

Adam Bednarski

Ocena efektywności szkolenia i doskonalenia kadr kierowniczych

Przechodzenie do gospodarki rynkowej bez udziału nowoczesnie kształconej kadry kierowniczej nie jest możliwe, stąd istnieje potrzeba doskonalenia systemów kształcenia menedżerów. Wymaga to prowadzenia analizy zapotrzebowania na kształcenie, określania celów, sterowania programami, badania oceny efektywności szkoleń itd.

Szkolenia prowadzone w przedsiębiorstwach nie mogą się ograniczać do prowadzenia sporadycznych kursów, ale muszą stać się elementem zorganizowanego planowania rozwoju i doskonalenia kadr.

W warunkach transformacji gospodarki polskiej kształceniem kadr i doskonaleniem zajmuje się wiele instytucji, a metody i techniki są zróżnicowane. Stąd też badania nad skutecznością różnych środków dydaktycznego przekazu wydają się być cennym uzupełnieniem w programach kształcenia kadr kierowniczych. Jedną z prób sondażu na ten temat były badania przeprowadzone w okresie 1991-1993, w ramach „Warsztatów Biznesu AGROBIZNESU”^{*)}. Przeprowadzona ankietyzacja i wywiady po zakończonych cyklach szkoleniowych dla zarządzania agrobiznesem w Polsce, miały na celu udzielenie odpowiedzi przede wszystkim na pytanie, w jakim kierunku ma zmierzać dalsza ewolucja metod i form szkolenia, aby było ono zgodne z potrzebami praktyki? Ponadto chodziło o zweryfikowanie (testowanie) przydatności nowych metod tzw. aktywnego nauczania, jaką stanowią tzw. *case study* oraz gry symulacyjne. Badaniami objęto ponad 800 respondentów, rekrutujących się z przedsiębiorstw przemysłu rolno-spożywczego, ośrodków Doradztwa Rolniczego, przedstawicieli małych firm (*small business*), studentów studiów podyplomowych Wydziału Nauk Ekono-

micznych i Zarządzania UMK w Toruniu i Toruńskiej Szkoły Zarządzania. Ponadto w firmach o największych obrotach w roku 1992 w regionie Pomorza oraz Warmii i Mazur przeprowadzono wywiady związane ze szkoleniem pracowników tych firm (badanie postaw i opinii pracowników oraz zarządów firm na temat ewolucji szkolenia itp.).

Z przeprowadzonych badań wynika, że większość respondentów traktuje wydatki na szkolenia jako inwestycję „w siebie”, związaną z nowymi realiami gospodarki w Polsce. Z punktu widzenia badanych przedsiębiorstw prywatnych (*small business*) szkolenie w tych firmach służyć miało: „lepsze mu wglądowi w problematykę zarządzania firmą”, poprawie komunikowania, rekrutacji pracowników itd. Z ankiety wynika także, że pracownicy przykładają obecnie większą wagę do ofert szkoleniowych, aniżeli dawniej. Kursy, zdaniem respondentów, stają się szansą obrony przed „bezrobociem” (45%), ale w opiniach przełożonych większe preferencje mają pracownicy młodzi (do 30 lat), aniżeli starsi (powyżej 40 lat). Jeżeli chodzi o ocenę efektywności stosowania różnych metod kształcenia i treningu kierowniczego, to opinie były podzielone (patrz tablica 1). Respondenci mieli możliwość oceny poprzez porównanie różnych metod i technik szkolenia z tego względu, że brali udział już w kilku kursach prowadzonych przez instruktorów i wykładowców z zagranicy oraz polskich.

Z tabl. 1 widać, że efektywność szkolenia za pomocą tzw. metod aktywnego nauczania (*case study* – gry symulacyjne) zostały przez słuchaczy ocenione wysoko. Przeważają zdecydowanie opinie, że techniki partycypacyjne są bardzo przydatne. Dotyczy to przede wszystkim metod symulacyjnych i metody stu-

diowania przypadków, a także dyskusji grupowej. Nieco z rezerwą odnieśli się respondenci do gry w role.

W wywiadach z kierownikami firm starano się także dociec odpowiedzi na pytania: na czym opierają oni oceny efektywności szkoleń swoich pracowników prowadzonych przez firmę, jak też szkoleń z zewnątrz, oraz skąd czerpią informacje na ten temat?

Wyniki odpowiedzi na te pytania prezentuje kolejna tablica 2.

Ocena skuteczności poszczególnych metod szkolenia może budzić pewne zastrzeżenia, bo główną podstawą do pozytywnej oceny są wrażenia osobiste i doświadczenia. Na tę ocenę składają się także opinie samych uczestników i uwagi ich przełożonych. Pomiar efektywności wyników całego szkolenia opierał się na reakcji uczestników szkolenia, głównie za pomocą formularza-ankiety, zawierającego wiele pytań, na które zaraz po zakończeniu kursów należało odpowiedzieć pisemnie. Nie wszystkie firmy kontrolują, na ile zmieniło się po szkoleniu zachowanie pracowników w miejscu pracy. Ale tak już jest w każdej firmie, że to, co się łączy bezpośrednio z produkcją, kontroluje się regularnie, ale to, co wiąże się z nią pośrednio – sporadycznie. Brakuje prowadzenia „bilansu zasobów osobowych”. Kontrola wyników nie tylko służy ich pomiarowi. Łączenie określania celów, planów, programów produkcyjnych ze szkoleniem służy badaniu warunków, jakie są niezbędne do zapewnienia sukcesu szkoleniom. Dane na ten temat prezentuje tablica 3.

Z wypowiedzi respondentów wynika, że ok. 40% firm kontroluje skuteczność programów szkoleniowych drogą wywiadów, listów polecających od innej firmy, która korzystała już wcześniej z usług wykłado-

Tablica 1. Ocena efektywności stosowanych metod i form kształcenia w opiniach uczestników szkoleń sfery AGROBIZNESU w latach 1991-1992 w Polsce (w%)

Lp.	Metoda	Efektywność w opinii uczestników (skala ocen 1-5)				
		bdb	dobry	dost.	niedost.	brak odpow.
1.	Dyskusja grupowa	10	40	15	5	30
2.	Symulacja (gry kierow.)	35	40	20	—	5
3.	Studiowanie przypadków	19	40	11	20	10
4.	Gra w role (inscenizacje)	20	25	40	—	15
5.	Inne metody	15	35	20	10	20

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych. Maszynopis WNEiZ, Toruń 1993 r.

Tablica 2. Źródła pozyskiwania informacji do oceny efektywności różnych metod treningu kierowniczego w przedsiębiorstwach AGROBIZNESU w Polsce w latach 1991-1993

Lp.	Metoda	Osobiste wrażenia doświad.	Reakcje uczestników	Wypowiedzi uczestników i kierowników	Testy przed i po szkoleniu	Bez odpowiedzi
1.	Dyskusja grupowa	390	165	151	210	15
2.	Symulacja	140	240	190	150	42
3.	Studiowanie przypadków	160	270	320	124	36
4.	Gra w role	111	128	136	114	76
5.	Inne metody partycypacji	120	90	137	111	36

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych. Maszynopis WNEiZ UMK, Toruń 1993 r.

Tablica 3. Czynności związane z pomiarem efektywności treningu kierowniczego w firmach AGROBIZNESU w Polsce w latach 1991-1992

Lp.	Płaszczyzna kontroli	Czy próbowano kontrolować wynik treningu			
		tak, przy większości programów	tak, przy niektórych programach	nie lub prawie nigdy	bez odpowiedzi
1.	Reakcja uczestników	165	120	20	10
2.	Wyniki nauki	113	152	24	16
3.	Zmiany w nastawieniu i zachowaniu uczestników	16	40	58	6
4.	Korzyści firmy, efekty organizacyjne i gospodarcze	19	36	46	7

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych. Maszynopis WNEiZ UMK, Toruń 1993 r.

wców i trenerów. Na ogół jednak brakuje w przedsiębiorstwach pogłębionej analizy o rozmiarach skuteczności metod i technik szkolenia wewnątrz- i pozazakładowego. Taka kontrola wyników sprzyja racjonalizacji planowania programowania i przeprowadzania szkoleń. Niestety, zarządzanie czynnikiem ludzkim nie wszędzie jeszcze jest doceniane w należyty sposób. W świetle przeprowadzonych badań przydatność tzw. *case study* i gier kierowniczych w doskonaleniu umiejętności menedżerów wydaje się być różnicowana. Niemniej przeważają opinie, że konkurencja w zakresie ofert szkoleniowych sprzyja poprawie efektywności kształcenia i doskonalenia kadr kierowniczych. Stąd wydaje się koniecznym rozwiązanie problemu aktualizacji i doboru niezbędnych środków dydaktycznego przekazu podczas szkolenia, bo np. *case study* dotyczące realiów polskiej gospodarki są lepiej oceniane przez słuchaczy (jako bardziej przydatne) aniżeli zapożyczone z literatury zagranicznej. Dlatego też warto byłoby podjąć wysiłki zmierzające do koordynacji działań związanych z opracowaniem książkowym *case study* dotyczących przeobrażeń polskiej gospodarki. W poszczególnych ośrodkach akademickich próbuje się wiele rzeczy związanych z doskonaleniem kształcenia kadr kierowniczych zrobić, ale zapotrzebowanie praktyki jest coraz większe. Stąd potrzeba pozyskiwania nie tylko funduszy na modernizację dydaktycznych środków przekazu, ale również ludzi, skupionych wokół twórczych przeobrażeń programów szkolenia i doskonalenia menedżerów w Polsce.

*) Zob. „AGROBAZAR” – pismo biznesu rolnego nr 1-10, Wydawnictwo Multipress, Warszawa 1992 r.

Autor jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Katedry Ogólnych Problemów Zarządzania Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu.