

Iwona Janiak-Rejno

SKUTECZNE SZKOLENIE PRACOWNIKÓW W ŚWIELE WYNIKÓW BADAŃ EMPIRYCZNYCH

1. Wstęp

Problematyka związana z szeroko rozumianym szkoleniem pracowników¹ od kilku już lat należy do jednej z najbardziej dynamicznie rozwijających się dziedzin polskiej praktyki gospodarczej. To złożony problem ekonomiczny, socjologiczny i psychologiczny, pojawiający się niemal w każdej organizacji. Pomimo iż działania w tym zakresie obecne były niemal od zawsze, trwające od kilku lat przeobrażenia nadały szkoleniom inną rolę i znaczenie. Wpłynęły na to co najmniej trzy przyczyny. Po pierwsze pojawienie się nowych czynników zewnętrznych determinujących konieczność szkolenia personelu. Za najistotniejsze uznać należy: zmiany społeczno-gospodarcze wynikające z funkcjonowania w systemie gospodarki rynkowej, fuzje i przejęcia przedsiębiorstw, wzrost wymagań klientów oraz rozwój technologii informatycznej. Po drugie silne tendencje integracyjne i globalizacyjne, będące istotnym źródłem wpływu zachodnich wzorców i narzędzi zarządzania. Dysonans, jaki powstał w wyniku ich zetknięcia z polską praktyką gospodarczą, stał się nie tylko silnym bodźcem dla ich gruntownej rewizji, ale i przesłanką dla konieczności tworzenia własnych rozwiązań. To uczenie się na błędach stanowiło jednak istotny krok w aspekcie procesu świadomego szkolenia. Po trzecie konieczność bycia podmiotem konkurencyjnym. Dynamika zmian zmusza przedsiębiorstwa do poszukiwania nowych rozwiązań, zapewniających im większą stabilizację w niestabilnym otoczeniu. Dodatkowo fakt, iż aktualnie rynek umożliwia znacznie szybszą kapitalizację wiedzy w porównaniu z innymi czynnikami produkcji

¹ Szkolenie pracowników to zaplanowany i systematyczny proces modyfikowania ich wiedzy, umiejętności, doświadczenia, postaw i zachowań w celu osiągnięcia lepszych efektów na stanowisku pracy i zaspokajania celów organizacji oraz celów własnych pracowników zarówno tych aktualnych, jak i przyszłych [*Manpower...* 1981].

powoduje, że szkolenie kadry istotnie warunkuje poziom kompetencji pracowników, wpływając tym samym na zdolność adaptacyjną organizacji.

Obecnie mówienie wyłącznie o potrzebie szkolenia to już za mało, by móc konkurować. Bardziej zasadne staje się traktowanie szkoleń w kategoriach imperatywu. Dodatkowo sytuacja ekonomiczna wielu firm stawia im ciągle nowe wyzwania. Wiążą się one z koniecznością dążenia do coraz większej skuteczności działań realizowanych we wskazanym zakresie.

Pojęcie skuteczności szkolenia jest zagadnieniem bardzo dyskusyjnym. Jako że odnosi się ono do skutków, dla osiągnięcia których podejmuje się określone działania, skuteczność stanowi podstawowe, techniczne kryterium jego oceny. Działanie skuteczne (celowe) w ujęciu prakseologicznym to takie działanie lub takie sposoby działania, które w jakimś stopniu prowadzą do skutku zamierzonego jako cel [Kotarbiński 1982, s. 104]. Kontynuując ten nurt, działanie prowadzi do celu, gdy umożliwia lub ułatwia jego osiągnięcie albo też powoduje jego całkowite lub częściowe osiągnięcie. Skuteczność pojmowana w kontekście szkoleń nie jest jednak aż tak jednoznaczna. Dla jednych autorów skuteczne szkolenie to konkretny efekt oceniany *post factum* (por. [Kirkpatrick 1996, s. XIII]), dla innych ma ono także wymiar funkcjonalny, rozumiany jako końcowa wartość funkcji uwarunkowanej wpływem wielu zmiennych, determinujących przebieg całego procesu szkoleniowego (por. [De Cenzo, Robbins, 1994, s. 275]). Skuteczność szkolenia powinna zatem te dwa aspekty uwzględniać. Tym samym ścieżkę krytyczną skutecznego szkolenia kadry wyznacza dbałość o prawidłowy przebieg całego procesu szkoleniowego, ze szczególnym uwzględnieniem wszystkich czynników, które warunkują ten proces. Nie znajduje tu jednak swojej aplikacji zasada niewidzialnej ręki, proces ten nie dokonuje się sam. Nadanie szkoleniu wymiaru działania skutecznego powinno mieć swoje źródło nie tylko w optymalizowaniu wpływu elementów otoczenia bliższego i dalszego organizacji, ale i odpowiednim doborze zasobów i środków działania, właściwej kolejności ich zastosowania oraz pożądanym poziomie skuteczności osiągania celów pośrednich szkolenia. Takie podejście minimalizuje przypadkowość, a jednocześnie ogranicza niebezpieczeństwo poniesienia zbędnych kosztów. Wiąże się ono jednak z wysoką świadomością szkoleniową decydentów przedsiębiorstwa. Oznacza ona spojrzenie na szkolenia jako na zbiór determinant warunkujących skuteczność podejmowanych w tym zakresie działań. Umiejętność rozpoznania i zarządzania tymi czynnikami powoduje, iż proces ten staje się sterowalny, a pożądane rezultaty bardziej prawdopodobne. Potrzeba identyfikacji tych czynników, kompetencje w zakresie ustalenia ich wewnętrznej hierarchii, jak również świadome kontrolowanie ich wpływu na przebieg procesu szkolenia wyznaczają kluczowe warunki realizacji pożądanych efektów. W przeciwnym razie aktywność podejmowanych działań czy spontaniczność decyzji niesie w sobie wysokie ryzyko szkolenia przeciwskutecznego lub nieskutecznego.

Powyższe przesłanki skłoniły autora do przeprowadzenia badań empirycznych, których celami były:

1. Identyfikacja rzeczywistych postaw szkoleniowych przyjmowanych przez polskie przedsiębiorstwa.
2. Rozpoznanie zbioru determinant, które w opinii podmiotów badanych istotnie wpływają na realizację celu rozważanego problemu.
3. Analiza rzeczywistego stopnia aplikacji wskazanych przez respondentów czynników w procesie szkolenia kadry w praktyce gospodarczej.

2. Prezentacja wybranych wyników badań empirycznych

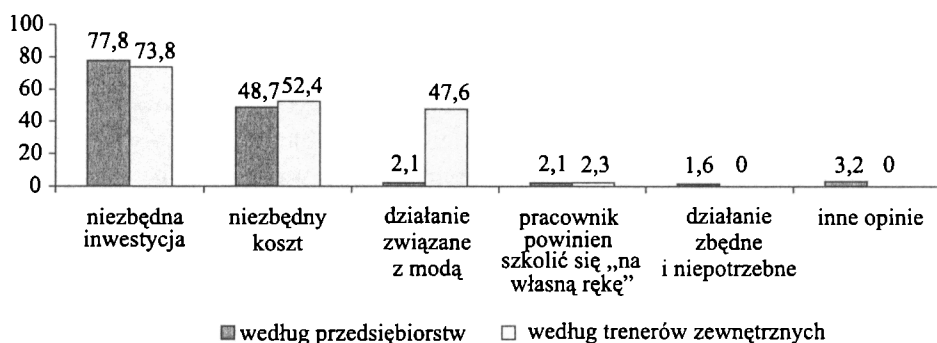
2.1. Metodyka badań empirycznych

Obraną metodykę badań wyznacza jej zakres przedmiotowy, podmiotowy, czasowy i przestrzenny. Celem zakresu przedmiotowego było objęcie zasięgiem tych zagadnień, które w sposób bezpośredni lub pośredni mogą wpływać na skuteczność szkolenia pracowników. Zakres podmiotowy miał charakter celowy i dotyczył tych polskich przedsiębiorstw, które deklarowały, że szkolą własny personel. Potencjalnymi respondentami w ich ramach były wyłącznie te osoby, które z racji pełnionych funkcji w sposób bezpośredni lub pośredni zarządzają lub powinny zarządzać procesem szkolenia kadry. Badania przeprowadzane były w II, III i IV kwartale 2002 roku (zakres czasowy) i koncentrowały się przede wszystkim na obszarze Dolnego Śląska (zakres przestrzenny). W badaniach oparto się głównie na metodzie ankietowej oraz analizie danych empirycznych z zastosowaniem metody statystyki opisowej. Ostatecznej analizie poddana została próba 189 respondentów z 70 przedsiębiorstw.

Celem weryfikacji wybranych aspektów przeprowadzono badania uzupełniające wśród 42 zewnętrznych szkoleniowców. Ich zamierzeniem było poznanie opinii oferentów usług szkoleniowych postrzeganych w przeprowadzonych badaniach wyłącznie jako osoby oceniające działalność szkoleniową przedsiębiorstw. Zakres przedmiotowy, podmiotowy, czasowy i przestrzenny, jak również wykorzystane techniki badawcze były analogiczne do badań podstawowych.

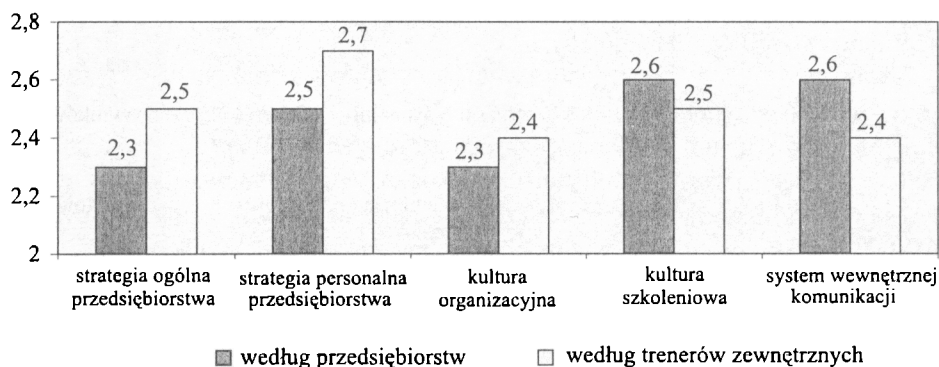
2.2. Znaczenie szkolenia pracowników w przedsiębiorstwie jako wyraz rzeczywistych postaw szkoleniowych

Szkolenie pracowników to działanie ukierunkowane na osiągnięcie wytyczonych celów szkoleniowych. Ograniczona świadomość w tym zakresie jest słabym stymulatorem działań we wskazanym obszarze. Stąd też za podstawowy wyznacznik poddany analizie uznano sposób postrzegania roli i znaczenia szkoleń w przedsiębiorstwie. Postawy reprezentowane w tym zakresie przez badanych respondentów przedstawia rys. 1.



Rys. 1. Znaczenie szkoleń w organizacji w opinii respondentów w ujęciu procentowym
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ponad 70% respondentów – zarówno z przedsiębiorstw, jak i firm szkoleniowych – uznało szkolenia za niezbędną inwestycję. Blisko 50% postrzega je przede wszystkim w kategoriach kosztów². Adwersarze przerzucający ten problem na samych pracowników pojawiają się sporadycznie. Rzeczywistym odzwierciedleniem proszkoleniowych deklaracji powinna być relatywnie wysoka świadomość wpływu na skuteczność szkolenia strategii ogólnej i personalnej, kultury organizacyjnej i szkoleniowej oraz systemu wewnętrznej komunikacji. Jak pokazały badania, respondenci rzeczywiście podzielili tę opinię, przypisując wskazanym aspektom relatywnie wysokie wagi. Warto jednak zaznaczyć, iż względnie różnicowali ich znaczenie w kontekście badanego problemu (rys. 2).



Rys. 2. Wpływ wybranych czynników ogółnoorganizacyjnych na skuteczność szkolenia oceniany w skali [1-3] (1 – wpływ najmniejszy; 3 – wpływ największy)
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

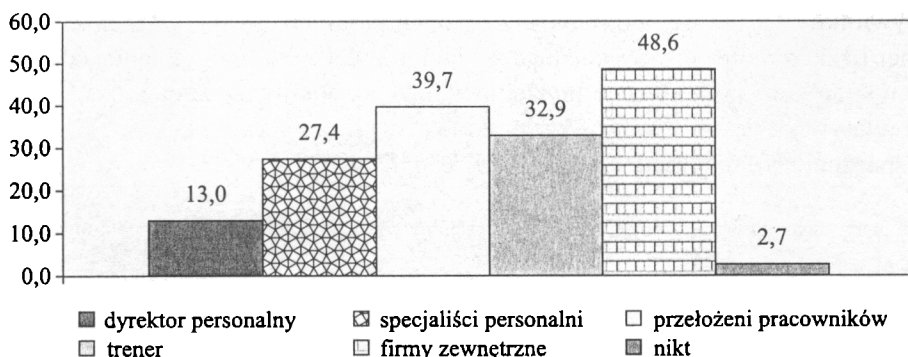
² 23,3% respondentów z przedsiębiorstw oraz 26,2% szkoleniowców uznało, iż szkolenia to dla organizacji zarówno inwestycja, jak i koszt.

Za najistotniejsze w tym zakresie przedsiębiorstwa uznały kulturę szkoleniową oraz system komunikacji w przedsiębiorstwie (waga 2,6). Dla szkoleniowców zdecydowanie najważniejsza w analizowanym obszarze jest strategia personalna, promująca szkolenie kadry (waga 2,7). Niewielka rozbieżność uzyskanych wyników może mieć swoje źródło w nieco innym postrzeganiu roli samego szkolenia. Dla trenerów szkolenie to zasadniczy obszar ich pracy, dla respondentów z przedsiębiorstw to jeden z istotnych obszarów funkcjonowania organizacji. Za relatywnie najmniej istotny element obydwie grupy badanych uznały kulturę organizacji.

Celem dokonania weryfikacji uzyskanych deklaracji przeprowadzono analizę szczegółową. Za relatywnie obiektywne w tym zakresie wskaźniki uznano m.in.:

- 1) strukturę podmiotów zajmujących się działalnością szkoleniową,
- 2) postawy szkoleniowe przyjmowane przez kierowników,
- 3) stosunek organizacji do podnoszenia jakości oferowanych szkoleń.

Analizując wskaźnik pierwszy, struktura uzyskanych odpowiedzi jest niepokojąca (rys. 3). W co drugim przypadku uznano, że prowadzenie działalności szkoleniowej spoczywa w rękach zewnętrznych szkoleniowców, tylko w 40% zadanie to wypełniają służby personalne firmy i przełożeni pracowników.

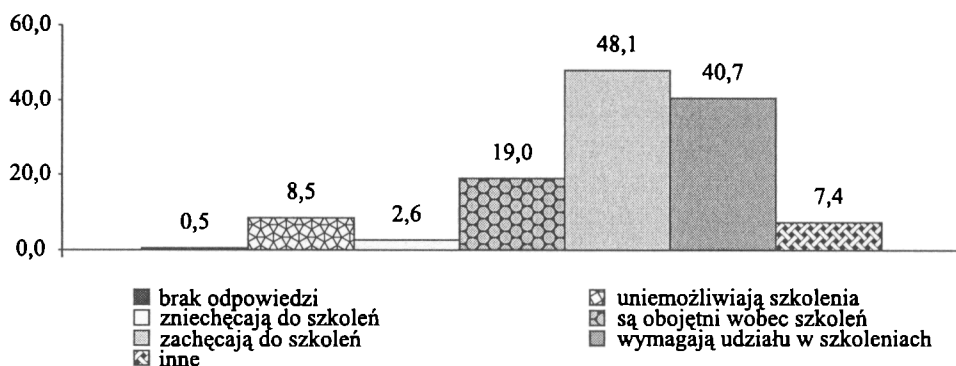


Rys. 3. Podmioty zajmujące się działalnością szkoleniową organizacji w ujęciu procentowym
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pozytywnym faktem jest jednak, iż analiza reprezentowanych przez kierownictwo postaw szkoleniowych pokazała, że aż 88,8% respondentów stwierdziło, że kierownictwo popiera szkolenia, zachęcając bądź wymagając od pracowników udziału w nich (rys. 4)³.

Tylko w nielicznych przypadkach przełożeni są przeciwnikami tego typu działań, zniechęcając bądź uniemożliwiając w nich udział (11,1%).

³ 18,2% respondentów uznało, iż kierownictwo jednocześnie zachęca pracowników do udziału w szkoleniach oraz wymaga od nich tego.



Rys. 4. Stanowisko osób zarządzających przedsiębiorstwem wobec kształtowania kultury szkoleniowej wyrażone w procentach

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Istotnym wskaźnikiem odzwierciedlającym rzeczywiste znaczenie szkoleń w firmie jest też problem ich usprawniania i modyfikowania. Aż 64,7% badanych dba o to, aby szkolenia kadry były wysokiej jakości (tab. 1). Blisko połowa respondentów (46,8%) uznała, że przedsiębiorstwo stale analizuje opinie szkolonych pracowników i na ich podstawie permanentnie modyfikuje szkolenia; 17,9% stwierdziło, że obecnie organizacja dysponuje dobrymi programami szkoleniowymi i nie widzi potrzeby dokonywania w nich jakichkolwiek zmian.

Tabela 1. Stanowisko respondentów wobec usprawniania programów szkoleniowych

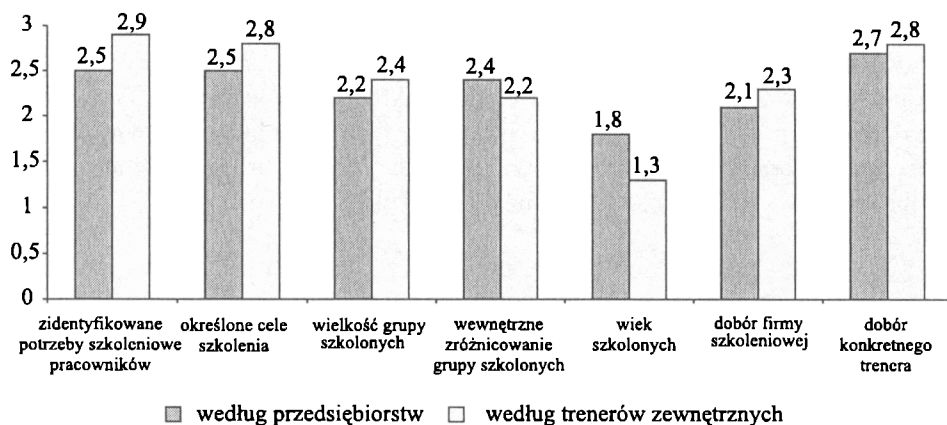
Usprawnianie i modyfikowanie programów szkoleniowych	Częstotliwość odpowiedzi w procentach
Stale analizuje opinie uczestników szkoleń i na ich podstawie je modyfikuje	46,8
Dysponuje dobrymi programami szkoleniowymi i nie zamierza ich obecnie zmieniać	17,9
Niewiele robi w tym zakresie, gdyż zazwyczaj nie ma na to czasu i pieniędzy	13,8
Niewiele robi w tym zakresie, gdyż nikt nie wymaga takich działań	18,6
Tak naprawdę nikt nie wie, co powinno się robić w tym zakresie	9,6
Inne (jakie?)	8,3
Brak odpowiedzi	0,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Znaczenie uwarunkowań o charakterze ogólnooorganizacyjnym wynika przede wszystkim z faktu możliwości stworzenia bardziej lub mniej sprzyjającej bazy, nadającej określony kierunek realizowanym działaniom szkoleniowym. Zaistnienie sprzyjających warunków na tym poziomie może, ale wcale nie musi okazać się jednak wystarczające. Ich kontynuacją powinno być podjęcie działań oddziałujących na skuteczność szkolenia w sposób bardziej bezpośredni.

2.3. Formy i sposoby realizacji skutecznego procesu szkoleniowego

Specyfikę czynników istotnie warunkujących skuteczność przebiegu procesu szkolenia cechuje ich względna komplementarność. Umiejętność dokonania ich właściwej identyfikacji istotnie determinuje poziom osiągania celów szkolenia. W tym kontekście analizie poddano siedem determinant (rys. 5). Średnia wartość ich wpływu na skuteczność szkolenia w opinii przedsiębiorstw wyniosła 2,31, trenerzy wycenili je natomiast na 2,38. Pomimo iż różnica otrzymanych wyników jest pozornie niewielka, analiza wewnętrznej struktury wskazuje na ich istotne zróżnicowanie. Za najważniejszą determinantę przedsiębiorstwa uznały dobór trenera (waga 2,7), wybór firmy szkoleniowej ma ich zdaniem mniejsze znaczenie (waga 2,1). Wysoką rangę zyskały także właściwe określenie potrzeb i celu szkolenia (wagi 2,5) oraz stopień zróżnicowania grupy szkolonych (waga 2,4). Za czynnik względnie drugorzędny uznano wielkość grupy szkolonych (waga 2,2). Czynnikiem najmniej istotnym okazał się wiek szkolonych pracowników (waga 1,8).



Rys. 5. Wpływ wybranych determinant na skuteczność przebiegu procesu szkoleniowego w skali [1-3]
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zdaniem szkoleniowców, priorytet w analizowanym zakresie przypisać należy właściwie określonym potrzebom szkoleniowym (waga 2,9), jakkolwiek cele szkolenia i dobór trenera są na tym etapie nie mniej ważne (waga 2,8). Wiek szkolonych, ich zdaniem, to czynnik niemalże nieistotny (waga 1,3).

Przeprowadzenie wyłącznie ogólnej analizy średnich ważonych rozpatrywanych determinant ogranicza zakres ich obiektywnej interpretacji. Stąd też wybrane aspekty poddano bliższej weryfikacji. Jedną z kluczowych determinant w tym kontekście powinna być postawa przyjmowana wobec planowania szkoleń. Pomimo że 1/3 respondentów zadeklarowała, że szkolenie kadry ma zazwyczaj charakter doraźnie-reaktywny, ponaddwukrotnie więcej uzyskanych odpowiedzi

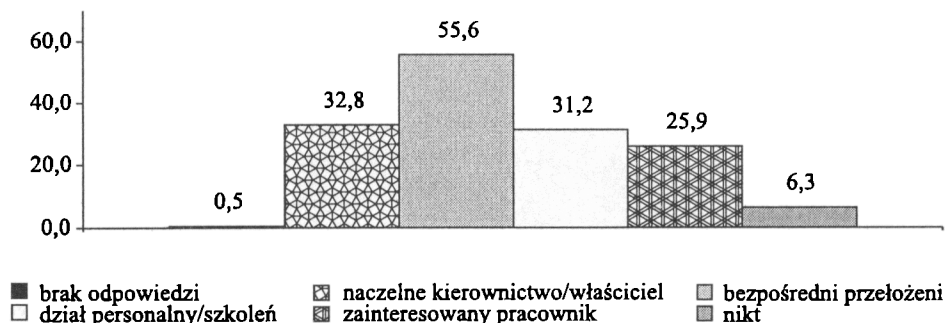
(68,5%) wskazywało, że szkolenia są przynajmniej częściowo (42,3%), a nawet całkowicie planowym działaniem (26,2%) (tab. 2).

Tabela 2. Szkolenia a stopień ich planowania

Szkolenia	Częstotliwość odpowiedzi wyrażona w procentach
Zazwyczaj mają charakter spontaniczny, wcześniej nie planowany	33,3
W pełni opierają się na formalnym, mającym postać pisemnego dokumentu planu szkoleń	26,2
Częściowo opierają się na przyjętym planie szkoleniowym, częściowo podejmowane są na bieżąco w miarę pojawiających się potrzeb szkoleniowych	42,3
Inne (jak?)	0,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Etap planowania szkoleń, jak twierdzili trenerzy, jest szczególnie istotny w aspekcie dążenia do realizacji celów szkoleniowych. Jak pokazały jednak badania, wiele organizacji nie zawsze traktuje tę fazę szkolenia wystarczająco poważnie. Proponowane cele często mają charakter bardziej „uniwersalnych” oczekiwań szkoleniowych niż dążeń podpartych konkretnymi potrzebami. Podmiotowy aspekt realizacji tego etapu przedstawia rys. 6, zgodnie z którym zadanie to leży najczęściej w gestii bezpośrednich przełożonych (55,6%), których wspiera naczelne kierownictwo, dział personalny oraz sami szkoleni pracownicy.

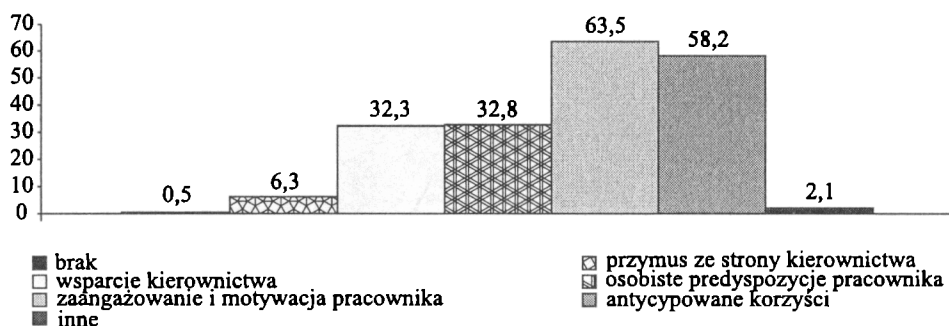


Rys. 6. Podmiotowy aspekt określania celów szkolenia wyrażony w procentach

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejny aspekt poddany analizie to działania podejmowane w ramach przeprowadzenia transferu szkolenia na stanowisko pracy (rys. 7).

Zdaniem większości respondentów, czynnikami, które najsilniej wpływają na jego przeprowadzenie, są zaangażowanie samego szkolonego (63,5%) oraz skala antycypowanych przez nich korzyści, jakie mogą odnieść w związku z osiąganiem pożądaných efektów (58,2%). Najmniej skuteczny w tym zakresie jest przymus ze



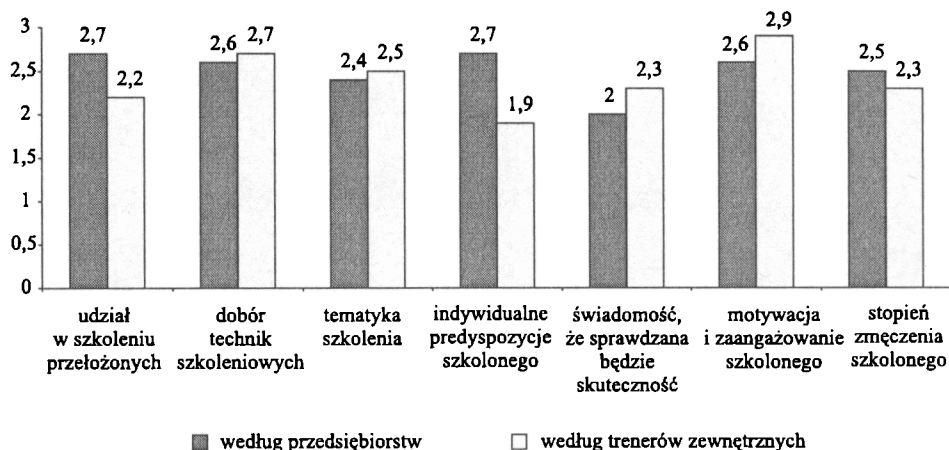
Rys. 7. Czynniki wpływające na transfer szkolenia na stanowisko pracy wyrażone w procentach
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

strony kierownictwa (6,3%), o wiele cenniejsze jest ich wsparcie (32,3%). Warto wspomnieć, iż szkoleniowcy dodatkowo podkreślali, iż istotnym stymulatorem transferu szkolenia są pozytywne, wcześniejsze doświadczenia szkoleniowe przedsiębiorstwa i samych pracowników.

2.4. Wpływ czynników socjopsychologicznych i organizacyjno-technicznych na skuteczność szkolenia personelu

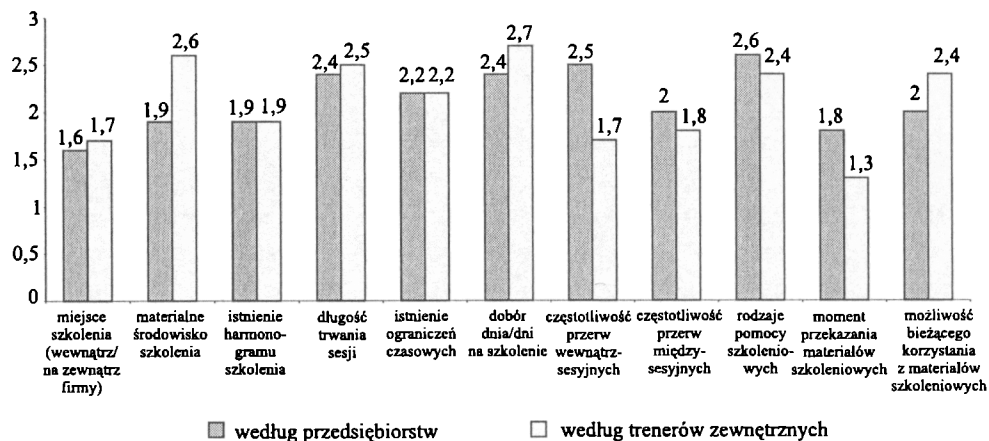
Optimalizacja działań w ramach przebiegu procesu szkoleniowego jest warunkiem koniecznym, ale nie wystarczającym na drodze dążenia do osiągnięcia celów szkolenia. Działania w tym zakresie powinny zostać uzupełnione zapewnieniem dodatkowych czynników, które ten proces stymulują. Określić można je mianem determinant socjopsychologicznych i organizacyjno-technicznych. Ich wpływ na rezultat szkolenia z jednej strony określić można jako bardzo istotny, z drugiej natomiast jako względnie zróżnicowany. Potwierdzili to respondenci, nadając wybranym determinantom relatywnie wysokie, ale różne wagi (rys. 8 i 9). Czynniki o charakterze socjopsychologicznym, w opinii przedsiębiorstw, uzyskały rangę 2,5, trenerzy wycenili ich znaczenie na 2,4. W sposób analogiczny zweryfikowano wpływ czynników organizacyjno-technicznych. W tym przypadku średnia wag przypisanych przez przedsiębiorstwa i szkoleniowców była taka sama i wyniosła 2,1.

Respondenci z przedsiębiorstw za najistotniejszy czynnik socjopsychologiczny uznali udział w szkoleniu przełożonych pracownika (waga 2,7). Ich zdaniem, jest to często element mobilizujący, a nawet dyscyplinujący podwładnych. Takich sytuacji unikają jednak trenerzy. W ich opinii przełożeni utrudniają szkolonym aktywne uczestnictwo. Innym czynnikiem, któremu przedsiębiorstwa przypisały wysoką wagę (2,7), były indywidualne predyspozycje osób szkolonych. Im są one większe, tym, zdaniem badanych, skuteczność szkolenia może być wyższa. Dla szkoleniowców jest to jednak czynnik najmniej istotny (waga 1,9). Nieco niżej



Rys. 8. Wpływ czynników socjopsychologicznych na skuteczność szkolenia określona w przedziale [1-3]

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rys. 9. Wpływ czynników organizacyjno-technicznych na skuteczność szkolenia określona w przedziale [1-3]

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

przedsiębiorstwa wyceniły wpływ doboru technik szkoleniowych oraz motywację i zaangażowanie szkolonych (wagi 2,6). Dla szkoleniowców motywacja jest czynnikiem najważniejszym (waga 2,9). Znaczenie technik szkoleniowych jest, ich zdaniem, jednak nie mniej istotne, co znalazło swój wyraz w wadze 2,7. Pomimo iż w opinii przedsiębiorstw skłaniają do wniosku, iż żaden z czynników nie został uznany przez nie za mało istotny, relatywnie najmniejsze znaczenie przypisano istnieniu świadomości, iż weryfikowana będzie skuteczność szkolenia (waga 2,0).

Analizując determinanty o charakterze organizacyjno-technicznym, przedsiębiorstwa największe znaczenie w tym zakresie przypisały rodzajom wykorzystywanych pomocy naukowych (waga 2,6). Szkoleniowcy za najważniejszy czynnik uznali dobór dni/pory dnia na przeprowadzenie szkolenia (2,7)⁴. Za uwarunkowania najmniej istotne przedsiębiorstwa uznały miejsce szkolenia (waga 1,6) oraz moment przekazania materiałów szkoleniowych (waga 1,8). Ten ostatni czynnik najniżej został oceniony także przez trenerów (waga 1,3).

2.5. Formy kontroli i oceny skuteczności szkoleń w praktyce polskich przedsiębiorstw

O stopniu skuteczności szkolenia można mówić dopiero wtedy, kiedy jest on rzeczywiście mierzony i oceniany. Analiza respondentów wobec zasadności prowadzenia takich działań, postrzeganych w kategoriach determinant warunkujących skuteczność szkolenia, wskazuje na względne zróżnicowanie ich opinii. Ponad 2/3 respondentów potwierdziło, iż ocena taka dostarcza informacji cennych zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla samych pracowników (tab. 3). Co czwarty badany temu zaprzeczył, uznając, iż pracownikom zależy na poprawieniu skuteczności i efektywności własnej pracy i nie trzeba ich w tym zakresie ani kontrolować, ani oceniać.

Tabela 3. Stosunek respondentów wobec zasadności badania skuteczności szkolenia

Czy badanie skuteczności szkoleń jest potrzebne?	Częstość odpowiedzi w procentach
Pracowników nie trzeba w tym zakresie kontrolować i oceniać	24,3
Na takie badania szkoda czasu i pieniędzy	2,6
Należy stale kontrolować i oceniać pracowników w tym zakresie	12,2
Badanie to dostarcza wielu ważnych informacji firmie i pracownikom	70,9
Inne	2,1
Brak odpowiedzi	0,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ogólnie deklarowana przez respondentów potrzeba badania skuteczności nie zawsze znajduje odzwierciedlenie w podejmowanych w tym celu konkretnych działaniach. Źródło problemu tkwi już w samym rozumieniu nie tylko pojęcia skuteczności szkolenia, ale i sposobu jej mierzenia. Wyniki syntetyczne pokazują, iż blisko 1/3 respondentów nie wie, czy ktoś w organizacji w ogóle zajmuje się oceną skuteczności szkoleń (tab. 4).

⁴ Optymalne dni na przeprowadzenie szkolenia to: piątek, sobota i co najwyżej niedzielne przedpołudnie. W przypadku szkoleń jednodniowych, które z różnych przyczyn muszą odbyć się w tygodniu, zdaniem ankietowanych, najmniej odpowiednimi dniami są poniedziałek i piątek, najbardziej odpowiednią porą – godziny od 9.00 do 16.00-17.00.

Tabela 4. Formy analizy i oceny skuteczności szkoleń pracowniczych

Stosowane rozwiązanie	Częstość odpowiedzi wyrażona w procentach
Pracownicy bezpośrednio po szkoleniu wypełniają specjalnie przygotowaną ankietę	36,0
Pracownicy po szkoleniu zaliczają testy i egzaminy	24,3
Badanie ma formę częstej obserwacji pracownika po szkoleniu	25,4
Badanie ma formę sporadycznej obserwacji pracownika po szkoleniu	17,5
Nie wiem, czy tym problemem w firmie się ktoś zajmuje	27,5
Inne	7,4
Brak odpowiedzi	1,6

* 6,9% respondentów uznało, że pracownicy bezpośrednio po szkoleniu wypełniają specjalnie przygotowaną ankietę, jak również zaliczają testy i egzaminy, 5,8% stwierdziło, że oprócz ankiety po szkoleniu pracownicy jednocześnie poddawani są częstej obserwacji, a 2,1% obserwacji sporadycznej. Tylko 2,6% respondentów zadeklarowało, że stosowane są trzy postaci pomiaru: arkusz reakcji, testy wiedzy i częsta obserwacja.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań*.

Tylko co trzeci respondent stwierdził, iż przedsiębiorstwo przedkłada szkolenym pracownikom przygotowaną na ten cel ankietę, co czwarty uznał, że szkoleni zaliczają testy i egzaminy albo poddawani są częstym obserwacjom po szkoleniu. W blisko co piątej organizacji jest to obserwacja sporadyczna. Generalnie wewnętrzna struktura wyników wskazuje na wybiórczość działań podejmowanych w tym zakresie. Relatywnie duże zainteresowanie stosowaniem arkuszy reakcji znalazło swoje częściowe potwierdzenie w kolejnym z analizowanych aspektów, a mianowicie przedmiocie kontroli i oceny szkolenia. Uzyskane wyniki pokazały,

Tabela 5. Przedmiot oceny i analizy skuteczności szkoleń pracowniczych

Stosowane rozwiązanie	Częstość odpowiedzi wyrażona w procentach
Opinie i reakcje pracownika po szkoleniu	42,9
Zmiany, jakie nastąpiły w obszarze kwalifikacji pracownika	29,6
Zmiany w zachowaniach pracownika	16,4
Zmiany w efektach i wynikach pracy pracownika	64,0
Inne (jakie?)	7,4
Brak odpowiedzi	2,1

* 5,8% respondentów uznało, iż analizowane są jednocześnie zmiany w obszarze kwalifikacji pracownika oraz zmiany w efektach jego pracy, 4,2% uwzględnia opinie pracownika i zmiany w efektach jego pracy, 3,7% rozważa równoległe zmiany w zachowaniach i efektach. Według 4,2% badanych przedsiębiorstwo analizuje zmiany na poziomie I, II i IV, zdaniem 3,7% są to poziomy II, III i IV. Tylko 2,1 uważa, że analizując skuteczność szkolenia, brane są pod uwagę wszystkie cztery aspekty.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań*.

iz obszarem poddawany badaniu przez ponad 40% respondentów są zgłaszane bezpośrednio po szkoleniu opinie pracowników (I poziom modelu Kirkpatricka) (tab. 5). Zdarza się jednak, że potrzeba przeprowadzenia takiej analizy wynika tylko z jednej strony; zainteresowani są nią wyłącznie zewnętrzni trenerzy.

Zasadniczym przedmiotem prowadzonych analiz, zdaniem 2/3 respondentów, są jednak zmiany pojawiające się w efektach i wynikach pracy szkolonego pracownika (IV etap modelu Kirkpatricka (aspekt indywidualny)). Większe wątpliwości rodzą się na tle analizy nie tyle skuteczności indywidualnej, ile globalnej. Respondenci mieli trudności we wskazaniu nie tylko konkretnych, wymiernych efektów, które mogliby utożsamić *stricte* ze szkoleniem, ale nawet narzędzi umożliwiających ich pomiar. Taki stan stawia pod znakiem zapytania rzeczywistą ocenę poziomu IV w swojej czystej formule.

3. Wnioski wynikające z badań

W ogólnym ujęciu kompetencje polskich przedsiębiorstw w zakresie skuteczności szkolenia kadry ocenić można pozytywnie. Świadczą o tym po pierwsze podstawy przyjmowane wobec szkolenia kadry, po drugie umiejętności w zakresie poprawnej identyfikacji i aplikacji czynników dotyczących różnych obszarów i faz procesu szkolenia. Po trzecie wiedza i doświadczenie w zakresie wewnętrznego różnicowania ich wpływu na skuteczność szkolenia.

Podsumowując rozważany problem, należy jednak stwierdzić, iż niestety nie zawsze deklarowana świadomość istotności określonych działań czy też wskazanych determinant znajduje swoje odzwierciedlenie w należytej dbałości o nie w procesie ich rzeczywistej aplikacji. Słabą stroną analizowanego problemu jest przede wszystkim nadmierne koncentrowanie się przedsiębiorstw na wybranych aspektach, których skala wpływu na pożądany rezultat nie zawsze jest tożsama z poziomem zainteresowania, jakim są one darzone. W efekcie prowadzić to może do niebezpiecznego zjawiska „przerostu formy nad treścią”. W grupie determinant uznanych przez respondentów za pozytywnie wpływające na skuteczność szkolenia swoją praktyczną aplikację znalazły m.in.:

- postrzeganie szkolenia w kategoriach niezbędnej inwestycji,
- ogólne akcentowanie znaczenia oraz roli szkolenia w strategii personalnej i kulturze szkoleniowej,
- promowanie szkolenia przez osoby zarządzające organizacją,
- otwartość przedsiębiorstwa na nowe rozwiązania szkoleniowe,
- świadomy dobór zewnętrznych szkoleniowców i miejsca szkolenia,
- względnie poprawna identyfikacja potrzeb szkoleniowych,
- minimalizowanie przeszkód w zakresie dokonywania transferu szkolenia,
- istnienie budżetów szkoleniowych⁵,

⁵ Niepokojącym faktem jest jednak ich sukcesywne zmniejszanie.

- prowadzenie działań w kierunku oferowania coraz lepszych szkoleń swoim pracownikom.

Czynnikami uznanymi za istotne, w rzeczywistości jednak zidentyfikowanymi jako newralgiczne i wymagające modyfikacji w ich praktycznej implementacji, okazały się:

- zbyt często pojawiająca się akcyjność, spontaniczność szkolenia,
- problemy w określaniu celów szkolenia,
- niewielki udział szkolonych pracowników, szczególnie w fazie planowania szkolenia, oraz ich niedocenywanie jako istotnego źródła informacji szkoleniowej,
- ograniczone kompetencje decyzyjne działów personalnych/szkoleń przy niewspółmiernym obarczaniu ich odpowiedzialnością za skuteczność szkolenia,
- niedociągnięcia w zakresie kompetencji szkoleniowych bezpośrednich przełożonych,
- zbyt duża asymetria w obszarze podziału odpowiedzialności za skuteczność szkolenia, w tym nadmierne obarczanie nią trenerów,
- ograniczony zakres oceny szkolenia (z wyjątkiem poziomu reakcji), zbyt mały zestaw procedur kontroli i oceny szkoleń, jak również wykorzystywanych w ich ramach narzędzi,
- brak jasnych zasad przekazywania zainteresowanym podmiotom informacji zwrotnej oraz ograniczone możliwości w zakresie jej omawiania.

Ponadto, jak pokazały badania, stopień dbałości o wybrane elementy fazy planowania i realizacji szkolenia jest nieporównywalnie wyższy aniżeli świadomość i uwaga przywiązywana do kontroli oraz oceny jego skuteczności. O ile działania w ramach dwóch pierwszych faz ogólnie ocenić można jako względnie stymulujące skuteczność szkoleń, o tyle ocena szkolenia jest etapem relatywnie słabiej ocenianym. Generalnie faza ta wymaga wypracowania konkretnych procedur i narzędzi umożliwiających jej poprawne przeprowadzanie.

Zbyt wiele przedsiębiorstw oczekuje od szkoleń szybkich i widocznych efektów, rozwiązując z ich pomocą najczęściej bieżące problemy. Fakt ten potwierdziły opinie szkoleniowców, zdaniem których presja natychmiastowych wyników przysłania przedsiębiorstwom możliwości zidentyfikowania wielopłaszczyznowych korzyści płynących ze szkoleń. Problem niedostrzegania odroczonego w czasie momentu dyskontowania rezultatów szkolenia stanowi ewidentnie słabą stronę działalności szkoleniowej badanych organizacji.

Pomimo iż okres ostatniego dziesięciolecia to prawdziwy „kamień milowy” na drodze świadomego szkolenia, badane przedsiębiorstwa cechuje jednak brak pożądanego równowagi i stabilizacji. Posiadają one dobrą bazę szkoleniową, opartą na dostatecznej świadomości w tym zakresie, niejednokrotnie brakuje im jednak kompetencji szkoleniowych, czasu i funduszy, systematyczności oraz narzędzi ułatwiających prowadzenie skutecznych działań szkoleniowych.

4. Zakończenie

W czasach, w których dynamika zmian staje się coraz większa, zidentyfikowanie wszystkich determinant warunkujących skuteczność szkoleń, a przede wszystkim skuteczne nimi zarządzanie jest zadaniem trudnym. Stale bowiem pojawiają się nieznane dotąd czynniki. Wyznaczają one nowe tendencje i kierunki szkolenia we wszystkich jego aspektach. Chcąc sprostać wyzwaniom otoczenia, przedsiębiorstwo powinno dysponować na tyle silną bazą szkoleniową, aby tkwiący w niej potencjał zabezpieczał przed utratą określonej stabilizacji w analizowanym obszarze. Praktyka bowiem dowodzi, iż pojawiające się problemy często tkwią w szczegółach. Zadaniem przedsiębiorstwa jest zatem rozpoznanie tych szczegółów, by móc nimi skutecznie sterować. Kwestia ta jest w dużej mierze sprawą indywidualną każdego przedsiębiorstwa i w tym kontekście należy ją postrzegać. Ważne jest jednak podkreślenie, że im szkolenie jest lepiej zaplanowane, a podejmowane w jego ramach decyzje i działania oparte są na obiektywnych przesłankach, tym prawdopodobieństwo jego skuteczności rośnie. Na tle powyższych konkluzji nasuwa się zasadniczy wniosek. Z racji, iż przede wszystkim to ludzie tworzą organizacje, czynnikiem pierwotnym, który stymuluje skuteczność działań szkoleniowych, powinna być otwartość i odpowiedzialność szkoleniowa wszystkich pracowników. Każdy z nich ma bowiem swój indywidualny wkład w osiągnięcie wyznaczonego celu. I choć kierownictwo naczelne, jako kluczowy promotor i architekt, swoimi decyzjami nadaje szkoleniom określone znaczenie, niezastąpiony jest jednak aktywny udział kierownictwa liniowego, które powinno inspirować i motywować w kierunku pożądanых zachowań, sztabów personalnych, pełniących rolę integratora i doradcy, jak również pozostałych pracowników jako bezpośrednich realizatorów wyznaczonych planów. Pewien udział w końcowym efekcie powinien leżeć też po stronie zarówno związków zawodowych, jak i zewnętrznych podmiotów, w tym szczególnie firm szkoleniowych i państwa. Tym samym skuteczne szkolenie to szkolenie systemowe, szkolenie oparte na współdziałaniu. Ostatecznym celem organizacji powinno być bowiem świadome jej zmienianie z tradycyjnej formuły jej funkcjonowania na organizację samodoskonalącą.

Literatura

- De Cenzo D.A., Robbins S.P., *Human Resource Management*, John Wiley&Sons Inc., New York 1994.
- Janiak-Rejno I., *Determinanty skutecznego szkolenia pracowników*, praca doktorska, Wrocław 2003.
- Kirkpatrick D.L., *Evaluating Training Programs: the Four Levels*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco 1996.

Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, wyd. VII, Zakład im. Ossolińskich, Wrocław–Warszawa 1982.

Manpower Services Commission: Glossary of Training Terms, HMSO, London 1981.

THE EFFECTIVENESS OF EMPLOYEES' TRAINING IN THE LIGHT OF EMPIRICAL RESEARCH OUTCOME

Summary

The article presents the results of the author's scientific research. The main purpose is the identification, analyzing and evaluating determinates which have influence on effectiveness of employees' training. The base research was conducted in about eighty Polish companies, differ on their number of employees, the source of capital and the branch of activities. Moreover, the author conducted additionally research among the professional trainers to know their opinion on this subject. Finally, these factors were divided on three groups: very important, less important and not important.

Iwona Janiak-Rejno – dr, adiunkt w Katedrze Zarządzania Produkcją i Pracą Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.