

Artykuł pochodzi z publikacji: *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, (Red.) W. Harasim, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012

Joanna Konopka

Wyższa Szkoła Promocji w Warszawie

Rozdział 6.

Wpływ efektywności form szkolenia pracowników na konkurencyjność firmy

Intensywna konkurencja, walka o klienta i dynamicznie rozwijający się rynek wymagają od firmy systematycznych transformacji. Zdolność do adaptacji i - cytując za Peterem Druckerem - umiejętność „zarządzania brakiem ciągłości” decydują w dzisiejszych czasach nie tylko o tym, czy przedsiębiorstwo jest konkurencyjne, ale i o tym, czy w ogóle ma szansę na przetrwanie. Choć rynek szkoleń rozwijał się już wcześniej, to nowa sytuacja polityczna i gospodarcza po roku 1989 (zwłaszcza rozwój firm prywatnych i przekształcenia własnościowe) przyczyniła się do dynamicznego wzrostu zapotrzebowania na szkolenia.

W czasach stale zwiększającej się konkurencji rynkowej każda organizacja, która chce zapewnić sobie dynamiczny rozwój, musi dbać o doskonalenie swoich pracowników. Warunkiem utrzymania się na rynku i bycia konkurencyjnym jest posiadanie dobrze przygotowanego i umotywowanego personelu, który elastycznie potrafi reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu¹.

Istotą szkolenia jest 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 pracow-

¹ M. Kossowska, I. Sołtysińska, M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2002, s. 9.

nika do objęcia nowego stanowiska, badając również trafność wyboru odpowiedniego kandydata, a wszystko w celu zatrudnienia odpowiednich pracowników na właściwych stanowiskach. Rośnie świadomość kadry zarządzającej, jak ogromne znaczenie dla rozwoju firmy mają szkolenia pracowników. Szkolenia traktuje się jako szansę dla organizacji, to dzięki nim organizacja może dostosować się do zmian na rynku i budować swoją przewagę konkurencyjną nad innymi podmiotami gospodarczymi. Działalność personalna organizacji ma za zadanie opracować taki system szkolenia pracowników, aby umożliwiał maksymalne wykorzystanie potencjału pracowników w odniesieniu do celów organizacyjnych krótko- i długoterminowych.

Wyróżniamy szereg metod szkoleniowych, jednak przy wyborze formy szkolenia decydujące powinny być cele, które organizacja zamierza osiągnąć poprzez szkolenie. Ważne jest, aby metody szkolenia motywowały oraz stwarzały możliwość aktywnego uczestnictwa szkolonego w wykonywaniu ćwiczeń praktycznych². Według specjalistów z dziedziny zarządzania personelem najlepszym sposobem na zdobycie w praktyce określonych umiejętności są formy szkolenia na stanowisku pracy³.

Nie bez znaczenia jest również wybór techniki szkoleniowej. Od niej zależy skuteczność szkolenia, szybkość wprowadzania innowacji, powodzenie projektów inwestycyjnych i efektywność pracy personelu. Wśród technik szkoleniowych można wyróżnić szkolenia organizowane na stanowisku pracy: przyuczenie, mentoring, coaching, rotacje stanowisk, wykłady i prezentacje, konferencje i wideokonferencje, symulacje, studium przypadku, warsztaty, trening interaktywny, trening w terenie, e-learning.

Do form szkolenia organizowanych poza stanowiskiem pracy zaliczamy: wykłady i prezentacje, konferencje i wideokonferencje, gry i symulacje, studium przypadku, warsztaty⁴.

Jednak niezależnie od formy szkoleń ważne jest, by każde szkolenie przygotowywało pracowników na nieustanne zmiany otoczenia, angażowało w wypracowywanie nowych, skutecznych rozwiązań i przekonywało personel, że zmiana przyniesie korzyści wszystkim - firmie, zarządowi i każdemu z pracowników⁵.

² K. Makowski, *Instrumenty Zarządzania Zasobami Ludzkimi*, Warszawa 2002, s. 378.

³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 457.

⁴ M. M. Laguna, *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 145.

⁵ Zob.: P. Szkutnicki, *Przekonać załogę do zmian*, „Personel i zarządzanie” nr 15/16/2001.

„Konkurencja to taka sytuacja na rynku, w której firmy lub sprzedawcy, niezależnie od siebie, dążą do patronatu nad kupującymi (zdobycia poparcia nabywców), co jest dla nich warunkiem do osiągnięcia celu ekonomicznego, którym może być wzrost zysku, sprzedaży lub udziału w rynku”⁶.

Konkurencyjność jest jednym z najważniejszych czynników określających możliwości rozwojowe podmiotów gospodarczych. M. E. Porter wymienia następujące źródła przewagi konkurencyjnej: „wytwarzanie produktów najwyższej jakości, zdolność do osiągnięcia niższych kosztów produkcji, wytwarzanie produktów o wyraźnej wartości użytkowej, oferowanie szerokiej gamy produktów”⁷.

Niezależnie od tego, czy przedsiębiorstwo prowadzi działalność usługową czy produkcyjną, działa na rynku krajowym czy międzynarodowym, można wyodrębnić czynniki, które kształtują jego konkurencyjność. Do najistotniejszych można zaliczyć: charakter własności przedsiębiorstwa, system organizacji i zarządzania, marketing - zwłaszcza w ujęciu przedsiębiorstwo - rynek, politykę personalną - ze szczególnym uwzględnieniem szkoleń, kwalifikacje pracowników oraz decyzje produkcyjne, w tym decyzje o wielkości produkcji i związanych z tym poziomem kosztów produkcji.

6.1. Wnioski z przeprowadzonych badań

Badanie przeprowadzono w ramach projektu badawczego „Wpływ potencjału pracowniczego na przewagę konkurencyjną” zrealizowanego w Wyższej Szkole Promocji. Jest próbą zmierzającą do opisanego atrybutów konkurencyjności przedsiębiorstw należących do sfery potencjału pracowniczego i wykazania, że podstawą zyskowego funkcjonowania przedsiębiorstw jest stałe zaangażowanie w walkę konkurencyjną. Badanie zostało zrealizowane w środowisku dużych przedsiębiorstw, znajdujących się na różnym etapie rozwoju i zatrudniających powyżej stu pracowników. W zakresie projektu mieści się między innymi sprawdzanie efektywności i przydatności szkoleń oraz próba zbadania ich wpływu na kreowanie przewagi konkurencyjnej.

⁶ H. G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 65

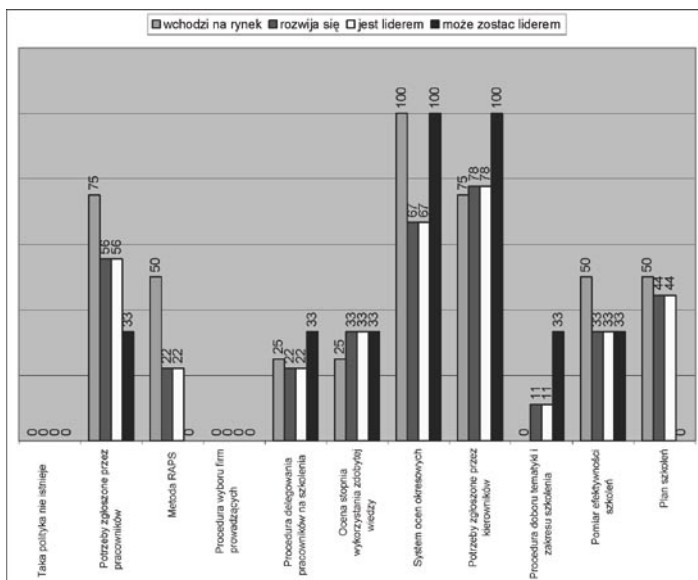
⁷ J. Matejuk, *Budowa konkurencyjności przedsiębiorstw w okresie transformacji*, Wydawnictwo PRET S.A., Warszawa 2003, s. 12.

Celem badania była próba uzyskania odpowiedzi, czy proces szkolenia ma wpływ na kreowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz czy stosowane formy szkolenia umożliwiają firmie podniesienie swojej konkurencyjności. Odpowiedzi na tak postawione hipotezy pozwolą na określenie polityki szkoleniowej stosowanej w firmie poprzez wykorzystanie możliwości, jakie stwarza rynek szkoleń. Została podjęta próba zbadania, w jaki sposób organizacje korzystają z możliwości szkolenia personelu i jak to przekłada się na pozycję firmy na rynku.

6.2. Zidentyfikowane tendencje

Autorka prezentuje związki pomiędzy elementami składającymi się na politykę szkoleniową firmy a jej pozycją konkurencyjną. Prezentowane ustalenia zostały przedstawione w postaci wykresów oraz w formie opisowej. Wykresy od 1 do 6 pokazują analizę ustaleń wynikających z ankiety skierowanej do pracodawców, natomiast wykresy 7 i 8 oraz punkty od numeru 9a do 9k opisują wyniki uzyskane z narzędzia badawczego skierowanego do pracowników.

Wykres 1. Jakie są elementy długofalowej polityki szkoleniowej firmy?



Źródło: opracowanie własne

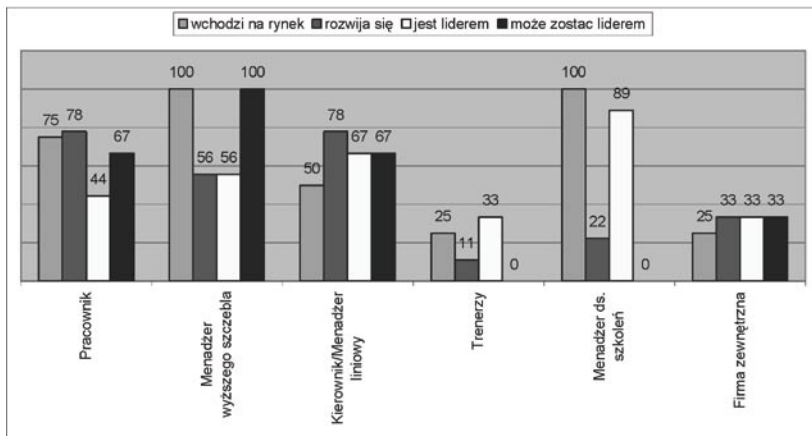
Właściwa polityka szkoleniowa pozwala na świadome i celowe wpływanie na wiedzę, zachowania i postawy pracowników. W pierwszej kolejności należy opracować długoterminową, strategiczną politykę firmy na tym obszarze. Jest to szczególnie ważne ze względu na fakt, iż efekty szkoleń pojawiają się w długim okresie czasu. Wszystkie realizowane programy szkoleniowe będą wówczas przemyślane i ułożone w jedną logiczną sekwencję. Można będzie dzięki temu uniknąć bardzo często popełnianego błędu organizacji szkoleń metodą przypadkową. Gdy opracowane zostaną ogólne strategiczne plany szkoleń, można przystąpić do tworzenia bieżących operacyjnych budżetów tego działu.

Polityka szkoleniowa staje się powoli w polskich przedsiębiorstwach takim instrumentem, bez którego nowoczesna firma nie może się obejść. Potwierdzeniem tego może być powyższy wykres, pokazujący że wszystkie przedsiębiorstwa objęte badaniem, niezależnie od rozwoju firmy uważają, że taka polityka istnieje w obrębie firmy. W badanych organizacjach głównymi elementami długofalowej polityki szkoleniowej są: system ocen okresowych, potrzeby zgłoszone przez kierowników oraz potrzeby zgłoszone przez pracowników.

Zastanawiający jest fakt, że do najważniejszych elementów długofalowej polityki szkoleniowej respondenci nie zaliczają planu szkoleń. Wydawać by się mogło, że to plan szkoleń jest punktem wyjścia dla planowania takiej polityki. Jedynie firmy, które wchodzą na rynek, w większym stopniu niż pozostałe wskazały na ten element jako istotny. Z drugiej strony, biorąc pod uwagę dynamiczne zmiany, które obserwuje się w ostatnich latach, logiczne wydaje się, że to pracownik i jego przełożony mają wiedzę, jakie szkolenia są potrzebne na stanowiskach pracy. A system ocen okresowych pozwala wyznaczać te obszary, w których pracownik powinien się szkolić, a następnie weryfikuje przyswojone umiejętności pracownika.

Na uwagę zasługuje fakt, że żadna z badanych firm nie zalicza procedury wyboru firm prowadzących szkolenie jako składowej długookresowej polityki szkoleniowej firmy. Wśród firm wchodzących na rynek w tworzeniu planu szkoleń udział bierze w pełnym zakresie zarówno menadżer wyższego szczebla, jak i menadżer do spraw szkoleń. W dużej mierze w procedurze tej uczestniczy również sam pracownik oraz kierownik/menadżer liniowy. W małym stopniu firmy te korzystają z usług trenera czy firm zewnętrznych.

Wykres 2. Jakie osoby współpracują przy tworzeniu planu szkoleń?



Źródło: opracowanie własne

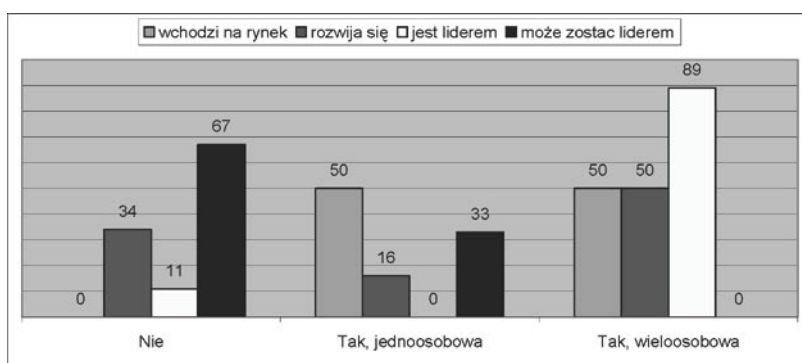
W organizacjach rozwijających się w głównej mierze plan szkolenia przygotowują pracownik i kierownik/menadżer do spraw szkoleń, rzadziej menadżer wyższego szczebla. Małą rolę odgrywa tu menadżer szkoleniowy. Prawdopodobnie rolą menadżera ds. szkoleń jest dopiero realizacja zatwierdzonych szkoleń, czyli ustalenie terminów, oraz osób prowadzących szkolenia. Natomiast w firmach będących liderem na rynku to właśnie menadżer ds. szkoleń wskazany jest jako główna osoba tworząca plan szkoleń. Być może spowodowane to jest tym, że liderzy mają dawno ugruntowaną procedurę i planowanie szkoleń leży w zakresie obowiązków właśnie menadżera ds. szkoleń.

Firmy mogące zostać liderem do tworzenia planu szkoleń angażują w pełnym wymiarze menadżera wyższego stopnia, w mniejszym stopniu pracownika i kierownika/menadżera liniowego. Za to ani trener ani menadżer do spraw szkoleń nigdy nie biorą udziału w fazie przygotowania planu szkoleń. Może to świadczyć o tym, że organizacje mogące zostać liderami korzystają z usług firm zewnętrznych.

Niewątpliwie angażowanie do tworzenia planu szkoleń wszystkich zainteresowanych podmiotów jest wskazane z uwagi na to, że można zwiększyć przydatność i efektywność zaplanowanych szkoleń. Menadżer wyższego szczebla przedstawia plan szkoleń zarządowi i zatwierdza budżet. Pracownik ma możliwość wskazania tych obszarów, w których odczuwa brak wiedzy. Trener i menadżer ds. szkoleń ustalają, czy proponowane szkolenia mogą odbyć się siłami pracow-

ników działu szkoleń zatrudnionych w firmie, czy też należy poszukać ofert na zewnętrznym rynku. Rolą kierownika/menadżera liniowego jest motywowanie, wspieranie i kontrolowanie pracownika, aby mógł i chciał wykorzystać nabyte umiejętności na stanowisku pracy po powrocie ze szkolenia. Z drugiej strony zatrudnienie firmy zewnętrznej specjalizującej się w doradztwie szkoleniowym daje gwarancję stworzenia planu szkoleń na miarę trendów istniejących na rynku szkoleń.

Wykres 3. Czy w firmie działa wyodrębniona jednostka zajmująca się szkoleniami?



Źródło: opracowanie własne

Decydując się na utworzenie działu szkoleń, należy w pierwszej kolejności rozwiązać problem: czy tworzyć w danym przedsiębiorstwie samodzielną komórkę organizacyjną zajmującą się tym obszarem jego funkcjonowania. W dużych firmach, zatrudniających wielu pracowników celowe jest powołanie takiej wyspecjalizowanej jednostki. Może być to kilku osobowy dział lub jednoosobowa komórka. W mniejszych przedsiębiorstwach organizacja procesu szkoleniowego może podlegać jednej osobie, która zajmuje się tym zagadnieniem w ramach wykonywania innych, pokrewnych obowiązków. W przedsiębiorstwach, które wchodzą na rynek działają wyodrębnione jednostki zajmujące się szkoleniami, w połowie badanych firm są to komórki jednoosobowe, w drugiej połowie – wieloosobowe. Taka tendencja może wynikać z faktu, że część tych firm współpracuje z zewnętrznymi firmami szkoleniowymi, a część posiada w swoich strukturach własnych szkoleniowców. Trudno powiedzieć, która koncepcja jest lepsza.

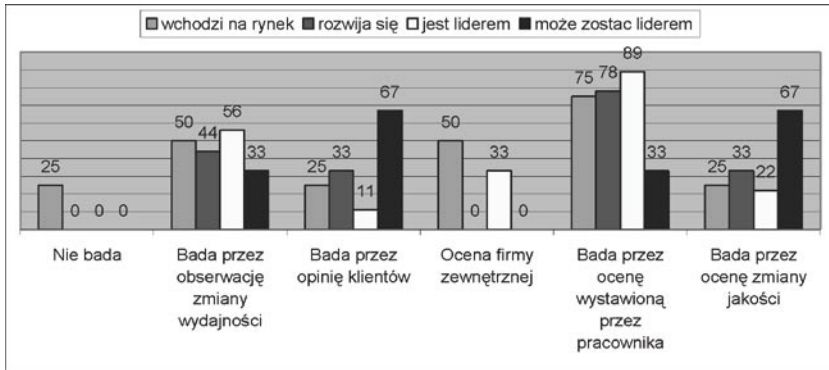
Pracodawcy firm rozwijających się w większej mierze posiadają działy zajmujące się szkoleniami, przeważnie są to kilkuosobowe komórki. Na uwagę zasługuje fakt, że duża liczba firm z sektora firm rozwijających się nie posiada odrębnej jednostki ds. szkoleń. Taki stan rzeczy może wskazywać na to, że do zadań kierowników liniowych należy szkolenie podległych im pracowników. Możliwa również jest opcja, że firmy te zlecają outsourcing usług szkoleniowych. Za takim rozwiązaniem przemawia fakt, że firmy rozwijające się zakładają, że zatrudniły pracowników, specjalistów z odpowiednimi kompetencjami, dla których w najbliższym czasie nie będą organizować szkoleń innych niż np. BHP. Dlatego nieekonomiczne byłoby tworzenie wewnętrznych stanowisk pracy związanych ze szkoleniami. Zaoszczędzone finanse można przeznaczyć na reklamę, badania marketingowe czy nowe technologie.

Przedsiębiorstwa będące liderami na rynku, na ogół posiadają w swojej strukturze specjalistyczne, wieloosobowe jednostki zajmujące się sprawami szkolenia pracowników. Spowodowane jest to prawdopodobnie złożonością procesu szkolenia i dlatego tworzone są odrębne działy zajmujące się szkoleniami pracowników. Zadaniem takiej wieloosobowej komórki jest koordynowanie wszystkich realizowanych w przedsiębiorstwie programów szkoleniowych. Liderzy na rynku to najczęściej firmy świadome, że realizują zadania z ludźmi i dzięki nim. Stąd ważne są kompetencje, które ci ludzie posiadają. Odpowiednia polityka szkoleniowa pozwala na świadome i celowe wpływanie na wiedzę, zachowania i postawy pracowników.

Firmy mogące zostać liderami w większości nie posiadają odrębnych jednostek zajmujących się tylko szkoleniami. Jedynie niewielki procent firm zatrudnia jedną osobę do spraw szkoleń. Osoba taka może pełnić funkcję wewnętrznego konsultanta ds. szkoleń. Taki stan może wskazywać na korzystanie z usług zewnętrznych firm szkoleniowo-doradczych lub na współpracę osobno z firmą szkoleniową i osobno z konsultantem. Konsultant oferuje pomoc w zaplanowaniu i realizacji całego procesu polityki szkoleniowej oraz w opracowaniu strategii szkoleń w zakresie niezbędnych metod i narzędzi. Nie bez znaczenia jest również to, że konsultant będzie widział firmę niejako z zewnątrz. Korzystając z oferty firmy szkoleniowej można uzyskać odpowiedzi na pytanie, jak cele biznesowe przełożyć na odpowiednie szkolenie,

czyli na cele szkoleniowe, jak wdrożyć w firmie efekty szkolenia i jak je zmierzyć.

Wykres 4. Czy i w jaki sposób firma bada efektywność szkoleń?



Źródło: opracowanie własne

Szkolenie, traktowane jako inwestycja, powinno być oceniane na płaszczyźnie jego efektywności. Bez takiej oceny nie ma możliwości potwierdzenia, czy zostały osiągnięte przyjęte w tym zakresie cele, a także czy pracownicy zwiększyli swój potencjał kwalifikacyjny, czy zaistniał transfer nowej wiedzy i czy w wyniku tego transferu nastąpiły oczekiwane zmiany oraz czy zmiany te wpłynęły korzystnie na efektywność firmy. Ewaluacja ta wieńczy działalność szkoleniową i daje wskazówki, co do przyszłych posunięć w systemie doskonalenia zawodowego w przedsiębiorstwie. Oznacza to, że jest istotnym składnikiem szkolenia.

Na pytanie o to jedynie część firm z grupy wchodzących na rynek odpowiedziała, że nie bada efektywności szkoleń. Być może taka postawa spowodowana jest brakiem przeprowadzonych szkoleń, a może to kwestia braku doświadczenia w tej materii, czy choćby sprawa minimalizacji kosztów. Większość firm z tej grupy deklaruje, że bada efektywność szkoleń poprzez ocenę wystawioną przez pracownika, ocenę firmy zewnętrznej oraz przez obserwację zmiany wydajności. Pozostałe firmy, niezależnie od pozycji konkurencyjnej na rynku, deklarują, że sprawdzają efektywność szkoleń, stosując ocenę wielokierunkową.

Firmy rozwijające się oraz firmy mogące zostać liderem nie korzystają z oceny firmy zewnętrznej przy badaniu efektywności szkoleń. Wynik taki może sugerować, że przedsiębiorstwa te badają skuteczność

szkoleń jedynie na poziomie badania satysfakcji pracownika. Na uwagę zasługuje fakt, że firmy mogące zostać liderem badają efektywność szkoleń w opinii swoich klientów oraz przez ocenę zmiany jakości. Zarówno klient, jak i jakość są kluczowymi czynnikami pozwalającymi na konkurowanie z innymi przedsiębiorstwami. Zastanawiające jest, dlaczego liderzy rynku nie kładą nacisku na badanie efektywności szkoleń w tych dwóch wymienionych wyżej aspektach. Być może firmy będące liderami opierają się na przekonaniu, że oferują swoje produkty czy usługi na o wiele wyższym poziomie niż pozostałe firmy, a skupiają się na pracowniku jako na tym elemencie, który odpowiada zarówno za relacje z klientem, jak i za jakość wykonywanej przez siebie pracy.

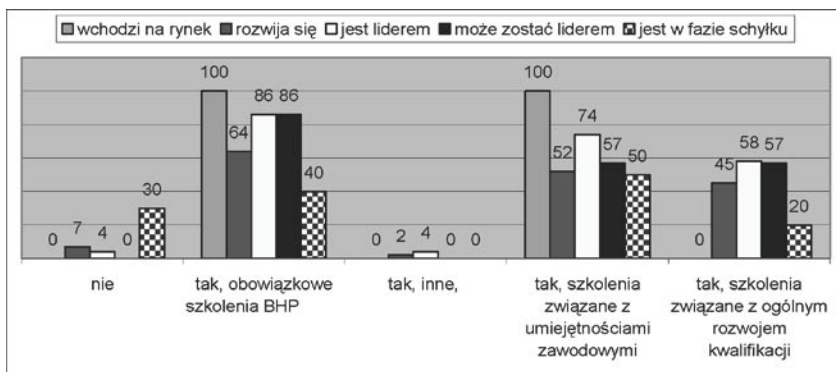
Wykres 5. Na jaki aspekt konkurencyjności wpływ ma polityka szkoleniowa firmy?



Źródło: opracowanie własne

Badane przedsiębiorstwa oceniają, że w aspekcie konkurencyjności polityka szkoleniowa firmy ma w największym stopniu wpływ na wzrost wartości firmy poprzez rozwój jej potencjału kadrowego. Drugim równie ważnym czynnikiem jest możliwość zwiększenia elastyczności i wielofunkcyjności pracowników. Dla firm wchodzących na rynek rozwój kultury zorientowanej na efektywność i dzielenie się wiedzą jest istotnym aspektem w stopniu wyższym, niż dla pozostałych firm. Może to oznaczać, że firmy te realizują politykę organizacji opartej na wiedzy. Dla kadry menedżerskiej przedsiębiorstw będących liderami na rynku rozwój kultury zorientowanej na efektywność i dzielenie się wiedzą ma najmniejszą wagę.

Wykres 6. Czy firma zapewnia Panu/i szkolenia i jakie?



Źródło: opracowanie własne

Ciągle rosnąca konkurencja na rynku sprawia, że dla wielu firm szkolenia pracowników to konieczność decydująca o ich istnieniu. Jednak stosunek firm i pracodawców do podnoszenia kwalifikacji swoich pracowników jest nadal zróżnicowany. W przypadku niektórych przedsiębiorstw polega to jedynie na cyklicznie powtarzanych, krótkich szkoleniach, mających za zadanie przekazanie informacji dotyczących określonych zagadnień merytorycznych, dla innych oznacza długofalowy proces szkoleniowy zmierzający do podniesienia jakości personelu. W efekcie tylko w niektórych firmach szkolenia traktowane są kompleksowo i perspektywnie.

Pośród rodzajów i typów szkoleń wyróżnia się podział na dwa szkolenia, tak zwane miękkie i twarde. Szkolenia miękkie to szkolenia obejmujące edukację, ćwiczenie umiejętności personalnych i rozwijanie zasobów pracowników (umiejętności interpersonalne, motywowanie, wpływanie na innych, komunikacja, rozwój osobisty, negocjowanie, itp.). Szkolenia twarde to szkolenia obejmujące edukację i ćwiczenie umiejętności w obszarach ściśle związanych z wykonywaną pracą np. obsługa maszyn i urządzeń, wiedza z zakresu bezpieczeństwa pracy, przepisów prawnych, księgowości, zasad dokumentacji, znajomość wewnętrznych procedur, systemów itp.

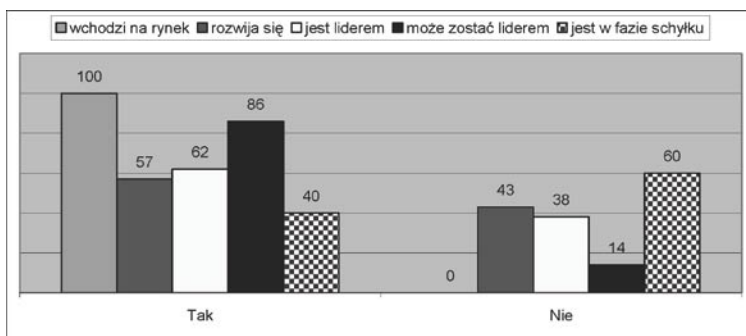
Przedsiębiorstwa wchodzące na rynek w pełni zapewniają pracownikom obowiązkowe szkolenia BHP. Dla takiej organizacji na pewno istotne jest, aby funkcjonować zgodnie z wymogami prawa pracy. Firmy wchodzące na rynek zapewniają pracownikom również szkolenia związane z umiejętnościami zawodowymi. W tej fazie roz-

woju niezwykle istotne jest, aby personel potrafił bezbłędnie obsługiwać maszyny i urządzenia na stanowisku pracy, znał procedury obowiązujące w organizacji. Firmy rozwijające się w mniejszym stopniu kładą nacisk na szkolenia z zakresu BHP. Trudno stwierdzić, co jest tego powodem, ponieważ każda z ankietowanych firm jest na rynku od wielu lat i na pewno nie są im obce obowiązki pracodawcy w tej kwestii. Pracodawcy w tych firmach zapewniają pracownikom szkolenia zarówno miękkie, jak i twarde.

Firmy będące liderami oraz te mogące zostać liderami przejawiają podobne tendencje. W większości zapewniają szkolenia z BHP, wychodzą też z założenia, że pracownik powinien się szkolić zawsze w dwóch obszarach: związanym bezpośrednio z wykonywaną pracą oraz tym, który rozwija jego osobiste predyspozycje. Szkolenia twarde podnoszą kwalifikacje pracowników związane bezpośrednio z wykonywaną pracą, ale szkolenia miękkie mogą budować pozytywny wizerunek firmy czy nawet tworzyć i podtrzymywać dobre relacje z klientami.

Wśród badanej grupy pracowników należy zwrócić uwagę, że firmy znajdujące się w fazie schyłku są jedynymi organizacjami, w których pracownicy twierdzą, że w dużej mierze nie realizuje się tam szkoleń. Sporadycznie odbywają się szkolenia z przepisów BHP, a także ze szkoleń związanych z umiejętnościami zawodowymi. Taka sytuacja może być spowodowana niekorzystnym położeniem finansowym firmy, która walczy o przetrwanie i oszczędza na szkoleniach. Jeśli tak jest w rzeczywistości, to jest to błędne założenie, gdyż tylko firmy inwestujące w rozwój pracowników mogą się liczyć na rynku.

Wykres 7. Czy forma realizowanego szkolenia uwzględniała preferowane przez Pana/ią sposoby uczenia się?



Źródło: opracowanie własne

Planując szkolenia, warto zagłębić się w poznanie własnych pracowników i docenienie ich predyspozycji. Odpowiednio dobrane szkolenia oprócz tego że posiadają wartość merytoryczną mogą dodatkowo emocjonalnie powiązać pracowników z firmą, obniżając ich rotację, która bywa kosztowna. Mogą także spowodować, że wynagrodzenie stanie się mniej istotne w decyzjach o zmianie pracy. Z przeprowadzonych badań wynika, że organizacje wchodzące na rynek w stu procentach uwzględniają preferowane przez pracownika sposoby uczenia się. Prawdopodobnie wynika to z podejścia firmy do nowoczesnego zarządzania personelem, gdzie mówi się o dopasowaniu szkolenia do stylu uczenia się uczestnika szkolenia.

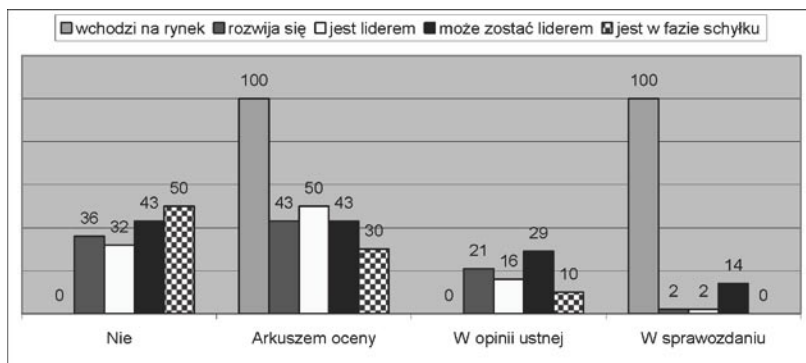
Również firmy mogące zostać liderem mają wysoki odsetek odpowiedzi potwierdzających, że ich przedsiębiorstwo przed wysłaniem pracownika bada preferencje, co do sposobu uczenia się. Osoby dorosłe stanowią grupę bardzo zróżnicowaną pod względem tempa i możliwości uczenia się, jak również innych cech osobowości. Szkolenie ma sens tylko wtedy, kiedy pracownik, a co za tym idzie i firma, czerpie korzyści z nabytej na szkoleniu wiedzy.

Przedsiębiorcy będący liderami na rynku oraz firmy rozwijające się w dużej mierze uwzględniają przy projektowaniu szkoleń preferowane przez pracowników sposoby uczenia się, ale część firm udzieliła na to pytanie odpowiedzi negatywnej. Przyczyna tego może leżeć w charakterze szkoleń jeśli firma szkoliła pracowników z wewnętrznych procedur, obsługi komputera i jego oprogramowania, nie było potrzeby pytania pracowników o preferencje względem stylu uczenia się. Przedsiębiorstwa zajmujące tak silną pozycję na rynku wyznają zasadę, że zdolność szybkiego uczenia się całej organizacji to jedyny czynnik, który może zapewnić jej trwałą przewagę konkurencyjną. Podmioty te wykorzystują zaangażowanie i możliwości uczenia się poszczególnych osób i całych zespołów, co pozwala na szybki rozwój firmy jako całości. Idea organizacji uczącej się najczęściej powiązana jest właśnie z firmami mającymi wysoką pozycję na rynku.

Zdecydowanie firmy będące w fazie schyłku nie badają preferencji pracowników, co do ich stylu uczenia się. Taka sytuacja może być następstwem braku szkoleń w firmie, czy też braku wiedzy na temat najnowszych trendów w szkoleniach. Przedsiębiorstwo będące w trudnej sytuacji finansowej skupia się na produkcji i wynikach finansowych, zaniedbując rozwój pracowników. Często z takich firm

odchodzą specjaliści, eksperci, którzy nie mogą rozwinąć skrzydeł z powodu braku funduszy na inwestycje. A szkolenia należy zaliczyć do inwestycji firmy.

Wykres 8. Czy po szkoleniu był/a Pan/i proszony/a o ocenę jego jakości i jeśli tak, w jaki sposób?



Źródło: opracowanie własne

Z analizy badanych firm wynika, że przedsiębiorstwa wchodzące na rynek zawsze wymagają od pracowników oceny jakości szkolenia. Do tego celu wykorzystują dwa narzędzia: arkusz oceny oraz sprawozdanie. Niestety, nie wiadomo, jakie pytania zawierają oba te narzędzia, ale można wnioskować, że odnoszą się one do oceny poziomu zadowolenia ze szkolenia, sposobu prowadzenia zajęć, materiałów dydaktycznych itd. Stanowią też informację zwrotną dla szkoleniowca, co jest istotne w przypadku, gdy szkolenie przeprowadza firma zewnętrzna. Na podstawie podsumowania oceny jakości można kontynuować dalszą współpracę lub należy szukać innego partnera w zakresie szkoleń.

Firmy rozwijające się w większości proszą pracowników o ocenę jakości, najczęściej poprzez arkusz oceny lub w opinii ustnej. W dużej jednak mierze nie badają tego zjawiska. Być może mając stabilną sytuację na rynku zatrudniają do przeprowadzania szkoleń najlepszych specjalistów, co pozwala sądzić, że szkolenia zawsze stoją na wysokim poziomie.

Badane instytucje mające status lidera oraz te, które mogą zostać liderem wymagają od przeszkolonych pracowników opinii na temat jakości szkolenia. Informacje uzyskują za pomocą arkusza oceny, rzadziej w opinii ustnej, sporadycznie w sprawozdaniu. Niezrozumiałe wydaje się, że spora grupa ankietowanych twierdzi, że ich firma

nie bada jakości szkolenia poprzez ocenę przeszkolonego personelu. Raczej trudno sobie wyobrazić, że dla firm o największej przewadze konkurencyjnej jakość szkolenia jest mało znaczącym elementem. Można skłaniać się w tej sytuacji do wniosku, że organizacje te w znacznym stopniu skupiają się na wyższym poziomie oceny szkolenia, na przykład na ocenie efektów szkolenia czy badaniu, w jakim stopniu szkolenie przyczyniło się do poprawy funkcjonowania firmy (ocena kosztów, wymiernych efektów szkolenia takich, jak wzrost sprzedaży, produkcji). Możliwa jest również opcja, że kierowanie pracowników na szkolenia pełni funkcję motywacyjną. Dodatkowo, jeśli przyjąć, że pracownik uczestniczy w planowaniu szkolenia, badanie na poziomie oceny jakości samego szkolenia schodzi na plan dalszy. Ponieważ firmy mające status lidera i te mogące zostać liderem posiadają duże możliwości finansowe, niewykluczone jest, że część pracowników odbywa szkolenia na zasadzie coachingu czy mentoringu. W obu przypadkach jest to proces ciągły, rozłożony w czasie i nie podlega standardowym formom oceny.

Organizacje będące w fazie schyłku w większości nie pytają swoich pracowników o ocenę jakości szkolenia. Zakładając, że w firmach tych nie odbywają się szkolenia lub odbywają się jedynie te związane ze zmianami w prawie czy księgowości, nie dziwni taka postawa firmy.

Z uwagi na konieczność zwiększenia prezentacji wyników, w tej części zostaje pominięta ilustracyjna postać badania (wykresy).

9. Uczestnikom badania przedstawione zostały cele szkoleń (szkolenie przygotowujące i wprowadzające, szkolenie dostosowawcze, przekwalifikowanie) oraz możliwości ich realizacji. Następnie poproszono respondentów o wskazanie, poprzez którą formę ich firma realizuje poszczególne cele szkoleniowe, a także o ocenę przydatności wskazanych form do określonych celów szkoleniowych (w skali 0-5, gdzie 0 oznacza „nieprzydatna”, a 5 - „bardzo przydatna”).

9a. Wykłady i ćwiczenia

Przedsiębiorstwa wchodzące na rynek nie realizują żadnego z celów szkolenia przy pomocy wykładów i ćwiczeń.

Firmy rozwijające się stosują wykłady i ćwiczenia do wszystkich trzech celów szkolenia. Ta forma szkolenia oceniana jest przez pracowników jako przydatna i bardzo przydatna.

Organizacje będące liderami na rynku stosują tę metodę przy przekwalifikowaniu pracowników, jednak jest ona oceniana przez respondentów jako zupełnie nieprzydatna lub przydatna w małym stopniu.

Firmy będące w fazie schyłku przejawiają tendencję do posługiwania się tą metodą szkolenia dla osiągnięcia wyżej wymienionych celów szkolenia. Na uwagę zasługuje fakt, że zarówno przy szkoleniach przygotowujących i wprowadzających, jak i przy przekwalifikowaniu ta forma uznawana jest przez ankietowanych pracowników za zupełnie nieprzydatną. Metoda ta ma zastosowanie w przekazywaniu wiedzy dużej grupie osób. Jest pod tym względem ekonomiczna, z uwagi na możliwość przekazania dużej liczby informacji dla dużej grupy pracowników w niedługim czasie. A to przekłada się na stosunkowo niski koszt szkolenia w przeliczeniu na jednego pracownika w porównaniu z innymi, bardziej indywidualnymi metodami szkolenia. Być może jest to przykład rozbieżności oczekiwań kadry zarządzającej z oczekiwaniami szkolonych pracowników co do formy szkolenia. Zarząd chce tanim kosztem zrealizować szkolenie, a pracownik nie chce być jedynie biernym słuchaczem, lecz chce zdobywać nowe umiejętności.

9b. Modelowanie zachowań

Firmy wchodzące na rynek stosują modelowanie zachowań do osiągnięcia wszystkich trzech celów szkoleniowych. Szkoleni tą metodą pracownicy oceniają ją na dobrym poziomie przydatności.

Natomiast w firmach mogących zostać liderami ta forma szkolenia jest oceniana przez pracowników jako nieprzydatna.

W firmach będących w fazie schyłku opinie pracowników co do tej metody są podzielone. Część ankietowanych uważa, że ta metoda jest zupełnie nieprzydatna, a część ocenia ją jako przydatną lub bardzo przydatną.

9c. Rotacja pracowników

W zasadzie wszystkie badane podmioty, niezależnie od pozycji konkurencyjnej firmy, stosują rotację pracowników do szkolenia personelu. Respondenci oceniają tę formę jako przydatną. Jest to forma uczenia się poprzez zastępowanie innej osoby w jej obowiązkach. W licznych sytuacjach jest to konieczność, ale zastępstwo stanowi też

planowany sposób uczenia. Stosowana jest jako sposób wdrażania do pracy nowych pracowników, np. absolwentów nieposiadających jeszcze żadnego doświadczenia zawodowego.

Organizacje wchodzące na rynek wykorzystują rotację pracowników do uzyskania dwóch celów szkoleniowych: szkolenia przygotowującego i wprowadzającego oraz szkolenia dostosowawczego. W obu wypadkach metoda ta oceniana jest bardzo wysoko przez pracowników. Ta forma szkolenia stosowana jest w stopniu znikomym dla przekwalifikowania personelu, dodatkowo nie cieszy się dobrą opinią wśród tych, którzy byli w ten sposób szkoleni dla uzyskania nowego zawodu czy nowej specjalizacji zawodowej. Niska ocena rotacji pracowników przy przekwalifikowaniu może wynikać z faktu, że pracownik mający zastąpić jakąś osobę napotyka na opór w dzieleniu się wiedzą.

9d. Uczenie się poprzez działanie

Do formy uczenia się poprzez działanie uciekają się najczęściej firmy wchodzące na rynek. Powodem tego może być fakt, że jest to metoda wykorzystywana przede wszystkim do rozwoju kadry kierowniczej. Celem tej metody nie jest udzielanie porad, lecz stymulowanie poszukiwania rozwiązań poprzez zadawanie pytań, słuchanie, dzielenie się tym, co sprawia trudność w realizacji danego projektu. Można założyć, że rozwój kadry menedżerskiej jest właśnie tym obszarem, na którego rozwój stawiają firmy wchodzące na rynek. Sama forma szkolenia jest oceniana przez przeszkolonych jako w dużym stopniu przydatna.

Warto zwrócić uwagę, że metoda uczenia się poprzez działanie jest wykorzystywana przez firmy będące w fazie schyłku do przekwalifikowania pracowników. Metoda ta jest też bardzo wysoko oceniana przez respondentów, jako skuteczna.

Respondenci z organizacji będących liderami na rynku zaznaczyli, że ta metoda stosowana jest w ich firmie do realizacji każdego z celów szkoleniowych, natomiast oceniają ją jako zupełnie nieprzydatną. Trudno stwierdzić, dlaczego ta niewątpliwie bardzo stymulująca metoda uczenia się nie zyskała uznania w oczach pracowników tych organizacji. Omawiana forma uczenia się w miejscu pracy jest metodą wymagającą obecności grupy, a także wsparcia ze strony tej grupy. Być może problem leży tu po stronie firmy, która nie potrafi wytworzyć specyficznego klimatu, otwartości w rozmowie o trudnościach czy własnej

niewiedzy. Jeśli założyć, że w firmie istnieje duża rywalizacja, to takie podejście ankietowanych jest możliwe.

9e. Inscenizacja

Inscenizacja, w przeciwieństwie do tradycyjnych metod wykładowych wymaga dużego zaangażowania uczących się, ich aktywnego udziału. Oznacza to, że jest skierowana do pracowników dążących do rozwoju własnej osobowości. A takich ludzi można niewątpliwie znaleźć w firmach wchodzących na rynek i firmach, które osiągnęły już pozycję lidera na konkurencyjnym rynku. Te podmioty gospodarcze wykorzystują metodę inscenizacji do realizacji dwóch celów szkoleniowych: szkoleń przygotowujących i wprowadzających oraz szkoleń dostosowawczych. Inscenizacja znajduje zastosowanie przede wszystkim w celu ćwiczenia nowych zachowań bądź doskonalenia pewnych umiejętności, głównie interpersonalnych, na przykład prowadzenia rozmowy, umiejętności sprzedaży, negocjacji, nawiązywania kontaktów, rozwiązywania konfliktów.

Żadna z ankietowanych firm w znaczącym stopniu nie wykorzystuje inscenizacji jako formy szkolenia w związku z przekwalifikowaniem personelu. Trudno powiedzieć, dlaczego tak się dzieje, być może menedżerowie w tych organizacjach nie dostrzegają potrzeby doskonalenie relacji międzyludzkich, a właśnie metoda inscenizacji, jak podaje literatura przedmiotu, jest do tego najodpowiedniejsza.

9f. Gry i symulacje

Niezależnie od pozycji konkurencyjnej firmy, respondenci udzielali informacji, że ich organizacje nie stosują metody gry i symulacji w celu szkolenia przygotowującego i wprowadzającego. Dodatkowo firmy będące w fazie schyłku nie wykorzystują tej formy w szkoleniach dostosowawczych. Taka sytuacja nie powinna wzbudzać zdziwienia, gdyż po pierwsze jest to dość kosztowna metoda szkolenia, a po drugie dotyczy raczej funkcjonowania przedsiębiorstwa, obejmując takie zagadnienia, jak planowanie, finanse, marketing i inne.

Firmy wchodzące na rynek wykorzystują metodę gier i symulacji zarówno szkolenia do celów dostosowawczego jak i do przekwalifikowania. W pierwszym przypadku metoda ta oceniana jest przez odbior-

ców szkolenia bardzo wysoko, w drugim przeciętnie.

Przedsiębiorstwa będące liderami i mogące zostać liderami przejawiają trend analogiczny do firm wchodzących na rynek, z tym, że efekt przydatności szkolenia dla celów szkolenia dostosowawczego i przekwalifikowania oceniany jako bardzo wysoko.

Organizacje mogące zostać liderami posługują się metodą gier i symulacji w przypadku szkolenia dostosowawczego.

9g. Mentoring

Firmy wchodzące na rynek wykorzystują mentoring w niewielkim zakresie zarówno w szkoleniach dostosowawczych, jak i w szkoleniach dotyczących przekwalifikowania pracowników.

Firmy rozwijające się korzystają z mentoringu w szkoleniach przygotowujących i wprowadzających oraz w szkoleniach dostosowawczych. Zaskakuje opinia pracowników ankietowanych, gdyż aż połowa z nich ocenia w obu przypadkach tą formę szkolenia jako zupełnie nieprzydatną. Taka ocena może być spowodowana tym, że w organizacji nie ma osób mogących pełnić rolę mentora, a wyznaczone do tego celu osoby nie wywiązują się ze swego zadania. Literatura przedmiotu podaje, że mentorzy muszą posiadać silną motywację dotyczącą nie tylko własnej pracy, ale również aktywnej pomocy uczącym się. Mentoring może zabierać mentorowi dużo czasu i wpływać na wyniki jego pracy. Wystąpienie jednego z tych problemów może być przyczyną negatywnej oceny pracowników, którzy korzystali z tej formy szkolenia.

Przedsiębiorstwa o pozycji lidera poprzez mentoring realizują szkolenia związane z przygotowaniem i wprowadzeniem nowych pracowników do pracy oraz ze szkoleniem dostosowawczym personelu. W obydwu przypadkach forma szkolenia oceniana jest przez respondentów jako przydatna. Taki obraz sytuacji może być spowodowany faktem, że liderzy na rynku konkurencyjnym mają w swoich szeregach doświadczonych pracowników, uznanych przez zarząd firmy, stanowiących wzór do naśladowania. Tacy menedżerowie czy specjaliści osiągnąwszy sukces na polu zawodowym, chętnie dzielą się swoją wiedzą z kimś o mniejszym doświadczeniu. Mentorem, czyli swego rodzaju przewodnikiem, pomocnikiem w planowaniu kariery zawodowej może być nie tylko osoba stojąca o kilka szczebli wyżej w hierarchii służbo-

wej, ale także ktoś spoza firmy. Przy zatrudnieniu mentora z zewnątrz rosną koszty takiego szkolenia, dlatego też na taką ofertę mogą sobie pozwolić przedsiębiorstwa o dobrej sytuacji ekonomicznej.

Organizacje mogące zostać liderami w dużym stopniu wykorzystują mentoring przy szkoleniach przygotowujących i wprowadzających, a ankietowani uczestnicy tych szkoleń dzielą się na tych, którzy uważają, że szkolenie nie spełniło ich oczekiwań oraz na tych, dla których szkolenie było przydatne.

Firmy w fazie schyłku nie korzystają z tej formy szkolenia. Potwierdzałyby to opinie, że firmy, które nie idą z duchem czasu i nie korzystają z nowoczesnych metod szkolenia swojej kadry pracowniczej nie mają szans na utrzymanie się na rynku.

9h. Coaching

Coaching jako forma szkolenia znajduje zastosowanie w firmach będących liderami do szkoleń związanych z przygotowaniem i wprowadzeniem pracowników na stanowisko pracy oraz w ramach szkoleń dostosowawczych. Ten rodzaj szkolenia jest zaliczany do nowoczesnych metod szkolenia, dlatego nie powinno dziwić stosowanie go przez organizacje będące potentatami na konkurencyjnym rynku.

Przedsiębiorstwa mogące zostać liderami wykorzystują coaching przy szkoleniach przygotowujących i wprowadzających, lecz zdania respondentów co do przydatności tej formy szkolenia są podzielone. Część przeszkolonych tą metodą uważa, że szkolenie było nieprzydatne a część odwrotnie – że było przydatne. Z badania wynika, że zadowoleni pracownicy wywodzą się z grupy menedżerów, natomiast niezadowoleni z grupy szeregowych pracowników. Taka rozbieżność wypowiedzi może wynikać z sytuacji, że kierownicy korzystali z coachingu indywidualnego (być może realizowanego przez specjalistę z firmy zewnętrznej) a pracownicy korzystali z coachingu grupowego, przeprowadzonego przez pracowników z innego działu czy też innego oddziału.

9i. Analiza przypadku

Firmy wchodzące na rynek stosują analizę przypadku zarówno do szkolenia przygotowującego i wprowadzającego, jak i do szkole-

nia dostosowawczego. W obu przypadkach forma szkolenia oceniona została jako przydatna. Analiza przypadku w celu przekwalifikowania pracownika stosowana jest w znikomym stopniu.

Organizacje będące liderami wykorzystują analizę przypadków do realizacji celów związanych ze szkoleniami przygotowującymi i wprowadzającymi, a także do szkoleń dostosowawczych. Ta forma w szkoleniach wprowadzających pracownika do organizacji została oceniona przez pracowników jako średnio przydatna. Taka ocena może być spowodowana faktem, że szkolenie tą metodą wymaga od uczestnika opracowania własnych pomysłów, zasad i technik, podczas gdy inne metody z podejściem bardziej tradycyjnym nie wymagają takiego wysiłku od szkolącego się pracownika. Natomiast analiza przypadku wykorzystania przy szkoleniach dostosowawczych zyskała w oczach ankietowanych wysoki stopień przydatności.

Przedsiębiorstwa mogące zostać liderami stosują metodę analizy przypadków w celu przeprowadzenia szkolenia przygotowującego i wprowadzającego, lecz metoda ta nie spotkała się z uznaniem respondentów. Taka sytuacja spowodowana jest być może tym, że analiza przypadku to metoda, która przede wszystkim doskonali pewne umiejętności, w mniejszym stopniu pozwala na przyswojenie wiedzy teoretycznej.

Firmy będące w fazie schyłku stosują metodę analizy przypadku w szkoleniach dostosowawczych.

9j. e-learning

Wśród badanych firm jedynie przedsiębiorstwa znajdujące się w fazie schyłku nie korzystają z e-learningu jako formy szkolenia. Powodem jest zapewne wysoki koszt związany z wprowadzeniem tej formy szkolenia w firmie. Bariery może być również brak znajomości obsługi komputera przez znaczną część personelu, a komputer stał się jednym z najważniejszych narzędzi pomocnych w uczeniu się metodą multimedialną.

Pozostałe firmy wykorzystują e-learning w dużym stopniu, a ankietowani oceniają tę metodę szkolenia jako przydatną i bardzo przydatną. Taki wynik ankiety może być spowodowany szeregiem zalet, jakie niesie za sobą ta forma szkolenia zarówno dla organizacji, jak i dla pracownika. Można wymienić takie korzyści, jak: oszczędność

pieniędzy (eliminacja kosztów związanych z prowadzeniem szkoleń w sposób tradycyjny, takich jak: honorarium trenera, wynajem ośrodka szkoleniowego, transport, zakwaterowanie, wyżywienie i inne), oszczędność czasu (pracownicy szkolą się w czasie, który jest dla nich najwygodniejszy i nie powodują zaniechań w pracy, nie tracą czasu na dojazdy na szkolenia), brak dezorganizacji pracy, monitoring wyników nauczania. Kolejną zaletą tej metody jest niewątpliwie fakt, że wykorzystując Internet, intranet, extranet, wirtualną tablicę ogłoszeń, listy dyskusyjne, czaty firmowe, banki pomysłów tzw. gotowych rozwiązań dla firmy zatrzymują wiedzę w organizacji. Być może ważne jest tu także postrzeganie przez organizację pozytywnego działania efektu marketingowego oznaczającego dołączenie do grona najbardziej innowacyjnych i postępowych przedsiębiorstw wykorzystujących w swojej działalności nowoczesne rozwiązania e-learning. Szkolenia internetowe oraz liczne korzyści, jakie dają one użytkownikom, z pewnością zwiększą siłę konkurencyjną firmy.

9k. Oddelegowanie

Oddelegowanie pracownika wykorzystywane jest przez firmy wchodzące na rynek jako szkolenie przygotowującego i wprowadzającego pracownika do pracy w firmie. Także tę formę szkolenia wykorzystuje się w szkoleniach dostosowawczych. W obydwu przypadkach ankietowani oceniają tego rodzaju szkolenia jako dość przydatne. Do przekwalifikowania oddelegowanie znajduje zastosowanie o wiele rzadziej i jest oceniane nisko przez adresatów szkolenia.

Firmy będące liderami na rynku stosują tę formę szkolenia analogicznie do firm wchodzących na rynek, z tym, że respondenci wyżej oceniają przydatność tego rodzaju szkolenia.

Zastosowanie w obu powyższych przypadkach metody oddelegowania pracownika dla celów szkolenia przygotowującego i wprowadzającego jest dość ciekawym podejściem. Być może jest to próba zwiększenia przewagi konkurencyjnej poprzez nowatorskie podejście do szkolenia nowych pracowników. Z założenia ta forma szkolenia przewiduje wysłanie pracownika na jakiś czas do instytucji, z którą firma współpracuje np. do dostawcy czy klienta. Tam pracownik uczy się nie tylko wykonywania nowych czynności, ale przede wszystkim

poznaje sposób funkcjonowania drugiej firmy, jej potrzeby, oczekiwania, wymagania, uczy się także radzenia sobie w nowym otoczeniu. Ta forma szkolenia zwykle znajdowała zastosowanie przy szkoleniu dostosowawczym i przekwalifikowaniu. Pomagała lepiej zrozumieć się obydwu firmom, lepiej dostosować się do wzajemnych oczekiwań.

Firmy mogące zostać liderami poprzez metodę oddelegowania pomagają pracownikom przekwalifikować się, jednak ankietowani nie oceniają tej metody jako przydatnej.

6.3. Wnioski z uwzględnieniem cech badanych przedsiębiorstw

W wyniku przeprowadzonych badań powstała charakterystyka organizacji. Jest to analiza przeprowadzonego wnioskowania wykazująca, jakie są elementy polityki szkoleniowej firmy, jakie formy szkolenia najczęściej są stosowane w badanych przedsiębiorstwach oraz których form organizacje nie wykorzystują do szkolenia pracowników.

6.3.1. Organizacje wchodzące na rynek

Organizacje wchodzące na rynek tworzą długofalową politykę szkoleniową firmy z takich elementów, jak: potrzeby zgłoszone przez pracowników, system ocen okresowych, potrzeby zgłoszone przez kierowników. Przy tworzeniu planu szkoleń współpracują menadżer wyższego szczebla, menadżer ds. szkoleń oraz pracownik. W firmie działa wyodrębniona jednostka szkoleniowa jedno lub wieloosobowa.

Stosowaną formą badania efektywności szkoleń jest ocena wystawiona przez pracownika oraz obserwacja zmiany wydajności. Firmy korzystają też z usług firm zewnętrznych, które przeprowadzają szkolenia, a finalną częścią takiego szkolenia jest ocena jego efektywności.

Polityka szkoleniowa firmy jest zorientowana na takie obszary, jak: doskonalenie kwalifikacji pracowników w perspektywie przyszłościowych zmian organizacyjnych i technologicznych, zwiększenie elastyczności i wielofunkcyjności pracowników oraz rozwój kultury zorientowanej na efektywność i dzielenie się wiedzą.

Respondenci zatrudnieni w organizacjach wchodzących na rynek

stwierdzili, że firma zapewnia im szkolenia z zakresu BHP oraz szkolenia związane z umiejętnościami zawodowymi.

Organizacje wchodzące na rynek uwzględniają w stu procentach preferowane przez pracowników sposoby uczenia się, co niewątpliwie przekłada się na wysoką skuteczność tych szkoleń.

Po zakończeniu szkolenia pracownicy proszeni są o ocenę jego jakości poprzez arkusz oceny lub sprawozdanie.

Do realizacji szkoleń przygotowujących i wprowadzających nowe osoby do pracy wykorzystuje się następujące formy szkolenia: modelowanie zachowań, rotacja, uczenie się poprzez działanie, inscenizacja, analiza przypadku, e-learning, oddelegowanie.

W ramach szkoleń dostosowawczych firmy preferują takie modele szkolenia, jak: modelowanie zachowań, rotacja, uczenie się poprzez działanie, inscenizacja, gry i symulacje, analiza przypadku, e-learning, oddelegowanie.

W procesie przekwalifikowania przedsiębiorstwa posługuje się szkoleniami typu: modelowanie zachowań, uczenie się poprzez działanie, e-learning, oddelegowanie.

Wszystkie formy szkolenia, oprócz oddelegowania stosowanego podczas przekwalifikowania pracownika, oceniane są jako efektywne. Dominują szkolenia indywidualne poza stanowiskiem pracy.

6.3.2. Organizacje rozwijające się

Potrzeby zgłoszone przez kierowników, system ocen okresowych i potrzeby zgłoszone przez pracowników to odpowiedzi, na które wskazali respondenci zapytani o elementy długofalowej polityki szkoleniowej firmy.

Według ankietowanych w organizacjach rozwijających się w kreowaniu planu szkoleń obecny jest pracownik oraz kierownik/menadżer liniowy.

Pracownikami zatrudnionymi w tych przedsiębiorstwach w kwestiach szkoleniowych zajmuje się wieloosobowa komórka szkoleniowa wydzielona z innych struktur w firmie.

Zdaniem respondentów firma bada efektywność szkoleń poprzez ocenę wystawioną przez pracownika po zakończeniu szkolenia, a także prowadząc obserwację zmiany wydajności pracy szkolonych pracowników.

Polityka szkoleniowa firmy ma za zadanie podnieść konkurencyjność przedsiębiorstwa, umożliwiając wzrost wartości firmy poprzez rozwój jej potencjału kadrowego.

Organizacje rozwijające się zapewniają pracownikom obowiązkowe szkolenia z zakresu BHP oraz szkolenia związane z umiejętnościami zawodowymi. Dążą też do tego, aby forma realizowanego szkolenia uwzględniała preferowane przez uczestnika szkolenia sposoby uczenia się.

Arkusz oceny jest narzędziem, które jest wykorzystywane do badania jakości szkolenia. Warto zwrócić uwagę, że niektóre firmy o statusie organizacji rozwijających się nie przeprowadzają oceny jakości szkolenia.

Do realizacji szkoleń przygotowujących i wprowadzających nowe osoby do pracy wykorzystuje się następujące formy szkolenia: wykłady i ćwiczenia, rotacja, analiza przypadku, e-learning, oddelegowanie.

W ramach szkoleń dostosowawczych firmy preferują takie modele szkolenia, jak: wykłady i ćwiczenia, rotacja, gry i symulacje, e-learning, oddelegowanie.

W procesie przekwalifikowania przedsiębiorstwa posługuje się szkoleniami typu: wykłady i ćwiczenia, rotacja, e-learning, oddelegowanie.

Wszystkie formy szkolenia, oprócz oddelegowania stosowanego podczas przekwalifikowania pracownika, oceniane są jako przydatne. Przeważają szkolenia indywidualne poza stanowiskiem pracy.

6.3.3. Organizacje będące liderem

Przedsiębiorstwa będące w tej fazie rozwoju mają ugruntowaną pozycję na rynku, zatrudniają wysoko wykwalifikowany personel, który tworzy politykę szkoleniową firmy, wykorzystując do tego system ocen okresowych oraz potrzeby zgłoszone przez kierowników poszczególnych działów.

Ważnym elementem rozwoju firmy jest opracowanie planu szkoleń dla pracowników. Plan ten tworzą na drodze wzajemnej współpracy menedżer do spraw szkoleń, kierownik/menedżer liniowy, pracownik, menadżer wyższego szczebla oraz trener. Tylko w przypadku firm będących liderami mamy do czynienia ze zjawiskiem kwintetu szko-

leniowego, czyli najbardziej efektywnego zespołu tworzącego proces szkolenia.

W badanych przedsiębiorstwach działa wyodrębniona, wieloosobowa komórka zajmująca się szkoleniami, które kształtują postawy, wiedzę, umiejętności i zachowania niezbędne do właściwego wykonywania pracy. Dodatkowo przed skierowaniem na szkolenia pracownik jest pytany o to, jakie są jego preferowane sposoby uczenia się. Świadczy to o tym, że szkolenia w tych firmach nie są jedynie przymusowym incydentem, ale mają za zadanie doprowadzić do poprawy wyników pracy poszczególnych osób, grup i całej organizacji.

Organizacje będące liderami na rynku w badaniu efektywności szkoleń sugerują się oceną wystawioną przez pracownika biorącego udział w szkoleniu oraz obserwacją zmiany wydajności.

Respondenci zapytani o to, na jaki aspekt konkurencyjności wpływ ma polityka szkoleniowa firmy odpowiedzieli, że jest to doskonalenie kwalifikacji pracowników w perspektywie przyszłościowych zmian organizacyjnych i technologicznych, zwiększenie elastyczności i wielofunkcyjności pracowników, rozwój kultury zorientowanej na efektywność i dzielenie się wiedzą, a także wzrost wartości firmy poprzez rozwój jej potencjału personalnego.

Pracownikom zatrudnionym w firmach mających status lidera na rynku organizowane są szkolenia ze wszystkich możliwych zakresów. Są to obowiązkowe szkolenia z zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, szkolenia związane z umiejętnościami zawodowymi oraz szkolenia związane z ogólnym rozwojem kwalifikacji.

Nie wystarczy wydać pieniądze na szkolenie. Trzeba być jeszcze pewnym, że zostały wydane dobrze i przyniosą pozytywne rezultaty. Dlatego racjonalnie zarządzane organizacje oceniają jakość, skuteczność lub efektywność szkoleń. W przypadku firm będących liderami do tego celu służy arkusz oceny szkolenia.

Do realizacji szkoleń przygotowujących i wprowadzających nowe osoby do pracy wykorzystuje się następujące formy szkolenia: wykłady i ćwiczenia, rotacja, inscenizacja, gry i symulacje, mentoring, coaching, analiza przypadku, e-learning, oddelegowanie.

W ramach szkoleń dostosowawczych firmy preferują takie modele szkolenia, jak: wykłady i ćwiczenia, rotacja, inscenizacja, gry i symulacje, mentoring, coaching, analiza przypadku, e-learning, oddelegowanie.

W procesie przekwalifikowania przedsiębiorstwa posługuje się szkoleniami typu: wykłady i ćwiczenia, e-learning, oddelegowanie.

Wszystkie rodzaje szkolenia, oprócz formy wykładów i ćwiczeń stosowanych podczas szkolenia przygotowującego i wprowadzającego oraz podczas przekwalifikowania pracownika, oceniane są jako bardzo przydatne.

W firmach najczęściej stosowane są szkolenia indywidualne odbywające się na stanowisku pracy.

6.3.4. Organizacje mogące zostać liderem

Tak, jak pozostałe przedsiębiorstwa, organizacje mogące zostać liderem posiadają długofalową politykę szkoleniową firmy, a do jej elementów zalicza się potrzeby zgłoszone przez pracowników, system ocen okresowych, potrzeby zgłoszone przez kierowników, a także plan szkoleń. Ten ostatni element polityki szkoleniowej firmy współtworzą menedżer wyższego szczebla, kierownik/menedżer liniowy oraz pracownik.

Respondenci zapytani o to, czy w firmie działa wyodrębniona, wieloosobowa jednostka szkoleniowa odpowiedzieli twierdząco.

Przedsiębiorstwa mogące zostać liderami, tak jak poprzednie firmy, badają efektywność szkoleń poprzez zaznajomienie się z opinią klientów oraz ocenę zmiany jakości pracy przeszkolonego pracownika. Jakość szkolenia według ankietowanych oceniana jest w formie arkusza oceny.

Dla zwiększenia konkurencyjności firmy polityka szkoleniowa ma za zadanie zwiększyć elastyczność i wielofunkcyjność personelu oraz wpłynąć na wzrost wartości firmy poprzez rozwój jej potencjału kadrowego.

Firmy mogące zostać liderami zapewniają swoim pracownikom szkolenia obowiązkowe z zasad BHP, szkolenia związane z umiejętnościami zawodowymi i takie, które są związane z ogólnym rozwojem kwalifikacji personelu. Dla zwiększenia przydatności szkolenia uwzględniane są preferowane przez pracowników kierowanych na szkolenia sposoby uczenia się.

W szkoleniach przygotowujących i wprowadzających nowe osoby do pracy wykorzystuje się następujące formy: modelowanie zachowań, mentoring, coaching, analiza przypadku, e-learning. W opinii ankier-

towanych aż dwie formy szkolenia okazały się zupełnie nieprzydatne do realizacji postawionego celu szkolenia. Były to: modelowanie zachowań, analiza przypadku. Pozostałe metody uzyskały aprobatę szkolonych.

W ramach szkoleń dostosowawczych firmy preferują takie modele szkolenia, jak: modelowanie zachowań, rotacja, analiza przypadku, e-learning. Niestety i w tym przypadku forma modelowania zachowań oceniona została przez respondentów jako zupełnie nieprzydatna.

W procesie przekwalifikowania przedsiębiorstwa posługują się szkoleniami typu: rotacja, e-learning, oddelegowanie. Dwie pierwsze metody zostały ocenione przez uczestników szkolenia bardzo pozytywnie, trzecia – oddelegowanie – uzyskało opinię negatywną.

Firmy preferują dla pracowników szkolenia indywidualne poza stanowiskiem pracy.

6.3.5. Organizacje w fazie schyłku

Dla pracowników zatrudnionych w firmach znajdujących się w fazie schyłku przewidziane są jedynie szkolenia z zakresu BHP oraz w niewielkim stopniu szkolenia związane z umiejętnościami zawodowymi.

Według wskazań ankietowanych forma realizowanego szkolenia nie uwzględnia preferencji pracownika co do sposobu uczenia się.

Po zakończeniu szkolenia pracownicy nie są proszeni o ocenę jego jakości.

W przyuczeniu do zawodu firmy te stosują następujące formy szkoleń: wykłady i ćwiczenia, modelowanie zachowań, rotacja, mentoring, analiza przypadku, oddelegowanie.

W ramach szkoleń dostosowawczych przedsiębiorstwa organizują szkolenia w następujących formach: wykłady i ćwiczenia, modelowanie zachowań, rotacja, mentoring, analiza przypadku.

W procesie przekwalifikowania przedsiębiorstwa posługują się szkoleniami typu: wykłady i ćwiczenia, modelowanie zachowań, rotacja.

Z analizy badań wynika, że firmy w fazie schyłku skłaniają się ku wyborowi szkoleń typu indywidualnego na stanowisku pracy.

6.4. Podsumowanie

Jaki jest wpływ procesu szkoleniowego na kreowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa? Czy stosowane formy szkolenia umożliwiają firmie podniesienie swojej konkurencyjności? Należy pamiętać, że na konkurencyjność przedsiębiorstwa składa się wiele czynników, a proces szkolenia jest tylko jednym z nich. Do wspomnianych czynników niewątpliwie trzeba zaliczyć takie procesy, jak: proces produkcji, marketingu czy sprzedaży.

Trudno zatem stwierdzić, czy proces szkolenia pozytywnie czy negatywnie wpływa na pozycję firmy na rynku. Wydaje się jednak, że te organizacje, które osiągnęły sukces na rynku lub są bliskie jego osiągnięcia umiejętnie zarządzają polityką szkoleniową firmy. Jest ona dla nich jednym z elementów prowadzonej strategii.

W wyniku zwiększenia nasycenia gospodarki wiedzą w perspektywie długookresowego wzrostu przedsiębiorstwa oraz budowania trwałej pozycji konkurencyjnej rosnącą rolę odgrywa poziom kwalifikacji osób w nim zatrudnionych. W tym aspekcie coraz ważniejszy staje się kapitał ludzki i wszelkie działania podnoszące jego poziom.

Coraz więcej mówi się o organizacji opartej na wiedzy, gdzie realizacja procesu szkoleniowego stanowi jedną z najistotniejszych funkcji nowoczesnego podmiotu gospodarującego. Jednym z czynników sprzyjających podnoszeniu efektywności tych działań jest wybór odpowiedniej formy i techniki szkoleniowej. Wraz z uznaniem przewagi formalnych szkoleń ugruntowało się przekonanie o niższej wartości nauki na stanowisku pracy w porównaniu ze zorganizowanym szkoleniem. Jednak obecnie następuje przewartościowanie sądów w tym zakresie, a uczenie się na stanowisku pracy sprzyja nabyciu kluczowych kompetencji.

Potwierdzają to wyniki badań prowadzonych przez autorkę, które wskazują, iż przedsiębiorstwa o silnej pozycji na rynku stosują szeroki wachlarz technik szkoleniowych, wykorzystywanych jednakże w zróżnicowanym zakresie. Techniki szkolenia na stanowisku pracy są wykorzystywane w większym zakresie niż techniki poza stanowiskiem pracy. Z kolei w grupie metod poza stanowiskiem pracy zdecydowanie większą popularnością cieszyły się techniki tradycyjne w przeciwieństwie do mniej popularnych – czaso- i kosztochłonnych metod „nowej generacji”.

Dokonując wyboru metody, należy zrobić wszystko, żeby stwarzała ona możliwość aktywności, stymulowała i ułatwiała uczenie się, ułatwiała transfer nabytej wiedzy i umiejętności z miejsca szkolenia do praktyki. Niewątpliwie należy korzystać z jak największej liczby technik, ponieważ to maksymalnie urozmaica kurs i zwiększa efektywność nauczania.

Rynek szkoleń w Polsce podlega ciągłym przemianom. Na uwagę zasługuje projekt Europejskiego Funduszu Społecznego wdrażanego w Polsce w latach 2007 - 2013 w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (PO KL). Celem tego projektu są działania wspierające rozwój zasobów ludzkich w kontekście podnoszenia konkurencyjności gospodarki.

Czy ten projekt będzie miał wpływ na funkcjonowanie polskich przedsiębiorstw, będzie można odpowiedzieć dopiero po jego zakończeniu.

6.5 Abstrakt

W artykule podjęto próbę przybliżenia tematyki związanej z wpływem form szkolenia pracowników na konkurencyjność firmy. Kapitałem podstawowym każdej firmy są pracownicy. Podnoszenie kwalifikacji pracowników to niezbędny element strategii każdej firmy, nawet najnowocześniejsza technologia jest nieprzydatna, jeżeli ludzie nie będą w stanie jej sprostać. W dzisiejszych czasach wiele firm zdaje sobie sprawę jak ogromne znaczenie dla rozwoju firmy mają szkolenia pracowników. Zasoby wiedzy zatrudnionych pracowników są istotnym elementem przewagi konkurencyjnej. Szkolenia traktuje się jako szansę dla organizacji, która dzięki nim może dostosować się do zmian na rynku i budować swoją przewagę nad innymi konkurencyjnymi firmami.

Na wstępie scharakteryzowano proces szkoleniowy i techniki szkoleniowe dostępne na rynku szkoleń. Następnie zaprezentowano wnioski z badań przeprowadzonych w środowisku dużych przedsiębiorstw zatrudniających powyżej stu pracowników, dotyczących wykorzystywania poszczególnych form szkolenia personelu. W ostatniej części omówiono zidentyfikowane tendencje dotyczące szkoleń w ujęciu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: szkolenie, metody szkoleniowe, konkurencyjność

Abstract

This article attempts to approach the subject related to the influence of various forms of training employees on a company competitiveness. The basic capital of each company are the employees. Raising employees' qualifications is an indispensable strategy element regarding every company. Even the newest technology seems to be useless, if people won't be able to live up to it. In these days a lot of companies seem to acknowledge fact, that training employees is indeed a great value regarding company's further expansion. The knowledge base of employees are an important element of competitive advantage. Trainings are treated as chances for organisation, which can adapt to market changes and build its own advantage competitive over others companies, thanks to them.

In the beginning are shown both the process of training and various techniques available on the training market. Then presents the findings of research conducted in an environment of large enterprises, employing over one hundred employees, on the use of each form of staff training. Research is based on using various forms of personel training . In the last part, are discussed identified tendencies regarding training, from the company competitiveness point of view.

Keywords: training, training methods, competitiveness

Bibliografia

1. Adamkiewicz-Drwiłło H. G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2012.
3. Harasim W., *Najnowsze trendy i wyzwania świata w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2006.
4. Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2002.

5. Łaguna M., *Szkolenia jak je prowadzić by...*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
6. Matejuk K., *Budowa konkurencyjności przedsiębiorstw w okresie transformacji*, Wydawnictwo PRET S.A., Warszawa 2003.
7. Makowski K., *Instrumenty Zarządzania Zasobami Ludzkimi*, Warszawa 2002.
8. „Personel i Zarządzanie”, Nr 15/16/2001, P. Szkutnick, *Przekonać załogę do zmian*