

Katarzyna Dajczak*
Kinga Kijewska**

ROLA SZKOLEŃ W ROZWOJU KAPITAŁU LUDZKIEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Zarys treści: Dla menedżerów wielu obecnie funkcjonujących przedsiębiorstw dbanie o rozwój intelektualny i zawodowy pracowników, tworzących kapitał ludzki, uzyskało status zadania strategicznego. Jeżeli organizacja chce zatrzymać pracowników i utrzymać ich zaangażowanie na odpowiednim poziomie, kapitał ludzki musi podlegać rozwojowi. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie roli szkoleń, jaką pełnią w rozwoju kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, szkolenia, system szkoleń w przedsiębiorstwie.

Wstęp

Sprawne zarządzanie organizacją jest domeną ludzi, którzy są w niej zatrudnieni i stanowią jej kapitał ludzki. Dzieje się tak, ponieważ wszystkie czynniki determinujące w sposób całościowy sprawne funkcjonowanie organizacji, ich sposób zdobywania i wykorzystania zależą od ludzi w niej zatrudnionych. Ludzie są szczególnym zasobem organizacji, bowiem ich kompetencje w postaci wiedzy, doświadczenia, umiejętności i zdolności stają się zasobem o charakterze strategicznym, który pozwala organizacji zdobywać przewagę konkurencyjną¹. Dlatego warto inwestować w pracowników traktowanych jako kapitał ludzki, ponieważ prowadzi to do osiągnięcia korzyści w postaci wartości dodanej dla przedsiębiorstwa. Warto również propagować tę ideę, ukazując korzyści dla jednostki w postaci lepszego bytu, możliwości dalszego rozwoju, satysfakcji z wykonywanej pracy i podniesienia jakości życia.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie roli szkoleń, jaką pełnią w rozwoju kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa.

* magister, Zakład Zarządzania, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Politechnika Koszalińska

** magister, Zakład Zarządzania, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Politechnika Koszalińska

¹ *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, pod red. H. Króla i A. Ludwiczynskiego, PWN, Warszawa 2007, s. 11.

Istota i rozwój kapitału ludzkiego

Analizując rolę czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwach stosujących nowoczesne metody zarządzania, najłatwiej można zaobserwować proces przechodzenia od zarządzania zasobami ludzkimi, tj. zarządzania jednym z zasobów będących w dyspozycji przedsiębiorstwa, do zarządzania kapitałem ludzkim, tj. zarządzania zasobem dla firmy najważniejszym, bo w największym stopniu biorącym udział w tworzeniu wartości dodanej². Jednak należy pamiętać, że kapitał ludzki może być analizowany na wielu różnych poziomach odniesienia – makro, mezzo i mikro³, czyli z kapitałem ludzkim mamy do czynienia nie tylko w organizacji, ale również w szerszych grupach społecznych, wychodzących poza ramy konkretnej organizacji.

W wielu publikacjach wskazuje się na ogromny wpływ wielkości i struktury kapitału ludzkiego na rozwój społeczeństw, narodów, a nawet ludzkości. W szczególności podkreśla się, że kapitał ludzki⁴:

- wywiera poważny wpływ na innowacyjność gospodarek i społeczeństw, ich zdolności absorpcyjne w zakresie przyswajania i wdrażania światowych osiągnięć naukowych, technicznych, organizacyjnych, mentalnościowych itp.;
- wywiera wpływ na przemiany instytucjonalne i unowocześnienie struktur różnego rodzaju;
- sprzyja propagowaniu i upowszechnianiu nowoczesnych wzorców konsumpcji i jakości życia;
- kształtuje nowoczesną infrastrukturę techniczno-organizacyjną, informatyczną, socjalną.

Natomiast zagrożenia wywołane niedoinwestowaniem kapitału ludzkiego przyczyniają się do powstania luki cywilizacyjnej i edukacyjnej, procesów alienacji wytwórców i społeczno-politycznej, grożą stagnacją gospodarczą, przyspieszają szkodliwą dla gospodarki danego kraju emigrację kapitału kwalifikacyjnego (strata renty z tytułu wykształcenia, pomijając inne skutki – biologiczne, społeczne itp.)⁵.

Ludzie inwestują w siebie, a poprzez akumulację różnego typu nakładów podlegających kapitalizacji, takich jak: formalna edukacja, wiedza i doświadczenie, zwiększa się wartość pracownika na rynku oraz jego ogólna produktywność⁶. Tę zależność powinni zrozumieć również pracodawcy

² *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, pod red. B. Kozuch, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000, s. 61.

³ *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, pod red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004, s. 26.

⁴ *Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op.cit.*, s. 111.

⁵ *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. K. Makowskiego, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2002, s. 181.

⁶ *Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op.cit.*, s. 112.

i inwestować w swoich pracowników, którzy przyczynią się z biegiem czasu do sukcesu przedsiębiorstwa.

Rozwój kapitału ludzkiego polega na umożliwieniu pracownikom uczenia się i rozwoju, organizowaniu i planowaniu szkoleń oraz organizowaniu i ocenie programów szkoleniowych⁷. Celem tego rozwoju jest uzyskanie przez przedsiębiorstwo cech pracowniczych gwarantujących osiągnięcie celów organizacji – efektywności, skuteczności, wydajności. Poprzez rozwój pracowników zapewnia się funkcjonowanie przedsiębiorstwa, kreatywność i innowacyjność, które są motorem rozwoju organizacji, wzrostu udziału w rynku, utrzymania i poszerzenia kręgu klientów, a tym samym wzrostu zysków. Możliwe to jest jednak tylko dzięki dopilnowaniu przez organizację, aby pracownicy posiadali odpowiednią wiedzę i umiejętności niezbędne do właściwego wykonywania zadań, aby następowało ciągle ich doskonalenie i maksymalne wykorzystanie potencjału w nich tkwiącego.

Teoria szkoleń w przedsiębiorstwie

Rozwój kapitału ludzkiego obejmuje następujące elementy⁸:

- naukę – ciągłą zmianę zachowania na skutek praktyki lub doświadczenia;
- edukację – poszerzenie wiedzy, rozwój wartości i zdolności pojmowania wymagań we wszystkich sferach życia, a nie tylko wiedzy i umiejętności związanych z dziedzinami lub czynnościami, z którymi wiąże się praca danej osoby;
- rozwój – realizowanie możliwości i potencjału pracowników poprzez doświadczenia związane z nauką i edukacją;
- szkolenie – planowane i systematyczne zmiany zachowania na skutek pojedynczych wydarzeń, programów i instrukcji, które umożliwiają zdobycie wiedzy, umiejętności i kompetencji potrzebnych do właściwej realizacji zadań.

Wydaje się, że największy wpływ ma przedsiębiorstwo na szkolenia, poprzez które może zmieniać postawy pracowników i wpływać na stan wiedzy i umiejętności koniecznych do osiągnięcia właściwych efektów w zakresie zadań wykonywanych przez personel. Szkolenie oznacza także inwestowanie w ludzi dla lepszego wykorzystania ich talentów i potencjału.

Skuteczne szkolenie może⁹:

- zmniejszyć koszty uczenia się (błędów);
- poprawić efekty osiągnięte przez pracownika, zespół i firmę, czyli rezultaty, jakość, tempo i całościową produktywność;

⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, ABC, Kraków 2000, s.425.

⁸ M. Armstrong, *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s.425-426.

⁹ *Ibidem.*, s.449.

- zwiększyć elastyczność operacyjną poprzez rozszerzenie zakresu umiejętności pracowników;
- przyciągnąć wysokiej jakości pracowników dzięki zaoferowaniu im możliwości kształcenia się i rozwoju, zwiększyć ich zakres kompetencji i umiejętności, dając im zadowolenie z pracy, lepsze wynagrodzenie i możliwość rozwoju w ramach organizacji;
- zwiększyć zaangażowanie pracowników, zachęcając ich do utożsamiania się z misją i celami organizacji;
- pomóc w zarządzaniu zmianą, pozwalając zrozumieć przyczynę tej zmiany i zapewniając pracownikom wiedzę i umiejętności, jakich potrzebują, aby przystosować się do nowych sytuacji;
- pomóc w stworzeniu w firmie pozytywnej atmosfery, np.: zorientowanej na osiąganie lepszych efektów;
- poprawić poziom usług dla klientów.

By szkolenie mogło spełnić pokładane w nim nadzieje należy uświadomić pracownikom konieczność myślenia o tym, czy dobrze sobie radzą, przez, np: zadawanie pytań, pod warunkiem jednak, że pytania będą zadawane w sposób przemyślany, nie nachalny i wywierający presję. Większość ludzi nie jest entuzjastycznie nastawiona do zmian, które zazwyczaj przychodzą ze szkoleniami, należy dlatego działania te połączyć z odpowiednimi technikami motywacyjnymi. Menedżerowie powinni także pomyśleć o kontrolowanym delegowaniu odpowiedzialności, co oznacza dbałość o to, aby pracownicy wiedzieli nie tylko, czego się od nich oczekuje, ale aby również rozumieli co muszą wiedzieć i co muszą umieć, aby wykonywać powierzone im zadanie w zadowalający sposób; to daje możliwości udzielenia instruktażu już na samym wstępie – instruktaż na późniejszym etapie może być odbierany jako wtrącanie się¹⁰. Promocja kształcenia, motywacja i umiarkowany nadzór to gwarant pozytywnego nastawienia pracowników do szkoleń i rozwoju.

Techniki szkoleniowe

Nie bez znaczenia jest również wybór techniki szkoleniowej. Od niej zależy skuteczność szkolenia, szybkość wprowadzania innowacji, powodzenie projektów inwestycyjnych i efektywność pracy personelu. Wśród technik szkoleniowych wyróżniamy¹¹:

- techniki szkolenia na stanowisku pracy, które są wykorzystywane codziennie jako część specjalnie dostosowanego programu szkoleniowego. Należą do nich demonstracje, coaching, rotacja

¹⁰ M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, ABC, Warszawa 1997, s. 75.

¹¹ M. Armstrong, *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s.460, zob.: K. Lanz, *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*, PWN, Warszawa 1998, s.52-56 oraz A. Gick, M. Tarczyńska, *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999, s.122-125.

stanowisk pracy, planowe nabywanie doświadczenia, mentoring oraz inne działania zapewniające rozwój osobisty;

- techniki szkolenia poza stanowiskiem pracy, stosowane podczas formalnych kursów szkoleniowych poza miejscem pracy. Należą do nich wykłady, rozmowy dyskusyjne, metody odkrywcze, studium przypadku, odgrywanie ról, symulacje, ćwiczenia grupowe, budowanie zespołów, uczenie się na odległość, szkolenie zewnętrzne, warsztaty, programowanie neurolingwistyczne;
- techniki szkolenia na stanowisku pracy lub poza nim. Należą do nich instrukcje, pytania i odpowiedzi, uczenie się przez działanie, zadania, projekty, czytanie pod kierunkiem, szkolenie wspomagane komputerowo, wideo i wideo interaktywne.

Jednym z najbardziej typowych i najczęściej realizowanych sposobów tradycyjnego podejścia do szkolenia personelu są szkolenia zewnętrzne w formie treningów i ćwiczeń. Jednak, wobec wyzwań rynku, ich efektywność jest coraz mniejsza. Istnieje wiele przyczyn tej sytuacji, ale wydaje się, że zasadniczymi są dwie¹²:

- po odbytych szkoleniach zewnętrznych pracownicy niejednokrotnie nie mają możliwości wypróbowania i stosowania w praktyce zdobytej wiedzy, gdyż nie przeprowadza się odpowiednich zmian organizacyjnych zwiększających ich zakres zadań, uprawnień, odpowiedzialności i autonomii stosownie do posiadanych kompetencji. Dlatego też obniża się ich motywacja do aktywnego uczestniczenia w kolejnych szkoleniach;
- proces szkolenia nie jest rozszerzany, a więc wiedza zdobywana na szkoleniu przez delegowanego na nie pracownika nie jest po powrocie do organizacji przekazywana współpracownikom. Brak zobowiązania pracownika takim przekazaniem wiedzy współpracownikom powoduje, że uczestnicy szkoleń nie koncentrują się na przekazywanych treściach, nie dbają o zgromadzenie materiałów i sporządzenie notatek oraz są mało aktywni.

Nie są to również techniki tanie. Okazuje się, że niejednokrotnie tańszą i efektywniejszą formą szkolenia pracowników jest coaching i mentoring. Dlatego też te techniki są coraz szerzej wprowadzane do przedsiębiorstw. Coaching można określić jako: dwustronny proces rozwoju personelu firmy wykorzystujący wiedzę i doświadczenie pracowników w połączeniu z systematyczną oceną zapewniającą sprzężenie zwrotne¹³. Ważną cechą coachingu jest przewyciężanie trudności w trakcie realizacji powierzonych

¹² B. Mikuła, B. Ziębicki, *Metodologiczne aspekty procesów organizacyjnego uczenia się*, „Problemy jakości” nr 3/2001.

¹³ B. Mikuła, B. Ziębicki, *Metodologiczne...*, *ibidem*.

zadań. Coatchem w firmie jest najczęściej menedżer, ale może nim być wynajęty konsultant zewnętrzny¹⁴. Rezultatem wprowadzenia coachingu jest polepszenie wydajności i jakości pracy, większa elastyczność i szybkość reagowania na zmiany rynkowe, pełniejsze wykorzystanie doświadczenia i kreatywności pracowników, poprawa komunikacji i relacji w zespole¹⁵. Mentoring, za to, jest procesem sprawowania opieki nad pracownikiem w różnych stadiach jego zawodowego rozwoju i kariery w przedsiębiorstwie – od momentu zatrudnienia, aż do osiągnięcia pozycji na szczycie¹⁶. W praktyce proces mentoringu realizowany jest przez kierowników najwyższego szczebla, ale dobre rezultaty uzyskuje się również, gdy członkowie zarządu włączają się w ten program¹⁷.

Nie można jednak powiedzieć, że coaching i mentoring są idealnymi rozwiązaniami, które załatwią wszystko i pozwolą firmom zrezygnować ze szkoleń zewnętrznych i warsztatowych, przerzucając ciężar doskonalenia na menedżerów. Są, mimo wszystko, znakomitym wsparciem dla regularnych szkoleń warsztatowych¹⁸. W praktyce sprawdzają się również grupy autonomiczne i samoprzewodzące, koła jakości i zespoły zadaniowe.

Podsumowanie

Niezależnie od formy szkoleń ważne jest, by każde szkolenie przygotowywało pracowników na nieustanne zmiany otoczenia, angażowało w wypracowywanie nowych, skutecznych rozwiązań i przekonywało personel, że zmiana przyniesie korzyści wszystkim – firmie, zarządowi i każdemu z pracowników¹⁹.

Dla menedżerów wielu obecnie funkcjonujących przedsiębiorstw dbanie o rozwój intelektualny i zawodowy pracowników uzyskało status zadania strategicznego. Jeżeli organizacja chce zatrzymać pracowników i utrzymać ich zaangażowanie na odpowiednim poziomie, kapitał ludzki musi podlegać rozwojowi²⁰. Kształcenie i rozwój sprzyja poszerzaniu horyzontów pracownika, rozwijaniu cech osobowości, takich jak innowacyjność i przedsiębiorczość a także zaspokajaniu potrzeby samorealizacji pracownika.

¹⁴ R. Teyszerski, *Handlowiec rozwija umiejętności*, „Gazeta Prawna” nr 118 z dnia 4.10.2001.

¹⁵ G. Kozyra, *Lepszy przepływ wiedzy*, „Gazeta Prawna” nr 118 z dnia 4.10.2001.

¹⁶ B. Mięka, B. Ziębicki, *Metodologiczne...*, *op. cit.*

¹⁷ R. Michalczyk, *Członkowie zarządu mentorami*, „Personel i zarządzanie” nr 3/2001.

¹⁸ S. Kudła, *Tanie nauczanie*, „Personel i zarządzanie” nr 15/16/2001.

¹⁹ Zob.: P. Szkutnicki, *Przekonać załogę do zmian*, „Personel i zarządzanie” nr 15/16/2001.

²⁰ W. Bańka, *Zarządzanie personelem*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2000.

Bibliografia

1. Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, ABC, Warszawa 1997.
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, ABC, Kraków 2000.
3. Bańka W., *Zarządzanie personelem*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2000.
4. Gick A., Tarczyńska M., *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa 1999.
5. *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. K. Makowskiego, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2002.
6. *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, pod red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.
7. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000.
8. Kozyra G., *Lepszy przepływ wiedzy*, „Gazeta Prawna” nr 118 z dnia 4.10.2001.
9. *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, pod red. B. Kożuch, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000.
10. Kudła S., *Tanie nauczanie*, „Personel i zarządzanie” nr 15/16/2001.
11. Lanz K., *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*, PWN, Warszawa 1998.
12. Mc Kenn E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Felberg, Warszawa 1999.
13. Michalczyk R., *Członkowie zarządu mentorami*, „Personel i zarządzanie” nr 3/2001.
14. Mięka B., Ziębicki B., *Metodologiczne aspekty procesów organizacyjnego uczenia się*, „Problemy jakości” nr 3/2001.
15. Szkutnicki P., *Przekonać załogę do zmian*, „Personel i zarządzanie” nr 15/16/2001.
16. Teyszerski R., *Handlowiec rozwija umiejętności*, „Gazeta Prawna” nr 118 z dnia 4.10.2001.
17. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, pod red. H. Króla i A. Ludwiczynskiego, PWN, Warszawa 2007.

ROLE OF LEARNING IN THE DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL IN ON ENTERPRISE

Taking care of the intellectual and professional development of employees creating human capital of an enterprise has gained the status of strategic task in the opinion of many managers of present firms. If an organization wants its employees to stay whith it and maintain there commitment at high level its intellectual capital must undergo continuous development

The crime of the present paper is the presentational of the role of training in the process of the development of human capital in an enterprise

Key words: human capital, training, training system in an enterprise.