

# Wpływ efektywności form szkoleń pracowników na konkurencyjność firmy

*The impact of employee training on business competitiveness*

Joanna Olszowy, Wyższa Szkoła Handlowa im. B. Markowskiego w Kielcach,  
Zamiejscowy Wydział Nauk Ekonomicznych w Tarnobrzegu

STRESZCZENIE

W realiach współczesnej globalnej gospodarki konkurencyjność staje się jednym z ważniejszych wyznaczników i zarazem perspektyw oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku, a także jest postrzegana jako determinanta rozwoju (Adamkiewicz-Drwiłło 2010). Konkurowanie pomiędzy przedsiębiorstwami jest immanentną cechą gospodarki rynkowej. W zależności od branży bądź sektora może odbywać się na wielu płaszczyznach i przejawiać się w różnych metodach oraz formach działania, a także mieć zróżnicowane natężenie. W artykule podjęto problematykę szkoleń pracowniczych jako elementu doskonalącego jakość kapitału ludzkiego, i ich wpływu na efektywność pracy. Założono, że poprzez uczestnictwo pracowników w szkoleniach, poprawia się konkurencyjność firmy na rynku.

**Słowa kluczowe:** szkolenia, efektywność szkoleń, konkurencyjność, kapitał ludzki.

In the realities of today's global economic competitiveness is becoming one of the most important determinants and also assess the prospects of the enterprise market and is also seen as a determinant of development. Competition between enterprises is the inherent feature of a market economy. Depending on the industry or sector can take place on many levels and manifest itself in a variety of methods and forms of action, and also have a different intensity. The article deals with the issues of staff training, as part of perfecting the quality of human capital, and their impact on work efficiency. It was assumed that through the participation of workers in training, improving the company's competitiveness in the market.

**Keywords:** training, training effectiveness, competitiveness, human capital.

ABSTRACT

## Wstęp

Intensywna konkurencja, walka o klienta i dynamicznie rozwijający się rynek wymagają od firmy systematycznych transformacji. Zdolność do adaptacji i – cytując za Peterem Druckerem – umiejętność „zarządzania brakiem ciągłości” decydują w dzisiejszych czasach nie tylko o tym, czy przedsiębiorstwo jest konkurencyjne, ale i o tym, czy w ogóle ma szansę na przetrwanie (Konopka 2012). Jeszcze 25 lat temu szkolenia pracowników praktycznie nie istniały. Konferencje i wyjazdy służbowe zdarzały się, jednak szkolenia mające na celu poszerzenie wiedzy zatrudnionych były bardzo mgliste. Globalizacja rynków spowodowała, że zwiększyła się konkurencja rynkowa. Każda organizacja, która chce zapewnić sobie dynamiczny rozwój, musi dbać o doskonalenie swoich pracowników. Aby utrzymać się na rynku i być konkurencyjnym, konieczne jest posiadanie dobrze przygotowanego i zmotywowanego personelu, który potrafi elastycznie reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu (Kosowska, Sołtyśńska 2002).

Obecnie każda dbająca o swój wizerunek firma proponuje pracownikom szkolenia, dzięki którym poprawia się zarówno stan wiedzy pracowników, jak i opinia o firmie. Z dobrego szkolenia najwięcej korzyści powinni odnieść sami pracownicy, którzy poznają nowe metody wykonywania swoich obowiązków, uczą się nowych technik, które mogą wykorzystać potem w codziennym funkcjonowaniu w firmie. Szczególnie dotyczy to szkoleń związanych z umiejętnościami negocjacji i technik sprzedaży, co przydaje się w generowaniu przyszłych zysków. Przeszkolony odpowiednio pracownik łatwiej nawiąże kontakty z potencjalnym klientem i zachęci go do skorzystania z oferowanych usług.

Współczesnym przedsiębiorstwom do osiągnięcia sukcesu nie wystarczają już tylko surowce, materiały, maszyny czy finanse. Coraz większą uwagę zaczęto zwracać również na informację. Jednak z biegiem czasu dostrzeżono, że oprócz suchych danych i dostępnych informacji istnieje dodatkowy poziom, który coraz bardziej decyduje o efektywności przedsiębiorstwa, a jest nim wiedza. W szczególności wiedza pracowników zawarta w ich umysłach, która wynika z ich doświadczeń, szkoleń i talentów. To właśnie pracownik dysponujący wiedzą jest najczęściej najważniejszym zasobem firmy. Wiele firm stanęło przed problemem poszukiwania czegoś, co poprawi efektywność oraz będzie stanowił impuls do uzyskania bardziej konkurencyjnej pozycji na rynku. Globalizacja, zmiany koniunktury, fuzje przedsiębiorstw i rynek, na którym pojawia się coraz więcej innowacyjnych produktów, wszystko to stawia przed przedsiębiorstwem nowe wyzwania, prowadzi do ciągłych zmian i poprawy wydajności. Firmy, które na tym bardzo wymagającym rynku chcą pozostać konkurencyjne, muszą skoncentrować się na zmianie nie tylko strategii przedsiębiorstwa. Gwarancja sukcesu to w pierwszej linii konsekwentne wprowadzanie (realizacja) określonej strategii połączonej z udaną i przemyślaną polityką personalną.

## Inwestowanie w kapitał ludzki

Pojęcie gospodarki opartej na wiedzy pojawiło się w literaturze ekonomicznej stosunkowo niedawno. Rozwój związany z wiedzą miał miejsce w całej historii dziejów człowieka. Jednak w ostatnim okresie zauważane jest zdecydowane nasilenie zjawisk rozwoju go-

spodarczego powiązanego z szerokim zastosowaniem wiedzy. Gospodarka oparta na wiedzy polega na stopniowym przechodzeniu od gospodarki materiałochłonnej do gospodarki wykorzystującej potencjał nauki i informacji. Zyskują na znaczeniu zasoby niematerialne, a zwłaszcza kapitał ludzki, wiedza oraz nowe technologie. W związku z tym o szansach rozwoju w coraz większym stopniu decydować będzie ludzki potencjał intelektualny oraz wiedza związana z najnowszymi osiągnięciami współczesnej nauki. Coraz większa konkurencja polegająca na tworzeniu i wprowadzaniu na rynek innowacji wymaga od ludzi ciągłego podnoszenia poziomu wykształcenia, odpowiednich kompetencji oraz tworzenia i przyswajania nowej wiedzy (Zienkowski 2003). Uczestnictwo kadry w szkoleniach daje szerokie spektrum podnoszenia kwalifikacji pracowników, tym samym przekłada się to na konkurencyjność organizacji. W warunkach dużej konkurencji rynkowej ważnym zagadnieniem dla przedsiębiorstw jest racjonalne gospodarowanie zasobami ludzkimi. Sukces przedsiębiorstwa na rynku jest wynikiem właściwego doboru, motywowania i utrzymania kompetentnych pracowników, którzy najlepiej będą realizować jego cele. Konieczność innowacyjności i dostosowania się do zmian wymaga od przedsiębiorstwa m.in. zastosowania nowoczesnych form zarządzania i elastycznych struktur zatrudnienia oraz inwestowania w pracowników za pomocą szkoleń (Bień 2013). Jednak 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 pracowników (Szkutnicki 2001).

Umiejętny styl kierowania personelem oraz przemyślany system motywacyjny powodują, że pracownicy są zadowoleni i wydajnie pracują. Oprócz sprawiedliwej płacy, jasnych kryteriów ocen i pochwał ze strony pracodawcy motywującą rolę mogą odegrać dobrze przeprowadzone szkolenia. Pracodawca powinien wiedzieć, co chce poprzez nie osiągnąć. Bardzo ważny jest dobór odpowiedniej firmy i osób, które przeszkolą pracowników, oraz interesująca tematyka, która będzie przydatna w pracy. Ważne są również miejsce i czas trwania przedsięwzięcia: czy będzie to szkolenie połączone z wyjazdem, czy zajęcia w biurze, w czasie pracy. Nierzadko zdarza się, że pracodawcy organizują szkolenia po ośmiu godzinach pracy lub w weekendy. Wówczas jednak szkolenia przestają pełnić funkcję motywacyjną, ponieważ firma zabiera prywatny czas pracowników. Uczestnictwo w szkoleniach przynosi korzyści pracownikowi oraz pracodawcy – pracownik ma możliwość rozwoju, pracodawca wykorzystuje nabyte przez niego umiejętności. Inwestycja w zasoby ludzkie będzie owocować w przyszłości, a dobrze wykwalifikowana kadra to kapitał przedsiębiorstwa.

### **Korzyści jakie dają szkolenia**

Szkolenie jest to planowany i systematyczny proces zmian w zachowaniu pracownika, który umożliwia zdobycie wiedzy, umiejętności i kompetencji potrzebnych do właściwej realizacji zadań i zaspokojenia potrzeb personalnych organizacji (Armstrong 2003). Jest inwestycją w pracowników, która ma wpłynąć na podniesienie jakości i standardów pracy dzięki efektywnemu wykorzystaniu ich potencjału, a także pomóc w znalezieniu rozwiązania istniejących w firmie problemów. Celem szkolenia jest poprawa

wyników pracy poszczególnych grup i osób, a także całej organizacji (Bramley 2001). Przedsiębiorstwa szkolą pracowników, ponieważ dostrzegają korzyści oraz mają szansę na rozwój i zwiększenie przewagi konkurencyjnej na rynku. Szkolenia kadr według określonych standardów i przy pomocy nowych metod to sposób na nowoczesny i spełniający wszelkie wymogi zakład pracy. Szkolenia są odzwierciedleniem rozwoju pracownika, jego indywidualnych umiejętności, zdolności, które są bardzo istotnym elementem w funkcjonowaniu każdego przedsiębiorstwa. Szkolenia to bardzo ważny element w efektywnym funkcjonowaniu firmy, ponieważ inwestuje się w pracowników, którzy w dużej mierze przyczyniają się do sytuacji firmy na rynku. Z tego względu nawet najlepsi pracownicy potrzebują rozwijania i ciągłego aktualizowania swojej wiedzy i umiejętności, aby umieli wykorzystywać je w firmie przy zmieniającej się sytuacji na rynku. Korzyści płynące ze szkoleń dla firmy nie ograniczają się tylko do wzbogacenia wiedzy i umiejętności pracowników. Szkolenia wywierają też wpływ na funkcjonowanie firmy na rynku, w otoczeniu społecznym czy na wewnętrzne stosunki w samej firmie. Przeszkoleni pracownicy potrafią sprostać wymogom związanym z daną pracą. To jest główna i najważniejsza korzyść ze szkoleń – pracownicy wiedzą co, kiedy i jak robić. Pozwala to poprawić ilość i jakość wyrobów czy usług, co w linii prostej wiąże się ze wzrostem efektywności. Szkolenie prowadzi do zwiększonej sprawności w wykonywaniu zadań, a to powoduje ograniczenie potrzeby korekty i kontroli podwładnych ze strony kierownictwa (Garski, Gontarz, Smartlink 2009).

Szkolenia stanowią jeden z najlepszych sposobów wpływających na rozwój firmy. Związane jest to głównie z tym, że pracownicy, którzy rozwijając się nabywają nowe kwalifikacje, stosują je następnie w działaniu, co przekształca się w przyszły zysk, będą zachęceni do wcielania w życie innowacyjnych projektów oraz większej kreatywności. Sama firma daje im poprzez organizację szkoleń znać, że przychyli się do nowych rozwiązań, a wręcz ich wymaga. Poza tym szkoląc pracowników wpływa się na ich wzajemne relacje, integruje się ich, dzięki czemu zmniejszone jest ryzyko powstawania szkodliwych konfliktów na terenie firmy. Widać to między innymi w lepszej komunikacji między współpracownikami, a jeśli w szkoleniach uczestniczyło również szefostwo, to i między nimi a pracownikami. Szkolenie niesie za sobą sygnał dla pracowników, że firma o nich dba i traktuje poważnie ich potrzebę rozwoju, co ma duży wpływ na kształtowanie motywacji pracowników. Pracownicy dostrzegają, że szkolenie tworzy im nowe możliwości w zakresie podejmowania trudniejszych zadań, co może też mieć odzwierciedlenie w płacy. W wielu organizacjach uczestnictwo w szkoleniu jest rodzajem nagrody za dobrą pracę, wyróżnieniem dostrzegalnym dla współpracowników. Szkolenia mają wpływ na komunikację wewnątrz przedsiębiorstwa. Pracownicy mają okazję zetknąć się z osobami z innych działów przedsiębiorstwa, wymienić doświadczenia i po prostu poznać się. Istotnym czynnikiem poprawy wewnętrznej komunikacji mogą być wspólne treningi kierowników i podwładnych. Jest to pole do nauki współpracy i do wypracowania efektywnych sposobów porozumiewania się pomiędzy różnymi szczeblami zarządzania. Szkolenie jest też sposobem rozpowszechniania i przekazu kluczowych wartości kultury organizacyjnej. Pracownicy oswajają się z tymi wartościami i uczą się przyjętych w organizacji schematów działania.

Jak pisze P. Bramley, celem szkolenia pracowników w przedsiębiorstwie jest poprawa wyników pracy poszczególnych osób i grup pracowników, a przez to poprawa efektywności całej organizacji (Bramley 2001). Bardzo ważnym elementem w dalszych rozważaniach nad prawidłowością funkcjonowania procesu szkoleniowego w organizacji konieczne jest przyjęcie pewnych założeń przedstawionych w tabeli 1.

Tabela 1. Podstawowe założenia dotyczące szkolenia pracowników w organizacji

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

Źródło: opracowanie własne na podstawie Boydell, Leary 2001: 8.

Szkolenia stały się bowiem istotną dziedziną działalności gospodarczej, która umożliwia oferowanie usług szkoleniowych jako towaru na zasadach konkurencji. Wszystko to sprawia, że problematyka zarządzania szkoleniami jest dość złożona i silnie powiązana ze specyfiką organizacji, natomiast w praktyce często występuje powielanie rozwiązań, które ktoś wcześniej zastosował, co nie zawsze sprzyja skuteczności i efektywności szkolenia pracowników. Dodatkowo szkolenia mają funkcję integrującą pracowników poszczególnego działu lub całej firmy, w zależności od jej wielkości. Nawet jeśli ludzie pracują ze sobą na co dzień, nie zawsze mają czas lub śmiałość, aby ich stosunki stały się bliższe i cieplejsze, co sprzyjałoby komfortowi pracy. Szkolenie daje możliwość poznania współpracowników w innych sytuacjach i zbudowania wspólnych wspomnień. Poza tym szkolenie jest dla pracownika sygnałem ze strony firmy, że faktycznie dba ona o niego, oferując mu rozbudowywanie umiejętności. Jedną z najgorszych rzeczy, jakie może zrobić firma, to sprawić, aby pracownik czuł się niedoceniony i ignorowany. To zachęci go do odejścia i szukania bardziej odpowiedzialnego pracodawcy, a jeśli jest dobry w swojej dziedzinie, będzie to stratą dla firmy.

### Inwestowanie w rozwój pracowników w postaci szkoleń

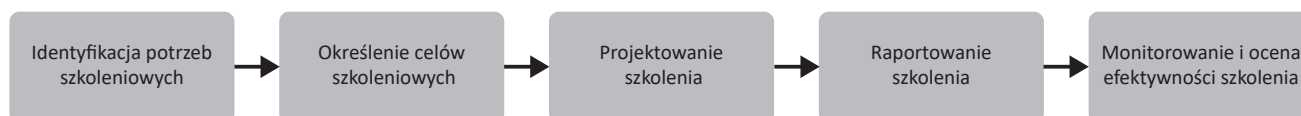
W grupie motywatorów pozapłacowych szczególna rola przypada rozwojowi pracowników. Szkolenie i rozwój umożliwiają doskonalenie i rozszerzanie wiedzy oraz umiejętności, a także przygotowywanie się do objęcia np. wyższego rangą stanowiska. Traktowanie

szkolenia jako ciągłego procesu zaspokajają potrzebę samorealizacji, integruje pracownika z firmą oraz stwarza możliwości realizacji zaplanowanej ścieżki kariery (Koperyńska 2008). Rozwój kompetencji pracowników jest możliwy na drodze kształcenia przed rozpoczęciem pracy zawodowej, przykładowo w szkole, na studiach, odbywając staże czy praktyki. Jednak pracodawcy powinni pamiętać o tym, że w dobie szybko zmieniającego się otoczenia niejednokrotnie wykształcenie nabyte podczas studiów czy doświadczenie zdobyte podczas praktyki nie jest wystarczające. Stąd też konieczne jest lokowanie środków w kształcenie i rozwój kapitału ludzkiego w trakcie życia zawodowego. Do najczęściej praktykowanych form zalicza się szkolenia, kursy czy seminaria. Najpopularniejszą formą wspierania rozwoju i kształtowania kompetencji pracowników przedsiębiorstw są szeroko pojęte szkolenia. Program szkoleń dla pracowników ma na celu przede wszystkim podnoszenie ich kompetencji. Niemniej jednak stanowi część systemu motywowania kadry. Dzięki podnoszeniu kwalifikacji pracowników spełniają się oni w osobistym rozwoju, mają szansę na awans, a także nabierają poczucia partycypacji w organizacji działalności przedsiębiorstwa. Dla przedsiębiorstw istotne są nie tylko szkolenia obowiązkowe, w których konieczne jest uczestnictwo pracowników wszystkich firm, bez względu na specyfikę branży. Do tych najważniejszych należą szkolenia przygotowane pod kątem podnoszenia kwalifikacji. Przede wszystkim muszą to być szkolenia, których program uwzględnia usługowy charakter danego przedsiębiorstwa bądź podmiotu gospodarczego. Nie mogą one pomijać także efektów, które ma osiągnąć organizacja jako całość. Zatem szkolenia niejako warunkują sukces organizacji. Inwestowanie w pracownika z jednej strony pełni funkcję motywacyjną (zaspokojenie potrzeby samorealizacji), zaś z drugiej strony powoduje wzrost efektywności ekonomicznej, zwiększa konkurencyjność firm na rynku (Koperyńska 2008).

Szkolenie jest zaplanowanym procesem, na który składa się wiele form działań mających na celu doskonalenie umiejętności, poszerzanie wiedzy czy podnoszenie kwalifikacji. Niejednokrotnie jest to związane z życiem zawodowym człowieka, nie tylko w trakcie pracy. Korzystają z niego osoby, którym szkolenie umożliwić może zdobycie nowej pracy (Łąguna, Fortuna 2009). Definicja ta w pełni oddaje ideę szkolenia. Wymaga jednak dodatkowych interpretacji. Istotą definicji jest określenie szkolenia jako procesu. Brak użycia tego stwierdzenia mogłoby znacznie zawęzić rozumienie szkolenia. Niejednokrotnie posługujemy się błędną definicją, która określa je jako pojedynczą sesję szkoleniową. Jest to bardzo wąskie rozumienie, wręcz potoczne. Niezaprzeczalnie samo szkolenie kojarzone jest ze spotkaniem, w trakcie którego uczestnikom zostaje przekazana odpowiednia wiedza czy kształtowane są ich umiejętności. Niemniej jednak jest to tylko jeden element stanowiący o powodzeniu całości. Pozostałe elementy procesu zostały przedstawione na rysunku 1.

Na uwagę zasługuje także określenie, iż proces ten jest zaplanowany. Współcześnie nie projektuje się szkoleń tylko dlatego, że firmom stawia się takie wymogi. Przedsiębiorstwa zdają sobie sprawę, że tylko dobrze zaplanowane szkolenie może mieć wpływ na wynik organizacji jako całości. Planowanie nie jest związane jedynie z samą sesją szkoleniową. Musi uwzględniać także przygotowanie, określenie zasobów koniecznych do realizacji szkolenia, jak również efekty szkolenia. Zaprezentowana powyżej definicja obejmuje także obszary, na których należy skupić się, projektując szkolenie. Są to

Rysunek 1. Proces szkolenia



Źródło: opracowanie własne na podstawie Kossakowska, Sołtyśńska 2006: 165.

umiejętności i wiedza. Ma to niewątpliwie wpływ na podnoszenie kwalifikacji pracowników. Podkreśla to istotę kapitału ludzkiego w całym procesie. Definicja ta nie określa, na kim spoczywa odpowiedzialność realizacji procesu, co pozwala na dowolność. Firmy mogą wyodrębnić w ramach przedsiębiorstwa dział funkcjonalny lub zespół odpowiedzialny za projektowanie tego procesu, a także mogą zlecić to na zewnątrz. Ważne jest, aby w proces ten byli zaangażowani zarówno zleceniodawcy, zleceniobiorcy, jak i sami uczestnicy. Dopiero wszystkie wymienione powyżej elementy połączone ze sobą stanowią o sukcesie procesu. Przyjmuje się wiele kryteriów podziału szkoleń. Szkolenia mogą odbywać się: wieczorowo, weekendowo, jednodniowo, przez kilka dni czy tygodni (*Szkolenia 24 2016*). Typologię szkoleń prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Typologia szkoleń

Kryterium	Rodzaje szkoleń
Podział ze względu na kryterium podmiotu	- zamknięte (wewnętrzne, zewnętrzne) - otwarte - w ramach projektów społecznych
Podział ze względu na kryterium kształtowanych umiejętności	- miękkie - twarde
Podział ze względu na kryterium obowiązkowości	- obowiązkowe - nieobowiązkowe
Podział ze względu na kryterium formy	- kurs - seminarium - warsztat - konferencja
Podział ze względu na kryterium ilości uczestników	- grupowe - indywidualne
Podział ze względu na kryterium czasu	- wieczorowe - weekendowe - jednodniowe - kilkudniowe - ponadtygodniowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Szkolenia 24 2016*; Łąguna, Fortuna 2009: 16-20.

Realizacja szkoleń dla przedsiębiorstw jest niezwykle ważna. Aby móc osiągnąć pozytywny rezultat dla całej organizacji, należy dobrze zarządzać ludźmi, a szkolenia są jednym z bardziej skutecznych narzędzi, które mogą się do tego przyczynić. Podsumowując rozważania dotyczące definiowania procesu szkolenia, należy skupić się na jego trzech istotnych elementach:

- sekwencji działań;
- skrupulatnym planowaniu;
- obszarze doskonalenia: wiedza, umiejętności.

Istotny jest fakt, że szkolenia stanowią wartość dodaną do umiejętności pracownika, które będzie mógł on wykorzystać przy kształtowaniu swojej kariery zawodowej w firmie, w której pracuje, ale nie tylko, ponieważ zwiększa się również osobisty potencjał wiedzy pracowników. Ma to ogromne znaczenie dla pracowników, jak również dla organizacji, bowiem tę wiedzę mogą wykorzystać dla potrzeb pracodawcy. Najczęściej rozwój pracowników następuje przez powiązanie celów zawodowych pracownika z celami strategicznymi firmy. W konsekwencji następuje zapewnienie rozwoju umiejętności i wiedzy kluczowych pracowników w odniesieniu do planów rozwoju organizacji oraz zapewnienie profesjonalizmu zarządzania przez przygotowanie dobrze wyszkolonej kadry (Koperyńska 2008).

Współcześnie na rynku szkoleń pojawiają się firmy specjalizujące się w treningach przygotowanych specjalnie dla przedsiębiorstw biznesu turystycznego. Jest to wynik ciągle wzrastającego popytu na usługi tego typu. Zarządzający przedsiębiorstwami turystycznymi zdają sobie sprawę, iż dobrze wyszkolona kadra jest kluczem do sukcesu ich organizacji. Zwiększanie kompetencji pracowników niesie za sobą poprawę jakości usług świadczonych przez firmy turystyczne. Jest to możliwe dzięki sumiennemu planowaniu i przygotowaniu programów szkoleniowych. Niewątpliwie wymaga to nakładów finansowych, jednak może przynieść efekt, który będzie gwarancją utrzymania przewagi konkurencyjnej na rynku, zaważyć o przetrwaniu i sukcesie przedsiębiorstwa. Nasuwa się zatem wniosek, że samo szkolenie należy traktować jako proces, który będzie efektywny tylko dzięki starannemu zaplanowaniu. Odpowiednie zarządzanie procesem szkoleniowym w danej organizacji może przyczynić się do osiągnięcia sukcesu na rynku.

## Podsumowanie

W artykule podjęto próbę przybliżenia tematyki związanej z wpływem szkoleń pracowników na konkurencyjność firmy. Kapitałem podstawowym firmy są pracownicy. Podnoszenie kwalifikacji pracowników to niezbędny element strategii każdej firmy. Nawet najnowocześniejsza technologia jest nieprzydatna, jeżeli ludzie nie będą w stanie jej sprostać. Zasoby wiedzy zatrudnionych pracowników są istotnym elementem przewagi konkurencyjnej. Szkolenia traktuje się jako szansę dla organizacji, która dzięki nim może dostosować się do zmian na rynku i budować swoją przewagę nad innymi konkurencyjnymi firmami. Rola szkoleń wydaje się szczególnie ważna w warunkach realizowania gospodarki opartej na wiedzy. Szkolenia zapewniają rozwój zawodowy pracowników, podwyższają i aktualizują posiadaną wiedzę oraz przynoszą wymierne korzyści, takie jak np. awans, wzrost wynagrodzenia, ale przede wszystkim poczucie własnej wartości. Uczestnictwo w wielu interesujących i wartych uwagi szkoleniach powoduje, że personel nabywa nowych, przydatnych umiejętności i kwalifikacji, co dodaje mu pewności sie-



bie w relacjach z klientami, pracownikami, przełożonymi, a także w zakresie posiadanej i wykorzystywanej wiedzy oraz kompetencji. Kapitał ludzki warunkuje innowacyjność przedsiębiorstwa, jego zdolność do wdrażania nowych rozwiązań technicznych, technologicznych, organizacyjnych. W przedsiębiorstwach inteligentnych opartych na wiedzy koniecznością jest stworzenie warunków rozwoju pracownikom. Wydaje się oczywiste, że każdy pracodawca powinien prowadzić działania mające na celu rozwój kapitału ludzkiego. A jednak nie wszyscy przedsiębiorcy chcą uznać ten istotny czynnik poprawy sytuacji ekonomicznej organizacji i uzyskania odpowiedniej pozycji konkurencyjnej. Bardzo często firmy rezygnują ze szkoleń pracowników ze względu na wysokość ponoszonych kosztów, jednakże trzeba szukać innych rozwiązań, aby dać możliwość rozwoju pracowników, a co za tym idzie, podnieść konkurencyjność firmy na rynku. Pomocne dla tego typu przedsięwzięć mogłyby się okazać programy: „Kapitał ludzki”, „Inwestycja w kadry” wspomagające rozwój personelu poprzez organizowanie m.in. bezpłatnych szkoleń pracowniczych. Zróżnicowanie sposobu prowadzenia szkoleń wpływałoby zachęcająco na uczestnictwo w treningach szkoleniowych przez personel. Dzięki temu pracownicy wzbogaciliby się nie tylko o wiedzę teoretyczno-praktyczną, ale także specjalistyczną, związaną ze specyfiką zawodu oraz komunikacją interpersonalną. Systematyczne i rzetelne kompletowanie dokumentacji dotyczącej szkoleń związane z posiadaniem sprawozdań z każdego przebytego szkolenia z pewnością pomogłoby w planowaniu i realizowaniu kolejnych szkoleń pracowniczych (rozdysponowanie środków, ustalenie odpowiedniej liczby osób do przeszkolenia).

Dopasowane do konkretnej sytuacji w firmie szkolenie odpowiednio dobranej i zmotywowanej grupy pracowników może być najbardziej opłacalną inwestycją i przyczynić się do wytworzenia wartości dodanej. Jednak aby tak się stało, zarządzanie szkoleniami wymaga dalszej profesjonalizacji, aby środki przeznaczone na szkolenie pracowników przynosiły optymalne korzyści organizacji i pracownikom.

Źródłem finansowania badań i artykułu były środki własne autorki.

## Bibliografia

1. Adamkiewicz-Drwiłło H.G., (2010) *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, Toruń: Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”.
2. Armstrong M., (2003) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
3. Bień W., (2013) *Racjonalizacja zatrudnienia w kontekście koncepcji elastycznej firmy*, „Zeszyty naukowe” Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, tom 22, nr 1.
4. Bramley P., (2001) *Ocena efektywności szkoleń*, Kraków: Wolters Kluwer.
5. Garski K., (2009) Jerzy Gontarz, Smartlink, *Jak efektywnie szkolić pracowników*, Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
6. Konopka J., (2012) *Wpływ efektywności form szkolenia pracowników na konkurencyjność firmy* [w] Harasim W., (red.), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej*, Warszawa: Wyższa Szkoła Promocji.
7. Kopyryńska M.W., (2008) *Motywowanie pracowników, teorii i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwo Placet.
8. Kossakowska M., Sołtysińska I., (2006) *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
9. Łąguna M., Fortuna P., (2009) *Przygotowanie szkolenia, czyli jak dobrać początek prowadzi do sukcesu*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
10. *Szkolenia 24*, (2016) <http://www.szkolenia24h.pl/arttykul/rodzaje-szkolen/220/> [12.10.2016].
11. Szkutnicki P., (2001) *Przekonać załogę do zmian*, „Personel i zarządzanie” nr 15/16.
12. Zienkowski L., (2003) *Gospodarka „oparta na wiedzy” – mit czy rzeczywistość?* [w:] Zienkowski L., (red.), *Wiedza a wzrost gospodarczy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.

