

Katarzyna Huk*

**KSZTAŁTOWANIE OFERTY PRZEZ FIRME
DORADCZO-SZKOLENIOWĄ
STUDIUM PRZYPADKU FIRMY „ABSOLUTE”**

**FORMING THE OFFER BY THE TRAINING AND
CONSULTING COMPANY
CASE STUDY OF THE COMPANY ABSOLUTE**

Summary

The aim of the paper is to present the process of staff training. The paper includes a description of training process since the creation of training needs, through the process of training, to assess progress and impact of training and training companies involved in this process. The paper contains a description of the creation of training, as a product the training company Absolute.

1. Uwagi wstępne

Każdy człowiek rozwija się przez całe swoje życie. Od wczesnych lat planujemy swoją ścieżkę zawodową i dobieramy odpowiedni „program” naszego rozwoju. Często robimy to świadomie, bywają jednak momenty, kiedy naszą drogą zawodową kieruje ktoś inny, a nawet przypadek. Ważnym aspektem jest zwrócenie uwagi na naszą ścieżkę kariery i nasz - zarówno osobisty, jak i zawodowy rozwój. W niniejszym opracowaniu szczególna uwaga zwrócona zostanie na rozwój zawodowy, jaki odbywa się w przedsiębiorstwach, poprzez uczestnictwo w szkoleniach pracowników i kadry menedżerskiej.

Można zaobserwować tendencję zmian w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, a mianowicie coraz częściej menedżerowie zajmują się rozwojem i inwestowaniem w zasoby ludzkie przedsiębiorstwa. Obecnie to pracownicy kreują zysk przedsiębiorstwa. To między innymi od ich wiedzy, kre-

* mgr, Katedra Nauk o Przedsiębiorstwie, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze.

atywności, posiadanych umiejętności zależy powodzenie i przewaga konkurencyjna danego przedsiębiorstwa. Zarządzanie zasobami ludzkimi to jedna z koncepcji, dzięki której można mnożyć dochody przedsiębiorstwa, a także tworzyć miłe i atrakcyjne miejsce pracy. Jednym z głównych elementów tej koncepcji jest rozwój pracowników, właśnie poprzez szkolenia.

Artykuł ma na celu syntetyczne przedstawienie procesu szkolenia pracowników.

W opracowaniu zawarty został opis procesu szkoleniowego (od momentu tworzenia potrzeb szkoleniowych, poprzez sam proces szkolenia, aż do oceny przebiegu i efektów szkolenia) oraz udział firm szkoleniowych w tym procesie.

W opracowaniu zawarto opis tworzenia szkolenia jako produktu firmy szkoleniowej „Absolute”. Artykuł ma charakter literaturowo - empiryczny. Został stworzony na podstawie studiów źródłowych, obserwacji uczestniczącej, wywiadów nieskategoryzowanych z kadrą kierowniczą i pracownikami. Obiektem badań była firma doradczo - szkoleniowa „Absolute”. Badania zostały przeprowadzone w kwietniu 2010 r.

2. Istota zarządzania zasobami ludzkimi

Rozpoczynając rozważania na temat zarządzania zasobami ludzkimi - ZZL (*Human Resources Management* - HRM) należy ukazać istotę tej koncepcji. Poniżej zamieszczono wybrane definicje:

- Najbardziej syntetyczną definicję odzwierciedlającą istotę zarządzania zasobami ludzkimi przedstawił niewątpliwy specjalista w tej dziedzinie - Michael Armstrong. Stwierdza on, iż „zarządzanie zasobami ludzkimi to strategiczne i spójne podejście do zarządzania najcenniejszymi aktywami organizacji, to znaczy zatrudnionymi w niej ludźmi, którzy indywidualnie i zbiorowo przyczyniają się do realizacji celów” [Armstrong 2002, s. 29].
- Czesław Zajac stwierdza, iż zarządzanie zasobami ludzkimi „oznacza strategiczne, koherentne i kompleksowe podejście do zarządzania ludźmi, którzy stanowią najcenniejszy zasób (kapitał) organizacji. Jest ono zorientowane na integrację najważniejszych celów organizacji z celami każdego pracownika, wynikającymi z jego potrzeb” [Zajac 2007, s. 14]
- Marek Adamiec definiuje zarządzanie zasobami ludzkimi jako „strategię i praktykę nabywania, wykorzystywania (używania), udoskonalania i zachowywania ludzi - ich możliwości i umiejętności w organizacji lub przedsiębiorstwie” [Adamiec, Kożusznik 2000, s. 18].

- Spośród definicji zarządzania zasobami ludzkimi prezentowanych dotychczas w literaturze przedmiotu, przytoczyć należy także ujęcie Aleksego Pocztowskiego. Stwierdza on, iż: „zarządzanie zasobami ludzkimi jest określoną koncepcją zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności, postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów” [Pocztowski 2003, s. 36].

Największą uwagę wśród przytoczonych definicji należy poświęcić stwierdzeniu, iż ludzie są najcenniejszymi aktywami, zasobem, kapitałem organizacji. Wszyscy cytowani autorzy dużą uwagę zwracają na „wartość” pracownika i konieczność inwestowania w niego, które tą „wartość” podnosi. W erze gospodarki opartej na wiedzy to właśnie pracownicy są swoistymi „nośnikami” wiedzy. Postęp organizacyjny wynika także z głębokich ludzkich potrzeb, badania, tworzenia, odkrywania, osiągnięcia, zmieniania i ulepszania [Olszewska 2010, s. 35]. Po odejściu od gospodarki przemysłu, gdzie zakres obowiązków pracowników ograniczał się przede wszystkim do obsługi urządzeń i maszyn, nastąpił ogromny przełom. Dziś wartość produktu, usługi, a także innowacyjne rozwiązania produktów, procesów są kreowane przez człowieka. Wszystkie te elementy wpływają na zysk przedsiębiorstwa i od nich w głównej mierze zależy pozycja danego przedsiębiorstwa na rynku.

3. Szkolenia pracowników jako element zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi opiera się na docenieniu roli człowieka w procesie produkcji, tworzenia dobra. Poprzez odpowiedni dobór personelu, nadzorowanie i kontrolowanie pracowników oraz ich rozwój, przedsiębiorstwo jest w stanie osiągać przewagę konkurencyjną, a także być rentowną firmą. Możemy zaobserwować znaczny wzrost firm usługowych na naszym rynku. Ich produktem jest właśnie praca ludzi.

Jednym z elementów, na który zwracają uwagę autorzy powyższych definicji jest rozwój pracowników. Rozwój pracowników może służyć podwyższaniu ich kompetencji, umiejętności, kwalifikacji, ale także może być swoistym bodźcem motywującym. Pracownik w którego się inwestuje, czuje się emocjonalnie związany z firmą. Rozwija się on zarówno intelektualnie, jak emocjonalnie. Czuje się doceniony przez swoich przełożonych. Powstaje pewnego rodzaju więź pomiędzy pracownikiem a przedsiębior-

stwem, szczególnie pomiędzy pracownikiem a celami przedsiębiorstwa. Jeżeli cele przedsiębiorstwa i pracownika są zbieżne, wówczas zachodzi pewnego rodzaju symbioza. Pracownik współistnieje z firmą, a rozwój pracownika idzie w parze z rozwojem przedsiębiorstwa.

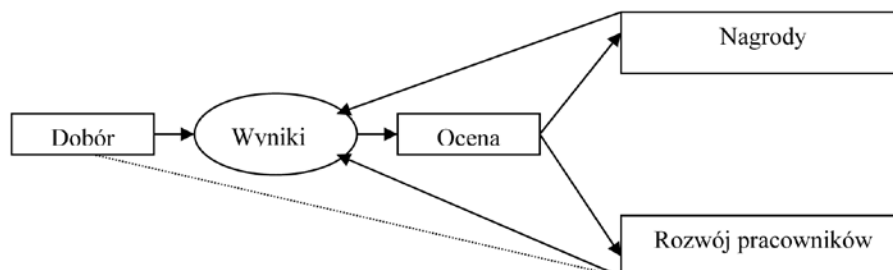
Rozwój pracowników jest jednym z fundamentalnych elementów koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Istnieje wiele różnych ujęć modelowych zarządzania zasobami ludzkimi. W każdym podejściu rozwój jest ściśle wyodrębniany i akcentowany. Do najbardziej znanych modeli w tej dziedzinie należy model Michigan. Model Michigan pozwala wyodrębnić cztery funkcje zarządzania zasobami ludzkimi [Zajac 2007, s. 14]:

- dobór pracowników,
- ocenianie efektów pracy,
- nagradzanie pracowników,
- rozwój pracowników.

W omawianym modelu wyodrębniono cztery obszary działań w zarządzaniu zasobami ludzkimi, w których dobór pracowników wpływa na efekty pracy, które z kolei wpływają na ocenę pracownika przez przełożonego. Natomiast ocenianie powiązane jest zarówno z nagradzaniem, jak i rozwojem pracowników, które z kolei są powiązane sprzężeniem zwrotnym z efektami pracy. Jak widać wymienione obszary działań są wzajemnie połączone, tworząc cykl (proces) zarządzania zasobami ludzkimi, co przedstawia Rysunek 1. Rozwój pracowników uzależniony jest od indywidualnej oceny i wytyczania ścieżek rozwoju pracownika. Efekty rozwoju pracownika wpływać będą na jego wyniki pracy. Należy tutaj podkreślić funkcję rozwoju jako bodźca motywującego, formy nagrody. Poprzez podnoszenie kwalifikacji i inwestowanie w pracowników czują się oni bardziej docenieni, co bezpośrednio przekłada się na ich efektywność.

Duże znaczenie ma dobór pracowników. Wybór pracownika o kwalifikacjach i umiejętnościach, na które istnieje zapotrzebowanie w danym przedsiębiorstwie, pozwala na uniknięcie wielu kosztów związanych z rozwojem.

Rysunek 1. Cykl zarządzania zasobami ludzkimi w modelu Michigan



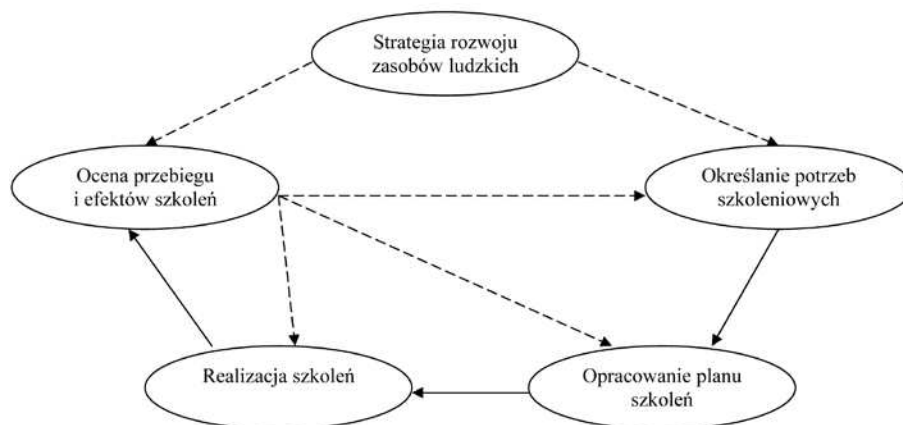
Źródło: [Król 2007, s. 61].

Wszystkie źródła literaturowe, dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi, jako jeden z elementów koncepcji wyodrębniają rozwój pracowników. Analizując proces rozwoju pracownika, szczególną uwagę należy zwrócić na szkolenia pracownicze, ponieważ to właśnie dzięki szkoleniom możliwe jest podnoszenie kwalifikacji, kompetencji, zdobywanie nowych umiejętności przez pracownika. Obecnie w każdym przedsiębiorstwie realizowane są szkolenia, począwszy od obowiązkowych szkoleń BHP, przeciwpożarowych i instruktazu stanowiskowego, które mają na celu wzmocnić nasze bezpieczeństwo podczas wykonywanej pracy, a skończywszy na interaktywnych szkoleniach najwyższej kadry menedżerskiej. Rozwój pracowników można rozumieć jako właśnie szkolenia, samorozwój, kształtowanie ścieżek kariery. Dalsze rozważania będą przeprowadzane pod kątem szkoleń, jako dominującego procesu w koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi.

4. Proces szkolenia

A. Pochtowski definiuje szkolenia jako: „ogół celowych i systematycznych działań występujących w danej organizacji i skierowanych na pogłębianie oraz poszerzanie określonych elementów zasobów ludzkich, a także na wyposażenie ich w nowe elementy, niezbędne z punktu widzenia obecnych i przyszłych potrzeb tej organizacji” [Pochtowski 2003, s. 277]. Tak więc cele szkolenia powinny być bezwzględnie spójne z celami przedsiębiorstwa. Aby taka spójność nastąpiła, bardzo ważny jest prawidłowo przeprowadzony proces szkolenia. Przez szkolenie nie należy rozumieć tylko i wyłącznie samego przekazania wiedzy osobie szkolonej. Szkolenie to także rozpoznanie potrzeb, luki wiedzy pracownika, a także wiele procesów, które pomogą tą wiedzę zachować i wykorzystywać w codziennej pracy. System szkoleń powinien wynikać ze strategii rozwoju zasobów ludzkich (Rysunek 2).

Rysunek 2. Elementy procesu szkoleń



Źródło: [Pocztowski 2003, s. 285].

Prawidłowy przebieg procesu szkolenia powinien opierać się na prawidłowej realizacji wszystkich wymienionych na Rysunku 2 elementów. Pierwszym etapem powinno być określenie strategii rozwoju zasobów ludzkich. Na jej podstawie określamy potrzeby szkoleniowe występujące w organizacji. Po ustaleniu braków wiedzy w organizacji należy opracować plan szkoleń, wybrać odpowiednią organizację, która te szkolenia zrealizuje lub wybrać formę szkoleń wewnętrznych. Etapem końcowym i bardzo ważnym, choć często pomijanym przez kierownictwo, jest ocena przebiegu i efektów szkoleń. Pozwala ona określić efektywność szkolenia oraz zachować wiedzę uzyskaną przez pracowników podczas szkolenia.

Określenie potrzeb szkoleniowych

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych pozwala stwierdzić, czy naprawdę istnieje problem, który chcemy rozwiązać przez szkolenie, czy konkretne szkolenie rzeczywiście jest potrzebne, jaki jest najbardziej odpowiedni rodzaj szkolenia, pozwala także minimalizować ryzyko chybionego szkolenia oraz związane z tym zbędne koszty [Pocztowski 2003, s. 285]. Określanie potrzeb szkoleniowych ma na celu zidentyfikowanie luki kompetencyjnej, powstającej pomiędzy pożądanymi a istniejącymi kompetencjami zatrudnionych pracowników.

Określanie potrzeb szkoleniowych mogą służyć różne metody i techniki. Zaliczyć do nich można m.in. analizę dokumentów, obserwację, badania ankietowe, wywiad. Najbardziej efektywną metodą jest obserwacja. Jest ona jednak uzależniona od wielkości przedsiębiorstwa i bardziej przydat-

na w małych przedsiębiorstwach, gdzie osoba planująca system szkoleń ma bezpośredni kontakt z wszystkimi pracownikami. Alternatywą dla obserwacji może być wywiad. Bezpośrednia rozmowa z pracownikami może posłużyć jako narzędzie informacyjne. Jednak dla efektywniejszego procesu identyfikacji potrzeb szkoleniowych proponuje się stosowanie kilku narzędzi jednocześnie.

Opracowanie planu szkoleń

Przygotowanie planu i programu szkoleń jest kolejnym, po identyfikacji potrzeb szkoleniowych, krokiem w procesie szkoleń. Wychodząc od istoty planowania jako uniwersalnej funkcji zarządzania, można przyjąć, że w odniesieniu do działalności szkoleniowej obejmuje ono następujące elementy [Pocztowski 2003, s. 289]:

- ustalenie celów (oczekiwanych wyników) szkolenia,
- analiza sytuacji szkoleniowej w celu identyfikacji pozytywnych i negatywnych czynników wpływających na osiągnięcie celów,
- analiza osób uczących się pod kątem ich możliwości szkoleniowych,
- wybór sposobów (programów szkoleniowych) realizacji celów,
- ustalenie budżetów szkoleniowych,
- ustalenie miejsca i czasu szkoleń,
- ustalenie harmonogramu szkoleń w planowanym okresie,
- ustalenie zasad kontroli zaplanowanych działań.

Planowanie szkoleń może pełnić funkcję motywującą oraz zapobiegać odchodzeniu kluczowych pracowników z firmy. Poprzez planowanie szkoleń, odzwierciedlających ścieżki karier pracowników, przyczyniamy się do pozostawania ich w przedsiębiorstwie. Pracownicy wnoszą swoją pracę i zaangażowanie do firmy, ale także otrzymują w zamian wartość dodaną w postaci możliwości samorealizacji.

Realizacja szkoleń

Obecnie na rynku można wyróżnić wiele sposobów szkoleń, od typowo naukowych, prowadzonych w formie wykładu, po bardzo elastyczne, wspomagające procesy integracyjne i uwydatnianie ukrytych cech osobowościowych pracowników. Podział na szkolenia to także rozróżnienie osób, do których mają być adresowane. Inne szkolenia zastosujemy do kadry kierowniczej, inne do pracowników umysłowych, a jeszcze inne do pracowników produkcyjnych. Ze względu na ilość osób biorących udział wyróżniamy szkolenia indywidualne i grupowe.

Obecnie kierownictwo każdego przedsiębiorstwa może doskonale dopasować rodzaj szkolenia do swoich potrzeb. Różnorodność w stosowanych metodach i technikach oraz ilość osób wyspecjalizowanych do prowadzenia szkoleń na rynku jest tak duża, że firmy mogą elastycznie dopasowywać tryb

szkoleń. Poprzez trenerów firma dociera do klientów, a szanowani pracownicy szanują klientów, którzy czując się docenieni, pozostają wierni firmie, co ma bezpośrednie konsekwencje w odniesieniu do sytuacji finansowej firmy [Kopertyńska 2010, s. 96].

Ocena przebiegu i efektów szkolenia

Ostatnim etapem, kończącym proces szkolenia, jest kontrola i ocena systemu szkolenia. Dostarcza ona informacji o zakresie uzupełnienia luki brakującej wiedzy. Ważną częścią jest także analiza ekonomiczna, koncentrująca się na zbadaniu kosztów i efektów procesu szkoleniowego. Pozwala ona określić na ile dane szkolenie było efektywne i czy jego realizacja przekłada się na zyski przedsiębiorstwa. Skuteczność szkolenia jest także uzależniona od formy i zakresu szkolenia. Przeciętny człowiek zapamiętuje połowę wiedzy nabytej podczas wykładów, ćwiczeń, konferencji, dlatego tak ważny jest proces następujący po szkoleniu. Pracownicy powinni pielęgnować i zachowywać wiedzę pozyskaną podczas szkolenia. Należy zaznaczyć, że nie jest tak, iż jedyną ważną informacją pochodzącą z oceny są lepsze efekty jednostki czy organizacji, uzyskane dzięki szkoleniu. Nawet jeśli trudno jest ocenić, czy szkolenie wpłynęło na poprawę efektów, i tak ma to sens, jeśli prowadzi do zmian zachowania zamierzonych przez program [Armstrong 2002, s. 468]. Ocena przebiegu i efektów szkolenia jest najtrudniejszym etapem.

5. Proces szkolenia na przykładzie firmy „Absolute”

Analizę specyfiki działalności firmy szkoleniowo - doradczej „Absolute” przeprowadzono na podstawie obserwacji uczestniczącej, analizy dokumentacji oraz wywiadów z kadrą kierowniczą i pracownikami. Filozofią firmy „Absolute” jest dążenie do piękna i harmonii poprzez naukę. Ideą prowadzonych szkoleń jest uporządkowanie pracy oraz zwiększenie efektywności odbiorców, dzięki usługom i narzędziom szkoleniowym, które ta firma chce oferować na rynku. Firma „Absolute” ma krótki staż na rynku w zakresie usług szkoleniowych, ponieważ działalnością tą zajmuje się od około pół roku. Firma jest na etapie rozwoju i pozyskiwania nowych klientów oraz tworzenia poszczególnych ofert szkoleniowych, a zwłaszcza przygotowania produktu, który będzie sprzedawany bezpośrednio poszczególnym szkoleniowcom. Założeniem organizacji jest stworzenie gotowego narzędzia szkoleniowego dla innych firm szkoleniowych. Obecnie, ze względu na krótki staż działalności na rynku, firma bazuje na elastycznych formach zatrudnienia. Szkoleniowcy są zatrudniani do prowadzenia poszczególnych szkoleń, wedle popytu zgłaszanego przez klientów. Firma z racji działalności w sektorze usług szkoleniowych jest zdeteminowana koniecznością działalności na rynku krajowym.

Wobec dużej konkurencji na rynku polskim większość firm szkoleniowych swoją działalność opiera na zasięgu krajowym. Podstawowa działalność „Absolute” bazuje na:

- prowadzeniu szkoleń z zakresu „zarządzania sobą w czasie”,
- prowadzeniu szkoleń e-learningu dla sektora usług kosmetycznych,
- szkoleniach z zakresu motywacji, komunikacji, perswazji, sztuki prezentacji, mowy werbalnej i niewerbalnej,
- coachingach,
- doradztwie z zakresu zarządzania,
- obsłudze szkoleniowców (opracowywaniu narzędzi dla szkoleniowców).

W tworzeniu oferty oraz narzędzi dla szkoleniowców uczestniczy wiele osób. Są to jednak osoby zatrudniane do realizacji wyznaczonych zadań, z których są bezpośrednio rozliczane. Dzięki takiej strategii firma korzysta z osób, które specjalizują się w danej dziedzinie, co sprzyja uzyskiwaniu wyselekcjonowanej, specjalistycznej wiedzy. Firma korzysta także z usług konsultingowych, pozyskiwania informacji od potencjalnych klientów, jak również konkurencyjnych firm, które są potencjalnymi partnerami tej firmy.

W związku z silną konkurencją w sektorze firm szkoleniowych firma „Absolute” wyszła naprzeciw zapotrzebowaniu rynku i swoją ofertę sporządza według indywidualnych potrzeb przedsiębiorstw zgłaszających zapotrzebowanie na szkolenia. Większość firm szkoleniowych tworzy swoje oferty w oparciu o potrzeby przedsiębiorstw. W praktyce przedsiębiorstwo zgłasza chęć udziału w szkoleniu i podaje tematykę, która go interesuje. Na tej podstawie firma szkoleniowa opracowuje program szkolenia i proponuje kadrę trenerów. Przedsiębiorstwo, które zgłaszało zapotrzebowanie na szkolenie, może tę ofertę zaakceptować lub odrzucić, wówczas poszukuje innej firmy szkoleniowej. Partycypacja w procesie szkolenia, którą proponuje firma „Absolute” jest bardziej złożona i polega na udziale w poszczególnych etapach procesu szkoleniowego. Kadra kierownicza tej instytucji zauważyła konieczność szczegółowego udziału w tworzeniu oferty, a mianowicie m.in. kilkukrotnego konsultowania poszczególnych wersji, aż do momentu uzyskania ostatecznej formy tejże oferty. Ważnym elementem odróżniającym firmę „Absolute” od innych przedsiębiorstw z tej branży jest tworzenie oferty na podstawie wywiadów z kadrą kierowniczą przedsiębiorstw zgłaszających zapotrzebowanie na szkolenia, a nie opieranie się tylko na temacie, którego dotyczyć ma usługa. Firma jako dodatkową wartość swojej usługi oferuje partycypację w procesie szkolenia, m.in. w określaniu potrzeb szkoleniowych, opracowaniu planów szkoleniowych, realizacji i ocenie szkolenia. Firma „Absolute” tworząc ofertę szkolenia dla potencjalnych klientów bazuje na poszczególnych elementach procesu szkoleniowego (por. Rysunek 2):

1. Określenie potrzeb szkoleniowych

- odbywa się na bazie rozmów przedstawicieli firmy „Absolute” z kadrą kierowniczą przedsiębiorstwa, dla którego jest tworzona oferta szkoleniowa. Firmę „Absolute” reprezentuje jej Prezes. Kadra kierownicza, jako osoby usytuowane wewnątrz przedsiębiorstwa, najlepiej zna potrzeby pracowników oraz potrzeby uzupełnienia kompetencji i umiejętności poszczególnych pracowników. Określanie potrzeb szkoleniowych odbywa się na kilku spotkaniach i analizie przygotowanych programów oraz ich korygowaniu.

2. Opracowanie planu szkoleń

- odbywa się w siedzibie firmy „Absolute”. Uczestniczą w nim: Prezes, który zna potrzeby przedsiębiorstwa zgłaszającego zapotrzebowanie na szkolenie oraz pracownicy i konsultanci firmy. Zespół dobiera metody szkoleniowe, wybiera trenerów realizujących usługę i narzędzia niezbędne w przeprowadzeniu szkolenia. Oferta jest sporządzana na bazie posiadanych informacji przez wyznaczonego do tego pracownika, a następnie konfrontowana z pozostałymi pracownikami. Pracownik następnie opracowuje materiały szkoleniowe i prezentację, studia przypadków, przygotowuje narzędzia oraz inne niezbędne pomoce. Zatwierdzona oferta jest prezentowana przedsiębiorstwu, na którego potrzeby została przygotowana, konsultowana, a wskazane błędy zostają skorygowane.

Na obecnym etapie rozwoju firma „Absolute” dostała pierwsze zlecenie na usługę szkoleniową z zakresu zarządzania sobą w czasie (tematyki, która zostaje dodana do dotychczasowej oferty firmy), opracowała plan szkoleń i jest w trakcie finalizowania oferty z przedsiębiorstwem zamawiającym szkolenie.

3. Realizacja szkoleń

- na tym etapie firma „Absolute” ma wybrane już miejsce szkolenia, którym będzie siedziba firmy zgłaszającej zapotrzebowanie na szkolenie oraz zatwierdzony harmonogram z uwzględnieniem terminów, w których poszczególne etapy szkolenia będą się odbywać. Przygotowany jest także materiał i prezentacje, wybrani trenerzy. Trenerzy mający przeprowadzić ten cykl szkoleń to osoby zatrudnione w firmie „Absolute”, osoby zatrudnione na umowę zlecenia, jak również osoby z konkurencyjnej firmy, z którą „Absolute” współpracuje.

4. Ocena przebiegu i efektów szkolenia

- jest istotna ze względu na możliwości samodoskonalenia się trenerów i „wyciągania wniosków na przyszłość”. Odnośnie tego elementu firma „Absolute” ma przygotowaną ankietę, badającą satysfakcję uczestników szkolenia

z przeprowadzonej usługi. Dodatkowo planuje się zebrania trenerów, na których będzie można podzielić się swoimi obserwacjami, odczuciami i uwagami. Spotkania będą pewną formą szkoleń dla samych trenerów, którzy uzyskają niezbędną wiedzę odnośnie wykorzystanych technik, narzędzi szkolenia. Analiza przebiegu szkolenia powinna być połączona także z oceną wiedzy, jaką nabyli pracownicy. Uczestnikom szkolenia oprócz materiałów szkoleniowych przekazuje się materiały do ćwiczeń, które pomogłyby utrwalać nabytą wiedzę.

Dokonując obserwacji w firmie „Absolute” można wywnioskować, iż firma szkoleniowa chcąc świadczyć usługi na wysokim poziomie partycypuje w procesie szkolenia. Pracownicy tworzą i opracowują indywidualne programy szkoleń, dobierają metody i narzędzia na bazie rozmów z pracownikami i kadrą menedżerską w przedsiębiorstwie zgłaszającym zapotrzebowania na usługi szkoleniowe. Dodatkowym atutem jest ocena przez trenerów przebiegu szkolenia oraz ocena pozyskanej wiedzy przez pracowników, uczestniczących w szkoleniu. Bardzo istotnym elementem jest dobór szkoleniowców. To oni reprezentują firmę na zewnątrz, przez co tworzą jej reputację. Firma „Absolute” rozszerzając swoją ofertę szkoleniową o nową tematykę szkolenia współpracuje z przedsiębiorstwem z tej samej branży, chcąc urozmaicić swoją ofertę, podwyższyć jakość, a także stworzyć nowy produkt w postaci szkolenia z zakresu zarządzania sobą w czasie. Firma - opierając się na swoim dotychczasowym doświadczeniu – zauważyła, iż partycypacja w procesie szkolenia jest niezbędna i podwyższa jakość oferowanej usługi. Przy tworzeniu oferty z zakresu zarządzania sobą w czasie dodatkowe konsultacje są prowadzone przy udziale osób z firmy szkoleniowej, z którą „Absolute” współpracuje. Dzięki temu szkoleniowcy z firm pozornie konkurencyjnych wymieniają swoje opinie i doświadczenia, przez co dodatkowo wzbogacają cały proces szkolenia.

6. Uwagi końcowe

Proces szkolenia jest bardzo obszernym tematem. Powyższy artykuł stanowi tylko zarys najważniejszych informacji i miał na celu zachęcenie do szerszego zapoznania się z tą tematyką. Szczegółowe zapoznanie się z omawianym materiałem może mieć szczególne znaczenie dla osób zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi, a także chcących tworzyć atrakcyjne miejsce pracy.

Proces szkolenia to podnoszenie kwalifikacji, kompetencji, zdobywanie nowych umiejętności, to także motywowanie pracowników i podświadome „łączenie” ich z organizacją. Działania szkoleniowe podnoszą efektywność pracy ludzi, prowadzą także do zaniku wielu konfliktów, powodowanych luką wiedzy pra-

owników. Brak wiedzy, niezdolność do wykonania zleconego zadania, może powodować niechęć pracowników do swojej pracy oraz być bodźcem do zmniejszającej się wydajności pracownika. Luka kompetencyjna może odbijać się także na jakości wykonywanej pracy. Przedsiębiorstwa przechodzą dziś bardzo szybkie i częste zmiany, wywołane przede wszystkim rozwojem gospodarczym i rosnącą konkurencją. Dostosowanie wiedzy pracowników do tych zmian jest bardzo ważnym zadaniem. Podnosi to przede wszystkim konkurencyjność danego przedsiębiorstwa i zapewnia przetrwanie na rynku firmy. Szkolenia przyczyniają się do rozwoju pracowników, do pogłębienia integracji pomiędzy pracownikami, poprawiają wewnętrzną komunikację w organizacji i przyczyniają się do szybszego przepływu wiedzy pomiędzy członkami zespołów. Nie sposób wymienić wszystkich zalet, jakie może przynieść dobrze przeprowadzone szkolenie. Dla prawidłowego przebiegu tego procesu należy uważnie przeprowadzać wszystkie elementy procesu szkolenia. Tylko wtedy przyniesie ono upragnione przez nas korzyści.

Partycypacja firm szkoleniowych w procesie szkolenia jest korzystna dla obydwu stron. Firmy szkoleniowe podnoszą dzięki temu jakość swoich usług, a także tworzą atrakcyjniejszą ofertę od konkurencji. Przedsiębiorstwa, które zgłaszają zapotrzebowanie na szkolenie, dostosowują zakres szkolenia do potrzeb pracowników. Firmy szkoleniowe powinny sumiennie przygotować ofertę szkoleniową z zakresem materiału, który będzie przeprowadzony, danymi o formach szkoleniowych, cenie za usługę, z wyszczególnieniem trenerów i terminów realizacji. Partycypacja przez firmy szkoleniowe w procesie szkolenia to nie tylko uatrakcyjnienie oferty, ale także podwyższenie jakości realizowanego szkolenia, a także większe prawdopodobieństwo uzupełnienia luki wiedzy pracowników.

Szkolenia pracowników to ich rozwój. A rozwój to podstawa realizacji koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Idea zarządzania zasobami ludzkimi to dbanie o pracownika.

A czy możemy lepiej dbać o pracownika niż inwestując w niego?

Literatura

1. Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Akade, Kraków 2000.
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
3. Kopertyńska M., *Zmiana podejścia do motywowania w praktyce przedsiębiorstw- wyniki badań* [w:] *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. Gablota M., Pietroń-Pyszczyk A., „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” Nr 43, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.

4. Król H., *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. Król H., Ludwicyński A., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
5. Olszewska M., *Kapitał intelektualny jako czynnik podnoszący konkurencyjność przedsiębiorstwa* [w:] *Zastosowanie gospodarcze wyników badań i prac badawczych w dziedzinie nauk ekonomicznych*, „Nauka i Gospodarka” nr 1/2010.
6. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
7. Zając Cz., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.