

Aldona Andrzejczak*

WYBRANE DYSFUNKCJE W DZIEDZINIE ZARZĄDZANIA SZKOLENIAMI

Wstęp

Znaczenie ustawicznego szkolenia pracowników dla prawidłowego funkcjonowania organizacji i kariery zawodowej i osobistej każdego człowieka jest obecnie powszechnie znane i podkreślane. Jednak aby w praktyce ocenić jak funkcjonuje ten obszar działalności można spojrzeć na niego z różnych perspektyw; jednostkowej, organizacyjnej oraz ogólnokrajowej. W niniejszych rozważaniach podjęty zostanie problem funkcjonowania szkolenia pracowników w przedsiębiorstwach i urzędach w celu wskazania niedostatków procesu zarządzania szkoleniami, które w istotny sposób obniżają ich przydatność i wartość jaką tworzą dla interesariuszy.

Często można odnieść wrażenie, „że szkolenia nic nie zmieniają w życiu firmy”, co napisali we wstępie do swojej książki doświadczeni trenerzy firmy Training Partners. Jednak dalej wyjaśnili swoje stanowisko pisząc, że samo szkolenie niczego nie zmienia, jeśli nie zostało poprzedzone analizą strategii i sytuacji firmy, potrzeb pracodawcy i pracowników. Szkolenia powinny być wsparte coachingiem, doradztwem, wdrażaniem narzędzi albo planowaniem konkretnych zmian organizacyjnych. W świetle ich doświadczeń prawdziwą skuteczność uzyskuje się nie w wyniku pojedynczych szkoleń, ale długofalowych projektów rozwojowych [R. Szczepanik i in., 2008, s. 14]. Stąd w niniejszych rozważaniach uwaga zostanie zwrócona jedynie na niektóre dysfunkcje w następujących obszarach zarządzania szkoleniami: pobieżne diagnozowanie potrzeb szkoleniowych, nieprecyzyjne formułowanie celów szkolenia, braki w zakresie tworzenia środowiska wspierającego transfer szkolenia do praktyki oraz niedostatki w zakresie oceny efektów szkolenia. Ze względu na ograniczenia, całkowicie w tym miejscu pominięto błędy popełniane na etapie planowania szkoleń (takie jak przykładowo nieodpowiednia forma, zły dobór uczestników do grup szkoleniowych, brak planu oceny efektów szkolenia czy inne usterki organizacyjne).

* Prof. dr hab., Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

Zarządzanie szkoleniami w organizacji

Jak pisze Bramley celem szkolenia pracowników w przedsiębiorstwie jest poprawa wyników pracy poszczególnych osób i grup pracowników, a przez to poprawa efektywności całej organizacji [P. Bramley, 2001, s. 13]. Dlatego tradycyjne pojmowanie szkoleń, jako środka służącego do zapewnienia określonego poziomu podstawowych umiejętności zawodowych pracownika, już dziś nie powinno wystarczać. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa większe znaczenie odgrywa kwestia, na ile rozwój pracownika przyczynił się do osiągania celów przez organizację i wpłynął na poprawę uzyskiwanych przez nią wyników. Dlatego w dalszych rozważaniach nad prawidłowością funkcjonowania procesu szkoleniowego w organizacji konieczne jest przyjęcie pewnych założeń przedstawionych w tabeli nr 1. Konsekwencją przyjętych założeń jest potrzeba precyzyjnego zdefiniowania potrzeb szkoleniowych, odpowiedniego zaprojektowania i zorganizowania dla pracowników możliwości uczenia się oraz ocena realizacji założonych celów. Zatem, kiedy mowa o szkoleniu, należy mieć na uwadze cały proces szkoleniowy, a nie tylko ten fragment procesu szkoleniowego, w którym następuje realizacja określonych celów i treści szkolenia.

Tabela nr 1. Podstawowe założenia dotyczące szkolenia pracowników w organizacji

Organizacja	Pracownicy
Określa cele, które chce osiągnąć, uwzględniając oczekiwania wszystkich grup interesów: właścicieli, pracowników, klientów, dostawców i sąsiadów.	Ludzie mają aspiracje: chcą się rozwijać i zdobywać nowe umiejętności oraz chcą mieć możliwość ich wykorzystania.
Cele te można osiągnąć tylko poprzez wykorzystanie umiejętności i uzdolnień pracowników, uwolnienie ich potencjału i maksymalizację szans rozwoju.	Pracownicy, aby nabywać i wykorzystywać nowe umiejętności potrzebują w tym celu odpowiednich możliwości, środków i warunków.
Pracownicy muszą wiedzieć czego powinni się nauczyć, aby osiągnąć cele organizacji.	Pracownicy oczekują, że organizacja stworzy efektywne i atrakcyjne warunki oraz zapewni środki potrzebne do nauki.
Powinna zachodzić ścisła zależność pomiędzy osiąganiem celów organizacji a stwarzaniem pracownikom atrakcyjnych możliwości uczenia się.	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie T. Boydell, M. Leary 2001, s. 8.

Szkoleniami w organizacjach, w zależności od ich rozmiarów, zajmują się kierownicy różnych szczebli, specjaliści ZZL, w tym specjaliści do spraw szkoleń, a w niektórych sytuacjach konieczne jest korzystanie z oferty firm zewnętrznych. Szkolenia stały się bowiem istotną dziedziną działalności gospodarczej, która umożliwia oferowanie usług szkoleniowych jako towaru na zasadach konkurencji. Wszystko to sprawia, że problematyka zarządzania szkoleniami jest dość złożona i silnie powiązana ze specyfiką organizacji,

natomiast w praktyce często występuje powielanie rozwiązań, które ktoś wcześniej zastosował, co nie zawsze sprzyja skuteczności i efektywności szkolenia pracowników.

Cały proces szkoleniowy w organizacji przez różnych autorów został podzielony na szereg mniej i bardziej szczegółowych działań, które stanowiły podstawę do wyróżnienia od 4 do 10 etapów składających się na sprawne zrealizowanie całego przedsięwzięcia szkoleniowego [R.W. Gryfin, 1996, s. 437; M. Kossowska, I. Sołtysińska, 2006, s. 165; L. Rae, 2006, s. 72; M. Sloman, 1997, s. 42-47]. Zachodzi zatem potrzeba syntetycznego zdefiniowania czym jest zarządzanie szkoleniami, jakie są jego cele i kto jest odpowiedzialny za ten proces.

Przyjmując za punkt wyjścia założenia dotyczące szkolenia pracowników w organizacji (por. tabela nr 1), można powiedzieć, że zarządzanie szkoleniami jest to specyficzny dla danej organizacji proces dokonywania wyborów i podejmowania decyzji dotyczących przedmiotu i zakresu szkolenia pracowników oraz wielkości środków, jakie zostaną przeznaczone na realizację zaplanowanych celów. Celem zarządzania szkoleniami jest optymalizacja wykorzystania środków przeznaczonych na szkolenie i zapewnienie maksimum korzyści, jakie może uzyskać organizacja i jej pracownicy, z uwzględnieniem krótkiej jak i długiej perspektywy czasowej.

Traktując nakłady na szkolenie jako inwestycyjne, odpowiedzialność za ich trafność ponosi najwyższe kierownictwo. W praktyce jednak, nawet w małych firmach, deleguje się zadania związane z organizacją procesu szkoleniowego na pracowników, którzy dość często nie posiadają odpowiednich kompetencji.

Wybrane dysfunkcje szkolenia pracowników w organizacjach

Na nieprawidłowości i dysfunkcje w procesie szkolenia pracowników, powołując się na wyniki różnych badań zwróciła uwagę Z. Janowska. Szkolenia nie przynoszą pożądaných efektów, gdyż często mają charakter przypadkowy i nieplanowany, rzadko też dokonuje się ich oceny [Z. Janowska, 2010, s. 246]. Aby efekty szkolenia pracowników były satysfakcjonujące dla ich uczestników i organizacji, wszystkie etapy procesu powinny być przeprowadzone nie tylko profesjonalnie, ale także muszą tworzyć spójną całość podporządkowaną określonym celom organizacji. Bardzo ważne jest nie tylko to, w jaki sposób szkolenie zostanie przeprowadzone, ale równie ważne są działania zarówno przed szkoleniem, jak i po jego zakończeniu. Dlatego w dalszej części zostaną przedstawione te niedoskonałości procesu zarządzania szkoleniami, które w największym stopniu obserwowane są w praktyce szkoleniowej w Polsce, a zależą od samej organizacji.

Pobieżne diagnozowanie potrzeb szkoleniowych

Zasadniczym celem analizy potrzeb szkoleniowych jest dostarczenie informacji, w oparciu o które podjęte zostaną decyzje o rodzaju, przedmiocie i zakresie szkolenia pracowników. Rzetelna analiza potrzeb szkoleniowych jest warunkiem racjonalności wydatkowania środków finansowych przeznaczonych na szkolenie, dlatego wymaga zastosowania odpowiednich metod i narzędzi, aby była wiarygodna. Prawidłowa sekwencja działań wymaga podejścia „z góry na dół”, aby identyfikując z poziomu organizacyjnego problemy, które mogą być rozwiązane poprzez szkolenie pracowników, stopniowo uszczegóławiać obszar, który wymaga zmian. Nie wszystkie problemy organizacji można rozwiązać intensyfikując szkolenia; czasami pracownicy mają odpowiednie kompetencje, ale zmian wymaga np. system motywacyjny, albo organizacja pracy. Kolejnym krokiem jest ustalenie, które grupy pracowników wymagają szkolenia, by ostatecznie diagnozować rozmiary „luki kompetencji” na poziomie poszczególnych pracowników [por. A. Andrzejczak, 2010, s. 99].

W praktyce takie podejście występuje głównie w dużych organizacjach, gdzie diagnozą potrzeb zajmują się profesjonaliści. W większości jednak rzeczywistość jest taka, że szkolenie staje się formą „benefitu” dla pracowników, elementem marketingu personalnego a nie zaspokajaniem rzeczywistych i strategicznie istotnych potrzeb szkoleniowych organizacji, gdyż przeważnie nie są właściwie diagnozowane. Dominujące podejście, można określić jako „z dołu do góry”. Pracownicy w oparciu o swoje, często subiektywne odczucia, zgłaszają własne potrzeby szkoleniowe, które są agregowane w skali całej organizacji. W efekcie przedsiębiorstwo diagnozuje raczej „zachcianki” szkoleniowe, niż potrzeby. Potwierdzeniem przytoczonej dysfunkcji są wyniki badań nad rolą szkoleń w kreowaniu innowacyjności przedsiębiorstw. Firmy o najwyższym poziomie innowacyjności częściej niż pozostałe mają precyzyjnie określone cele szkolenia, a kierując pracownika na szkolenie uwzględniają częściej rzeczywiste potrzeby niż preferencje pracowników [Ł. Sienkiewicz 2010, s. 136].

Nieprecyzyjne formułowanie celów szkolenia

Rozwój rynku usług szkoleniowych i prowadzenie szkoleń przez specjalistyczne firmy przyczyniło się do poprawy w zakresie formułowania celów szkolenia. Przeważnie są one konkretne i precyzują jaką wiedzę i umiejętności mają nabyć uczestnicy, często zgodnie z wymogami sztuki – w kategoriach behawioralnych. Ale w wielu przypadkach nadal szkolenia są „na temat”, bez sprecyzowania oczekiwanych zmian w zachowaniach pracowników. Jednak nawet, gdy cele szkolenia są szczegółowe, to z punktu widzenia organizacji

szkolącej pracowników, cele pedagogiczne powinny mieć znaczenie mniej istotne, gdyż są tylko celami pośrednimi. Dla przedsiębiorstwa ważniejsze są cele bezpośrednie, nazywane też finalnymi, które wynikają ze zdiagnozowanych problemów, do rozwiązania których ma przyczynić się organizowane szkolenie. Z tego punktu widzenia, celem szkolenia nie tyle jest opanowanie przez pracownika nowych umiejętności, co opanowanie ich po to, aby zmniejszyć przykładowo liczbę reklamacji, albo skrócić czas realizacji określonych prac, lub zapewnić obsadę wakujących stanowisk. Wynika to z istoty szkolenia, które ma służyć poprawie wyników. Dlatego cele szkolenia w przedsiębiorstwie powinny być sformułowane w kategoriach korzyści, jakie odnieść ma organizacja i jej pracownicy. Zasadniczo korzyści te powinny mieć charakter wymierny, aby można było ocenić stopień ich osiągnięcia.

Trzeba też wyraźnie powiedzieć, że skoro nie rzeczywiste potrzeby są podstawą formułowania celów szkolenia, to pewną rolę odgrywają tu mody. O ile w przeszłości szkolenia koncentrowały się na dostarczaniu wiedzy fachowej, co bywa określane mianem szkoleń „twardych”, o tyle obecnie docenia się znaczenie umiejętności, w tym także umiejętności społecznych, co utożsamiane jest ze szkoleniami „miękkimi”. Jednak przywołane wyżej badania w wątpliwość poddają także kolejny mit dotyczący celów szkoleń. Niewielki związek z innowacyjnością firm mają szkolenia nakierowane na „kształtowanie kreatywności”, „otwartości na zmiany” oraz „uczenia współpracy z innymi” natomiast problemów [Ł. Sienkiewicz, 2010, s. 137]. Nie wyklucza to korzyści uzyskiwanych dzięki szkoleniom „miękkim”, ale oznacza, że cele, których realizację trudno zmierzyć, są także w praktyce trudniej realizowalne.

Braki w zakresie tworzenia środowiska wspierającego transfer szkolenia

Jeśli w środowisku pracy pracownik powracający ze szkolenia nie uzyska odpowiedniego wsparcia, to może nie dojść do wdrożenia nowej wiedzy, umiejętności i postaw, a w krótkim czasie nastąpi ich zapomnienie. Dlatego faza transferu szkolenia jest integralną częścią procesu szkoleniowego.

Uwzględniając pośrednie i bezpośrednie cele szkolenia chodzi o to, aby uczestnicy osiągnęli wyniki uczenia się przewidywane przez trenerów podczas szkolenia, aby nastąpiły zmiany w wynikach pracy szkolonego pracownika pod wpływem wykorzystania w pracy tego uczenia się oraz aby w efekcie uzyskać zmiany w wynikach organizacji będące następstwem zmian indywidualnych wyników osiąganych przez pracowników. Transfer został zdefiniowany jako stopień, w jakim uczestnicy szkolenia wykorzystują w swojej pracy wiedzę, umiejętności, zachowania i postawy uzyskane w trakcie szkolenia. Warunkami wystąpienia samego transferu są: generalizacja materiału przyswojonego w trakcie szkolenia oraz jego utrzymanie przez jakiś czas. Poziom transferu

w dużym stopniu jest zdeterminowany przez wyniki szkolenia, które z kolei zależą od kombinacji czynników podzielonych na trzy sekcje: projekt szkolenia, charakterystyka uczących się oraz charakterystyka środowiska pracy [T. Baldwin, J. Ford, 1988, s. 64].

Jeśli chodzi o rozpoznanie czynników, które w środowisku pracy wpływają na poziom transferu, to można posłużyć się modelem Holtona, który został zaprojektowany, aby dostarczyć zwłaszcza praktykom, narzędzia do diagnozowania barier efektywności szkoleń. W swoim modelu wyodrębnił trzy grupy czynników transferu szkolenia, które mogą być przedmiotem interwencji ze strony specjalistów do spraw rozwoju zasobów ludzkich: czynniki motywacji, oddziaływanie środowiska pracy oraz czynniki ułatwiające transfer. Zatem oceniając klimat organizacji pod kątem tego, na ile sprzyja on transferowi trzeba zwrócić uwagę na ile pracownicy są motywowani nie tylko do udziału w szkoleniu, ale także do jego transferu, jakie otrzymują wsparcie ze strony przełożonych i współpracowników. Z kolei czynnikami decydującymi o wystąpieniu zmian w wynikach organizacji są: zgodność szkolenia z potrzebami i celami organizacji oraz przewidywane korzyści finansowe zarówno z punktu widzenia organizacji, jak i pracownika [E.F. Holton, 1996, s. 16].

W Polsce nieliczne wyniki badania transferu szkolenia wykazują jego umiarkowany poziom. Na podstawie wypowiedzi kierowników o częstotliwości i stopniu wykorzystywania w miejscu pracy wiedzy i umiejętności uzyskanej podczas szkolenia, stwierdzono u prawie 30% badanych kierowników brak lub niski poziom transferu szkolenia do środowiska pracy a w odniesieniu do połowy badanych można było uznać poziom transferu jako średni. Jedynie w przypadku ok. 7% menedżerów stwierdzono bardzo wysoki poziom transferu szkolenia [A. Pisarska, 2009, s. 219]. Oznacza to, że pomimo stosunkowo wysokiej intensywności szkolenia kadry kierowniczej, większość szkolonych jedynie w małym stopniu stosuje w pracy uzyskaną wiedzę. Z przeprowadzonych badań wynika także, że charakterystyki firm, w których poziom transferu jest niski albo wysoki nie różni się zbytnio. Największą różnicę stanowi częstotliwość oferowanych pracownikom szkoleń. W firmach, w których szkoleń jest więcej odnotowano wyraźnie wyższy poziom transferu szkolenia [A. Pisarska 2009, s. 223].

Nasuwa się oczywiste pytanie jakie błędy i zaniedbania mają wpływ na niski poziom transferu szkolenia. Po pierwsze, są to już wyżej omówione niedostatki w diagnozowaniu potrzeb i nieprecyzyjne podejście do formułowania celów szkoleń, ale lista jest znacznie dłuższa, dlatego została przedstawiona w formie tabeli nr 2.

Zawarte w tabeli nr 2 zaniedbania, które prowadzą do braku odpowiedniego klimatu organizacyjnego wspierającego transfer szkolenia, uświadamiają jak bardzo proces szkoleniowy, aby był w pełni skuteczny musi być powiązany z innymi sferami działania organizacji. W małych organizacjach wiele spraw

toczy się intuicyjnie i zależy od osobowości kierownika, natomiast w organizacjach dużych potrzebne są procedury i odpowiednio przygotowani specjaliści.

Tabela nr 2. Przyczyny zbyt niskiego transferu szkolenia do środowiska pracy

Faza procesu szkoleniowego	Dysfunkcje	Omówienie
Przed szkoleniem	Brak właściwej motywacji pracowników do szkolenia. Brak polityki szkoleniowej.	„Ochotnicy” kolekcjonują szkolenia, natomiast część pracowników nie dostrzega w nich dla siebie korzyści. Brak związku pomiędzy udziałem w szkoleniu a dalszymi planami wobec pracownika.
W trakcie szkolenia	Mały związek z obecnymi lub przyszłymi zadaniami pracownika. Brak planu działania po szkoleniu.	Pracownik ocenia zawartość szkolenia jako nieprzydatną. Pracownik nie przygotowuje planu zastosowania nabytych umiejętności na swoim stanowisku.
Po szkoleniu	Brak wsparcia ze strony przełożonego. Brak wsparcia ze strony współpracowników Brak systemu motywacyjnego do transferu. Brak możliwości zastosowania nowych kompetencji.	Przełożony powinien zachęcać i pomagać w zastosowaniu nowej wiedzy oraz stwarzać sytuacje, w których wykorzysta nabyte umiejętności. Brak zespołowego uczenia się lub niechęć ze strony współpracowników. Brak pozytywnych lub negatywnych w zależności od wdrożenia efektów uczenia się. Zadania pracownika lub wyposażenie stanowiska uniemożliwia zastosowanie wiedzy i umiejętności.

Źródło: Opracowanie własne.

Niedostatki w zakresie oceny efektów szkolenia

Ocena efektów szkolenia umożliwia kontrolę przebiegu procesu szkolenia z punktu widzenia celów organizacji, pod kątem przydatności przeprowadzonych szkoleń a także ich kosztów. Taka ocena jest wskazana także w dłuższej perspektywie, gdyż pozwala na przyszłość wyciągać wnioski co jest najlepszym rozwiązaniem dla organizacji. Dzięki ocenie szkolenia kierownictwo

uzyskuje dostęp do informacji, które mogą być wykorzystane w procesie podejmowania właściwych decyzji szkoleniowych w przyszłości. Dlatego osoby odpowiedzialne za szkolenie lub specjalnie powołane do tego celu komórki monitorujące w wielkich organizacjach, powinny analizować efekty szkoleń.

Wśród korzyści wdrażania procedur pomiaru efektów szkolenia w postaci pomiaru rentowności inwestycji wymienia się możliwość wykazania użyteczności konkretnych programów, uznanie ze strony kierownictwa, wzrost zaufania klientów, poprawę procesów projektowania i zarządzania procesami oraz większą orientację na wyniki przedsiębiorstwa [J.R. Phillips i in. 2003, s. 57-59]. Pomimo przytoczonych argumentów, ocena a zwłaszcza pomiar efektów szkolenia jest najbardziej zaniedbaną sferą, nie tylko w Polsce. Wyniki badań wskazują, że także w innych krajach poziom zaawansowania oceny efektów szkolenia jest nieduży. W USA zaledwie 7% firm mierzy stopę zwrotu z inwestycji szkoleniowych, a w Wielkiej Brytanii 27% firm wykorzystuje plany działania po szkoleniu, a 16% stosuje szkolenia *follow up*¹. Z kolei badania prowadzone przez ASTD w Stanach Zjednoczonych wskazują, że 81% firm analizuje efekty szkolenia badając reakcję uczestników a 40% stosuje testy po szkoleniu, aby sprawdzić czego nauczyli się uczestnicy. Natomiast zaledwie 11% w jakiś czas po szkoleniu bada czy wiedza ta jest stosowana w praktyce a 6% stara się oszacować efekty szkolenia dla organizacji [L. Bassi, M. Van Buren, 1999, s. 151].

W Polsce dokładnie nie wiadomo w jaki sposób dokonuje się oceny efektów szkolenia w organizacjach. Jednak jest to najsłabiej rozwinięty obszar zarządzania szkoleniami. Przykładowo z badań nad metodami pomiaru efektów szkolenia w projektach współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego w województwie pomorskim wynika, że w większości badano jedynie reakcję i zadowolenie uczestników (97,94%) ale przeważnie badanie do tego się ograniczało. Ocenę efektów uczenia się deklarowano jedynie w 36,08% projektów, w 18,56% projektów oceny stopnia przyswojenia wiedzy dokonywano wybiórczo, a w 45,36% projektów nie analizowano wyników uczenia się [Kośmicka - Ślesińska 2010, s. 203]. Jak wiadomo istnieje formalny wymóg tzw. ewaluacji szkolenia, więc można przypuszczać, że w przedsiębiorstwach sytuacja oceny efektów szkolenia nie wygląda lepiej. Na 46 zbadanych firm² wynika, że dysponują one w różnym stopniu wskaźnikami dotyczącymi

¹ Szkolenia *follow up* odbywają się w jakiś czas po właściwym szkoleniu w celu utrwalenia lub pogłębienia nabytych kompetencji (repetytorium lub warsztat), por. A. Andrzejczak, 2010, s. 178.

² W badaniu ankietowym udział wzięło 46 menedżerów średniego i najwyższego szczebla reprezentujących 27 firm dużych zatrudniających powyżej 250 pracowników, 11 zatrudniających od 50-250 pracowników oraz 8 reprezentujących małe firmy. W badaniu reprezentowane były 23 firmy polskie, oraz 23 zagraniczne.

szkolenia pracowników. Nieco więcej niż połowa badanych dysponuje prostymi wskaźnikami kosztów i liczby szkoleń w przeliczeniu na pracownika. Stosowanie pozostałych wskaźników dotyczących kosztów szkolenia zadeklarowała mniej niż połowa badanych firm (por. tabela nr 3). Nasuwa się przypuszczenie, że analizowanie działalności szkoleniowej nie leży w centrum zainteresowania organizacji. Prawie wszystkie firmy, przynajmniej w obszarze rocznego planu finansowego, uwzględniają wydatki na szkolenie, wobec czego najprostszą oceną działalności szkoleniowej jest stopień wykorzystania tych środków lub stopień realizacji planów dotyczących szkoleń.

Tabela nr 3. Stosowanie wskaźników dotyczących szkolenia pracowników

Wskaźnik	Odsetek stosujących
Liczba dni szkoleń na 1 pracownika	54,35
Odsetek szkolonych pracowników	43,48
Liczba szkoleń według tematyki	39,13
Średni czas szkolenia poszczególnych grup pracowników	17,39
Koszty szkoleń na 1 pracownika	63,04
Udział kosztów szkoleń w funduszu wynagrodzeń	26,09
Koszt godziny szkoleniowej	21,74

Źródło: Badania własne.

Wraz z popularyzacją w Polsce modelu Kirkpatricka oraz wprowadzeniem procedur zarządzania jakością, do powszechnego użycia trafiły ankiety oceny satysfakcji uczestników szkolenia, którzy oceniają jego program, sposób prowadzenia i warunki, w jakich odbywało się szkolenie. Jednak przeważnie wyniki tych badań ankietowych mają niewielką przydatność. Na podstawie obserwacji stwierdzić można, że ograniczeniem w lepszym wykorzystaniu wyników ankiet pomiaru reakcji na szkolenie jest: często wadliwa konstrukcja pytań w ankiecie (nadmiar pytań otwartych, zbyt wiele pytań dotyczących kwestii socjalnych podczas szkolenia), jak i sposób podejścia pracowników do ich wypełniania (wysoka ocena nie wymaga dalszych wyjaśnień, przenoszenie ocen pozamerytorycznych na ocenę przydatności szkolenia itp.). Niezależnie od wspomnianych ograniczeń, opinie pracowników mogą być uwzględnione w organizowaniu kolejnych przedsięwzięć szkoleniowych, jednak trudno je uznać za wystarczającą podstawę do oceny wartości szkolenia.

Podsumowanie

Szkolenie pracowników stało się istotnym elementem budowania pozycji organizacji na rynku, a w przypadku instytucji właściwego wypełniania ich misji. Jednak nie wystarczy w zależności od koniunktury odpowiednio zwiększać lub zmniejszać budżet szkoleniowy oraz dbać o dobrą opinię pracowników na temat dostępności szkoleń. Dopasowane do konkretnej sytuacji w firmie szkolenie odpowiednio dobranej i zmotywowanej grupy pracowników może być najbardziej opłacalną inwestycją i przyczynić się do wytworzenia wartości dodanej. Jednak aby tak się stało, zarządzanie szkoleniami wymaga dalszej profesjonalizacji, aby środki przeznaczone na szkolenie pracowników przynosiły optymalne korzyści organizacji i pracownikom. W świetle przedstawionych, jedynie wybranych niedostatków w zakresie zarządzania szkoleniami, wymaga to bowiem wielu zmian w praktykach stosowanych w organizacjach przed i po szkoleniu.

Bibliografia

- Andrzejczak A. [2010], *Projektowanie i realizacja szkoleń*, PWE, Warszawa.
- Baldwin T., Ford J. [1988], *Transfer of training: A review and directions for future research*, „Personnel Psychology”, 41, s. 63-105.
- Bassi L., Van Buren M. [1999], *The ASTD state of industry report*, „Training and Development Magazine”. Supplement, 53, (5).
- Boydell T., Leary M. [2001], *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Bramley P. [2001], *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Gryffin R.W. [1996], *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Holton E.F. [1996], *The flawed four – level evaluation model*, „Human Resource Development Quarterly”, Nr 1, s. 5-25.
- Janowska Z. [2010], *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wydanie II zmienione. PWE, Warszawa.
- Kossowska M., Sołtysińska I. [2006], *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Rae L. [2006], *Efektywne szkolenie. Techniki doskonalenia umiejętności trenerskich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Phillips J., R. Stone, P. Phillips [2003], *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Human Factor, Kraków.
- Pisarska A. [2009], *Transfer efektów szkolenia kadry kierowniczej i jego organizacyjne uwarunkowania*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.

Sienkiewicz Ł. [2010], *Rola szkoleń i rozwoju w budowaniu innowacyjności pracowników i przedsiębiorstwa*, [w:] Borkowska S. (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Sloman M. [1997], *Strategia szkolenia pracowników*, PWN, Warszawa.

Szczepanik R., Flak O., Niemczyk A., Rogozińska A., Piga I., Grzesik W., Mądry J., Gawron U., Paśnik J., Zalewska B., Figiel J., Uran-Gędłek J., Czuba A., Lubera L. [2008], *Zarządzanie projektem szkoleniowym*, Wydawnictwo HELION, Gliwice.

Słowa kluczowe: Zarządzanie zasobami ludzkimi, szkolenie pracowników, ocena szkolenia.

Streszczenie

Celem artykułu jest zasygnalizowanie nieprawidłowości w procesie zarządzania szkoleniami na poziomie przedsiębiorstwa (lub instytucji). Na tle ogólnych założeń dotyczących prawidłowości funkcjonowania systemu szkolenia pracowników, przedstawiono wybrane dysfunkcje w obszarze szkolenia, to jest: pobieżne diagnozowanie potrzeb szkoleniowych, nieprecyzyjne formułowanie celów szkolenia, braki w zakresie tworzenia środowiska wspierającego transfer szkolenia do praktyki oraz niedostatki w zakresie oceny efektów szkolenia.

Summary

The aim of this paper is present some incorrectness in the training management within the enterprise (or institution). Taking into account some general assumptions concerning proper functioning of employee training, several chosen incorrectness have been discussed: cursoriness in diagnosing training needs, formulating training objectives without great precision, in the work environment lack of the training transfer support system and insufficiency in assessing training effects.