA KAPITAŁU LUDZKIEGO

W tej części artykułu przedstawiono ocenę efektywności szkoleń pracowniczych w firmie, która jest grupą o światowym formacie, liderem w branży samochodowej, przemysłowej oraz lotniczej. Badania – przeprowadzone w drugim kwartale 2015 roku – miały charakter pilotażowy i były częścią obszerniejszych badań realizowanych w ramach pracy dyplomowej Patrycji Żyrek, w Katedrze Zarządzania, Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, pod kierunkiem naukowym dr inż. Pauliny Gajewskiej Założenia do przeprowadzonych badań wyglądały następująco:

- Celem badania była ocena efektywności szkoleń pracowniczych w badanym przedsiębiorstwie.
- Aby zrealizować cel postawiono następujące pytania badawcze:
 1. Jak pracownicy firmy oceniają szkolenia pracownicze?

2. Czy szkolenia organizowane przez przedsiębiorstwo podnoszą wydajność i efektywność pracowników?
 3. Czy umiejętności trenera/szkoleniowca sprzyjają osiągnięciu celu szkolenia?
 4. Czy liczba szkoleń w przedsiębiorstwie jest wystarczająca?
- **Narzędziem badawczym** był kwestionariusz ankietowy zawierający 19 pytań razem z pytaniami z metryczki. Kwestionariusz został rozdany pracownikom w miejscu pracy.
 - **Adresatami badania** byli pracownicy fizyczni oraz umysłowi przedsiębiorstwa – próba badawcza obejmowała 100 osób.

Szczegółowa struktura respondentów kształtowała się następująco: procent kobiet biorących udział w ankiecie wynosił 68%, natomiast mężczyzn – 32%.

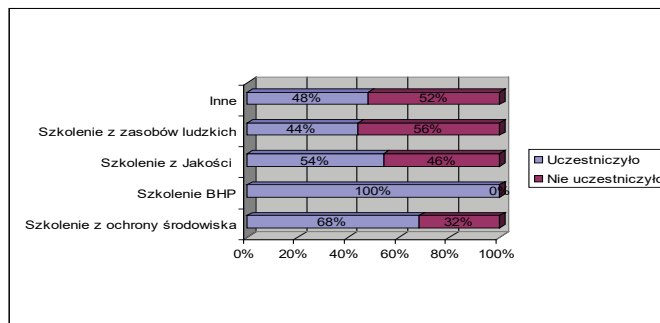
Chcąc uzyskać dane na temat wieku zastosowano w ankiecie przedziały wiekowe. Zdecydowanie najwięcej jest osób w wieku od 31 do 40 lat – 31%, następnie 26% to osoby w wieku od 18 – 30 lat. Wiek w granicach 41 do 50 lat zadeklarowało 24%, a 19% to osoby powyżej 50 roku życia.

W kwestii wykształcenia większość – 38% – przypada wykształceniu średniemu, drugie miejsce to wykształcenie wyższe (32%). W badaniu 28% osób zadeklarowało, iż ukończyło szkołę zawodową, natomiast na szkole podstawowej zakończyło edukację 2% ankietowanych.

Rozpoczynając pytania ankietowe postanowiono zapytać o udział pracowników w szkoleniach. Wyniki tego badania kształtowały się następująco: 30% ankietowanych brało udział w szkoleniach 2 razy, największą jednak grupę stanowią pracownicy, którzy uczestniczyli w szkoleniach więcej niż 2 razy i jest to aż 64% respondentów. Nie zdarzyło się jednak w przedsiębiorstwie, aby pracownik nie odbył szkolenia.

W kolejnym pytaniu postanowiono sprawdzić, w jakich szkoleniach pracownicy najczęściej uczestniczyli, czy były to obowiązkowe szkolenia oraz czy firma stara się podwyższyć ich kwalifikacje również w innych dziedzinach. Firma obowiązkowo szkoli pracowników z Bezpieczeństwa i Higieny Pracy, gdyż w tych szkoleniach uczestniczyło 100% ankietowanych, ale podnosi również kwalifikacje zawodowe swoich pracowników w innych dziedzinach.

Wykres 1. Struktura próby według udziału pracowników w szkoleniach



Źródło: Opracowanie własne.

Pracownicy deklaruowali, że brali udział w takich szkoleniach jak: dla kadry zarządzającej, inżynierów, team leaderów oraz szefów zmian a także w szkoleniach z zakresu pierwszej pomocy. Dosyć popularne są również szkolenia dotyczące jakości co wynika pewnie z faktu, iż przedsiębiorstwo dąży do najwyższej jakości oferowanych produktów oraz minimalizacji przyjmowanych reklamacji od swoich klientów.

Kolejne pytanie dotyczyło oceny szkoleń organizowanych przez firmę – zdecydowana większość, bo aż 73% ankietowanych ocenia szkolenia organizowane przez firmę bardzo dobrze, co oznacza, że przedsiębiorstwo starannie przygotowuje się do organizowanych szkoleń, zarówno pod kątem merytorycznym jak i praktycznym (17% ocenia je dobrze a kolejne 5% – średnio). Natomiast tylko 5% respondentów ocenia szkolenia raczej źle bądź źle, i może to wynikać np. z braku zainteresowania danym tematem.

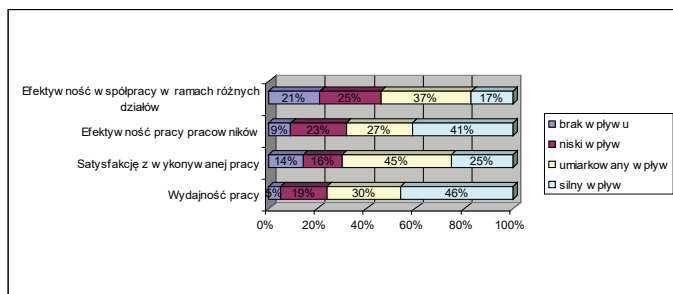
Najczęstszym powodem organizowania szkoleń jest to, że przedsiębiorstwo czuje się zobowiązane do działań związanych z rozwojem pracowników, gdyż taką właśnie odpowiedź wskazało, aż 52% ankietowanych. Działanie to powinno zasłużyć na pochwałę, gdyż świadczy o tym, iż organizacja dba o rozwój pracownika, a tym samym buduje wizerunek dobrego pracodawcy. Także 28% ankietowanych uważa, że kolejnym powodem kierowania pracowników na szkolenia jest zmniejszenie deficytu umiejętności, 9% uważa z kolei, iż szkolenie jest formą nagrody, 7% pracowników sądzi, że wynika ono wyłącznie z wymogów prawa.

W kolejnym pytaniu postanowiono zweryfikować, jak pracownicy oceniają przekazane przez szkoleniowców informacje – aż 87% respondentów uważa, że szkoleniowiec/wykładowca w sposób wyczerpujący przekazał informacje natomiast 13% uznało, że przekazane infor-

macje były zbyt podstawowe i wymagały dodatkowej rozmowy w celu ich przedyskutowania.

Szkolenie organizowane przez firmę w umiarkowany sposób wpłynęło na efektywność współpracy w ramach różnych działów, natomiast miało silny wpływ na efektywność pracy pracowników, gdyż 41% ankietowanych wskazało taką odpowiedź.

Wykres 2. Struktura próby według wpływu na poszczególne cele szkolenia



Źródło: Opracowanie własne

Szkolenie oddziałuje w sposób umiarkowany na satysfakcję z wykonywanej pracy, o czym świadczy 45% głosów ankietowanych, natomiast ma silny wpływ na wydajność pracy, gdyż u 46% respondentów nastąpiła poprawa produktywności.

W kwestionariuszu ankietowym poproszono również, aby respondenci zaznaczyli czy zgadzają się z pewnymi stwierdzeniami dotyczącymi szkoleń.

Tabela 2. Struktura próby według stopnia zgodności ze stwierdzeniami na temat szkoleń organizowanych przez firmę

STWIERDZENIE	OPINIA				
	zdecydowanie nie zgadzam się	nie zgadzam się	częściowo zgadzam się	zgadzam się	zdecydowanie zgadzam się
Szkolenie jest dobrze dopasowane do mojego planu rozwoju w firmie.	0%	7%	28%	43%	22%
Dzięki udziałowi w szkoleniu zdobyłam/em nową wiedzę/umiejętności potrzebne na moim stanowisku pracy.	2%	5%	19%	36%	38%
Szkolenia pozwalają na sprawniejsze wykonywanie pracy.	4%	12%	24%	33%	27%

Szkolenia w sposób wystarczający zaspokajają moje ambicje zawodowe.	18%	31%	22%	14%	15%
Metody szkolenia, rytm pracy i środki dydaktyczne pomogły osiągnąć cele szkolenia.	8%	9%	11%	21%	51%
Doświadczenie trenera/ szkoleniowca było adekwatne do tematu szkolenia.	0%	0%	13%	18%	69%
Postawa trenera/ szkoleniowca była przyjazna, profesjonalna i zaangażowana.	0%	3%	20%	36%	41%
Sposób prezentacji wiedzy sprzyjał osiągnięciu celu szkolenia.	5%	7%	14%	52%	22%

Źródło: Opracowanie własne.

Z powyższej tabeli można zaobserwować, iż:

- 43% ankietowanych zgadza się, że szkolenie jest dobrze dopasowane do planu rozwoju w firmie i nie ma osoby, która zdecydowanie się nie zgadza z tą opinią,
- 38% ankietowanych zdecydowanie zgadza się z tym, że dzięki udziałowi w szkoleniu zdobyli nową wiedzę/umiejętności potrzebne na swoim stanowisku pracy,
- 33% respondentów zgadza się, że szkolenia pozwalają na sprawniejsze wykonywanie pracy, natomiast 31% ankietowanych nie zgadza się, że szkolenia zaspokajają w wystarczający sposób ich ambicje zawodowe,
- metody szkolenia, rytm pracy i środki dydaktyczne pomogły osiągnąć cele u 51% ankietowanych a doświadczenie szkoleniowca wywarło zdecydowany podziw u 69% respondentów,
- 41% zdecydowanie się zgadza, że postawa trenera/ szkoleniowca była przyjazna, profesjonalna i zaangażowana a 52% ankietowanych zgadza się, że sposób prezentacji wiedzy sprzyjał osiągnięciu celu szkolenia.

Można wnioskować, że firma stawia na profesjonalizm przy organizacji szkoleń zarówno pod kątem doboru szkoleniowców jak i materiałów dydaktycznych, które umożliwiają pracownikom przyswajanie wiedzy. Pracownicy dzięki szkoleniom zdobywają niezbędną wiedzę oraz umiejętności konieczne na stanowiskach pracy. Jedynym zastrzeżeniem dotyczyło tego, iż szkolenie nie zaspokaja ambicji zawodowych pracowników, dlatego organi-

zacja powinna popracować nad rozwojem pracowników, poprzez zwiększenie liczby szkoleń bądź dać pracownikom możliwość udziału w wybranych konferencjach, wykładach, warsztatach czy kursach. Pracownicy nie widzą potrzeby podwyższania swoich kwalifikacji zawodowych poza miejscem pracy, co oznacza, że wiedza zdobyta na szkoleniach w wystarczający sposób pozwala na wykonywanie powierzonej pracy. Wyniki badań pokazały, iż szkolenie wpływa pozytywnie na efektywność pracy pracowników oraz wydajność pracy, natomiast w umiarkowany sposób wpływa na efektywność współpracy w ramach różnych działów oraz satysfakcję z wykonywanej pracy. Firma powinna więc popracować nad motywacją dla pracowników, gdyż samo szkolenie nie zapewnia odpowiedniej satysfakcji.

Można stwierdzić, iż podczas szkoleń organizowanych przez firmę został dokonany transfer nowej wiedzy a w jego wyniku zostały dokonane oczekiwane przez przedsiębiorstwo zamiany tzn. wzrosła wydajność pracowników. Firma prowadzi wszelkie działania mające na celu przeprowadzenie szkoleń w sposób efektywny tzn. ustala wymagania kompetencyjne, prowadzi na bieżąco identyfikację potrzeb szkoleniowych, organizuje szkolenia i sprawdza ich efektywność poprzez:

- ocenę satysfakcji uczestnika bezpośrednio po szkoleniu,
- testy wiedzy przeprowadzone przed szkoleniem i do 1 mies. po szkoleniu,
- ocenę wyników pracy (umiejętności), która dokonywana jest przez przełożonego,
- raport ewaluacyjny dostawcy usług szkoleniowych.

PODSUMOWANIE

Współczesne funkcjonowanie w wielu gałęziach biznesu wymaga ciągłego doksztalcania się i rozwoju. Gospodarka Polski i gospodarka światowa ulega ciągłym przeobrażeniom, dlatego pracodawcy, właściciele innowacyjnych firm, którym zależy na unowocześnianiu swojej działalności, powinni kierować nie tylko menedżerów, ale i wszystkich pracowników, nawet tych szeregowych, na różnego rodzaju kursy doksztalcające. Raz zdobyta wiedza jest w wielu branżach niewystarczająca do tego, aby przez lata wykonywać tę samą pracę z należyтым zaangażowaniem, dysponując odpowiednimi kwalifikacjami. Należy na bieżąco uzupełniać posiadane wiadomości i zwiększać swoje umiejętności przydatne przy realizacji obowiązków zawodowych. Dzięki szkoleniom można wypełniać założenia nauki przez całe życie. Inwestycje w kadry pracownicze są tak naprawdę inwestycjami

w samą firmę. Zwiększają umiejętności i uzupełniają wiedzę podwładnych, przyczyniając się do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa w branży, w której funkcjonuje. Z perspektywy pracodawcy zyskuje on kompetentnych pracowników, którzy stają się specjalistami w danej dziedzinie i pracują dla dobra całej firmy. Szkolenia mogą być również elementem motywowania pracowników, a jednocześnie zapewniania im atrakcyjnej ścieżki kariery zawodowej. Jeśli dzięki szkoleniom można uzyskać awans zawodowy, pracownicy chętniej będą brali w nich udział.

Firma może być konkurencyjna na rynku, jeśli jej pracownicy dysponują odpowiednią wiedzą i umiejętnościami, które potrafią wykorzystywać na co dzień przy wykonywaniu licznych obowiązków zawodowych. Coraz więcej pracodawców dostrzega duże korzyści z inwestowania w posiadane zasoby ludzkie i coraz więcej firm decyduje się na tworzenie działów HR, których zadaniem jest między innymi budowanie ścieżki awansów i rozwoju pracowników (<http://www.szkolenia.avenhansen.pl>).

Szkolenia pracowników staną się w obecnych czasach jednym z najważniejszych zadań dla firmy, gdyż mogą stanowić o jej „być albo nie być”. W szkoleniu pracowników coraz więcej menedżerów upatruje sposób na wyprzedzenie konkurencji i zaakceptowało już taką konieczność. Kapitał ludzki to przede wszystkim kompetencje menedżerów i pracowników. To właśnie ich wiedza, umiejętności, motywacje, zachowania i postawy wobec pracy decydują o tym, czy firma jest w stanie walczyć i utrzymać przewagę konkurencyjną czy też nie. Gwałtowne zmiany w technologii, otoczeniu konkurencyjnym i wymaganiach klientów wpływają na wzrost tempa, w jakim przedsiębiorstwa muszą zmieniać swoje produkty i strategie oraz inwestować w rozwój kapitału ludzkiego, aby przetrwać na rynku. Dziś koniecznością staje się kreowanie organizacji uczącej się, charakteryzującej się ciągłym odnawianiem wiedzy, stymulującej i zaspakajającej potrzeby rozwoju swoich pracowników, którzy nabywają nowe kompetencje i ciągle uczą się. Na tej płaszczyźnie można również rozpatrywać dynamiczny rozwój rynku usług szkoleniowych, potwierdzający dokonujący się także w Polsce rozwój kształcenia ustawicznego traktowanego przez ekonomistów jako akcelerator wzrostu gospodarczego (www.rcs-hr.pl).

LITERATURA

1. Adamiec, M., Kożusznik B., (2000). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Aktor-Kreator-Inspirator*. Katowice: Wydawnictwo AKADE.
2. Armstrong, M. (2005). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
3. Armstrong, M. (2010). *Strategiczne Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
4. Beck, E., Długosz-Truskowska E. (2007). *Zarządzanie pracownikami*. Kraków: Wyd. AGH
5. Bramley, P. (2001). *Ocena efektywności szkoleń*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
6. Harasim, W. (red.), (2012). *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*. Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
7. Janowska, J. (2002). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Warszawa: PWE.
8. Kopijer, P., (2009),. *O(d)czarowanie ROI. Istota szacowania rentowności inwestycji w szkolenia.* „Personel i Zarządzanie” nr 6.
9. Król, H., Ludwiczynski, A. (2006). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie Kapitału Ludzkiego*. Warszawa: PWE.
10. Kuryłowicz-Rodzoń, A. (1999). *Inwestowanie w pracownika. Przegląd metod szkolenia – cykl artykułów*. Praca i Zabezpieczenie Społeczne, nr 7–8.
11. McKenna, E., Beech, N. (1997). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Gebethner&Ska.
12. Moczyłowska, J. (2008). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*. Warszawa: Difin.
13. Oleksyn, T. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Wydanie II rozszerzone i zaktualizowane*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer bussines.
14. Piechnik-Kurczel, A. (2000). *Efektywność szkolenia zawodowego w teorii i praktyce zarządzania personelem*. Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 552.
15. Poczowski, A. (2007). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Warszawa: PWE.
16. Sajkiewicz, A. (red.), (2000). *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja, kierowanie, ekonomika*. Warszawa: Poltext.
17. Szałkowski, A. (red.), (2002). *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
18. Szałkowski, A. (red.) 2000. *Wprowadzenie do zarządzania personelem*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
19. <<http://www.rcs-hr.pl/?action=sai&ida=164>>, 17.01.2017.
20. <<http://www.szkozenia.avenhansen.pl/arttykul-szkolenia-pracownicze-dobrobyt-czy-strata-czasu.html>>, 17.01.2017.