

Anna KOCHMAŃSKA, Janusz KARWOT

Politechnika Śląska

Wydział Organizacji i Zarządzania

## **POLITYKA SZKOLENIOWA W PRZEDSIĘBIORSTWIE Z BRANŻY USŁUGOWEJ – OCENA STOPNIA INNOWACYJNOŚCI**

**Streszczenie.** W artykule przedstawiono wyniki badań związane z charakterystyką innowacyjnej polityki szkoleniowej w przedsiębiorstwie z branży usługowej wykonaną na podstawie analizy kwestionariuszy ankiety przeprowadzonej wśród kadry kierowniczej oraz pracowników. Prowadzi ona do usprawnienia transferu wiedzy w kluczowych obszarach funkcjonowania organizacji. Warto również podkreślić, iż profesjonalne szkolenie kształtuje proorganizacyjne postawy pracowników, a także zwiększa stabilność przedsiębiorstwa w czasach kryzysu.

**Słowa kluczowe:** innowacyjna polityka szkoleniowa, coaching, e-learning, trening kompetencji.

## **THE TRAINING POLICY IN THE ENTERPRISE OF SERVICE INDUSTRY – THE EVALUATION OF DEGREE OF INNOVATION**

**Summary.** The article refers to recent surveys connected with characteristics of innovation training policy in the enterprise of service industry. The results of the research were formed on the basis of the analysis the questionnaire survey both management staff and employees. The innovation training policy provides to improvements in knowledge transfer in the most important areas in the activities of the organization. It should be also noted that professional training influences the attitude of the employees towards organisation and increases the stability of the company in time of crisis.

**Keywords:** innovation training policy, coaching, e-learning, competence training.

## 1. Wstęp

Znaczący rozwój techniki oraz technologii i w związku z tym szybka dezaktualizacja posiadanej wiedzy stwarzają potrzebę ustawicznego podnoszenia kwalifikacji przez pracowników. Jak podkreśla M. Dźwigoł-Barosz: „potrzebę stałego rozwoju zauważają pracodawcy, którzy podejmują działania zamierzające do przystosowania się do turbulencyjnego otoczenia. Oznacza to częstą zmianę strategii całego przedsiębiorstwa, a przede wszystkim przekwalifikowanie pracowników, zmianę ich nawyków, umiejętności oraz zwiększenie zakresu kompetencji”<sup>1</sup>. Szkolenia, definiowane jako „zespół przedsięwzięć dotyczących pracowników organizacji, stwarzających możliwość poszerzenia oraz pogłębienia określonych elementów indywidualnego kapitału ludzkiego, a także wyposażenia go w nowe elementy przydatne obecnie lub w przyszłości”<sup>2</sup>, stanowią niezwykle istotne narzędzie motywacyjne, dlatego aby je udoskonalać, należy promować proszkoleniową kulturę organizacyjną, poprzez identyfikację takich jej wyznaczników, które wpływają na chęć rozwoju zatrudnionych. Można do nich zaliczyć odpowiedni PR, wsparcie autorytetu czy też tzw. coachingowy styl zarządzania i przywództwa<sup>3</sup>.

Według J. Marciniaka innowacyjne podejście do szkoleń powinno skupiać się na następujących założeniach<sup>4</sup>:

1. kompleksowości, która w tym przypadku oznacza ich dostępność dla wszystkich grup pracowniczych,
2. systemowości, która opiera się na aktywnej kooperacji zarówno przedstawicieli przedsiębiorstwa, jak i pracowników w określaniu oraz wdrażaniu programów szkoleniowych, które, co jest bardzo istotne, są zgodne z potrzebami firmy i oczekiwaniami pracowników,
3. powiązaniu celów, które polega na uwzględnieniu w planowaniu strategii szkoleniowej misji, kultury organizacyjnej oraz długofalowych planów rozwojowych danego przedsiębiorstwa,
4. elastyczności, która zakłada, iż podczas planowania i wdrażania szkoleń powinno się mieć na uwadze wszelkie zmiany i tendencje dotyczące metod i technik podwyższania poziomu umiejętności i kwalifikacji pracowników.

---

<sup>1</sup> Dźwigoł-Barosz M.: Niwelowanie luki kompetencji menedżerów w procesie przekształcania przedsiębiorstwa w organizację inteligentną. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013, s. 110.

<sup>2</sup> Król H., Ludwicyński A. (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 434.

<sup>3</sup> Kopijer P.: Kompedium zarządzania szkoleniami. Praktyczny przewodnik po inwestycjach w rentowność kapitału kompetencyjnego. Wydawnictwo SWPS „Academica”, Warszawa 2011, s. 146-147.

<sup>4</sup> Marciniak J.: Pozyskiwanie pracowników, rekrutacja, adaptacja, rozwój, [w]: Marciniak J.: Audyt funkcji personalnej w przedsiębiorstwie. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 177.

Obecnie można zaobserwować, iż coraz większą popularność (ze względu na dużą skuteczność) zyskują takie metody szkoleniowe, jak coaching, e-learning czy też trening kompetencji.

Istotą coachingu jest „oparcie się na partnerskiej relacji, w której coach współpracuje z klientem, w celu przeprowadzenia jakiegoś ważnego dla niego przedsięwzięcia, zmiany, podjęcia decyzji”<sup>5</sup>. Do jego niewątpliwych zalet można zaliczyć dużą presję, aby nabyte umiejętności wykorzystywać w praktyce, a także identyfikację przeszkód, które utrudniają efektywne działania<sup>6</sup>.

Trening kompetencji polega na ich aktualnej ocenie u danego pracownika dzięki ćwiczeniom symulacyjnym, grupowym czy też zadaniom pisemnym i na tej podstawie tworzy się dla niego indywidualny program rozwoju<sup>7</sup>.

Z kolei szkolenia e-learningowe, których istotą jest uczenie się na odległość, mogą być wykorzystywane w przedsiębiorstwie doraźnie lub stać się jednym ze stałych elementów kształcenia pracowników. Na ich korzyść przemawiają relatywnie niskie koszty, możliwość bieżącego monitorowania postępów pracowników czy też wysoka elastyczność (której wyznacznikiem jest zdolność dostosowania do indywidualnych potrzeb uczestników szkolenia)<sup>8</sup>.

## **2. Charakterystyka przeprowadzonych badań**

### **2.1. Cel badań**

Celem badań było między innymi wskazanie innowacyjnych technik szkoleniowych występujących w badanym przedsiębiorstwie, które umożliwiają efektywne pozyskiwanie oraz transfer wiedzy między pracownikami, opis działań podejmowanych do tej pory w kierunku wprowadzania innowacji w zakresie szkoleń, a także poznanie opinii respondentów na temat skuteczności charakteryzowanego procesu.

### **2.2. Narzędzia badawcze oraz opis badanej populacji**

Badania przeprowadzono w Przedsiębiorstwie Wodociągów i Kanalizacji Sp. o.o. w Rybniku w lipcu 2013 roku, wykorzystując dwa narzędzia badawcze:

---

<sup>5</sup> Sopkowski P.: Menedżer coachem. Coachingowy styl zarządzania w nowoczesnym przedsiębiorstwie. „Personel i Zarządzanie”, nr 2, 2011, s. 63.

<sup>6</sup> Jarvis J., Lane D.A., Fillery-Travis A.: The Case for Coaching, CIPD. Londyn 2004, s. 273.

<sup>7</sup> Zachariasz-Lobodzińska A.: Badanie kompetencji. Proces doboru i oceny pracowników. „Personel i Zarządzanie”, nr 1, 2009, s. 57, 60, Krukowska A.: Development i co dalej. Rozwój kompetencji w organizacji uczącej się z wykorzystaniem DC. „Personel i Zarządzanie”, nr 6, 2010, s. 62.

<sup>8</sup> Olszewska T.: Elastyczny dostęp do wiedzy. Korzyści z zastosowania szkoleń e-learningowych w firmie. „Personel i Zarządzanie”, nr 8, 2011, s. 68-69.

1. kwestionariusz ankiety skierowany do *kadry* kierowniczej; zawarte w ankiecie pytania miały na celu między innymi identyfikację innowacyjnych technik szkoleniowych stosowanych w badanym przedsiębiorstwie.

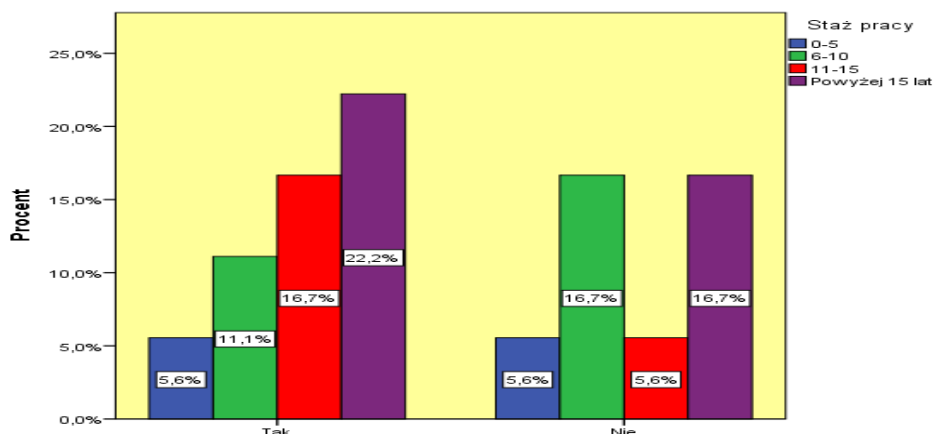
W badaniu wzięło udział 22 respondentów (w tym 7 kobiet i 15 mężczyzn). Najwięcej badanych (bo aż 48%) znajdowało się w przedziale wiekowym 35-44 lat, na drugim miejscu uplasowali się respondenci w przedziale wiekowym 45-54 lat (24%). Respondenci z przedziału wiekowego 25-34 lat oraz +55 stanowili odpowiednio 19% i 10% badanej populacji. Analizując respondentów pod względem stażu pracy, można stwierdzić, iż największą grupę stanowili badani pracujący dłużej niż 15 lat (37%). Na kolejnych miejscach znaleźli się odpowiednio pracownicy ze stażem od 6 do 10 lat (32%), od 11 do 15 lat (21%) i od 0-5 lat (10%);

2. kwestionariusz ankiety przeprowadzonej wśród pracowników, który analizował między innymi opinię pracowników na temat prowadzonej działalności szkoleniowej. Wzięło w nim udział 50 respondentów (w tym 20 kobiet i 30 mężczyzn). Najwięcej badanych (bo aż 54%) znajdowało się w przedziale wiekowym 25-34 lat, na drugim miejscu uplasowali się respondenci w przedziale wiekowym 35-44 lat (28%). Respondenci z przedziału wiekowego 45-54 lat, 18-24 lat oraz +55 stanowili odpowiednio 10%, 6% i 2% badanej populacji; 34% stanowili pracownicy fizyczni, a 66% pracownicy umysłowi.

### **3. Analiza wyników badań**

#### **3.1. Analiza kwestionariusza ankiety przeprowadzonej wśród kadry kierowniczej**

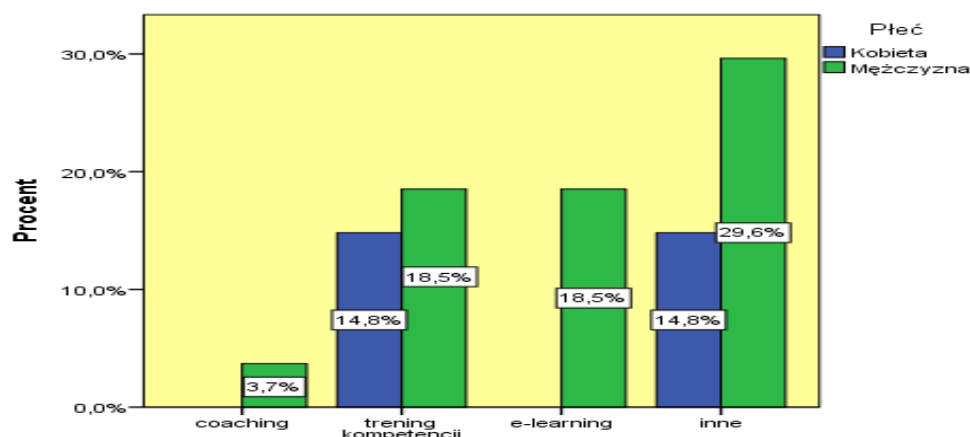
Pięćdziesiąt pięć procent respondentów uważa, iż szkolenie stanowi innowacyjny element w ich firmie. Opinia ta przeważa u kadry kierowniczej z relatywnie długim stażem pracy – taką odpowiedź wybrało 22,2% i 16,7% respondentów ze stażem pracy odpowiednio powyżej 15 lat i od 11-15 lat (jest to grupa bardzo doświadczona, która uczestniczyła w wielu innowacyjnych szkoleniach i brała udział w zróżnicowanych projektach).



Rys. 1. Szkolenie jako element innowacyjny w przedsiębiorstwie

Fig. 1. Training as an innovative element in the enterprise

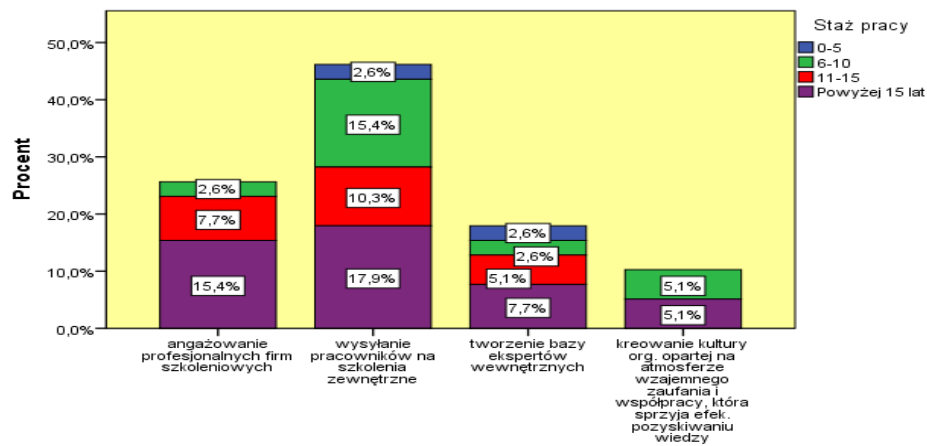
Mężczyźni pytani o innowacyjne formy szkoleniowe występujące w organizacji wybierali najczęściej opcję „inne” (wskazując tutaj takie techniki, jak gry symulacyjne, *team building* czy też *case studies*), a także trening kompetencji oraz e-learning (takiej odpowiedzi udzieliło 18,5% badanych), natomiast kobiety wskazywały przede wszystkim na trening kompetencji (14,8% badanych).



Rys. 2. Innowacyjne formy szkoleń wykorzystywane w przedsiębiorstwie do tej pory

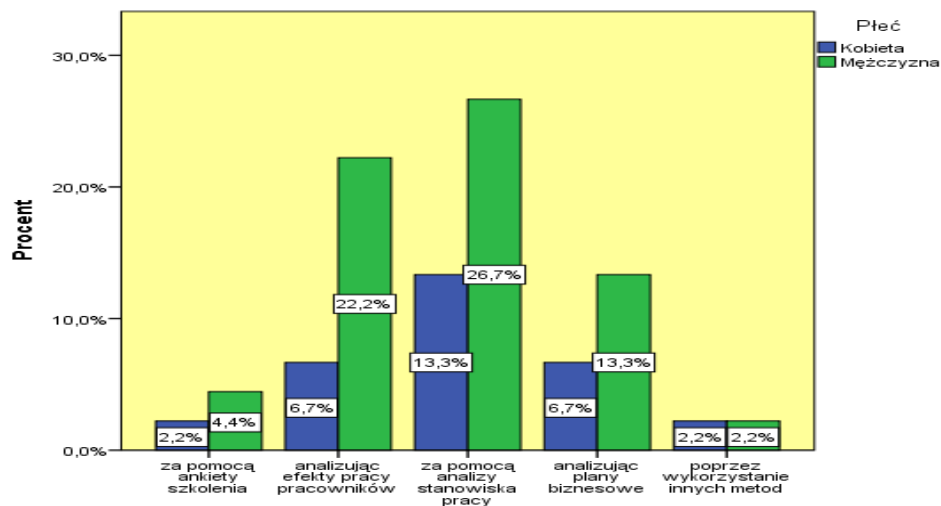
Fig. 2. Innovative training methods used in the enterprise

Działania podejmowane dotychczas w przedsiębiorstwie w celu wprowadzania innowacji w zakresie szkoleń to przede wszystkim wysyłanie pracowników na szkolenia zewnętrzne (46,2% odpowiedzi, w tym niemal 18% kadry kierowniczej ze stażem pracy ponad 15 lat) oraz angażowanie profesjonalnych firm szkoleniowych (25,7%, w tym 15,4% pracowników z najdłuższym stażem pracy). Takie odpowiedzi świadczą o tym, iż firma, mająca dobrą pozycję na rynku bardzo profesjonalnie podchodzi do rozwoju pracowników i wykorzystuje do tego celu znaczne środki. Na dalszych miejscach znalazły się: tworzenie bazy ekspertów wewnętrznych (18%) oraz kreowanie kultury organizacji opartej na atmosferze wzajemnego zaufania i współpracy, która sprzyja efektywnemu pozyskiwaniu wiedzy (10,2%).



Rys. 3. Działania wprowadzające innowacje w zakresie szkoleń  
Fig. 3. Activities that implement innovations into training policy

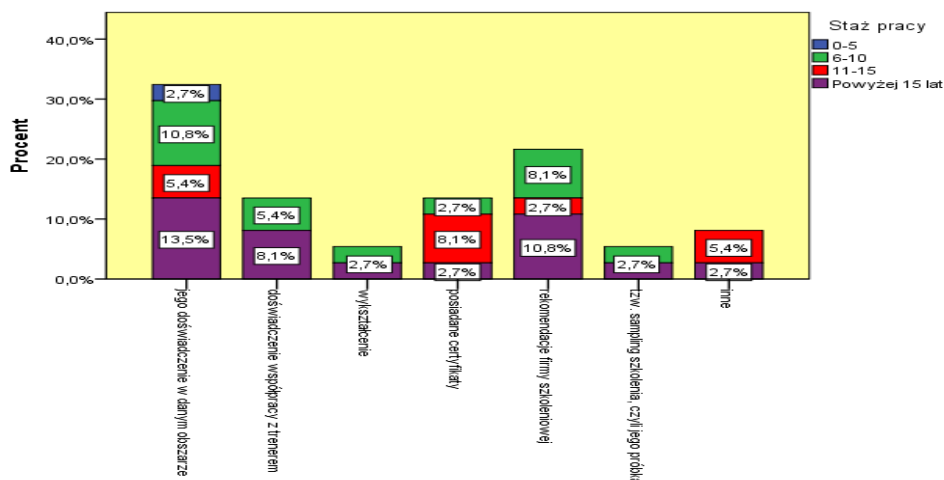
Najczęstszą metodą analizy potrzeb szkoleniowych jest analiza stanowiska pracy – 40% badanych respondentów odpowiedziało w ten sposób (w tym 26,7% mężczyzn i 13,3% kobiet). Na drugim miejscu uplasowała się analiza efektów pracy (niemal 30% odpowiedzi). Uwagę zwraca jednak niski poziom wykorzystania ankiety szkolenia, w której pracownicy mogą się wypowiadać na temat ich oczekiwań wobec organizowanych kursów i warsztatów. Należałoby to zmienić, gdyż zdanie pracowników w tej kwestii powinno być brane pod uwagę w dużo większym stopniu.



Rys. 4. Sposoby identyfikacji potrzeb szkoleniowych pracowników  
Fig. 4. The ways of identify the training needs of employees

Do najważniejszych czynników, które są brane pod uwagę podczas wyboru szkoleniowca, można zaliczyć jego doświadczenie w danym obszarze (32,4%, w tym 13,5% wskazań pracowników z najdłuższym stażem pracy), a także rekomendacje firmy szkoleniowej (21,6%, w tym 10,8% odpowiedzi kadry kierowniczej, która jest związana z organizacją ponad 15 lat). Najwięcej wskazań takich odpowiedzi można tłumaczyć faktem, iż firma, która

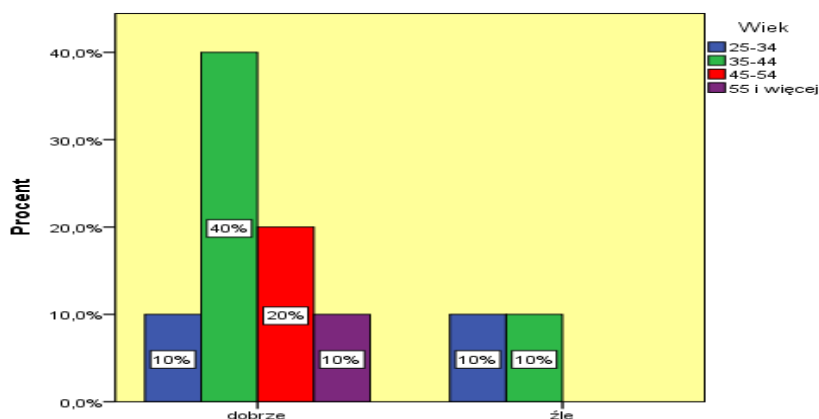
tak dużą wagę przywiązuje do szkoleń zewnętrznych i angażuje profesjonalne firmy szkoleniowe, chce mieć pewność, iż będą one na odpowiednim poziomie, a wiedza pozyskana przez pracowników zostanie w przyszłości właściwie wykorzystana do realizacji celów przedsiębiorstwa.



Rys. 5. Kryteria doboru osoby prowadzącej szkolenie

Fig. 5. The factors which are taking into consideration during the selection of coach

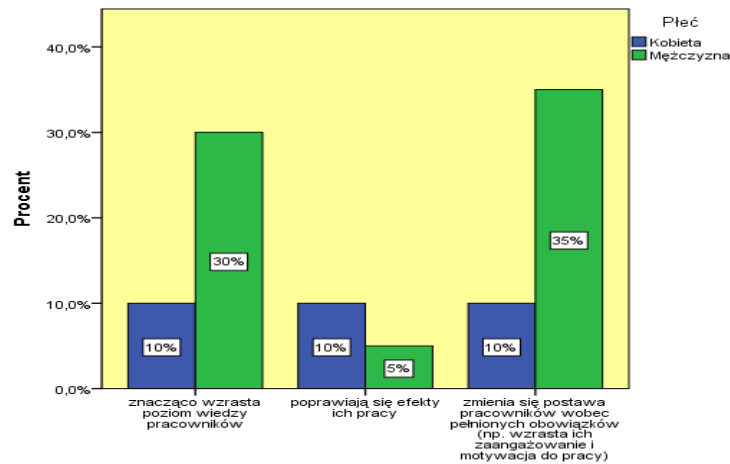
Respondenci bardzo wysoko oceniają skuteczność prowadzonej do tej pory innowacyjnej polityki szkoleniowej pod kątem transferu wiedzy między pracownikami (80% badanych wyraża opinię pozytywną, w tym aż 40% kadry w przedziale wiekowym 35-44 lat).



Rys. 6. Ocena prowadzonej polityki szkoleniowej pod kątem transferu wiedzy między pracownikami

Fig. 6. Evaluation of innovation training policy on the basis of knowledge's transfer among employees

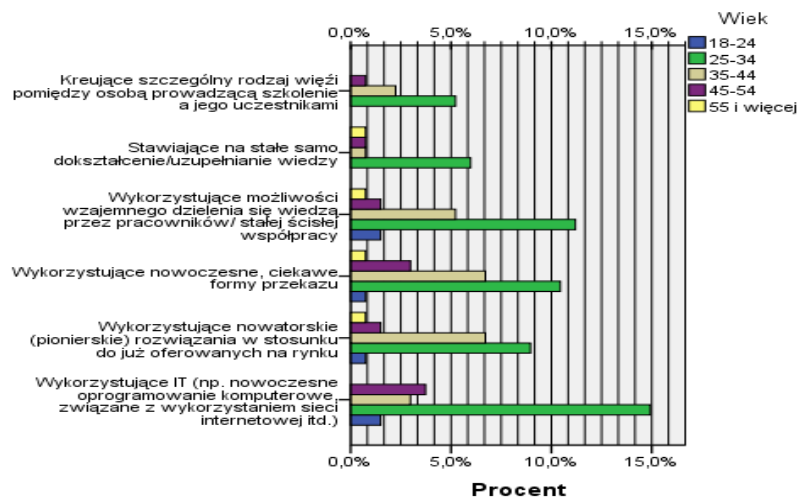
Główna korzyść z prowadzonej polityki szkoleniowej to zdaniem respondentów zmiana postawy pracowników wobec powierzonych obowiązków (45% odpowiedzi, w tym 35% mężczyzn i 10% kobiet) i wzrost poziomu ich wiedzy (40%). Na dalszym miejscu plasuje się poprawa wyników ich pracy (15% odpowiedzi).



Rys. 7. Główne korzyści z prowadzonej dotychczas polityki szkoleniowej  
Fig. 7. The main benefits of training policy in enterprises

### 3.2. Analiza kwestionariusza ankiety z pracownikami

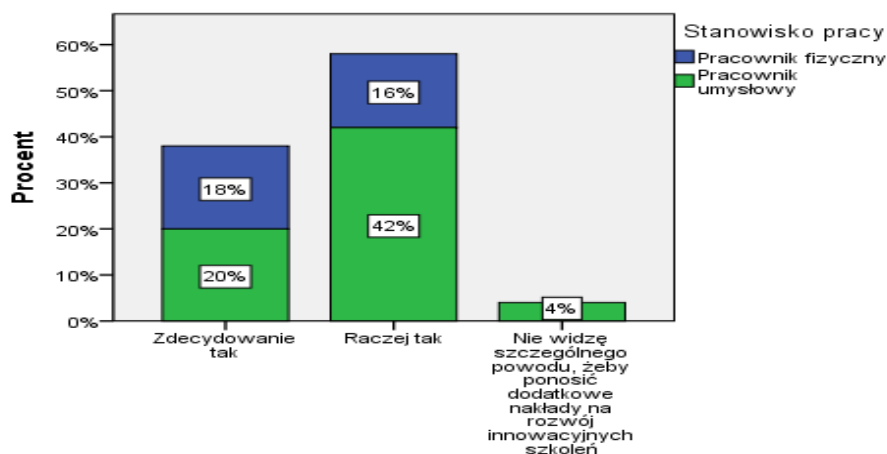
Innowacyjne szkolenia według respondentów opierają się przede wszystkim na wykorzystywaniu nowoczesnego oprogramowania komputerowego (około 23% badanych udzieliło takiej odpowiedzi, w tym aż 15% respondentów z przedziału wiekowego 25-34 lat).



Rys. 8. Innowacyjne szkolenia według opinii respondentów  
Fig. 8. Innovative trainings according to surveys

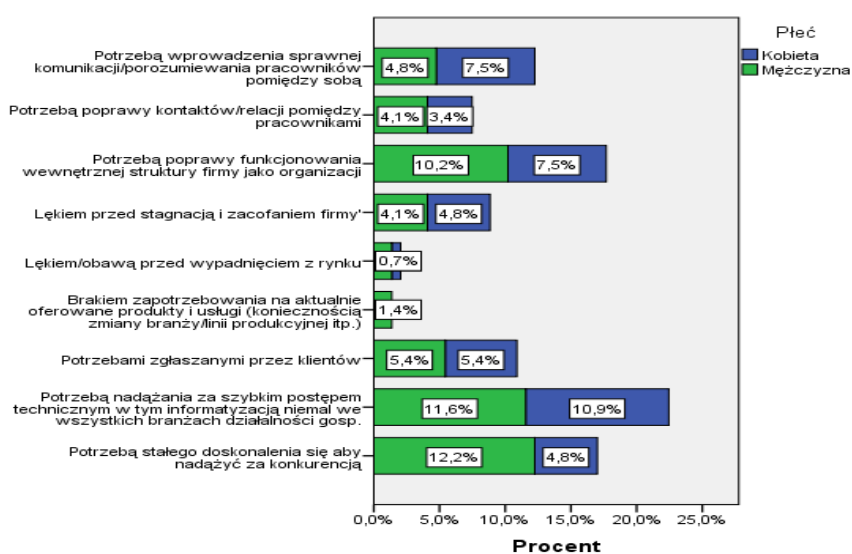
Badani nie mają wątpliwości, iż w przedsiębiorstwie powinno wprowadzać się innowacyjne szkolenia (odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak” wybrało odpowiednio 38% i 58% respondentów).





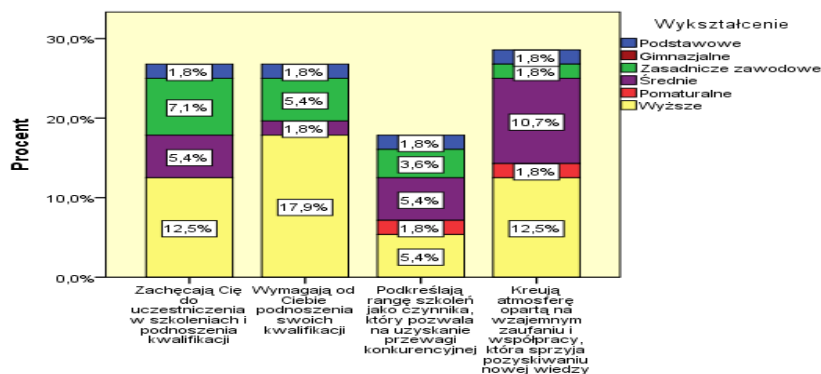
Rys. 9. Potrzeba wprowadzenia innowacyjnych szkoleń do przedsiębiorstwa  
Fig. 9. The sense of implementing of innovative trainings into organizations

Według respondentów do głównych determinantów wprowadzenia innowacyjnych szkoleń można zaliczyć przede wszystkim potrzebę nadążania za szybkim postępem technicznym (22,5% odpowiedzi, w tym 11,6% mężczyzn i 10,9% kobiet) oraz chęć poprawy funkcjonowania wewnętrznej struktury firmy (17,7% wskazań).



Rys. 10. Determinanty wprowadzenia innowacyjnych szkoleń  
Fig. 10. Determinants of implementing the innovative trainings

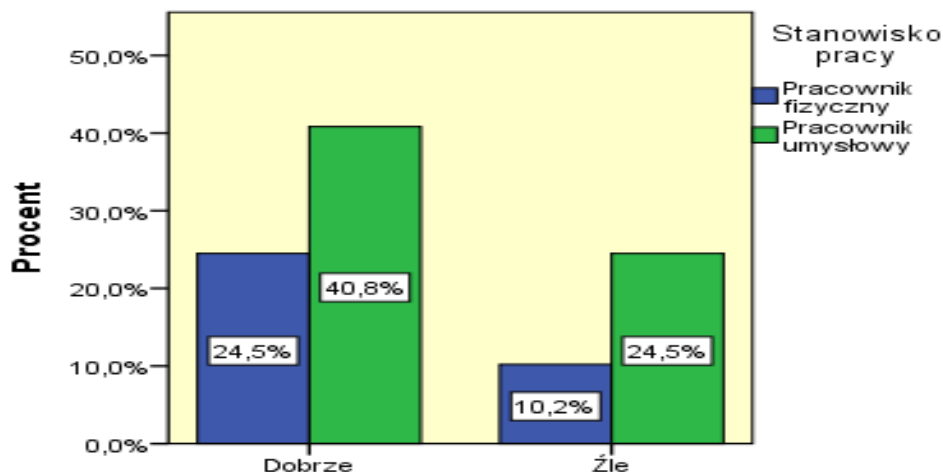
Według respondentów kierownictwo ma pozytywny stosunek do podnoszenia kwalifikacji podległych im pracowników, co przejawia się między innymi przez kreowanie właściwej atmosfery, która sprzyja pozyskiwaniu wiedzy (28,6% odpowiedzi, w tym 12,5% respondentów z wykształceniem wyższym oraz 10,7% z wykształceniem średnim), a także zachęcanie ich do rozwoju (niemal 27% odpowiedzi).



Rys. 11. Postawa kierownictwa wobec edukacji pracowników

Fig. 11. The attitude of the management staff toward education of employees

Respondenci wysoko oceniają prowadzoną politykę szkoleniową (65,3% badanych ma o niej pozytywną opinię, w tym 40,8% pracowników umysłowych i 24,5% pracowników fizycznych).



Rys. 12. Ocena prowadzonej polityki szkoleniowej

Fig. 12. Evaluation of innovation training policy

Analizując powyższe wypowiedzi pracowników szeregowych, można stwierdzić, iż przejawiają oni chęć rozwoju i taką szansę upatrują właśnie w uczestnictwie w innowacyjnych szkoleniach. Mimo iż większość badanych docenia postawę naczelnego kierownictwa wobec ich dalszego kształcenia, to niepokojący jest jednak mały procent takich wypowiedzi wśród osób z wykształceniem podstawowym czy też zasadniczym zawodowym. Być może należałoby w związku z tym rozszerzyć ofertę szkoleniową dla tej grupy.

#### **4. Propozycje usprawnień prowadzonej przez organizację innowacyjnej polityki szkoleniowej**

Na podstawie analizy wyników badań można zaproponować następujące usprawnienia prowadzonych dotychczas działań organizacji dotyczących kreowania innowacyjnej polityki szkoleniowej:

1. wykorzystanie w szerszym zakresie zróżnicowanych form coachingu (indywidualnego, zespołowego etc.),
2. zwrócenie uwagi na ankietę szkolenia, która powinna być jedną z głównych metod określania potrzeb szkoleniowych pracowników,
3. wybór szkoleniowca również na podstawie próbki szkolenia, która doskonale odzwierciedla poziom merytoryczny prowadzonych zajęć,
4. umożliwienie dostępu do innowacyjnych szkoleń i warsztatów znacznie większej liczbie pracowników.

#### **Podsumowanie**

Współczesne przedsiębiorstwa, aby utrzymać swoją pozycję rynkową, muszą stawiać na ustawiczny rozwój swoich pracowników. Właściwa polityka szkoleniowa powinna stanowić bardzo stabilny filar polityki personalnej. Aby to zrealizować, należy (oprócz tradycyjnych form) wykorzystywać innowacyjne techniki, dzięki którym znaczenie wzrasta poziom wiedzy pracowników, a także zmienia się ich postawa wobec powierzonych obowiązków. Należy jednak pamiętać, iż szkolenia powinny być dopasowane do potrzeb zatrudnionych, a każdy z nich musi mieć takie same szanse podnoszenia swoich kwalifikacji.

#### **Bibliografia**

1. Dźwigoł-Barosz M.: Niwelowanie luki kompetencji menedżerów w procesie przekształcania przedsiębiorstwa w organizację inteligentną. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
2. Jarvis J., Lane D.A., Fillery-Travis A.: The Case for Coaching, CIPD. Londyn 2004.
3. Kopijer P.: Kompendium zarządzania szkoleniami. Praktyczny przewodnik po inwestycjach w rentowność kapitału kompetencyjnego. Wydawnictwo SWPS „Academica”, Warszawa 2011.

4. Król H., Ludwicyński A. (red.): Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
5. Krukowska A.: Development i co dalej. Rozwój kompetencji w organizacji uczącej się z wykorzystaniem DC. „Personel i Zarządzanie”, nr 6, 2010.
6. Marciniak J.: Pozyskiwanie pracowników: rekrutacja, adaptacja, rozwój, Wydawnictwo : „Infor”, Warszawa 1999.
7. Marciniak J.: Audyt funkcji personalnej w przedsiębiorstwie. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
8. Olszewska T.: Elastyczny dostęp do wiedzy. Korzyści z zastosowania szkoleń e-learningowych w firmie. „Personel i Zarządzanie”, nr 8, 2011.
9. Sopkowski P.: Menedżer coachem. Coachingowy styl zarządzania w nowoczesnym przedsiębiorstwie. „Personel i Zarządzanie”, nr 2, 2011.
10. Zachariasz-Łobodzińska A.: Badanie kompetencji. Proces doboru i oceny pracowników. „Personel i Zarządzanie”, nr 1, 2009.

## **Abstract**

Nowadays, management staff have many possibilities in order to motivate their employees. One of the way to achieve this aim is to organize interesting, innovative, professional trainings which allows not only to increase the level of knowledge, competences and skills of the workers but also form positive attitude of them toward organization. That is why, planning the trainings the managers should take into consideration many important aspects like selection proper coach, methods and regular evaluation of this process.