

Katarzyna Huk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ROZWIJANIE WIEDZY PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI POPRZEZ SYSTEM SZKOLEŃ

Streszczenie: Niniejsze opracowanie przedstawia aspekty związane ze szkoleniami pracowników, analizując proces rozwoju wiedzy pracowników poprzez jej poszerzanie. Opiera się na badaniach empirycznych w przedsiębiorstwach i organizacjach publicznych.

Słowa kluczowe: zarządzanie, zasoby ludzkie, rozwój, szkolenia.

1. Wstęp

Rozwój gospodarki na obecnym etapie jest ściśle powiązany z rozwojem wiedzy indywidualnych jednostek. Każda osoba posiada charakterystyczne tylko dla niej umiejętności i zdolności, które dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu, wsparte posiadaną wiedzą oraz w wyniku ciągłego rozwoju, tworzą wartość dodaną. Człowiek ujawnia swoje zdolności od najmłodszych lat – jedno dziecko będzie bardzo dobrze liczyło, inne biegle czytało lub pięknie rymowało, jeszcze inne może wykazywać zdolności przywódcze, np. przy budowaniu wieży z klocków. Ważnym aspektem jest pielęgnowanie indywidualnych predyspozycji od najmłodszych lat do końca pracy zawodowej. Ze względu na szybkie tempo rozwoju cywilizacji i technologii człowiek powinien cały czas się rozwijać. Wiedzę powinien zdobywać zarówno w życiu osobistym, jak i zawodowym. Poprzez uzupełnianie oraz poszerzanie wykształcenia i udział w szkoleniach pracownik nie tylko rozwija swoją wiedzę, ale także przyczynia się do uzyskiwania korzyści przez instytucję, w której pracuje. Można wymienić wiele korzyści płynących z rozwoju pracownika, np. lepszą obsługę klienta, szybkość podejmowania precyzyjnych decyzji, poprawę komunikacji pomiędzy pracownikami, przywiązanie do danego przedsiębiorstwa, inwestycję w pracownika jako motywację do efektywniejszej pracy, samodzielność danych jednostek, lepszą organizację pracy. Powyższe korzyści, wynikające z podnoszenia kwalifikacji i kompetencji pracowników, wpływają na jakość produktów i usług przedsiębiorstwa, a także na atmosferę w pracy, dlatego tak istotną kwestią jest poruszanie tematu rozwoju pracowników.

Niniejsze opracowanie przedstawia proces rozwoju pracownika poprzez system szkoleń. Jego celem jest przedstawienie wybranych aspektów procesu szkoleniowego

w przedsiębiorstwie. Szczególną uwagę zwrócono na tematykę szkoleń oraz zmieniające się tendencje w stosowanych narzędziach. Obecnie o wyborze formy szkolenia, a także tematu w znacznej mierze decyduje moda oraz tendencje pojawiające się na rynku szkoleniowym. Stąd też badanie procesu szkolenia jest jak najbardziej uzasadnione ze względu na dynamiczne, ciągle zmiany pojawiające się w tej dziedzinie.

Opracowanie ma charakter teoretyczno-empiryczny. Opiera się na studiach literatury przedmiotu, badaniach ankietowych oraz wywiadach z wybraną grupą pracowników kadry zarządzającej. Badania ankietowe zostały przeprowadzone w pierwszym kwartale 2010 r. na próbie 10 przedsiębiorstw, z których 5 to przedsiębiorstwa prywatne, a pozostałe 5 to organizacje państwowe. Badane przedsiębiorstwa zlokalizowane są na terenie województwa dolnośląskiego. Badania odbyły się w ramach stażu naukowego, elementu projektu „Twoja Wiedza. Twoja Firma” realizowanego przez „Venom Systems” Spółkę z o.o. i współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej – Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki; Priorytet VIII Regionalne Kadry Gospodarki, Działanie 8.2 Transfer wiedzy; Poddziałanie 8.2.1 Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw.

2. Pojęcie i istota rozwoju wiedzy pracowników

Pojęcie „rozwoju wiedzy” jest powszechnie znane, ponieważ każdy człowiek już poprzez obowiązkowy system edukacji rozwija swoją wiedzę. W *Słowniku PWN* znajdujemy następującą definicję rozwoju: „proces przechodzenia do stanów lub form bardziej złożonych lub pod pewnym względem doskonalszych” [*Słownik PWN*], natomiast wiedza jest wyjaśniona jako: „ogół wiadomości zdobytych dzięki badaniom, uczeniu się itp.” [*Słownik PWN*]. W każdej firmie pracownik wykonuje swoje zadania dzięki posiadanym informacjom i doświadczeniu. Większość pracowników stara się podnosić swoje kwalifikacje i kompetencje poprzez dokształcanie się, uzyskując w ten sposób wymierne korzyści w postaci własnego rozwoju. Podsumowując, możemy stwierdzić, że rozwój wiedzy pracowników to proces przechodzenia do stanów bardziej złożonych, doskonalszych, dzięki uczeniu się i zdobywaniu nowego doświadczenia w ramach pracy zawodowej poszczególnych jednostek.

Obecny rozwój gospodarki implikuje konieczność rozwoju wiedzy pracowników jako głównego determinantu rozwoju gospodarki opartej na wiedzy i innowacjach. Dzięki zdolnościom manualnych popartym odpowiednimi informacjami, człowiek tworzy nowe, ulepszone rozwiązania i wynalazki technologiczne, usprawnia systemy zarządzania. Rozwój wiedzy pracowników stanowi ważny aspekt wielu koncepcji i podejść do zarządzania, m.in. możemy tu przywołać dwie znaczące koncepcje: zarządzania wiedzą i zarządzania zasobami ludzkimi. Obydwie wskazują na istotę rozwoju wiedzy pracowników, ale z odmiennych punktów widzenia. Koncepcja zarządzania wiedzą oscyluje wokół wiedzy jako głównego determinantu rozwoju przedsiębiorstwa, natomiast koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi wskazuje na wykwalifikowanych i zaangażowanych pracowników jako składnik decydujący

o przewadze konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa. Wyróżnione koncepcje łączy ważny element – rozwój wiedzy pracowników. Dalsze rozważania będą prowadzone przez pryzmat koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, dla pełniejszego zobrazowania procesu rozwoju wiedzy, z punktu widzenia pracownika.

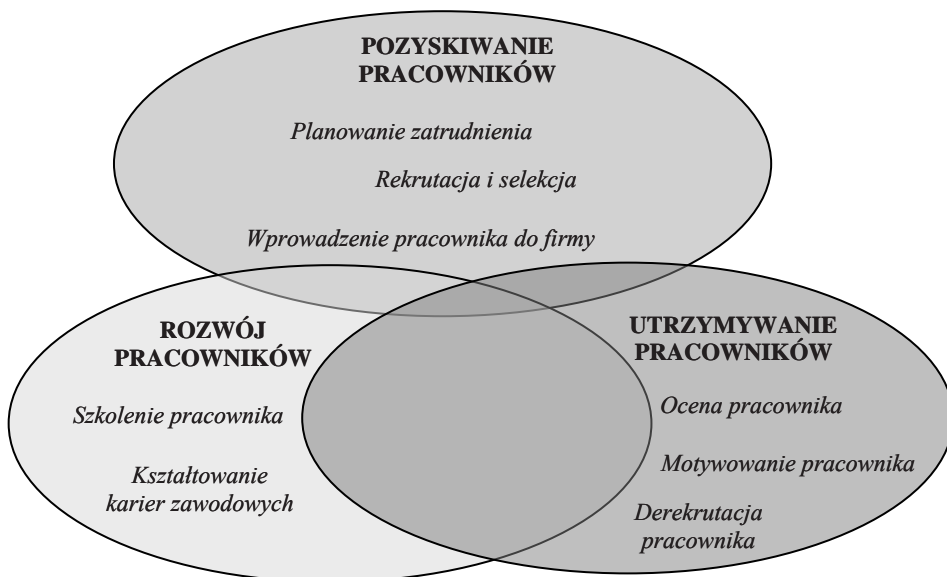
Na wstępie należy zaznaczyć, że ludzie nie są zasobem, a jedynie dysponują zasobem, który pomaga im realizować różne role w organizacji. „Do najważniejszych składników zasobu ludzkiego należą: wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, postawy i wartości oraz motywacja” [Pocztowski 2007, s. 33. To od pracowników zależy, w jakim stopniu wykorzystają posiadany zasób. „Rozwijanie wiedzy to wyjątkowo ważny proces, polegający na powiększaniu zestawu umiejętności” [Probst i in. 2004, s. 142], kwalifikacji, zdolności oraz motywacji. „Obejmuje on wszystkie świadome działania kierownictwa do pozyskania brakujących kompetencji lub do stworzenia całkiem nowych, nieistniejących jeszcze ani w firmie, ani poza nią” [Probst i in. 2004, s. 142]. Rozwijanie wiedzy wiąże się więc z rozwojem poszczególnych pracowników, a w konsekwencji całej organizacji. H. Król definiuje rozwój kapitału ludzkiego jako „zespół działań w zakresie wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności i umiejętności, kształtowania motywacji oraz kondycji fizycznej i psychicznej pracowników, które powinny prowadzić do wzrostu ich indywidualnego kapitału ludzkiego oraz wartości kapitału ludzkiego organizacji” [Król, Ludwicyński (red.) 2006, s. 432]. Kapitał ludzki jest jednym z elementów kapitału intelektualnego, o którym często mówi się, że jest sumą wiedzy posiadanej przez ludzi tworzących społeczność przedsiębiorstwa oraz praktycznym przekształceniem tej wiedzy w składniki jego wartości [Smok 2006, s. 145]. Wzrost zainteresowania zasobami ludzkimi, kapitałem ludzkim wskazuje na postrzeganie ich jako kapitału zdolnego do wzrostu oraz czynnika wzrostu konkurencyjności. Sprzyja to zmianom zachodzącym w samej organizacji: jej strukturze, sposobie pracy, rozbudowaniu roli jednostki w miejsce przypisania do stanowiska, znaczeniu wiedzy i procesów organizacyjnego uczenia się [Miś 2009, s. 273]. „Kapitał ludzki jest zbiorową kompetencją firmy do wydobywania najlepszych rozwiązań z wiedzy jej pracowników” [Sokołowska 2005, s. 17]. Stanowi więc element wzrostu innowacji i strategicznej odnowy. Te i inne tendencje zmieniają perspektywę postrzegania pracownika, zwracając uwagę na jego zróżnicowane kompetencje i zdolności oraz chęć rozwijania wiedzy. Większość organizacji doceniła fakt, iż to zasoby ludzkie stanowią kluczowy czynnik stanowiący o ich sukcesie. Inwestycje poniesione w rozwój tego zasobu mogą zaowocować w postaci rozwoju całej firmy, a w konsekwencji zwiększenia jej rentowności.

3. Proces szkoleń i uzupełniania kwalifikacji w kontekście koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi

Organizacja rozwijająca się to rozwijający się pracownicy. Problematyka rozwoju pracowników i ich uczenia się jest podstawową kwestią w tworzeniu skutecznej polityki szkoleniowej w przedsiębiorstwie. System rozwoju potencjału osobowego fir-

my powinien być silnie skorelowany zarówno ze strategią i z kierunkami rozwoju przedsiębiorstwa, jak i osobistymi celami poszczególnych pracowników zaangażowanych w ten proces. Pracownik musi dostrzegać możliwości własnego rozwoju i korzyści, jakie z tego płyną dla firmy i dla niego samego. Wszystkie szkolenia powinny uwzględniać działania rozwijające i wzmacniające firmę [Kossowska, Sołtyńska 2006, s. 9]. Natomiast osobiste cele pracowników powinny być powiązane z celami przedsiębiorstwa; będą one bodźcem motywacyjnym dla pracownika, wzmacniającym jego zaangażowanie w wykonywaną pracę, a dla samej organizacji możliwością zdobycia przewagi konkurencyjnej.

Proces szkolenia, a szerzej – rozwoju, jest jednym z elementów koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. M. Armstrong definiuje zarządzanie zasobami ludzkimi jako „strategiczne i spójne podejście do zarządzania najcenniejszymi aktywami organizacji, to znaczy zatrudnionymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji celów” [Armstrong 2002, s. 29]. Zasoby ludzkie określa on jako aktywa zdolne do tworzenia wartości dodanej dla przedsiębiorstwa. Powyższe definicje należy uzupełnić o stwierdzenie M. Adamiec, że zarządzanie zasobami ludzkimi to „strategia i praktyka nabywania, wykorzystywania (używania), udoskonalania i zachowywania ludzi – ich możliwości i umiejętności w organizacji lub przedsiębiorstwie” [Adamiec, Kozusznik 2000, s. 18]. Zatem, analizując proces zarządzania zasobami ludzkimi zachodzący w organizacji, możemy wyróżnić trzy etapy realizacji tej koncepcji: pozyskiwanie, utrzymywanie i rozwój pracowników (rys. 1).



Rys. 1. Elementy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy rysunku wynika, że rozwój pracowników opiera się na dwóch elementach: szkoleniu i kształtowaniu ich karier zawodowych. Jest również silnie skorelowany z pozostałymi elementami, ponieważ utrzymywanie pracowników wiąże się z ich rozwojem, a w trakcie pozyskiwania zasobów ludzkich następuje pierwsza analiza, polegająca na diagnozie luki kompetencyjnej rekrutowanego pracownika, która będzie musiała być uzupełniona.

Rozwój kompetencji, zdolności i umiejętności oraz podwyższanie kwalifikacji są realizowane najczęściej poprzez szkolenia i kształcenie. „Kształcenie i szkolenie pracowników to jedna z funkcji zarządzania zasobami ludzkimi. Stanowią one przede wszystkim instrument realizacji strategii personalnej przedsiębiorstwa, w szczególności instrument rozwoju personelu, a w niektórych sytuacjach są wykorzystywane jako środek motywowania” [Zajac 2007, s. 182]. Kształcenie pracowników to proces długofalowy i ciągły, pozwalający uzupełnić brakujące kwalifikacje bądź wykształcenie. Natomiast proces szkolenia pozwala wzbogacić wiedzę o kwalifikacje związane z danym stanowiskiem pracy, a najczęściej wiąże się z rozwojem kompetencji i zdolności. Przedsiębiorstwa coraz częściej wykorzystują proces szkolenia dla własnych potrzeb. Pozwala on szybciej i efektywniej uzupełnić lukę wiedzy pracowników, która powstaje na skutek turbulentnego otoczenia przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu znajdujemy następujące określenia terminu „szkolenie”:

- „wiele różnorodnych działań i form doskonalenia umiejętności, poszerzania wiedzy i podnoszenia kwalifikacji w bardzo różnych obszarach” [Łaguna, Fortuna 2009, s. 12];
- „ogół celowych i systematycznych działań występujących w danej organizacji i skierowanych na pogłębianie oraz poszerzanie określonych elementów zasobów ludzkich, a także na wyposażenie ich w nowe elementy, niezbędne z punktu widzenia obecnych i przyszłych potrzeb tej organizacji” [Pocztowski 2007, s. 277];
- „szkolenie stawia sobie za cel rozwinięcie zdolności uczenia się i podniesienie efektywności pracy innych osób” [Landsberg 1999, s. 10];
- „zespół przedsięwzięć (organizowanych zazwyczaj w formie pozaszkolnej), dotyczących pracowników organizacji oraz (w mniejszym zakresie) osób niepracujących, stwarzających możliwość poszerzenia oraz pogłębienia określonych elementów indywidualnego kapitału ludzkiego, a także wyposażenie go w nowe elementy przydatne obecnie lub w przyszłości” [Król, Ludwicyński (red.) 2006, s. 434].

Proces szkolenia doskonali umiejętności, poszerza wiedzę, podnosi kwalifikacje, rozwija zdolności uczenia się, a także podwyższa efektywność pracy pracowników. Można więc stwierdzić, że szkolenie wpływa na rozwój wiedzy pracowników, a dzięki elastycznej formie i możliwości dopasowania się do potrzeb określonej firmy stanowi dla niej dobre rozwiązanie. Niezwykle istotnym elementem procesu uczenia się umożliwiającemu zdobycie wiedzy jest umiejętne zlokalizowanie danego problemu, zdiagnozowanie danego zagadnienia bądź zjawiska [Walczak 2010, s. 5].

Zapobiega to powielaniu informacji, które zostają przekazane podczas szkolenia. Ważną rolę przypisuje się tutaj kadry zarządzającej, która jest odpowiedzialna za odpowiedni dobór tematyki szkolenia dla poszczególnych osób, a także za motywowanie pracowników do dalszego rozwoju. Jednym z narzędzi doboru szkoleń jest okresowa ocena pracownika. Ocena pracownika może być również dokonywana przez bezpośredniego przełożonego, na bieżąco w codziennej pracy danej jednostki. W wyniku oceny oraz kontroli kadra zarządzająca jest w stanie określić braki danej osoby, a prawidłowo dobrana tematyka szkolenia, atmosfera sprzyjająca uczeniu się, chęć inwestowania w pracownika, narzędzia pomocne w pozyskiwaniu wiedzy sprzyjają rozwojowi wiedzy pracowników.

4. Realizacja procesu szkolenia przez organizacje w świetle badań

W analizie udział wzięło 5 przedsiębiorstw i 5 instytucji użytku publicznego. Respondentów podzielono na dwie grupy ze względu na źródła ich finansowania oraz odmienny sposób zarządzania. Badane jednostki były dobierane świadomie przez ankietera, tak by w badaniu uzyskać różnorodne przedsiębiorstwa. Analiza została przeprowadzona na terenie województwa dolnośląskiego, głównie we Wrocławiu i w Legnicy. W podsumowaniu wskazano specyficzne zależności wynikające z analizy każdego przedsiębiorstwa indywidualnie.

W grupie pięciu przedsiębiorstw znalazły się następujące jednostki¹:

- duże produkcyjno-usługowe o zasięgu krajowym;
- duże usługowe o zasięgu krajowym,
- duże handlowe o zasięgu krajowym,
- duże usługowe o zasięgu regionalnym,
- średnie usługowe o zasięgu krajowym.

Jako próbę starano się wybrać firmy obejmujące swoją działalnością teren całego kraju. Do badań nie wytypowano mikro i małych przedsiębiorstw ze względu na niższe budżety oraz specyfikę ich działalności. Nie wynika z tego jednak, że małe przedsiębiorstwa nie korzystają z usług szkoleniowych. Aby badania były reprezentatywne, należałoby dobrać liczniejszą próbę małych firm.

W grupie pięciu instytucji użytku publicznego wyróżnić można jednostki o odmiennym specyficznym działaniu i zakresie działalności.

W każdej organizacji jedna ankietę kierowana była do kadry menedżerskiej, dwie do pracowników. Badania ankietowe były poszerzone o wywiady z wybranymi pracownikami i menedżerami. Wywiady opierały się na pytaniach zawartych w ankiecie i stanowiły jej rozszerzenie. Należy zaznaczyć, iż dobrana próba nie odzwierciedla w pełni zapotrzebowania na szkolenia, a tylko sugeruje istniejące tendencje. Dla pełniejszego zobrazowania badanego zjawiska należałoby przeprowadzić badania na większej próbie przedsiębiorstw.

¹ W opracowaniu zastosowano następujący podział przedsiębiorstw ze względu na liczbę zatrudnionych osób: mikro (1-10 osób), małe (11-50 osób), średnie (51-250 osób), duże (250 i więcej osób).

Szkolenia są nieocenioną metodą zdobywania wiedzy przez pracowników. Dzięki procesom uczenia się i doskonalenia pracowników przedsiębiorstwa są w stanie konkurować z innymi. Proces szkolenia służy także podnoszeniu kwalifikacji, kompetencji i umiejętności pracowników, co bezpośrednio przekłada się na zysk kreowany przez przedsiębiorstwo. Inwestowanie w pracownika to inwestowanie w dobro całego przedsiębiorstwa. Obecnie na rynku polskim prawie każde przedsiębiorstwo korzysta z usług firm szkoleniowych, co potwierdza fakt reorientacji przedsiębiorstw i zwrócenia uwagi na kapitał intelektualny, do którego zaliczamy wykwalifikowanych pracowników oraz ich wiedzę. Wobec dużej konkurencji firm szkoleniowych na polskim rynku przedsiębiorstwa mogą wpływać na tematykę oraz program szkoleń, które mają być realizowane. Jest to bardzo istotna kwestia, ponieważ prawdopodobieństwo uzupełnienia luki wiedzy pracowników jest dużo wyższe. Na naszym rynku jest także bogata oferta szkoleń dofinansowywanych ze środków Unii Europejskiej, głównie z zakresu „miękkich” aspektów zarządzania, ale także księgowości i języków obcych. Jest to dobra alternatywa dla małych i średnich przedsiębiorstw, które nie mogą sobie pozwolić na duże nakłady na usługi szkoleniowe.

Analiza procesu szkolenia stosowanego przez badane organizacje została przeprowadzona z uwzględnieniem następujących aspektów: podstawy wyboru szkolenia, tematyki szkolenia, wyszkolenia, osoby szkoleniowca, metod i technik szkolenia.

5. Podstawa wyboru szkolenia

W badaniu zapytano kadrę zarządzającą, na podstawie czego tworzone są plany szkoleniowe w ich firmie. Uzyskane wyniki prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Podstawy tworzenia planów szkoleniowych

Karty stanowiska pracy	1
Oceny pracownika, braki kompetencji	4
Indywidualne chęci pracowników do uczestnictwa w szkoleniach	7
Zmiany gospodarcze	1
Zmiany technologiczne	1
Zmiany przepisów prawa	1
Brak podstaw – szkolenia są narzucane przez centralną jednostkę zarządzającą naszej firmy	2
Brak podstaw – szkolenia są realizowane regularnie, w tym samym zakresie tematycznym	1

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy wynika, że podstawę przy wyborze szkolenia stanowi ocena pracownika, w tym braków jego kompetencji. W większości przedsiębiorstw pracownicy sami dokonują wyboru tematyki. Należy zwrócić uwagę, że większość osób dokonujących wyboru tematyki szkolenia kieruje się własną, subiektywną opinią, a nie potrzebami poszczególnych osób, a nawet instytucji.

6. Tematyka szkolenia

Poszczególni pracownicy badanych firm w roku ubiegłym korzystali ze szkoleń typowo specjalistycznych, uzależnionych od specyfiki i rodzaju działalności poszczególnych przedsiębiorstw (były to np. szkolenia z zakresu księgowości dla księgowej, usług bankowych dla bankowca itd.). Szkolenia z zakresu „miękkiego” zarządzania w głównej mierze adresowane były do kadry kierowniczej.

Liczne odpowiedzi udzielane przez respondentów na temat, w jakich szkoleniach chcieliby uczestniczyć, dotyczyły szkoleń z „miękkiego” zarządzania, takich jak: zarządzanie sobą w czasie, skuteczna komunikacja w zespole, zarządzanie zmianą, ryzykiem, efektywnością, autoprezentacji, motywacyjne. Pracownicy niższych szczebli nie są wysyłani na szkolenia z zakresu „miękkiego” zarządzania, jednak widzą dużą potrzebę uczestnictwa w edukacji tego typu. Wśród odpowiedzi kadry kierowniczej istnieje duże zapotrzebowanie na szkolenia typu „miękkiego” zarządzania. Odnośnie do szkoleń specjalistycznych można wyróżnić tylko cztery odpowiedzi. Największe zapotrzebowanie, z punktu widzenia kadry menedżerskiej, jest na szkolenia związane z zarządzaniem, takie jak kierowanie zespołem, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie sprzedażą itd. Wytypowane szkolenia są związane przede wszystkim z funkcją personalną w przedsiębiorstwach i umiejętnościami zarządzania zespołem.

Większość respondentów w tym momencie nie wie, w jakich szkoleniach będzie uczestniczyć, albo też firma nie prowadzi planów szkoleń. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że firmy, które stworzyły plany szkoleń, planują szkolenia specjalistyczne, branżowe w celu rozwoju wiedzy pracowników i podniesienia ich kwalifikacji. Są to przykładowo szkolenia dotyczące ustaw i ich nowelizacji, skutecznej sprzedaży i obsługi klienta, zarządzania jednostkami publicznymi, zarządzania projektami, a także seminaria branżowe.

7. Forma – organizator

Więcej niż połowa przedsiębiorstw korzysta ze szkoleń organizowanych na ich indywidualne potrzeby, co pozwala na uzupełnienie starannie wybranych zagadnień, odnoszących się do wiedzy pracowników, której oni nie posiadają.

Połowa firm wysyła swoich pracowników na szkolenia typu otwartego – w szkoleniach tego typu brało udział 6 na 10 menedżerów. Analizując poszczególne przedsiębiorstwa, na szkolenia tego rodzaju często wyjeżdża kadra kierownicza

z przedsiębiorstw usługowych i produkcyjnych. Kierownicy i dyrektorzy jednostek publicznych rzadziej biorą udział w szkoleniach typu otwartego. Szkolenie typu otwartego ma ważną zaletę, jaką jest możliwość wymiany doświadczeń z osobami tej samej branży.

Bardziej preferowane przez respondentów są szkolenia zewnętrzne, odbywające się poza siedzibą firmy i prowadzone przez osoby z zewnątrz. W trakcie rozmów z kadrą kierowniczą uzyskano informacje, iż z punktu widzenia osób zarządzających, mając na względzie przede wszystkim kwestie finansowe, szkolenia dla pracowników są organizowane wewnątrz zakładu i prowadzone przez osoby zatrudnione w danej jednostce. Jest to metoda znacznie tańsza niż opłacanie szkoleń prowadzonych przez specjalistyczne firmy. Coraz częściej na rynku można również zauważyć tendencję do zatrudniania szkoleniowców i włączania ich w wewnętrzne struktury przedsiębiorstwa. Trend ten pojawił się wraz z informacjami o kryzysie gospodarczym. Chcąc zmniejszyć koszty, firmy zatrudniały pracowników odpowiedzialnych za szkolenia. Nie jest to jednak alternatywa dla firm, które potrzebują pozyskać wiedzę z różnych dziedzin, ponieważ jedna osoba nie jest w stanie być specjalistą w każdej dziedzinie.

Respondenci zgłaszają chęć uczestnictwa w szkoleniach prowadzonych przez pracowników naukowych, posiadających odpowiednie doświadczenie w danej dziedzinie. W trakcie wywiadu jeden z menedżerów odpowiedział, że największą uwagę zwraca na stopnie naukowe i zainteresowania naukowe szkoleniowców. Jako osoba dokonująca wyboru firmy szkoleniowej preferuje tylko firmy, których szkoleniowcami są naukowcy.

8. Metody i techniki

W badaniu zapytano pracowników oraz kadrę zarządzającą o metody i techniki szkoleń, które oni osobiście preferują. Do każdej z sześciu metod respondent miał przypisać odpowiedni numer, gdzie 6 oznaczało najbardziej preferowane, a 1 najmniej. Wyniki przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Metody i techniki szkoleń w podziale na preferencje pracowników i kadry kierowniczej

Odpowiedzi udzielone przez pracowników	Odpowiedzi udzielone przez kadrę kierowniczą
Wykłady: 4,53 Konferencje: 4,33 Treningi grupowe (ćwiczenia, <i>case study</i>): 3,73 Indywidualne zajęcia z trenerem (<i>coaching</i>): 3,53 Gry i symulacje: 3 <i>E-learning</i> : 1,86	Treningi grupowe (ćwiczenia, <i>case study</i>): 4,4 Indywidualne zajęcia z trenerem (<i>coaching</i>): 3,9 Gry i symulacje: 3,7 Konferencje: 3,4 <i>E-learning</i> : 3,1 Wykłady: 2,9

Źródło: opracowanie własne.

Pracownicy znacznie bardziej preferują formy szkoleń „wygłaszane”, w których oni czynnie nie muszą uczestniczyć. Wśród pracowników największą popularnością cieszą się wykłady i konferencje, mniejszą treningi grupowe i indywidualne zajęcia z trenerem. Preferowanie przez pracowników form szkoleń typu konferencje i wykłady może wynikać z tego, że pracownicy boją się form odpytywania, aktywnego udziału, wygłaszania własnych opinii, preferują więc bardziej bierne formy szkoleń. Wśród kadry kierowniczej największe poparcie zyskują takie formy szkoleń, jak treningi grupowe i indywidualne zajęcia z trenerem, gry i symulacje. Menedżerowie zdecydowanie wolą interaktywne formy zajęć oraz możliwość bezpośredniego konsultowania się z trenerem. W trakcie przeprowadzania szkoleń można także zaobserwować większą aktywność osób zajmujących kierownicze stanowiska. Jest to związane także z ich specyfiką pracy. Menedżerowie są bardziej komunikatywni, a ich praca w dużej mierze oparta jest na kontaktach z interesariuszami.

Podsumowując, można stwierdzić, iż respondenci największą uwagę zwracają na tematykę szkolenia. Szkolenie powinno być przydatne do wykonywanej pracy i związane z działalnością danego przedsiębiorstwa, dlatego tak ważne jest dopasowywanie konkretnych ofert szkoleniowych i tworzenie ich w oparciu o informacje uzyskane z przedsiębiorstwa zgłaszającego popyt na szkolenie. Respondenci preferują także szkolenia kilkudniowe, ale nie dłuższe niż 3 dni. Dodatkowym atutem jest spotkanie integracyjne organizowane wieczorem oraz inne atrakcje, które urozmaicają wyjazd, a służą wymianie wiedzy w formie mniej oficjalnej. Niektóre firmy preferują szkolenia wykonywane przez emerytowanych, doświadczonych pracowników własnej firmy. Nieliczne firmy korzystają jednocześnie ze szkoleń organizowanych przez specjalistyczne firmy, a także z potencjału własnych pracowników. Wiele firm czerpie z takiego rozwiązania, iż jeden z pracowników, najczęściej menedżer, jest wysyłany na szkolenia, a następnie organizuje on szkolenie wewnętrzne dla pracowników własnej firmy.

9. Podsumowanie

Proces rozwoju wiedzy pracowników jest długotrwały w związku z przemianami, jakie zachodzą w gospodarce. Obecnie organizacje muszą wykazać się elastycznością i możliwością dopasowania do powstających nowych rozwiązań i trendów. Podstawowym dobrem naszej gospodarki jest wiedza, która stanowi zasób każdego pracownika. Każda osoba zatrudniona w firmie, już od najniższych stanowisk, posiada wiedzę, jak wykonywać pracę na swoim stanowisku pracy. Wiedza ta powinna być rozwijana i przekazywana następcom. Szczególny nacisk należy położyć na rozwój wiedzy pracowników, stanowiących dla nas kluczowy zasób.

Proces szkolenia jest jednym ze sposobów rozwijania wiedzy pracowników, obecnie bardzo szeroko wykorzystywanym przez przedsiębiorstwa. Jednym z aspek-

tów procesu szkolenia są zmieniające się jego metody. Można mówić o modzie lub też trendach w szkoleniach. Dziś bardzo popularną formą szkoleń jest *coaching* wykorzystywany przez firmy szkoleniowe, podczas gdy jeszcze niedawno każde przedsiębiorstwo chciało korzystać ze szkoleń typu *e-learning*. Popularniejsze stają się także szkolenia z zakresu „miękkich” aspektów zarządzania, takie jak: zarządzanie sobą w czasie, komunikacja w zespole, motywowanie, NLP, które w największym stopniu przekładają się na rozwój umiejętności pracowników. Należy jednak nadmienić, że szkolenia specjalistyczne, uzupełniające braki wiedzy pracowników i a dotyczące w szczególności informacji niezbędnych im na danym stanowisku pracy, są nadal realizowane i wiodą prym.

Pracodawcy coraz większą uwagę zwracają na szkolenie zarówno kadry zarządzającej, jak i pracowników niższych stanowisk. Jest to wyraźna cecha zmian zachodzących w organizacjach. Niepokojącą oznaką jest rozdzielenie tematyki szkoleń, a mianowicie delegowanie menedżerów na szkolenia z zakresu „miękkiego” zarządzania, a pracowników niższych szczebli na szkolenia specjalistyczne.

Szkolenia są narzędziem służącym najłatwiejszemu i najefektywniejszemu rozwojowi wiedzy, pod warunkiem, że proces ten został prawidłowo zrealizowany. Rozwój wiedzy pracowników powinien być prowadzony nieustannie, ponieważ dzięki niemu posiadamy kapitał w postaci zmotywowanych i kompetentnych pracowników, co stanowi największą wartość przedsiębiorstwa.

Literatura

- Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Akade, Kraków 2000.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
- Kossowska M., Sołtyńska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Landsberg M., *Tao szkolenia. Działaj skutecznie. Inspiruj i rozwijaj swoich współpracowników*, Studio Emka, Warszawa 1999.
- Laguna M., Fortuna P., *Przygotowanie szkolenia, czyli jak dobry początek prowadzi do sukcesu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2009.
- Miś A., *Retencja i rozwój pracowników o wysokim potencjale*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 43, Wrocław 2009.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Słownik PWN*, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/wiedza> (15 V 2011); <http://sjp.pwn.pl/szukaj/rozwój> (15.05. 2011).
- Smok B., *Kapitał intelektualny jako składnik zasobów przedsiębiorstwa*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1121, Wrocław 2006.
- Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.

Walczak W., *Kompetencje jako element wiedzy*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2010, nr 5.

Zajac Cz., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.

DEVELOPING KNOWLEDGE OF THE EMPLOYEES IN THE ORGANIZATION THROUGH TRAINING SYSTEM

Summary: The aim of the paper is to present the aspects of employees training. The paper presents description of the process of employees development by expanding their knowledge. It is based on empirical research conducted in enterprises and public organizations.