

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJ KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2015, nr 3 (60)



A. Marszałek, *Dlaczego warto uczestniczyć w szkoleniach?*, „e-mentor” 2015, nr 3(60), s. 64–73,
<http://dx.doi.org/10.15219/em60.1189>.



Dlaczego warto uczestniczyć w szkoleniach?

Anna Marszałek

Szkolenia stanowią jedną z form inwestowania w rozwój kapitału ludzkiego, mającą na celu m.in. podniesienie jakości wykonywanej pracy. Aby mogły one przynieść spodziewane rezultaty – a w konsekwencji być efektywne – winny spełniać kilka warunków, którym poświęcono uwagę w niniejszym artykule.

Szkolenia stanowią platformę oferującą pracownikom szanse na podniesienie określonych kompetencji lub też zdobycia nowych. Oczywiście należy mieć również na względzie fakt, że nie każdy uczestnik szkolenia zdobędzie umiejętności na oczekiwanym poziomie, a tym samym mogą nie zostać zrealizowane zaplanowane cele. Nie oznacza to jednak, że organizacja powinna ograniczać ofertę szkoleniową dla pracowników. Wręcz przeciwnie, powinna ona stwarzać klimat promujący aktywne zdobywanie przez pracowników nowej wiedzy. Realizacji tego celu służy stymulowanie ich do zadawania pytań, poszukiwania na nie odpowiedzi (nieraz nieoczywistych) czy eksperymentowania (w dopuszczalnych granicach). Wszystkie te działania mają na celu przełamanie schematycznego myślenia i wypracowanie rozwiązań, które mogą być wykorzystane na stanowisku pracy. Pracownicy muszą również mieć poczucie, że w takich działaniach wspierają ich przełożeni.

Dynamicznie zachodzące przemiany we współczesnym świecie – wynikające ze stałego rozwoju gospodarki opartej na wiedzy i postępujących zmian w środowisku technologicznym – wymuszają wśród pracowników konieczność ciągłego doskonalenia już posiadanych umiejętności oraz zdobywania nowych. Jednym z narzędzi, które mogą być wykorzystane w tym celu, są programy szkoleniowe. Tę formę aktywności popiera Unia Europejska, od kilku lat promująca szereg inicjatyw związanych z kształceniem ustawicznym (*lifelong learning*). Można do nich zaliczyć m.in. tworzenie wspólnej taksonomii kompetencji oraz zawodów funkcjonującej pod akronimem ESCO

(European Skills/Competences, qualifications and Occupations)¹.

Niestety obecnie spowolnienie gospodarcze pociąga za sobą różne konsekwencje, w tym m.in. dość znaczny spadek popytu na usługi szkoleniowe, co związane jest bezpośrednio z działalnością oszczędnościową przedsiębiorstw oraz ich zachowawczymi działaniami na tym polu.

Szkolenia stanowią jedno z ważniejszych działań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Coraz częściej instytucje traktują szkolenia swojego personelu jako istotny czynnik przyczyniający się do wzrostu przewagi konkurencyjnej na rynku. Wzrasta bowiem wśród kadry zarządzającej świadomość wartości, jaką dla każdej organizacji stanowią jej pracownicy oraz – a może przede wszystkim – kompetencje, jakie oni posiadają. Dlatego tak ważne wydaje się wprowadzenie takiego stylu zarządzania organizacją, aby możliwe było natychmiastowe podejmowanie działań mających na celu rozwój zawodowy pracowników, w miarę zdiagnozowania potrzeb w tym zakresie. Aby instytucja była efektywna, powinna zatrudniać właściwe osoby na odpowiednich stanowiskach wykonujące przypisane im zadania w ściśle zdefiniowanym czasie.

Niniejszy artykuł ma charakter przeglądowy. Rozpoczyna się od krótkiej analizy elementów procesu szkoleniowego – sposobów jego zaprojektowania tak, by uczestniczące w nim osoby mogły odpowiedzieć sobie na pytanie, dlaczego warto w nim uczestniczyć. Tutaj bowiem zaczyna się rodzić niepokojące zjawisko polegające na tym, że większość pracowników nie odczuwa „wewnętrznej” potrzeby uczestniczenia w szkoleniach, na co wskazują m.in. wyniki analiz przeprowadzonych w ramach projektu *Bilans Kapitału Ludzkiego*. Ostatnia część publikacji została poświęcona ocenie efektywności przeprowadzanych szkoleń.

¹ Autorka zajmowała się tym problemem m.in. podczas pobytu w Komisji Europejskiej. Por. A. Marszałek, *Wspólna taksonomia kompetencji oraz zawodów jako instrument wspomagający funkcjonowanie systemów kształcenia oraz rynków pracy*, „e-mentor” 2010, nr 3(35), s. 67–72, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/35/id/760>.

Dlaczego warto uczestniczyć w szkoleniach?

Czym jest szkolenie?

W literaturze przedmiotu znajduje się wiele definicji terminu „szkolenie”. Dla przykładu M. Armstrong rozumie pod tym pojęciem *zastosowanie systematycznych i zaplanowanych działań w celu wywołania procesu uczenia się*², z kolei według Andrew Mayo: *o szkoleniu decyduje wyraźnie sprecyzowana potrzeba udoskonalenia jakiegoś elementu kwalifikacji fachowych*³. Mimo istnienia wielu definicji tego pojęcia można wyróżnić grupę wspólnych, w miarę niezmiennych cech, które stanowią o jego istocie (por. rys. 1).

Rysunek 1. Elementy procesu szkoleń



Źródło: A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 285.

Po pierwsze w przypadku każdego szkolenia jasno i precyzyjnie określa się cele, jakie ma spełnić. Stanowią one odzwierciedlenie potrzeb zdiagnozowanych uprzednio wśród potencjalnych uczestników szkolenia. Na ich podstawie wypracowany zostaje plan szkolenia oraz schemat jego realizacji. Wybrane zostają również wskaźniki, za pomocą których będą mierzone jego rezultaty. Przedstawione powyżej składowe procesy szkolenia nie tylko się nawzajem warunkują, ale również powinny być określone w perspektywie celów i misji, jakie przyświecają danej organizacji⁴.

Szkolenie realizowane jest dla wybranej grupy pracowników, w określonym czasie (ma swój początek i koniec), przez zespół osób powołanych do jego przeprowadzenia (zwykle są to trenerzy). Jednym z elementów często podlegającym zmianie są uczestnicy szkolenia, którzy z kolei decydują o jego przebiegu. Może się bowiem zdarzyć, że jedna osoba w grupie będzie w stanie tak zakłócić przebieg szkolenia (swoim zachowaniem, demonstrowaną postawą), że uniemożliwi innym osiągnięcie zakłada-

nych na wstępie celów. Stąd tak ważną rolę odgrywiają trenerzy, którzy oprócz wiedzy merytorycznej powinni posiadać takie umiejętności miękkie, aby być w stanie zdiagnozować:

- z jakim typem osoby szkolonej mają do czynienia,
- jakie są jej oczekiwania,
- jak można zmienić jej negatywne nastawienie (gdy takowe występuje),
- jak elastycznie zmienić program szkolenia w trakcie jego trwania – z zastrzeżeniem, że zostaną osiągnięte jego preliminowane cele.

Trenerzy powinni również wykazywać się kompetencjami z zakresu projektowania oferty szkoleniowej, jej ewaluacji, prowadzenia zajęć, efektywnego przekazywania wiedzy czy koordynowania dyskusji toczących się w grupie⁵.

Po zakończeniu każde szkolenie powinno zostać ocenione przez organizujący je dział – zwykle jest to dział *human resources* (HR, por. rys. 2).

Zdedykowana większość firm szkoleniowych zbadanych w ramach projektu *Bilans Kapitału Ludzkiego* prosi o opinię również uczestników szkoleń, rozdając im ankiety po zakończeniu zajęć lub prowadząc z nimi nieformalne rozmowy⁶. Taka ewaluacja umożliwia znalezienie odpowiedzi na mogące się pojawić pytania⁷:

- czy program spełnia założone cele,
- czy program był odpowiednio dobrany do grupy i wytyczonego celu,
- jakie były mocne i słabe strony szkolenia,
- którzy uczestnicy skorzystali najwięcej, a którzy najmniej,
- czy trener był przygotowany,
- jak można udoskonalić podobne projekty?

² Por. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 497.

³ Por. A. Mayo, *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 21.

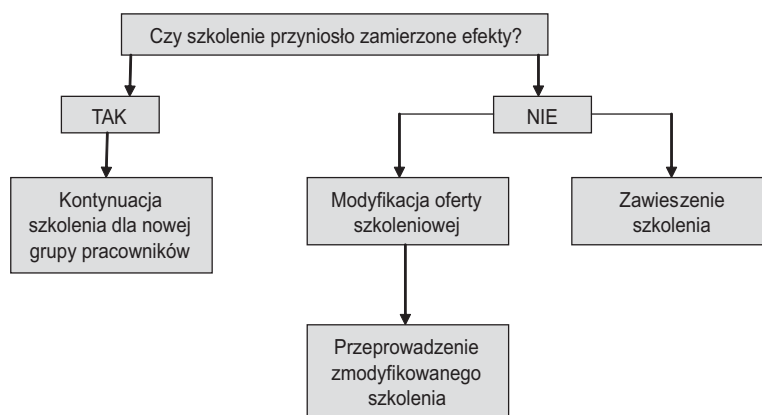
⁴ Por. A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 285.

⁵ Por. A. Mayo, *Kształtowanie strategii szkoleń...*, dz.cyt., s. 149.

⁶ Por. A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, *Rozwijanie kompetencji przez dorosłych Polaków, Bilans Kapitału Ludzkiego: Edukacja a rynek pracy*, tom V, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014, s. 127.

⁷ Por. *Jak efektywnie szkolić pracowników*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009, s. 25.

Rysunek 2. Schemat postępowania przy ocenie efektów szkolenia



Źródło: opracowanie własne.

Informacje uzyskane w wyniku przeprowadzonych analiz są bardzo pomocne przy tworzeniu schematu szkoleń w danej instytucji. Może się bowiem okazać, że mimo początkowego entuzjastycznego nastawienia pracowników do tematyki poruszanej w trakcie szkolenia po jego zakończeniu uczestnicy uznają, że tak naprawdę nie wniosło ono niczego do ich pracy, a jedyną wartością dodaną był „modny i nośny” temat.

Najczęściej szkolenia pracowników dotyczą zagadnień, które wskazano w tabeli 1.

Specjaliści z dziedziny rozwoju zasobów ludzkich twierdzą, że wiedza zawodowa ulega przedawnieniu już w dwa lata od jej zdobycia. Stąd inwestowanie w kapitał intelektualny przedsiębiorstwa jest tak ważnym czynnikiem warunkującym jego rozwój w zmiennych warunkach zewnętrznych. Niestety nie wszystkie firmy podchodzą do organizacji szkoleń dla swoich pracowników z entuzjazmem. W większości przyczyną jest niepewna sytuacja makroekonomiczna, w jakiej muszą działać, ale również pojawiające się coraz częściej przekonanie, że pracownik może okazać się „nieojojalny” i przejść do konkurencji, która zaproponuje mu bardziej korzystne warunki.

Wyniki *Bilansu Kapitału Ludzkiego* wykazały, że szkolenia i kursy to nadal najpopularniejsza forma kształcenia w firmach. Wzrasta również znaczenie coachingu oraz kształcenia na odległość (e-learningu). Liczba firm oferujących consulting i doradztwo czy organizujących seminaria pozostaje na względnie niezmiennym poziomie, podczas gdy zwiększa się (nieznacznie) liczba tych proponujących konferencje i warsztaty⁸.

Aby programy szkoleniowe były efektywne, powinny być opracowane w oparciu o schemat przedstawiony na rysunku 3.

Każde szkolenie składa się z trzech etapów: przygotowania, realizacji oraz wdrożenia efektów szkolenia⁹. W pierwszej fazie należy określić cele, jakie

Tabela 1. Najczęstsza tematyka oferty szkoleniowej

Komunikacja	Komunikacja wewnątrz organizacji, skuteczna komunikacja w zespole (w tym wielokulturowym)
Umiejętności komputerowe	Poznanie nowych narzędzi informatycznych
Kompetencje językowe	Kursy doszkalające ze specjalistycznego słownictwa
Obsługa klienta	Diagnozowanie i zrozumienie potrzeb klientów
Zagadnienia etyczne	Kwestie poszanowania zasad etycznych w organizacji, społeczna odpowiedzialność biznesu
Relacje personalne	Radzenie sobie w sytuacjach konfliktowych i stresujących, praca pod presją czasu
Kompetencje menedżerskie	Kursy z zakresu zarządzania w kryzysie, budowania zespołów, delegowania obowiązków i egzekwowania ich wykonania
Zarządzanie jakością	Doskonalenie oferty kierowanej do klientów, wprowadzanie nowych rozwiązań
Bezpieczeństwo i higiena pracy	Praca z substancjami niebezpiecznymi, praca w niebezpiecznym środowisku, ergonomia
Mindfulness	Rozwijanie świadomości ciała, emocji i myśli

Źródło: opracowanie własne.

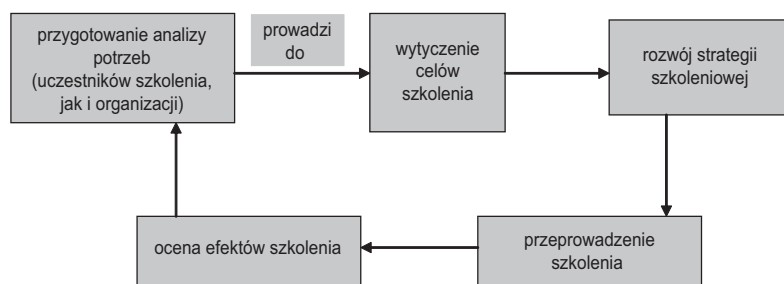
ma spełniać szkolenie, a także poznać oczekiwania jego uczestników. Kolejna poświęcona jest przeprowadzeniu samego procesu szkoleniowego przy

⁸ Por. A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, dz.cyt. s. 122.

⁹ Por. A. Pochtowski, dz.cyt. s. 294.

Dlaczego warto uczestniczyć w szkoleniach?

Rysunek 3. Schemat opracowania efektywnego szkolenia



Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. Chen, R.J. Klimoski, *Training and Development of Human Resources At Work: Is the State of Our Science Strong?*, „Human Resource Management Review” 2007, Vol. 17, No. 2, s. 182, <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmmr.2007.03.004>.

wykorzystaniu różnych dostępnych technik. Trzeci etap dotyczy zjawiska przeniesienia efektów szkolenia na dane stanowisko pracy. Może wystąpić wtedy tzw. luka transferu efektów szkolenia¹⁰ – obserwowana w sytuacji występowania rozbieżności pomiędzy jego planowanymi a rzeczywistymi efektami.

Informacje o sytuacji na rynku szkoleniowym w Polsce dostępne są w Polskiej Izbie Firm Szkoleniowych (PIFS)¹¹. Ta ogólnokrajowa organizacja istnieje od 2005 roku, a jednym z wielu efektów jej działalności jest opracowanie Kodeksu Dobrych Praktyk PISF, określającego zasady, zgodnie z którymi firmy szkoleniowe powinny współistnieć na rynku. W swej działalności PISF współpracuje z właściwymi – pod względem przedmiotowym – ministerstwami, a także z urzędami marszałkowskimi i urzędami pracy oraz z innymi ważnymi instytucjami działającymi na rynku, jak np. Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości czy Konfederacją Pracodawców Prywatnych Lewiatan. PISF oferuje przede wszystkim wyszukiwanie oferty szkoleniowej, umożliwiając sortowanie informacji przy uwzględnieniu następujących parametrów: nazwy firmy realizującej szkolenie, daty jego rozpoczęcia, kosztu oraz tematyki.

Z *Bilansu Kapitału Ludzkiego*¹² wynika, że w latach 2010–2013 sektor usług szkoleniowych systematycznie się rozwijał, ale w ostatnim roku to tempo nieco się obniżyło¹³. Być może jeden z powodów tego stanu rzeczy można upatrywać w spowolnieniu rozwoju gospodarczego, o czym wzmiankowano już wcześniej. Koszty szkoleń są pokrywane głównie przez klientów

indywidualnych (w 2012 r. – 34 procent). Wybierają oni przede wszystkim takie, dzięki którym mogą nabyć uprawnienia lub doskonalić już posiadane kompetencje ogólne. Pracodawcy w 2012 r. sfinansowali 27 proc. szkoleń, głównie tych o charakterze obligatoryjnym (bezpieczeństwo i higiena pracy oraz przeciwpożarowe) i z zakresu zarządzania¹⁴. W badanym okresie 20 proc. szkoleń było realizowanych ze środków Unii Europejskiej, a 18 proc. z własnych środków instytucji publicznych lub innych¹⁵.

Dlaczego warto się szkolić?

Jak wskazują prowadzone badania, szkolenia są konieczne dla organizacji w celu pozyskiwania wysoko wykwalifikowanych pracowników, uzyskiwania przewagi konkurencyjnej na rynku czy utrzymania dotychczas zajmowanej pozycji, szczególnie w kontekście sprostania nowym wyzwaniom technologicznym¹⁶. Natomiast na postawione w tytule tej części rozważań pytanie „dlaczego warto się szkolić?” każdy może podać taką odpowiedź, jaką w danej chwili uważa za stosowną. Dlatego tak ważnym zadaniem jest rozpoznanie potrzeb szkoleniowych¹⁷. Spora grupa osób będzie widziała w szkoleniu się możliwość zwiększenia swojej wartości na rynku pracy. Dla jednych uczestnictwo w szkoleniach będzie poddyktowane chęcią zdobycia nowej wiedzy, dla innych chęcią doskonalenia już zdobytych kompetencji czy pozyskania nowych. Istotne jest więc, by pracownicy dysponowali jak najbardziej aktualną wiedzą na

¹⁰ Tamże, s. 301.

¹¹ Więcej informacji na temat Polskiej Izby Firm Szkoleniowych można znaleźć na stronie, <http://www.pifs.org.pl/>, [12.04.2015].

¹² Jest to projekt realizowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Uniwersytet Jagielloński, mający na celu zbadanie rynku pracy. Pierwsza edycja badań została przeprowadzona w 2010 roku, kolejne w latach następujących. Zob. szerzej *Bilans Kapitału Ludzkiego*, <http://bkl.parp.gov.pl/ogolne-zalozenia>, [12.04.2015].

¹³ Por. A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, dz.cyt. s. 100.

¹⁴ Najwyższy wskaźnik udziału środków pracodawców występuje w województwach: mazowieckim, pomorskim, dolnośląskim i śląskim, najniższy – w województwach świętokrzyskim, podlaskim, podkarpackim, lubuskim oraz lubelskim. Tamże, s. 118.

¹⁵ Tamże, s. 116.

¹⁶ Por. H. Aguinis, K. Kraiger, *Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations and Society*, „Annual Review of Psychology” 2009, Vol. 60, s. 451–474, <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>.

¹⁷ Coraz więcej organizacji opracowuje indywidualne plany rozwojowe dla swoich pracowników, ale również plany rozwojowe dla całych zespołów czy modele kompetencyjne dla całej instytucji. Por. A. Pocztoński, dz.cyt., s. 286.

temat posiadanych przez siebie umiejętności, ale także – a może przede wszystkim – tych, które chcą nabyć lub doskonalić w perspektywie rozwoju ich przyszłej kariery zawodowej. Tylko z pozoru może się to wydawać dość oczywiste. W rzeczywistości wiele osób ma problemy z jednoznaczną odpowiedzią na – wydawałoby się – proste pytania:

- jakie kompetencje już mam;
- jakie kompetencje chcę zdobyć.

Przydatna może się w tym miejscu okazać drabina kompetencji, która odzwierciedla cztery stany świadomości lub nieświadomości występujące wśród pracowników w odniesieniu do poziomu kompetencji (por. rys. 4).

Pierwszy stan (nieświadomość niekompetencji) oznacza, że pracownicy wykonują daną pracę bez niezbędnych do tego kompetencji i bez świadomości konieczności ich posiadania. Gdy zdadzą sobie z tego sprawę, przechodzą na kolejny szczebel drabiny – „świadomość niekompetencji”, wówczas pojawia się określona potrzeba podjęcia działań w kierunku ich nabycia. Następnie w wyniku wykorzystania odpowiednich narzędzi (np. szkoleń) nabywają pewne umiejętności niezbędne do realizacji określonych zadań i są tego świadomi (poziom „świadomość kompetencji”). Z kolei ostatni szczebel drabiny – „nieświadomość kompetencji” – oznacza sytuację, w której pracownik wykonuje efektywnie daną pracę bez świadomości, że wykorzystuje w tym celu określone kompetencje¹⁸.

Kolejną grupę motywów można określić mianem „materialno-wizerunkowych”. Uczestnictwo w szkoleniach można połączyć z możliwością uzyskania ko-

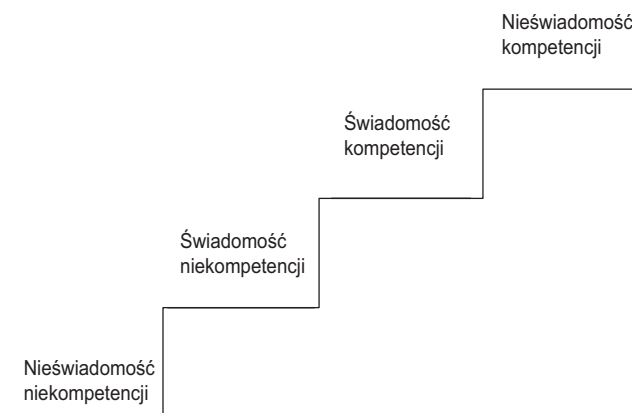
rzyści finansowych (wzrost wynagrodzenia), prestiżowych (awans) lub społecznych (poznanie nowych osób, oderwanie się od obowiązków zawodowych). Ale są też takie jednostki, które szkolenia postrzegają jako stratę czasu, odgórny wymóg organizacji¹⁹ i udają się na nie z negatywnym wewnętrznym nastawieniem.

Współczesne instytucje, aby utrzymać się na konkurencyjnym rynku, muszą podejmować szereg wyzwań w tym zakresie. Jednym z nich może okazać się wyszukiwanie jako przyszłych pracowników osób o wysokim potencjale rozwojowym, tzw. talentów. Mogą one okazać się dla danego przedsiębiorstwa (po zaoferowaniu im odpowiednich warunków współpracy) „kołem zamachowym”. W naukach o zarządzaniu często spotyka się podejście określające pracowników utalentowanych jako tych posiadających wybitne kompetencje zawodowe niezbędne zatrudniającym ich przedsiębiorstwom²⁰.

Proces zarządzania talentami w organizacji zwykle zamyka się w trzech etapach: pozyskania talentu, jego rozwoju i zatrzymania oraz odejścia²¹. W fazie środkowej (rozwoju i utrzymania talentu w przedsiębiorstwie) najczęściej wykorzystywane narzędzia to: organizowanie szkoleń, warsztatów, udział w kursach podyplomowych, studiach MBA, zajęciach z coachingu czy mentoringu.

Polityka organizacji w zakresie zarządzania pracownikami o najwyższym potencjale rozwojowym w zmiennych uwarunkowaniach makroekonomicznych może być dwutorowa, co zilustrowane zostało w tabeli 2. To, która ścieżka postępowania zostanie wybrana, zależy nie tylko od koniunktury, ale również od filozofii działania instytucji.

Rysunek 4. Drabina kompetencji



Źródło: A. Pochtowski, dz.cyt., s. 293.

¹⁸ Tamże, s. 292.

¹⁹ Badania wskazują, że pracownicy reagują w bardziej przyjazny i pozytywny sposób na te szkolenia, w których sami zadeklarują uczestnictwo, niż na te, na które zostali wydelegowani przez organizację. Zob. szerzej J.E. Mathieu, S.I. Tannenbaum, E. Salas, *Influences of Individual and Situational Characteristics on Measures of Training Effectiveness*, „Academy of Management Journal” 2009, Vol. 35, No. 4, s. 828–847, <http://dx.doi.org/10.2307/256317>.

²⁰ Por. A. Pochtowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 324.

²¹ Por. T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPISS, Warszawa 2005, s. 19–27.

Dlaczego warto uczestniczyć w szkoleniach?

Tabela 2. Strategie organizacji w stosunku do pracowników utalentowanych w dobie kryzysu

Zaangażowanie instytucji w rozwój talentów ulega zwiększeniu poprzez:	Zaangażowanie instytucji w rozwój talentów ulega zmniejszeniu poprzez:
<ul style="list-style-type: none">wprowadzenie dodatkowych pakietów motywacyjnych	<ul style="list-style-type: none">rezygnację z prowadzenia wewnętrznych programów dla talentów
<ul style="list-style-type: none">wykorzystanie sytuacji rynkowej do przejęcia talentów od konkurencji	<ul style="list-style-type: none">zmniejszenie zakresu tych programów (np. mniejsza liczba osób kwalifikujących się do wzięcia udziału w usłudze szkoleniowej)
<ul style="list-style-type: none">oddelegowanie niektórych pracowników o wysokim potencjale rozwojowym do realizacji strategicznych zadań antykryzysowych	<ul style="list-style-type: none">rezygnacja z poszukiwania talentów i przejmowanie ich od konkurencji

Źródło: opracowanie na podstawie J. Tabor, *Kształcenie pracowników w kryzysie – czy tracą najlepsi?*, „e-mentor” 2010, nr 1(33), s. 62, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/33/id/718>.

Zdaniem J.W. Dawida talent to spotęgowane uzdolnienia²². Mogą one być ukierunkowane jednorodnie i wtedy dotyczą jednej, zwykle wąskiej dziedziny – wówczas określamy je mianem monouzdolnień lub zdolności specjalnych. Ich przeciwieństwem są multiuzdolnienia obejmujące wiele obszarów wiedzy.

Wśród czynników składających się na talent A. Tannenbaum wyróżnia²³:

- zdolności ogólne – ponadprzeciętny potencjał intelektualny,
- zdolności kierunkowe – uzdolnienia odnoszące się do specyficznych obszarów działania,
- czynniki niezwiązane z myśleniem – motywacja osiągnięć, dojrzałość emocjonalna i odporność psychiczna.

Natomiast koncepcja talentu J.S. Renzuli opiera się na takich składowych, jak:

- zdolności ponadprzeciętne – w ich skład wchodzi uzdolnienia ogólne (podwyższony potencjał intelektualny) oraz specyficzne (powiązane z konkretnymi dziedzinami);
- zaangażowanie w pracę – wytrwałość w dążeniu do celu, pracowitość, wytrzymałość, wiara we własne możliwości;

- twórczość – oryginalność, swoboda myślenia, podejmowanie ryzyka, wrażliwość, bogata emocjonalność, otwartość.

Na rozwój talentu wpływ mają nie tylko czynniki środowiskowe (np. rodzina, uczelnia, przebywanie w grupach, członkostwo w organizacjach), ale również stopień, w jakim dochodzi do wzajemnych interakcji pomiędzy wszystkimi „składowymi” talentu. Ponadto, są jednostki, które posiadają taki zestaw cech osobowych²⁴, który sprzyja nie tylko ujawnianiu, ale również rozwojowi talentów.

Mimo iż niewątpliwie warto uczestniczyć w szkoleniach, to przedstawiciele organizujących je instytucji zauważają szereg problemów, z jakimi muszą się mierzyć. Podzielili się nimi z analitykami prowadzącymi badania w ramach *Bilansu Kapitału Ludzkiego*. Wspomniano już wcześniej o kryzysie na rynku usług szkoleniowych i o spadku popytu na nie, co doprowadza do konkurowania firm o każdego potencjalnego klienta. Oprócz tego dochodzą m.in. problemy natury prawnej (np. konstrukcja ustawy o zamówieniach publicznych) mogące wpływać na jakość oferowanych szkoleń. Nie bez znaczenia pozostaje również fakt, wskazywany w wielu wypowiedziach, że bardzo trudno jest znaleźć kompetentnego trenera²⁵.

Jak ocenić efektywność szkoleń?

Ocena efektywności szkoleń pozwala nie tylko odpowiedzieć na pytanie, które spośród zakładanych celów (zachowanie wzorcowe) zostały osiągnięte (zachowanie końcowe)²⁶, ale przede wszystkim umożliwia przeprowadzenie koniecznych udoskonalień, dzięki którym spodziewane efekty będą jeszcze bardziej satysfakcjonujące.

Greg G. Wang i Diane Wilcox różnicują efektywność szkoleń w perspektywie krótko- i długoterminowej²⁷. W przypadku pierwszego ujęcia badane są: reakcja osoby szkolącej się i wyniki procesu uczenia się²⁸, natomiast w aspekcie długofalowym oceniane są: zmiana zachowania pracownika, a także rezultaty, jakie uzyskała sama organizacja, w tym np. zysk z dokonanej inwestycji.

W pomiarze efektywności szkoleń bardzo pomocny i szeroko stosowany jest czteropozomowy model wypracowany przez Donalda Kirkpatricka (por. tab. 3).

Wszystkie cztery poziomy są w równym stopniu istotne i każdy wpływa na ten następujący po nim. Instytucja może wykorzystać poziom pierwszy do badania wskaźnika zadowolenia u szkolonych pracowników, z kolei poziom uczenia się stanowi istotną

²² Por. J.W. Dawid, *Inteligencja, wola i zdolność do pracy*, Ossolineum, Wrocław 1966.

²³ Por. S. Chełpa, *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia intrapersonalne*, [w:] S. Borkowska, dz.cyt., s. 30.

²⁴ Ich pełen zestaw przedstawił A. Maslow w publikacji *Motywacja i osobowość*, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 1990.

²⁵ Por. A. Szczucka, K. Turek, B. Worek, dz.cyt., s. 133.

²⁶ Por. M. Armstrong, dz.cyt., s. 511.

²⁷ Por. G.G. Wang, D. Wilcox, *Training Evaluation: Knowing More Than Is Practiced*, „Advances in Developing Human Resources” 2006, Vol. 8, No. 4, s. 528–539, <http://dx.doi.org/10.1177/1523422306293007>.

²⁸ Wykorzystywane mogą być w tym celu np. testy.

Tabela 3. Model D. Kirkpatricka

Poziom	Charakterystyka	Metody pomiaru
Poziom 1 – reakcji	pomiar poziomu satysfakcji osób szkolonych	kwestionariusz ankiety, wywiad
Poziom 2 – uczenia się	informacje na temat: <ul style="list-style-type: none"> • zdobytej podczas szkolenia wiedzy (metodycznej, proceduralnej i eksperckiej) • nabytych umiejętności • ewentualnych zmian postaw 	testy przed rozpoczęciem i po zakończeniu szkolenia; wzajemne ocenianie się uczestników szkolenia
Poziom 3 – zachowań	ocena zmiany zachowań uczestników szkolenia po ich powrocie do pracy	obserwacja, analiza wyników pracy, ocena 360 stopni*
Poziom 4 – efektów	określenie zysków (ilościowych i jakościowych) z odbytego szkolenia w porównaniu z kosztami z nimi związanymi	obserwacja, analiza wyników pracy, analiza dokumentów

* Jest to ocena pracownika dokonywana przez kilka osób, z którymi dana osoba współpracuje lub od których jest zależna.

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Armstrong, dz.cyt., s. 511–512.

informację, w jakim stopniu będą zachodzić zmiany w ich zachowaniach. Poziom trzeci wskazuje, czy treści przekazane w trakcie szkolenia mogą być efektywnie wykorzystane na danym stanowisku pracy, a więc w konsekwencji: czy są one użyteczne. Całościowy efekt przeprowadzenia szkolenia dla organizacji mierzony jest na ostatnim, czwartym poziomie.

Idealną sytuacją byłoby ocenianie każdego zorganizowanego szkolenia w kontekście zaprezentowanych powyżej metodologii. W rzeczywistości oraz w praktyce wielu instytucji ewaluowany jest jedynie poziom pierwszy, a to z uwagi na fakt, że ocena jest tutaj najprostsza do przeprowadzenia bądź też brakuje czasu na skonstruowanie odpowiednich, bardziej skomplikowanych narzędzi badawczych. Zdarza się również, że mimo przeprowadzenia oceny efektywności szkoleń na większości poziomów, brakuje kompetentnych osób do zinterpretowania otrzymanych wyników i podjęcia stosownych decyzji co do ich późniejszego wykorzystania.

Na uwagę zasługuje schemat pomiaru efektywności szkoleń bazujący na modelach D. Kirkpatricka oraz Grega Wanga i Diane Wilcox opracowany przez Anne Grohmann i Simone Kauffeld (por. rys. 5)²⁹.

Pierwszy poziom – reakcji – jest wielowymiarowy, dotyczy on zarówno ogólnego zadowolenia z odbytego szkolenia, jak i jego postrzeganej użyteczności. Kolejny wiąże się ze zdobytą wiedzą. Poziom trzeci odnosi się do zmiany zachowań związanej z uczestnictwem w szkoleniu oraz ze stopniem wykorzystania nowych umiejętności w praktyce środowiska pracy. Na ostatnim etapie analizowane są jakościowe, czasowe i finansowe rezultaty oferowanego programu szkoleniowego. Mogą one mieć wpływ jednostkowy (np. na indywidualnego pracownika), jak również oddziaływać na całą instytucję (usprawnienie jej funkcjonowania)³⁰. Model ten może być z powodzeniem wykorzystywany przez praktyków – w celu przeprowadzenia oceny efektywności oferty szkoleniowej.

Rysunek 5. Model Q4TE



Źródło: A. Grohmann, S. Kauffeld, dz.cyt., s. 139.

²⁹ Por. A. Grohmann, S. Kauffeld, *Evaluating Training Programs: Development and Correlates of the Questionnaire for Professional Training Evaluation*, „International Journal of Training and Development” 2013, Vol. 17, No. 2, s. 139, <http://dx.doi.org/10.1111/ijtd.12005>.

³⁰ Tamże, s. 139.

Dlaczego warto uczestniczyć w szkoleniach?

Kurt Kraiger, J. Kevin Ford i Eduardo Salas, bazując na typologii opracowanej przez Donalda Kirkpatricka, rozszerzyli efekty uczenia się o aspekty kognitywne, behawioralne i afektywne. Według nich proces uczenia się, który ma przynieść określone rezultaty, wymusza dokonywanie zmian w dotychczas posiadanej wiedzy oraz kompetencjach, a także wiąże się z przyjmowaniem określonej postawy oraz odpowiednim ukierunkowaniem na wykorzystanie zdobytych umiejętności³¹. Jest to szczególnie ważne w kontekście motywowania pracowników oraz inwestowania w tych najbardziej utalentowanych.

Z organizacją szkoleń, jak w przypadku każdej formy działalności, związana jest konieczność przeprowadzenia analizy jej kosztowności, w której bierze się pod uwagę koszty stałe oraz zmienne. Grupy kosztów stałych stanowią pozycje, które nie ulegają zróżnicowaniu nawet wówczas, gdy zmieniają się ich poszczególne składowe (np. liczba osób szkolonych, czas przeznaczony na szkolenie czy zawartość merytoryczna oferty). Ich przeciwieństwem są koszty zmienne podlegające zróżnicowaniu w zależności od zaistniałych okoliczności. Wyszczególnienie kolejnych rodzajów kosztów wraz z ich zakwalifikowaniem przedstawiono w tabeli 4.

W dokonywaniu oceny wartości szkoleń wykorzystywany bywa również model ROI (*Return on Investment*) służący do obliczania współczynnika zwrotu z inwestycji szkoleniowych. Pomocne są w tym przypadku dwa podstawowe wskaźniki: ROI (*Return on Investment*) i BCR (*Benefits Cost Ratio*), które przyjmują postać:

$$ROI = \frac{\text{korzyści netto z inwestycji}}{\text{suma kosztów inwestycji}} \cdot 100\%$$

$$BCR = \frac{\text{suma korzyści z inwestycji}}{\text{suma kosztów inwestycji}} \cdot 100\%$$

Ujemna wartość wskaźnika ROI oznacza, że koszty szkolenia przewyższają korzyści z nim związane. Odpowiednio wartość dodatnia informuje o relacji odwrotnej, a wartość zerowa o tym, że koszty równają się korzyściom. Sporządzone wyliczenia pozwalają na podjęcie stosownych decyzji dotyczących organizacji szkoleń dla pracowników, co ma szczególne znaczenie w trudnych koniunkturalnie czasach.

W wielu organizacjach przy ocenie wartości szkoleń dział HR bierze pod uwagę jedynie efekty krótkoterminowe, zapominając o tych długoterminowych. Jest to związane z coraz bardziej nasilającą się ogólną tendencją do kwestionowania zasadności prowadzenia doskonalenia kompetencji w takiej formie³².

W obecnych uwarunkowaniach finansowych przedsiębiorstwa przy podejmowaniu kluczowych decyzji chcą posiadać realistyczne i wiarygodne wyliczenia w zakresie kosztowności oferowanych szkoleń w zestawieniu z korzyściami, jakie mogą czerpać z ich realizacji. Istotne jest, aby nabyte przez pracowników umiejętności zostały rzeczywiście wykorzystane na stanowisku pracy. Chodzi o tzw. transfer efektów szkolenia, który może być rozumiany jako zakres, w którym uczestnicy wdrażają zdobytą podczas szkolenia wiedzę oraz umiejętności w realizacji swoich obowiązków zawodowych³³. Tymczasem, jak wskazują badania, znaczna część treści oferowanych podczas szkoleń nie może zostać łatwo wykorzystana na stanowisku pracy przy wykonywaniu określonych zadań³⁴. Wynika to z wielu uwarunkowań, wśród których możemy wymienić m.in.: brak przeprowadzenia rzetelnych analiz w zakresie faktycznych potrzeb

Tabela 4. Typy kosztów związanych ze szkoleniami i ich zaszeregowanie

Koszty przygotowania szkolenia <ul style="list-style-type: none">• czas poświęcony na przygotowanie koncepcji szkolenia• konsultacja z działem HR	Koszt stały
Koszty przygotowania materiałów szkoleniowych (prezentacje, ich wydruk w wersji papierowej, płyty CD z nagraniem kursem i ćwiczeniami)	Koszt zmienny
Koszty wynajmu sali szkoleniowej (plus opłaty)	Koszt stały
Koszty związane z uczestnictwem pracowników w szkoleniu (odłożenie wykonywania zadań „na później”, przestoje w produkcji)	Koszt stały
Koszty pracy trenera	Koszt stały

Źródło: opracowanie własne.

³¹ Por. K. Kraiger, J.K. Ford, E. Salas, *Application of Cognitive, Skill-based and Affective Theories of Learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation*, „Journal of Applied Psychology” 1993, Vol. 78, No. 2, s. 311–328. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.311>.

³² Por. C.C. Schermuly, T. Schröder, J. Nachtwei, S. Kauffeld, K. Gläs, *Die Zukunft der Personalentwicklung. Eine Delphi-Studie*, „Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie” 2012, Nr 56, s. 111–122, <http://dx.doi.org/10.1026/0932-4089/a000078>.

³³ Por. A. Pisarska, *Transfer efektów szkolenia do środowiska organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007, nr 5, s. 60.

³⁴ Por. R. Grossman, E. Salas, *The Transfer of Training: What Really Matters*, „International Journal of Training and Development” 2011, Vol. 15, No. 2, s. 103–120, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x>.

szkoleniowych, zbyt sztywny plan szkolenia uniemożliwiający wprowadzanie zmian na bieżąco – w trakcie zajęć – czy nieuwzględnianie uwag zgłaszanych w raportach po zakończeniu szkolenia.

Jednakże nie zmienia to w radykalny sposób obserwowalnego trendu przyznającego polityce szkoleniowej ważne miejsce w strategii działalności przedsiębiorstw³⁵. W ramach Funduszu Pracy został wydzielony Krajowy Fundusz Szkoleniowy. Finansowane³⁶ z niego są szkolenia, warsztaty, seminaria oraz studia dla pracowników, a także wydawanie stosownych certyfikatów czy zaświadczeń³⁷. O tym, czy wysłać pracownika na dany typ szkolenia, decyduje sam pracodawca, biorąc pod uwagę aktualne zapotrzebowanie.

Korzyści wynikające ze szkolenia pracowników można podzielić na takie, które odnoszą sami uczestnicy, i na takie, które czerpie cała organizacja (por. tab. 5).

Ocena przydatności prowadzenia szkoleń dokonywana przez instytucję związana jest z szeregiem uwarunkowań. Po pierwsze nie bez znaczenia pozostają kwestie finansowe związane z organizacją szkoleń, dodatkowo sami trenerzy uzyskują informacje na temat możliwych do przeprowadzenia zmian w zakresie oferty programowej, a działy zajmujące się polityką HR na podstawie wyników oceny mogą podejmować decyzje o słuszności (bądź braku słuszności) kontynuowania procesu szkoleniowego. Nie bez znaczenia pozostają również kwestie związane z działalnością promocyjno-marketingową – szkolenie pracowników

wskazuje, że dana organizacja dąży do utrzymania w swoich szeregach wysoko wykwalifikowanych kadr i dba o ich dalszy rozwój³⁸.

Podsumowanie

Pracodawcy coraz częściej postrzegają wartość pracownika w kontekście kompetencji, jakie on posiada. Nie mniej istotną rolę odgrywa samo jego nastawienie: czy wykazuje on zaangażowanie w kierunku doskonalenia tych umiejętności – coraz większy nacisk kładzie się bowiem obecnie na samodzielne kierowanie własnym rozwojem zawodowym. Kariera może być definiowana jako stale zdobywane doświadczenie zawodowe. To, jaki rodzaj kariery wybiera dana jednostka, nie jest uzależnione tylko i wyłącznie od jej predyspozycji, ale w równie istotnym stopniu od szans (a także przeszkód), jakie napotyka w środowisku zawodowym³⁹.

O wartości przeprowadzania szkoleń m.in. z kształcenia umiejętności miękkich mogą świadczyć działania podejmowane przez Deutsche Forschungsgemeinschaft, uruchomione w ramach szkół podoktorskich w Niemczech (tzw. Graduiertenkollegs). Każdy słuchacz obowiązkowo przechodzi cykl takiego szkolenia, które ma na celu doskonalenie posiadanych przez niego kompetencji w zakresie komunikowania się (w zespole), rozwiązywania problemów czy radzenia sobie w sytuacjach stresowych. Dodatkowo mają oni możliwość uczestniczenia w kursach językowych.

Tabela 5. Korzyści związane ze szkoleniami

Korzyści dla pracownika	Korzyści dla firmy zatrudniającej pracownika
<ul style="list-style-type: none"> • podniesienie profesjonalizmu • zwiększenie poziomu satysfakcji zawodowej • zdobycie praktycznych umiejętności oraz kompetencji • zrozumienie celów i strategii działania firmy • wzrost motywacji • minimalizacja możliwości popełnienia błędów • zaspokojenie ambicji rozwojowych • możliwość wykorzystania nowych rozwiązań technologicznych • możliwość otrzymania podwyżki lub nagrody 	<ul style="list-style-type: none"> • lepiej wykwalifikowani pracownicy • budowanie wizerunku jako organizacji dbającej o rozwój pracowników • poprawa jakości pracy oraz osiąganych wyników • zmniejszenie fluktuacji kadr (dokonywanie rotacji na stanowiskach pracy, nowy zakres obowiązków) • informacja o rodzaju i poziomie posiadanych przez pracowników kompetencji • możliwość wdrożenia systemu zarządzania wydajnością pracy • źródło informacji o zachodzących wewnątrz i na zewnątrz organizacji zmianach i odpowiednie dostosowywanie się do nich

Źródło: opracowanie własne.

³⁵ Por. E. Smith, A. Smith, R. Pickersgill, P. Rushbrook, *Qualifying the Workforce. The Use of Nationally-recognised Training in Australian Companies*, „Journal of European Industrial Training” 2006, Vol. 30, No. 8, s. 592–607, <http://dx.doi.org/10.1108/03090590610712269>.

³⁶ 80 proc. kosztów kształcenia ustawicznego pokrywane jest z Krajowego Funduszu Szkoleniowego, natomiast pozostałe 20 proc. ma zagwarantować pracodawca. Por. Krajowy Fundusz Szkoleniowy, <http://psz.praca.gov.pl/-/55453-krajowy-fundusz-szkoleniowy>, [18.06.2015].

³⁷ W Polsce kształci się zaledwie 4,5 proc. osób dorosłych, a zgodnie z założeniami strategii *Europa 2020* ten wskaźnik powinien wynosić 15 procent. Por. J. Cieśla, C. Kowanda, *Czas na dopasowanie oczekiwań*, „Polityka” 2012, nr 50, s. 50–51.

³⁸ Por. K. Kraiger, *Decision-based Evaluation*, [w:] K. Kraiger (ed.), *Creating, Implementing and Managing Effective Training and Development: State-of-the-Art Lessons for Practice*, Jossey-Bass, San Francisco 2002, s. 331–375.

³⁹ Por. H.P. Gunz, R.M. Jalland, *Managerial Careers and Business Strategies*, „Academy of Management Review” 1996, Vol. 21, No. 3, s. 718–756, <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1996.9702100313>.

Dlaczego warto uczestniczyć w szkoleniach?

Im większą wartość ma dany pracownik dla organizacji (w tym przypadku mówimy o tzw. pracownikach kluczowych), tym bardziej skoncentrowane będą wysiłki danej instytucji, aby go zatrzymać i nie dopuścić do jego przejścia przez konkurencję. Również z tego powodu strategia działania przedsiębiorstw w zakresie organizacji szkoleń dla pracowników nie powinna być chaotyczna i realizowana w sposób przypadkowy. Musi być ona spójna z celami danej instytucji, z jej założeniami, a także odpowiadać na zapotrzebowanie zgłaszane przez samych uczestników szkoleń.

Bibliografia

- Aguinis H., Kraiger K., *Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations and Society*, „Annual Review of Psychology” 2009, Vol. 60, s. 451–474, <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Chelpa S., *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia intrapersonalne*, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005.
- Chen G., Klimoski R.J., *Training and Development of Human Resources At Work: Is the State of Our Science Strong?*, „Human Resource Management Review” 2007, Vol. 17, No. 2, s. 180–190, <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.03.004>.
- Cieśla J., Kowanda C., *Czas na dopasowanie oczekiwań*, „Polityka” 2012, nr 50, s. 50–51.
- Dawid J.W., *Inteligencja, wola i zdolność do pracy*, Ossolineum, Wrocław 1966.
- Grohmann A., Kauffeld S., *Evaluating Training Programs: Development and Correlates of the Questionnaire for Professional Training Evaluation*, „International Journal of Training and Development” 2013, Vol. 17, No. 2, s. 135–155, <http://dx.doi.org/10.1111/ijtd.12005>.
- Grossman R., Salas E., *The Transfer of Training: What Really Matters*, „International Journal of Training and Development” 2011, Vol. 15, No. 2, s. 103–120, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x>.
- Gunz H.P., Jalland H.M., *Managerial Careers and Business Strategies*, „Academy of Management Review” 1996, Vol. 21, No. 3, s. 718–756, <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1996.9702100313>.
- Jak efektywnie szkolić pracowników*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.
- Kraiger K., *Decision-based Evaluation*, [w:] Kraiger K. (ed.), *Creating, Implementing and Managing Effective Training and Development: State-of-the-Art Lessons for Practice*, Jossey-Bass, San Francisco 2002, s. 331–375.
- Kraiger K., Ford J.K., Salas E., *Application of Cognitive, Skill-based and Affective Theories of Learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation*, „Journal of Applied Psychology” 1993, Vol. 78, No. 2, s. 311–328, <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.311>.
- Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, [w:] Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005, s. 19–27.
- Marszałek A., *Wspólna taksonomia kompetencji oraz zawodów jako instrument wspomagający funkcjonowanie systemów kształcenia oraz rynków pracy*, „e-mentor” 2010, nr 3(35), s. 67–72, <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/35/id/760>.
- Maslow A., *Motywacja i osobowość*, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 1990.
- Mathieu J.E., Tannenbaum S.I., Salas E., *Influences of Individual and Situational Characteristics on Measures of Training Effectiveness*, „Academy of Management Journal” 2009, Vol. 35, No. 4, s. 828–847, <http://dx.doi.org/10.2307/256317>.
- Mayo M., *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Pisarska A., *Transfer efektów szkolenia do środowiska organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007, nr 5, s. 59–74.
- Pocztowski A. (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
- Schermuly C.C., Schröder T., Nachtwei J., Kauffeld S., Gläs K., *Die Zukunft der Personalentwicklung. Eine Delphi-Studie*, „Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie” 2012, Nr 56, s. 111–122, <http://dx.doi.org/10.1026/0932-4089/a000078>.
- Smith E., Smith A., Pickersgill R., Rushbrook P., *Qualifying the Workforce. The Use of Nationally-recognised Training in Australian Companies*, „Journal of European Industrial Training” 2006, Vol. 30, No. 8, s. 592–607, <http://dx.doi.org/10.1108/03090590610712269>.
- Szczucka A., Turek K., Worek B., *Rozwijanie kompetencji przez dorosłych Polaków. Bilans Kapitału Ludzkiego: Edukacja a rynek pracy*, tom V, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014.
- Tabor J., *Kształcenie pracowników w kryzysie – czy tracą najlepsi?*, „e-mentor” 2010, nr 1(33), s. 60–65, <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/33/id/718>.
- Wang G.G., Wilcox D., *Training Evaluation: Knowing More Than Is Practiced*, „Advances in Developing Human Resources” 2006, Vol. 8, No. 4, s. 528–539, <http://dx.doi.org/10.1177/1523422306293007>.

Why it is worth to be trained?

Trainings are one of the forms of investing in the development of human resources. Its aim is to raise the quality of performed job. In order to be more effective trainings need to fulfill some crucial conditions, which are broadly described in the paper.

Trainings may also be perceived as a platform enabling employees to develop new competences or strengthen the ones already possessed. It is worth mentioning that after the training not every participant will master the desirable level of competences. Taking that consideration into account not all goals connected to a training may be realized.

However, the organization should not strictly reduce the training offer to its employees. On contrary, it ought to create the climate for promoting the active methods of acquiring new knowledge for them. In order to fulfill that role it should stimulate the employees to posing questions, seeking answers to them (sometimes not the obvious ones) or experimenting (of course within reason). The main goal of all actions mentioned above is to release from schematic thinking and to work out solutions which can be easily transferable to the job place. Moreover employees should have a feeling that employers are supporting them in their efforts.