

ROZDZIAŁ 12.

DIAGNOZA POTRZEB SZKOLENIOWYCH W ORGANIZACJACH

dr Klaudia Pujer
Exante Training & Consulting

Słowa kluczowe: szkolenia, diagnoza potrzeba szkoleniowych.

Wprowadzenie

Badanie (diagnoza) potrzeb szkoleniowych (DPS) pracowników jest obecnie jednym z zasadniczych elementów zarządzania zasobami ludzkimi na poziomie doskonalenia pracowników i czynnikiem stymulującym rozwój i profesjonalizację nowoczesnych organizacji. Doszkalanie pracowników jest reakcją na ciągłe zmiany, które zachodzą w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym przedsiębiorstw. Do zmian tych zaliczyć można m.in. wdrażanie do pracy zaraz po zatrudnieniu, rotacje na stanowiskach (awanse i przesunięcia pracownicze), zwolnienia, zmiany w prawodawstwie, wejście na nowe rynki, zmiany technologiczne wewnątrz przedsiębiorstwa, wdrażanie innowacji i inne. Jednym z popularnych instrumentów doskonalenia zatrudnionych są szkolenia pracownicze, których realizacja poprzedzona być powinna identyfikacją potrzeb szkoleniowych kadry.

Współczesne podejścia w zarządzaniu do rozpoznawania potrzeb szkoleniowych są wynikiem stopniowej ewolucji poglądów na temat roli szkolenia w miejscu pracy w ogóle¹, jak również różnych kierunków rozwoju podejść do diagnozy potrzeb szkoleniowych w firmach.

W latach 60. i 70. XX w. podstawą określenia potrzeb szkoleniowych były analiza stanowiska pracy bądź zadań realizowanych na tym stanowisku. W rezultacie pracownik zamiast w sposób podmiotowy, traktowany

¹ A. Szczygieł, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych w organizacji*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2012, nr 2, ss. 249-257.

był przedmiotowo. Odzwierciedleniem tego stanu rzeczy były programy szkoleniowe, niemal jednolite dla wszystkich zatrudnionych. Marginalizowano różnice indywidualne warunkujące tempo uczenia się, jak również nie popularyzowano samorozwoju, kreatywności i twórczości, czy innowacyjnego podejścia do zadań pracowniczych.

Koncepcje uczenia się przez własny rozwój i uczenia się przez działanie wyznaczały podejście do identyfikowania potrzeb szkoleniowych w latach 1975-1985. Istotą pierwszej koncepcji jest analiza wpływu osobowości człowieka i jego preferencji na jakość wykonywanej pracy. Drugie podejście sprowadza się do uczenia się w zespołach, w których opracowywane są projekty. Oba stanowiska mocno eksponują potrzeby rozwojowe na poziomie jednostki, przede wszystkim kadry zarządzającej, natomiast marginalizują potrzeby rozwoju samej organizacji.

Kolejny widoczny etap rozwoju w zakresie diagnozy potrzeb szkoleniowych miał miejsce w latach 90. XX w. Szczególną rolę przypisuje się w tym obszarze ustawicznemu kształceniu (permanentne doskonalenie kwalifikacji ogólnych i zawodowych jednostki przez całe życie). Wśród innych popularnych stanowisk odnoszących się do kwestii szkoleń funkcjonujących w tych latach zaliczyć należy: program rozwoju osobistego (obejmujący wszystkich pracowników organizacji) ocena kompetencji oraz organizacja ucząca się. Stanowiska te stanowią rezultat doświadczeń w identyfikacji potrzeb szkoleniowych zebranych w latach poprzednich i zwracają uwagę tak na potrzeby szkoleniowe na poziomie pracownika, jak i całej organizacji². Podejścia te są również popularyzowane obecnie.

Celem niniejszego rozdziału jest próba analizy i oceny metodyki przeprowadzania diagnozy potrzeb szkoleniowych w przedsiębiorstwach z punktu widzenia teorii i praktyki. Innymi słowy, zamierzeniem Autorki jest sprawdzenie, czy teoretyczne założenia i wytyczne identyfikacji potrzeb szkoleniowych mają odzwierciedlenie w praktyce funkcjonowania organizacji. Cel ten osiągnięto bazując na kwerendzie literatury i wynikach sondażu diagnostycznego.

Metodyka badań i charakterystyka grupy badawczej

W badaniu udział wzięli przedstawiciele podmiotów, które wdrożyły politykę szkoleniową i są beneficjentami usług szkoleniowych, czyli takie, które kierują swoich pracowników na kursy i szkolenia. Jednocześnie ocenie poddano takie firmy, w których osoby odpowiedzialne za szkolenia przed

² T. Boydell, L. Malcolm, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków 2006, ss. 9-13.

podjęciem decyzji o przedsięwzięciu szkoleniowym zadeklarowały identyfikowanie potrzeb szkoleniowych. Uczestników badania rekrutowano spośród firm współpracujących lub potencjalnie zainteresowanych współpracą z firmą szkoleniowo-konferencyjną Exante z siedzibą we Wrocławiu. Udział w badaniu wzięło 58 firm, których przedstawiciele w trakcie wywiadu telefonicznego potwierdzili wdrożenie polityki szkoleniowej w organizacji. Lokalizacje uczestników badania zrealizowanego w okresie IV kwartał 2015 r. - II kwartał 2016 r. prezentuje tabela 1a.

Tabela 1a. Lokalizacja respondentów

Lp.	Miasto	Liczba respondentów	Udział [proc.]
1	Gorzów Wielkopolski	1	1,72
2	Jawor	4	6,90
3	Jelcz-Laskowice	5	8,62
4	Katowice	5	8,62
5	Kazimierz Dolny	3	5,17
6	Koszalin	6	10,34
7	Krynica Zdrój	3	5,17
8	Mikołajki	2	3,45
9	Radom	5	8,62
10	Stalowa Wola	1	1,72
11	Suwałki	2	3,45
12	Świdnica	1	1,72
13	Wałbrzych	3	5,17
14	Warszawa	13	22,41
15	Wrocław	4	6,90
Suma		58	100,00

W tabeli uwzględniono miasta, z których przynajmniej jedno przedsiębiorstwo odesłało prawidłowo wypełniony kwestionariusz ankiety.

Źródło: opracowanie własne 2016.

W badaniu uczestniczyło 58 przedsiębiorstw (wszystkie z kapitałem polskim). Dobierając respondentów do badania duży nacisk położono na jakość i wiarygodność pozyskanych informacji. Ankiety wypełnione przez osoby zajmujące stanowiska niezwiązane z polityką szkoleniową odrzucono, gdyż zachodziła obawa, że nie są one w stanie udzielić wiarygodnych odpowiedzi na pytania kwestionariusza ankiety. Ponadto, część przedsiębiorców (właścicieli, menedżerów) oraz osób odpowiedzialnych za komunikację z klientem (tj. odpowiadających na maile i odbierających telefony) poleciło skontaktować się w zakresie badania z osobą odpowiedzialną za szkolenia w ich firmie (ta grupa korzysta z outsourcingu szkoleń).

Charakterystykę respondentów ze względu na liczbę zatrudnionych pracowników, wiodącą formę działalności, zajmowane stanowisko w organizacji prezentuje tabela 1b.

Tabela 1b. Charakterystyka respondentów

Liczba zatrudnionych pracowników³	L	%
< 10 (2-9 osób) [przedsiębiorstwo mikro]	19	32,75
< 50 (10-49 osób) [przedsiębiorstwo małe]	27	46,55
< 250 (50-249 osób) [przedsiębiorstwo średnie]	9	15,51
250 (i powyżej) [przedsiębiorstwo duże]	3	5,17
Razem	58	100,00
Wiodąca forma działalności	L	%
produkcja	14	24,13
usługi	16	27,58
handel	19	32,75
działalność mieszana	9	15,51
Razem	58	100,00
Zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie	L	%
osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (kadra własna firmy)	20	34,48
osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (zewnętrzna firma szkoleniowa)	15	25,86
szeef przedsiębiorstwa (właściciel, prezes, dyrektor)	14	24,13
Osoba odpowiedzialna za HR ⁴ (dyrektor personalny)	9	15,51
Razem	58	100,00

Legenda: „L” – liczba, % - procent

Źródło: opracowanie własne 2016.

W strukturze badanej grupy pod względem wielkości dominowały firmy mikro i małe. Udział w badaniu wzięli przedstawiciele odmiennych branż. Zważywszy na zajmowane stanowisko strukturę ankietowanych tworzyły głównie osoby odpowiedzialne za organizację i realizację szkoleń. Kadra własna firmy stanowiła 34,48% ogółu, z kolei zewnętrzna kadra szkoleniowa 25,86% ogółu – tabela 1b.

Badania własne odnosiły się do poszukiwania odpowiedzi na następujące pytania:

- W jakich obszarach organizacji diagnozowane są potrzeby szkoleniowe i przy wykorzystaniu jakich metod?
- Jakie są źródła wiedzy o potrzebach szkoleniowych organizacji?
- Czy funkcjonujące w praktyce organizacji metodyki identyfikowania potrzeb szkoleniowych pozwalają na ustalenie założeń do szkoleń?
- Jakie czynniki warunkują możliwość realizacji szkoleń w organizacjach?

Odpowiedzi na powyższe postulaty badawcze szczegółowe pozwoliły na pozyskanie wiedzy na temat tego, czy i w jaki sposób diagnozowane

³ Wg Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2 lipca 2004 r. (Dz. U. z 2015 poz. 584).

⁴ Zasoby ludzkie (ang. *human resources*, HR).

są potrzeby szkoleniowe w organizacjach oraz, czy takie ich cechy, jak zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie, wielkość przedsiębiorstwa, wiodąca forma działalności korelują z logiką realizacji procesu identyfikowania potrzeb szkoleniowych w firmach. Jednocześnie podkreślić należy, że ze względu na niereprezentatywność grupy i niemożność generalizowania wyników na szerszą populację, wyniki badania pozwalają na wskazanie pewnych trendów w zakresie identyfikacji potrzeb szkoleniowych. Ponadto miało ono charakter przyczynkarski oraz pilotażowy i stanowi wstęp do badania pełnego planowanego do zrealizowania w latach 2017-2018.

W celu stwierdzenia, czy pomiędzy badanymi cechami istnieje związek, zastosowano test zgodności chi-kwadrat (χ^2) wykorzystując statystykę⁵:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^r \frac{(n_{ij} - \hat{n}_{ij})^2}{\hat{n}_{ij}},$$

gdzie:

- n_{ij} – liczebności empiryczne,
- \hat{n}_{ij} – liczebności teoretyczne,
- k – liczba kolumn w tablicy kontyngencji,
- r – liczba wierszy w tablicy kontyngencji.

W powyższym teście obszar krytyczny (prawostronny) określany jest równością: $\chi^2 \geq \chi_a^2$,

gdzie χ_a^2 – wartość krytyczna odczytana z tablicy rozkładu χ^2 dla ustalonego z góry poziomu istotności α .

W badaniu przyjęto poziom istotności $\alpha = 0,05$, który zakłada pewien średni poziom zaufania dla otrzymanych wyników i jest zwykle przyjmowany dla zjawisk społeczno-ekonomicznych.

Hipotezę zerową o niezależności dwóch cech odrzucono, jeżeli:

$$p \leq \alpha = 0,05,$$

gdzie p – prawdopodobieństwo przekroczenia obliczonej statystyki χ^2 .

⁵ A. Zeliaś, B. Pawełek, S. Wanat, *Metody statystyczne*, PWN, Warszawa 2002, ss. 402-403; W przypadku liczebności empirycznych poniżej 5 zastosowano tzw. poprawkę na ciągłość.

Celem oceny związku między cechami pomiędzy którymi zachodzi zależność stochastyczna⁶ wykorzystano współczynnik zbieżności V-Cramera, posługując się statystyką:

$$V_c = + \sqrt{\frac{x^2}{n \cdot g}},$$

gdzie:

V_c – współczynnik zbieżności V-Cramera,
 x^2 – chi-kwadrat

$$g = \min(l - 1, k - 1),$$

gdzie:

l – liczba kolumn w tablicy korelacyjnej
 k – liczba wierszy.

Współczynnik zbieżności V-Cramera $V_c \in (0,1)$. Jest on symetryczny, tj. nie ma znaczenia, która cecha jest zależna, a która niezależna.

Do oceny siły związku (korelacji⁷) między zmiennymi wykorzystano następujące przedziały liczbowe⁸:

0,0–0,2 – współzależność bardzo słaba,
0,2–0,4 – współzależność słaba,
0,4–0,6 – współzależność umiarkowana,
0,6–0,8 – współzależność silna,
0,8–0,10 – współzależność bardzo silna.

Płaszczyzny identyfikacji potrzeb szkoleniowych w przedsiębiorstwach

Analiza potrzeb szkoleniowych będąca szczególnie ważnym ogniwem całego przedsięwzięcia szkoleniowego powinna być realizowana w różnych obszarach funkcjonowania organizacji oraz na odmiennych poziomach zatrudnienia.

Współczesne podejście do DPS nie jest jednolite. Na przykład R. Dilts⁹ wskazuje, że fundamentem DPS jest analiza pięciu obszarów: środowiska, w którym osoba funkcjonuje, jej zachowania, możliwości, przekonania, poczucia tożsamości, poczucia powołania i indywidualnej misji

⁶ Współzależność stochastyczna – występuje wówczas, gdy wraz ze zmianą jednej zmiennej zmieni się rozkład prawdopodobieństwa drugiej zmiennej.

⁷ Współzależność korelacyjna – gdy określonym wartościom jednej zmiennej odpowiadają ściśle określone, ale różne średnie wartości drugiej zmiennej.

⁸ B. Pułaska-Turyńska, *Statystyka dla ekonomistów*, Difin, Warszawa 2011, s. 317.

⁹ Za: M. Łaguna, *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, GWP, Gdańsk 2004, s. 65.

(tzw. wymiar duchowy). Badacz ten eksponuje DPS na poziomie pracownika w widoczny sposób pomijając potrzeby na poziomie organizacji. Wśród takich autorów, jak Rybak (2003)¹⁰, Szałkowski (2006)¹¹; Król, Ludwicyński (2011)¹²; Armstrong (2011)¹³, Poczowski (2016)¹⁴ uwidacznia się jedno spójne podejście do DPS, bliskie również Autorce, które zostało uwzględnione na etapie przygotowywania narzędzia diagnostycznego do badań własnych. Autorzy ci wyodrębniają trzy główne obszary pozyskiwania informacji:

1. potrzeby na poziomie organizacji (ujęcie holistyczne) dotyczące całej organizacji z uwzględnieniem wszystkich jej komponentów rozumianych jako działania i podmioty;
2. potrzeby na poziomie grup pracowniczych realizujących konkretne zadania (podejście redukcjonistyczne; podział organizacji - systemu na podsystemy rozumiane jako zespoły pracownicze);
3. potrzeby na poziomie jednostki (ujęcie redukcjonistyczne; podział systemu na podsystemy – zespoły pracownicze i podsystemów na podmioty rozumiane jako pojedynczy pracownicy).

Wyszczególnione wyżej obszary pozostają w ścisłej relacji i zachodzą między nimi sprzężenia zwrotne. DPS na poziomie organizacji prowadzi do ustalenia potrzeb w obrębie zespołów pracowniczych, a te diagnozują pracowników i ich potrzeby, które należy rozwijać w procesie szkoleniowym. Pełna DPS powinna uwzględniać podsumowanie wyników zebranych we wszystkich trzech obszarach. Gwarantuje to komplementarny obraz listy potrzeb na wszystkich poziomach i na każdym z osobna¹⁵.

DPS na poziomie organizacji dotyczy analizy efektywności jej funkcjonowania jako systemu. Podejmowane działania odnoszą się do rozpoznania problemów wiążących się z celami, misją i polityką rozwojową przedsiębiorstwa, w których rozwiązaniu może pomóc szkolenie i doskonalenie pracowników. Analizie podlegają: otoczenie firmy (bliższe, dalsze, wewnętrzne i zewnętrzne) celem prognozowania jej sytuacji ekonomicznej i struktury zatrudnienia w przyszłości, aktualne umiejętności pracowników, wskaźniki efektywności i porównanie z konkurencją. Weryfikacji pod-

¹⁰ M. Rybak (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003.

¹¹ A. Szałkowski, *Podstawy zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.

¹² H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2011.

¹³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

¹⁴ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2016.

¹⁵ P. Urban, *Rola szkoleń pracowników w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, ss. 110-113.

legają również dane dotyczące jakości i wydajności firmy oraz poszczególnych komórek organizacyjnych pod względem ich produktywności. W wyniku analizy identyfikowane są działy, które należy skierować na szkolenie. Dodać należy, że sytuacja ta ma miejsce wyłącznie w tych podmiotach, które politykę szkoleniową traktują jako integralny element polityki rozwojowej, a szkolenia są dla nich instrumentem możliwości implementacji usprawnień¹⁶.

Zidentyfikowania potrzeb na poziomie zadań, ról organizacyjnych sprowadza się do zdefiniowania kompetencji: umiejętności, wiedzy i postaw, które są lub będą niezbędne w krótszej perspektywie czasowej na poszczególnych stanowiskach pracy. Wiedza pracownika na zajmowanym stanowisku odnosi się do zakresu informacji, procedur, jakie powinien on znać oraz problemów z jakimi ewentualnie może się spotkać w trakcie realizowania obowiązków służbowych. DPS na tym poziomie pozwala na określenie kwalifikacji ważnych i niezbędnych do optymalnego realizowania zadań. Zestawienie terażniejszych kompetencji pracowników ze stanem oczekiwanym umożliwia ocenę istniejących rozbieżności i doprecyzowanie kierunku szkolenia oraz doskonalenia¹⁷.

Uczestnicy badania zapytani o to, w jakich obszarach pozyskiwane są informacje o potrzebach szkoleniowych w pierwszej kolejności wskazywali na identyfikowanie potrzeb szkoleniowych na poziomie zespołów pracowniczych (w sumie 94,83% wskazań), a dalej na poziomie organizacji (łącznie 60,34% wskazań) i w 4,10% przyznali, że w ich firmach diagnozowane są potrzeby szkoleniowe na poziomie jednostki. Wynika z tego, że ponad połowa uczestników badania diagnozuje potrzeby szkoleniowe na dwóch poziomach (organizacji i grup pracowniczych). Z kolei 56,90% marginalizuje konieczność pozyskiwania informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie jednostki, a więc pracownika – tabela 2.

Wskazania ankietowanych nie są uwarunkowane zajmowanym przez nich stanowiskiem w przedsiębiorstwie ($p = 0,149$). Oznacza to, że zarówno osoby odpowiedzialne za organizację i realizację szkoleń zatrudnione w firmie i korzystające z usług zewnętrznych firm szkoleniowych, jak również szefowie przedsiębiorstwa i osoby odpowiedzialne za HR w polityce szkoleniowej na etapie identyfikowania potrzeb szkoleniowych skupiają się w pierwszej kolejności na pozyskiwaniu informacji od grup pracowniczych, a dalej na zdiagnozowaniu potrzeb szkoleniowych na poziomie przedsiębiorstwa – tabela 2.

¹⁶ M. Rybak, *op. cit.*, s. 64.

¹⁷ A. Szczygieł, *op. cit.*, s. 251.

Tabela 2. Obszary, w których identyfikowane są potrzeby szkoleniowe [ze względu na zajmowane stanowisko] [N= 58]

Obszary	Zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie [N=58]								Suma wierszy	
	Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (kadra własna firmy) [n=20]		Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (zewnętrzna firma szkoleniowa) [n=15]		Szef przedsiębiorstwa (właściciel, prezes, dyrektor) [n=14]		Osoba odpowiedzialna za HR (dyrektor personalny) [n=9]			
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Potrzeby na poziomie organizacji	10	17,241	15	25,86	5	8,62	5	8,62	35	60,34
Potrzeby na poziomie grup pracowniczych (zadań)	20	34,483	15	25,86	12	20,69	8	13,79	55	94,83
Potrzeby na poziomie jednostki	8	13,793	10	17,24	3	5,17	4	6,90	25	43,10
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 9,461; p = 0,149$									
	$\chi^2 = 9,461 < \chi^2_{\alpha=0,05,df=6} = 12,592$									

*Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].*

Natomiast zaobserwowano zależność statystyczną pomiędzy obszarami w ramach których identyfikowane są potrzeby szkoleniowe i wielkością przedsiębiorstwa ($p=0,004$). Współzależność ta ma charakter umiarkowany ($V_c = 0,405$). Zbiorcze wyniki obserwacji w tym zakresie prezentuje tabela 3.

Wszystkie podmioty, biorąc pod uwagę ich wielkość, diagnozują w pierwszej kolejności potrzeby na poziomie grup pracowniczych. Zauważono, że im mniejszy podmiot, tym częściej identyfikuje potrzeby na poziomie organizacji. Z kolei im większy podmiot, tym częściej realizuje diagnozę potrzeb szkoleniowych na poziomie pracownika.

Tabela 3. Obszary, w których identyfikowane są potrzeby szkoleniowe [ze względu na wielkość przedsiębiorstwa] [N= 58]

Obszary	Wielkość przedsiębiorstwa [N=58]								Suma wierszy	
	Mikro [n = 19]		Małe [n = 27]		Średnie [n = 9]		Duże [n = 3]			
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Potrzeby na poziomie organizacji	14	24,13	12	20,69	9	15,52	0	0,00	35	60,34
Potrzeby na poziomie grup pracowniczych (zadań)	17	29,31	27	46,55	9	15,52	2	3,45	55	94,83
Potrzeby na poziomie jednostki	11	18,96	4	6,90	9	15,52	1	1,72	25	43,10
Ocena zależności cech	$x^2 = 19,054; \rho = 0,004$									
	$x^2 = 19,054 > x^2_{\alpha=0,05, df=6} = 12,592; V_c = 0,405$									

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Ponadto, żadna z biorący udział w badaniu firm dużych nie wskazała realizowania diagnozy na poziomie organizacji (choć trzeba mieć na uwadze, że firmy duże stanowiły jedynie 5,17% ogółu badanych i nie można w ich przypadku pełnych wysuwać wniosków na temat trendów w omawianym zakresie). Sytuacja ta może być implikowana liczbą zatrudnionych. Firmy mikro zatrudniają do 9 osób, więc trudno tworzyć w tym przypadku zespoły pracownicze. Wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa, zwiększa się zakres diagnozowania potrzeb na poziomie zespołów pracowniczych. Na uwagę zasługuje fakt, że firmy duże również diagnozują potrzeby na poziomie jednostki, co teoretycznie wydaje się karkołomnym zadaniem przy zatrudnieniu na poziomie powyżej 250 osób. Może jednak wskazywać na właściwe rozumienie roli procesu szkolenia pracowników w funkcjonowaniu organizacji w kontekście jej efektywności pracowniczej i ekonomicznej oraz zaangażowanie znacznych nakładów w rozwój działu, który odpowiada w tych firmach za HR.

Również rodzaj działalności przedsiębiorstwa warunkuje obszary, w których pozyskuje się informacje o potrzebach szkoleniowych ($p=0,001$). Współzależność ta ma charakter umiarkowany ($V_c = 0,429$). Wyniki zebrane w tym obszarze zestawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Obszary, w których identyfikowane są potrzeby szkoleniowe [ze względu na rodzaj działalności przedsiębiorstwa] [N= 58]

Obszary	Rodzaj działalności [N=58]								Suma wierszy	
	Produkcja [n = 14]		Usługi [n = 16]		Handel [n = 19]		Działalność mieszana [n = 9]			
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Potrzeby na poziomie organizacji	11	18,97	10	17,24	6	10,34	8	13,79	35	60,34
Potrzeby na poziomie grup pracowniczych (zadań)	14	24,14	13	22,41	19	32,76	9	15,52	55	94,83
Potrzeby na poziomie jednostki	14	24,14	3	5,17	3	5,17	5	8,62	25	43,10
Ocena zależności cech	$x^2 = 21,386; \rho = 0,001$									
	$x^2 = 21,386 > x_{\alpha=0,05,df=6}^2 = 12,592; V_c = 0,429$									

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Ankietowani zatrudnieni w firmach produkcyjnych przyznali, że diagnozie podlegają w pierwszej kolejności potrzeby na poziomie zespołów pracowniczych i jednostki, czyli pracownika (po 24,14% wskazań). Jednocześnie firmy produkcyjne to ponad połowa firm, które diagnozują potrzeby szkoleniowe na poziomie pracownika (24,14% wskazań w ogóle 43,10% wskazań tego poziomu diagnozy) – tabela 4.

Przedstawiciele firm usługowych w większości opowiedzieli się za diagnozowaniem potrzeb szkoleniowych na poziomie grup pracowniczych (22,41%) oraz na poziomie organizacji (17,24%). Podobny rozkład odpowiedzi uzyskano w przypadku działalności mieszanej. Z kolei respondenci zatrudnieni w firmie o profilu handlowym przyznali, że diagnoza potrzeb szkoleniowych dotyczy przede wszystkim poziomu zespołów pracowniczych (32,76%) – tabela 4.

Wyniki te korespondują również z doświadczeniami własnymi autorki w zakresie diagnozowania potrzeb szkoleniowych firm różnej wielkości działających w odmiennych branżach. Firmy produkcyjne z reguły zainteresowane są doszkalaniami swoich pracowników w zakresie tych umiejętności, które będą w stanie zoptymalizować i usprawnić produkcję w organizacji. Do przykładowych szkoleń zaliczyć można te dotyczące *lean manufacturing*, czy zarządzanie czasem pracy. Ze względu na fakt, że w zakładach produkcyjnych zatrudnieni pracują tak w zespołach pracow-

niczych, jak i na oddzielnych stanowiskach, w zakresie zainteresowania tych firm pozostają szkolenia doskonalące poszczególnych pracowników i zespoły pracownicze (szkolenia indywidualne i grupowe). Stąd diagnozowanie potrzeb szkoleniowych ma miejsce na poziomie tak zespołów, jak i konkretnych pracowników.

Firmom usługowym (szczególnie średnim i dużym) zależy w pierwszej kolejności na doskonaleniu personelu poprzez szkolenia na poziomie zespołów (tzw. zespoły sprzedażowe), jak i na poziomie organizacji. W rezultacie diagnozowane są potrzeby szkoleniowe wynikające z luki kompetencji i umiejętności na poziomie całego organizmu jakim jest firma, jak również poszczególnych grup pracowników.

Przedsiębiorstwa handlowe zainteresowane są głównie szkoleniami sprzedażowymi grupowymi (podobnie, jak w przypadku usług chodzi o podnoszenie kompetencji zespołów ds. sprzedaży). Stąd ankietowani wskazali na identyfikowanie potrzeb szkoleniowych właśnie na poziomie grup pracowniczych. Dąży się do jednorazowego przeszkolenia od kilku do kilkunastu pracowników.

W przypadku działalności mieszanej nie można mówić o jednej widocznej tendencji w zakresie identyfikacji potrzeb szkoleniowych. Ma ona miejsce w każdym z trzech omawianych obszarów (organizacja, zespół, pracownik).

Tabela 5 zawiera informacje na temat sposobów pozyskiwania informacji na temat potrzeb szkoleniowych na poziomie organizacji (a więc „całego organizmu”). Do pozyskiwania informacji na tym poziomie przyznało się 60,34% ogółu badanych organizacji (patrz tabela 2).

Wyniki badania zaprezentowane w tabeli 5 zestawiono ze względu na zajmowane przez ankietowanego stanowisko w firmie. Zmienna ta warunkuje rodzaj metod wykorzystywanych do diagnozowania potrzeb szkoleniowych na poziomie organizacji ($p = 0,005$). Współzależność ma charakter umiarkowany ($V_c = 0,469$).

Generalnie wachlarz metod wykorzystywanych do DPS jest imponujący. Ankietowani w ponad połowie opowiedzieli się za wdrożeniem analizy planów dotyczących zasobów ludzkich (71,43% ogółu), a dalej analizy planów strategicznych i badania szkoleniowego eksploracyjnego (po 65,71% wskazań) oraz badania szkoleniowego eksplanacyjnego – tabela 5.

Tabela 5. Zakres metod wykorzystywanych do identyfikowania potrzeb szkoleniowych na poziomie organizacji [ze względu na zajmowane stanowisko] [N=35]

Metody	Zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie [N = 35]								Suma wierszy	
	Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (kadra własna firmy) [n = 10]		Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (zewnętrzna firma szkoleniowa) [n = 15]		Szef przedsiębiorstwa (właściciel, prezes, dyrektor) [n = 5]		Osoba odpowiedzialna za HR (dyrektor personalny) [n = 5]			
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Analiza planów strategicznych	10	28,57	6	17,14	4	11,43	3	8,57	23	65,71
Analiza planów dotyczących zasobów ludzkich	5	14,28	10	28,57	5	14,29	5	14,29	25	71,43
Badania szkoleniowe eksploracyjne ¹⁸	10	28,57	12	34,29	1	2,86	0	0,00	23	65,71
Badania szkoleniowe eksplanacyjne ¹⁹	3	8,57	15	42,86	0	0,00	1	2,86	19	54,29
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 23,112; \rho = 0,005$									
	$\chi^2 = 23,112 > \chi^2_{\alpha=0,05,df=9} = 16,919; V_c = 0,469$									

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Ankietowani odpowiedzialni za organizację i realizację szkoleń (kadra własna firmy) najczęściej do identyfikowania potrzeb szkoleniowych na poziomie organizacji wykorzystują takie metody, jak analiza planów strategicznych i badania szkoleniowe eksploracyjne (po 28,57% wskazań). Przedstawiciele przedsiębiorstw zatrudnieni w zewnętrznych firmach szkoleniowych w swojej praktyce działania do DPS na poziomie organizacji wykorzystują badania szkoleniowe eksplanacyjne (42,86%), eksploracyjne (34,29%) i analizę planów dotyczącą zasobów ludzkich (28,57%). Respondenci w osobie szefa przedsiębiorstwa najchętniej przy DPS korzystają

¹⁸ Badania eksploracyjne – ukierunkowane na wstępną identyfikację wszystkich możliwych zjawisk i problemów, które przedsięwzięcie szkoleniowe może rozwiązać.

¹⁹ Badanie eksplanacyjne – ukierunkowane na wyjaśnienie wyodrębnionego obszaru wiedzy. Skoncentrowane jest na zidentyfikowaniu źródeł konkretnego problemu bądź zagadnienia oraz sprawdzenie, czy przedsięwzięcie szkoleniowe może pomóc w jego rozwiązaniu lub zmodyfikowaniu.

z analizy planów strategicznych (11,43%) i dotyczącej zasobów ludzkich organizacji (14,29%). Ostatnia ze wskazanych metod jest również najchętniej wykorzystywana przez osoby odpowiedzialne za HR w przedsiębiorstwie (14,29%) – tabela 5.

Do DPS na poziomie grup pracowniczych przyznało się sumarycznie 94,83% ogółu badanych (patrz tabela 2). W tabeli 6 zaprezentowano zestawienie metod, które wykorzystywane są przez te podmioty do DPS na poziomie zespołów pracowniczych.

W przypadku DPS na poziomie zespołu najczęściej wykorzystywaną metodą jest przegląd efektów rozwoju (w sumie 98,18% wskazań). Mniej niż połowa ogółu opiniodawców opowiedziała się za badaniem szkoleniowym eksplanacyjnym (łącznie 45,45%), czy eksploracyjnym (sumarycznie 38,18%) – tabela 6.

Tabela 6. Zakres metod wykorzystywanych do identyfikowania potrzeb szkoleniowych na poziomie grup pracowniczych (zadań) [ze względu na zajmowane stanowisko] [N=55]

Metody	Zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie N=55									
	Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (kadra własna firmy) [n=20]		Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (zewnątrzna firma szkoleniowa) [n=15]		Szef przedsiębiorstwa (właściciel, prezes, dyrektor) [n=12]		Osoba odpowiedzialna za HR (dyrektor personalny) [n=8]		Suma wierszy	
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Badania szkoleniowe eksploracyjne	10	18,18	3	5,45	3	5,45	5	9,09	21	38,18
Badania szkoleniowe eksplanacyjne	5	9,09	15	27,27	4	7,27	1	1,82	25	45,45
Przegląd efektów rozwoju	20	36,36	15	27,27	11	20,00	8	14,55	54	98,18
Ocena zależności cech	$x^2 = 17,840; \rho = 0,006$									
	$x^2 = 17,840 > x_{\alpha=0,05,df=6}^2 = 12,592; V_c = 0,402$									

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Zajmowane przez ankietowanego stanowisko w organizacji wpływa na wybór konkretnej metody diagnozy ($p = 0,006$). Współzależność ta ma charakter umiarkowany ($V_c = 0,402$). Poza metodą przeglądu efektów działań osoby odpowiedzialne za szkolenia w firmie (kadra własna firmy)

w praktyce wykorzystują w połowie (18,18%) badania szkoleniowe eksploracyjne. Podobne wyniki zaobserwowano w przypadku osób odpowiedzialnych za HR w organizacji. Z kolei osoby odpowiedzialne za szkolenia będące przedstawicielami zewnętrznej firmy szkoleniowej dodatkowo korzystają z badań szkoleniowych eksplanacyjnych (27,27%). Uczestniczący w badaniu szefowie przedsiębiorstwa preferują przede wszystkim najpopularniejszą metodę DPS wśród badanej grupy, czyli przegląd efektów działań (20,00% wskazań) – tabela 6.

Do DPS na poziomie pracownika przyznało się 25 podmiotów 43,10% ogółu badanych (patrz tabela 2). W przypadku DPS na tym poziomie, wykorzystywane są przez ponad połowę badanych takie metody, jak: analiza stanowiska pracy (72,00%) oraz przegląd efektów rozwoju (68,00%). Mniej niż połowa respondentów wskazało na analizę roli (44,00%). Opinie badanych uwarunkowane są zajmowanym stanowiskiem ($p = 0,001$), zdiagnozowana korelacja ma charakter silny ($V_c = 0,649$) – tabela 7.

Tabela 7. Zakres metod wykorzystywanych do identyfikowania potrzeb szkoleniowych na poziomie jednostki (pracownika) [ze względu na zajmowane stanowisko] [N=25]

Metody	Zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie [N=25]								Suma wierszy	
	Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (kadra własna firmy) [n=8]		Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (zewnętrzna firma szkoleniowa) [n=10]		Szef przedsiębiorstwa (właściciel, prezes, dyrektor) [n=3]		Osoba odpowiedzialna za HR (dyrektor personalny) [n=4]			
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Przegląd efektów rozwoju	8	32,00	2	8,00	3	12,00	4	16,00	17	68,00
Analiza stanowiska pracy	4	16,00	10	40,00	3	12,00	1	4,00	18	72,00
Analiza roli	0	0,00	10	40,00	0	0,00	1	4,00	11	44,00
Ocena zależności cech	$x^2 = 21,123; \rho = 0,001$									
	$x^2 = 21,123 > x^2_{\alpha=0,05,df=6} = 12,592; V_c = 0,649$									

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Osoby odpowiedzialne za proces szkoleniowy (kadra własna firmy) do DPS na poziomie jednostki wykorzystują przegląd efektów działań

(32,00%), a w połowie analizę stanowisk pracy (16,00%). Ankietowani reprezentujący zewnętrzną firmę szkoleniową odpowiedzialną za realizację procesu szkoleniowego w danej organizacji w praktyce swoich działań DPS pracowników prowadzą przy wykorzystaniu analiz stanowiska pracy i roli (po 40,00% wskazań). Szefowie przedsiębiorstwa, jako osoby kompetentne w zakresie DPS w firmie korzystają z takich metod, jak przegląd efektów rozwoju i analiza stanowiska pracy (po 12,00% wskazań). Uczestniczący w badaniu dyrektorzy personalni preferują przegląd efektów działań (16,00%) – tabela 7.

Sposoby pozyskiwania informacji o potrzebach szkoleniowych

W procesie identyfikacji potrzeb szkoleniowych zastosowanie mają odmienne sposoby pozyskiwania informacji w zależności od poziomu diagnozy. Korzystanie z nich daje możliwość wglądu i szeroką analizę zasobów ludzkich w organizacji, a tym samym dokładne zdefiniowanie potrzeb rozwojowych firmy i wskazanie kierunku przygotowania szkoleń²⁰. W tabeli 8 zestawiono wyniki obserwacji w zakresie źródeł informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie organizacji.

Ponad połowa badanych ogółem wskazała na następujące źródła informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie organizacji:

- wskaźnik efektywności działania (łącznie 100,00% wskazań),
- reklamacje klientów (ogółem 94,29% wskazań),
- prośby kierownictwa o szkolenie (w sumie 91,43%),
- kontrola jakości (sumarycznie 74,29%),
- charakterystyka organizacji zważywszy na wydajność pracy, rotację pracowników, choroby, absencję i wypadki (łącznie 51,43%) – tabela 8.

Wskazania badanych w omawianym zakresie korelują z zajmowanym przez ankietowanych stanowiskiem w firmie ($p = 5,46536E-05$, notacja naukowa). Współzależność ta ma charakter bardzo silny ($V_c = 0,864$) – tabela 8.

²⁰ H. Król, A. Ludwicyński (red.)..., *op. cit.*, s. 457.

Tabela 8. Źródła informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie organizacji [ze względu na zajmowane stanowisko] [N=35]

Źródło informacji	Zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie [N=35]									
	Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (kadra własna firmy) [n=10]		Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (zewnętrzna firma szkoleniowa) [n=15]		Szef przedsiębiorstwa (właściciel, prezes, dyrektor) [n=5]		Osoba odpowiedzialna za HR (dyrektor personalny) [n=5]		Suma wierszy	
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Misja, wizja	2	5,71	2	5,71	5	14,29	0	0,00	9	25,71
Strategia organizacji	1	2,86	4	11,43	5	14,29	1	2,86	11	31,43
Obroty, zysk	4	11,43	1	2,86	5	14,29	5	14,29	15	42,86
Struktura	5	14,29	7	20,00	0	0,00	0	0,00	12	34,29
Katalog umiejętności	0	0,00	5	14,29	0	0,00	0	0,00	5	14,29
Harmonogram pracy	5	14,29	8	22,86	0	0,00	3	8,57	16	45,71
Kontrola jakości	10	28,57	14	40,00	0	0,00	2	5,71	26	74,29
Biznesplan	1	2,86	4	11,43	0	0,00	1	2,86	6	17,14
Opinie odchodzących pracowników	2	5,71	0	0,00	5	14,29	5	14,29	12	34,29
Prośby kierownictwa o szkolenie	10	28,57	12	34,29	5	14,29	5	14,29	32	91,43
Wskaźniki efektywności działania	10	28,57	15	42,86	5	14,29	5	14,29	35	100,00
Reklamacje klientów	10	28,57	13	37,14	5	14,29	5	14,29	33	94,29
Charakterystyka organizacji pod względem wydajności, rotacji pracowników, chorób, absencji i wypadków	8	22,86	7	20,00	2	5,71	1	2,86	18	51,43
Ocena zależności cech	$x^2 = 78,454; \rho = 5,46536E - 05$ (przypadek notacji naukowej)									
	$x^2 = 78,454 > x^2_{\alpha=0,05,df=36} = 50,998; V_c = 0,864$									

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Osoby odpowiedzialne za szkolenia w organizacji (tak zatrudnione w przedsiębiorstwie, jak i będące przedstawicielami zewnętrznych firm szkoleniowych, które świadczą usługę outsourcingu szkoleń na rzecz da-

nego przedsiębiorstwa) pozyskują wiedzę o potrzebach szkoleniowych na poziomie przedsiębiorstwa przede wszystkim za pośrednictwem: kontroli jakości, próśb kierownictwa o organizację szkolenia, analizę wskaźników efektywności działania, reklamacje klientów, charakterystykę organizacji zważywszy na wydajność pracy, rotację pracowników, choroby, absencję i wypadki oraz harmonogram pracy. Z kolei dla opiniodawców w osobach szefów przedsiębiorstw i osób odpowiedzialnych za HR i głównymi źródłami informacji pozostają: opinie odchodzących pracowników, próśby kierownictwa o szkolenie, wskaźniki efektywności działania, reklamacje klientów, obroty/zysk. Dokumentację w postaci misji, wizji i strategii organizacji jako źródła informacji o potrzebach szkoleniowych wykorzystują głównie szefowie przedsiębiorstwa. Niewielki odsetek pozostałych ankietowanych korzysta z tych dokumentów, co może wskazywać na postrzeganie ich jako nieużyteczne. Wynika to z faktu, że wiele organizacji nie aktualizuje tych dokumentów, w rezultacie nie odpowiadają one bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa i stanowią „martwą dokumentację”.

Im większy podmiot, tym większy zakres źródeł informacji wykorzystuje do pozyskania wiedzy na temat potrzeb szkoleniowych na poziomie organizacji ($p = 0,000$). Współzależność pomiędzy omawianymi cechami ma charakter bardzo silny ($V_c = 0,909$). Firmy mikro w większości wskazywały na trzy następujące źródła: próśby kierownictwa o szkolenie, wskaźniki efektywności działania i reklamacje klientów. Firmy małe w ponad połowie dodatkowo wykorzystują kontrolę jakości. Najbardziej zróżnicowany wachlarz źródeł w omawianym zakresie zadeklarowali ankietowani zatrudnieni w podmiotach średnich. Poza wcześniej wskazanymi źródłami, organizacje te czerpią potrzebne informacje wykorzystując katalog umiejętności, strukturę oraz poziom obrotów i wypracowanego zysku – tabela 9.

Tabela 9. Źródła informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie organizacji [ze względu na wielkość przedsiębiorstwa] [N=35]

Źródło informacji	Wielkość przedsiębiorstwa [N=35]						Suma wierszy	
	Mikro [n=14]		Małe [n=12]		Średnie [n=9]			
	L	%	L	%	L	%	L	%
<i>1</i>	2	3	4	5	6	7	8	9
Misja, wizja	3	8,57	2	5,71	2	5,71	9	25,71
Strategia organizacji	3	8,57	8	22,86	0	0,00	11	31,43
Obroty, zysk	5	14,29	5	14,29	5	14,29	15	42,86
Struktura	2	5,71	5	14,29	5	14,29	12	34,29
Katalog umiejętności	0	0,00	0	0,00	5	14,29	5	14,29
Harmonogram pracy	2	5,71	5	14,29	9	25,71	16	45,71
Kontrola jakości	5	14,29	12	34,29	9	25,71	26	74,29

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Biznesplan	2	5,71	2	5,71	2	5,71	6	17,14
Opinie odchodzących pracowników	0	0,00	3	8,57	9	25,71	12	34,29
Prośby kierownictwa o szkolenie	14	40,00	12	34,29	6	17,14	32	91,43
Wskaźniki efektywności działania	14	40,00	12	34,29	9	25,71	35	100,00
Reklamacje klientów	14	40,00	12	34,29	7	20,00	33	94,29
Charakterystyka organizacji pod względem wydajności, rotacji pracowników, chorób, absencji i wypadków	7	20,00	6	17,14	5	14,29	18	51,43
Ocena zależności cech	$x^2 = 57,892; \rho = 0,000$							
$x^2 = 57,892 > x^2_{\alpha=0,05,df=24} = 36,415; V_c = 0,909$								

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Także rodzaj działalności stanowi czynnik korelujący z rodzajem źródeł informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie organizacji. Ankietowani zatrudnieni w firmach produkcyjnych wskazywali na wykorzystywanie takich źródeł, jak: harmonogram pracy, kontrolę jakości, prośby kierownictwa o szkolenie, wskaźniki efektywności działania i reklamacje klientów. Wszystkie te źródła ściśle korespondują z optymalizacją procesu produkcyjnego w przedsiębiorstwie. Podobne źródła zadeklarowali opiniodawcy pracujący w usługach i firmach prowadzących działalność mieszaną (z wyłączeniem harmonogramu pracy). Osoby reprezentujące branżę handlową dużą rolę w pozyskiwaniu informacji o potrzebach szkoleniowych kadr przypisują prośbą kierownictwa o szkolenia, wskaźnikami efektywności działania, reklamacją klientów (wskazania tożsame z osobami zatrudnionymi w produkcji i handlu), ale również katalogowi umiejętności, strukturze organizacji i strategii jej działania – tabela 10.

Tabela 10. Źródła informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie organizacji [ze względu na rodzaj działalności] [N=35]

Źródło informacji	Rodzaj działalności N=35								Suma wierszy	
	Produkcja [n=11]		Usługi [n=10]		Handel [n=6]		Działalność mieszana [n=8]			
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Misja, wizja	1	2,86	3	8,57	3	8,57	2	5,71	9	25,71
Strategia organizacji	2	5,71	5	14,29	4	11,43	0	0,00	11	31,43
Obroty, zysk	5	14,29	4	11,43	2	5,71	4	11,43	15	42,86
Struktura	5	14,29	2	5,71	5	14,29	0	0,00	12	34,29
Katalog umiejętności	1	2,86	0	0,00	4	11,43	0	0,00	5	14,29
Harmonogram pracy	10	28,57	3	8,57	1	2,86	2	5,71	16	45,71
Kontrola jakości	11	31,43	10	28,57	0	0,00	5	14,29	26	74,29
Biznesplan	2	5,71	1	2,86	2	5,71	1	2,86	6	17,14
Opinie odchodzących pracowników	1	2,86	2	5,71	6	17,14	3	8,57	12	34,29
Prośby kierownictwa o szkolenie	11	31,43	10	28,57	6	17,14	5	14,29	32	91,43
Wskaźniki efektywności działania	11	31,43	10	28,57	6	17,14	8	22,86	35	100,00
Reklamacje klientów	11	31,43	8	22,86	6	17,14	8	22,86	33	94,29
Charakterystyka organizacji pod względem wydajności, rotacji pracowników, chorób, absencji i wypadków	4	11,43	4	11,43	4	11,43	6	17,14	18	51,43
Ocena zależności cech	$x^2 = 60,189; p = 0,006$									
	$x^2 = 60,189 > x^2_{\alpha=0,05,df=36} = 50,998; V_c = 0,757$									

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

DPS na poziomie zespołów pracowniczych realizuje ogół 94,83% przedsiębiorstw (patrz tabela 2). Informacje o potrzebach szkoleniowych na tym poziomie pozyskiwane są przez większość uczestników badania poprzez: relacje interpersonalne w zespołach pracowniczych (w sumie 87,27% wskazań), informacje udzielone przez współpracowników, przeło-

zonych lub kierowników wyższego szczebla (łącznie 85,45%), normy jakości i wydajności pracy (ogółem 56,36%) i proces pracy (50,91%) – tabela 11.

Tabela 11. Źródła informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie zespołu pracowników [ze względu na zajmowane stanowisko] [N=55]

Źródło informacji	Zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie [N=55]								Suma wierszy	
	Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (kadra własna firmy) [n=20]		Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (zewnątrzna firma szkoleniowa) [n=15]		Szef przedsiębiorstwa (właściciel, prezes, dyrektor) [n=12]		Osoba odpowiedzialna za HR (dyrektor personalny) [n=8]			
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Opis stanowisk pracy	10	18,18	3	5,45	1	1,82	7	12,73	21	38,18
Normy jakości, wydajności pracy	18	32,73	1	1,82	7	12,73	5	9,09	31	56,36
Proces pracy	20	36,36	3	5,45	3	5,45	2	3,64	28	50,91
Jakość wykonania pracy	7	12,73	2	3,64	10	18,18	8	14,55	27	49,09
Struktura zespołu	2	3,64	12	21,82	3	5,45	8	14,55	25	45,45
Profil osobowy wzorcowego pracownika	1	1,82	14	25,45	0	0,00	1	1,82	16	29,09
Współpracownicy, przełożeni, kierownicy wyższego szczebla	20	36,36	7	12,73	12	21,82	8	14,55	47	85,45
Stosunki międzyludzkie	20	36,36	15	27,27	10	18,18	3	5,45	48	87,27
Ocena zależności cech	$x^2 = 99,202$; $p = 3,99302E - 12$ (przypadek notacji naukowej)									
	$x^2 = 99,202 > x^2_{\alpha=0,05,df=21} = 32,671$; $V_c = 0,775$									

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Sposoby pozyskiwania wiedzy na temat potrzeb szkoleniowych w grupach pracowniczych zależą od zajmowanego stanowiska przez osobę

odpowiedzialną za realizację tego zadania ($p = 3,99302E - 12$, notacja naukowa). Korelacja ta ma charakter silny ($V_c = 0,775$) – tabela 11.

Osoby odpowiedzialne za realizację procesu szkoleniowego (kadra własna firmy) pozyskuje wiedzę na temat potrzeb szkoleniowych grup pracowniczych w organizacji głównie przy wykorzystaniu informacji zwrotnej od współpracowników i przełożonych, ocenę jakości relacji międzyludzkich, analizę procesu pracy oraz normy jakości i wydajności pracy. Osoby odpowiedzialne za szkolenia w organizacji pochodzące z zewnątrz (outsourcing szkoleń) wskazywały głównie na takie źródła, jak: struktura zespołu, profil osobowy wzorcowego pracownika, czy relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwie. Szefowie firm zbierają dane o potrzebach szkoleniowych zespołów pracowniczych głównie poprzez informacje od współpracowników, przełożonych i kierowników, a dalej jakość relacji interpersonalnych w grupach pracowniczych i jakość wykonanej pracy. Osoby reprezentujące dział HR w praktyce wykorzystują najbardziej rozbudowany zestaw źródeł o potrzebach szkoleniowych organizacji. Są to: informacja zwrotna od współpracowników, kierowników i przełożonych; analiza struktury zespołu, jakość wykonanej pracy, normy jakości i wydajności pracy oraz opis stanowisk pracy – tabela 11.

Sposoby pozyskiwania wiedzy o potrzebach szkoleniowych grup pracowniczych są również uwarunkowane wielkością przedsiębiorstwa ($p = 5,80063E-15$, notacja naukowa). Współzależność ta ma charakter silny ($V_c = 0,697$) – tabela 12.

Wszystkie podmioty, bez względu na wielkość, stosują zróżnicowane źródła do pozyskiwania informacji o potrzebach szkoleniowych grup pracowniczych, zróżnicowane źródła. Ponad połowa wykorzystuje przynajmniej 4 odmienne źródła wiedzy. Katalog ten jest najbardziej zdywersyfikowany w przypadku firm dużych. W ponad połowie firmy mikro i średnie stosują 6 na 8 wskazanych w tabeli 12 źródeł informacji. Firmy małe nieco mniej (4 na 8 sklasyfikowanych w tabeli 12 źródeł) – tabela 12.

Tabela 12. Źródła informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie zespołu pracowników [ze względu na wielkość przedsiębiorstwa] [N=55]

Źródło informacji	Wielkość przedsiębiorstwa [N=55]								Suma wierszy	
	Mikro [n=17]		Małe [n=27]		Średnie [n=9]		Duże [n=2]			
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Opis stanowisk pracy	14	25,45	3	5,45	2	3,64	2	3,64	21	38,18
Normy jakości, wydajności pracy	17	30,91	3	5,45	9	16,36	2	3,64	31	56,36
Proces pracy	10	18,18	8	14,55	9	16,36	1	1,82	28	50,91
Jakość wykonania pracy	10	18,18	10	18,18	3	5,45	2	3,64	27	49,09
Struktura zespołu	4	7,27	10	18,18	9	16,36	2	3,64	25	45,45
Profil osobowy wzorcowego pracownika	2	3,64	6	10,91	6	10,91	2	3,64	16	29,09
Współpracownicy, przełożeni, kierownicy wyższego szczebla	9	16,36	27	49,09	9	16,36	2	3,64	47	85,45
Stosunki międzyludzkie	15	27,27	27	49,09	5	9,09	1	1,82	48	87,27
Ocena zależności cech	$x^2 = 115,021; \rho = 5,80063E - 15$ (przypadek notacji naukowej)									
	$x^2 = 115,21 > x^2_{\alpha=0,05,df=21} = 32,671; V_c = 0,697$									

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Odpowiedzi ankietowanych w omawianym zakresie uwarunkowane są również rodzajem prowadzonej działalności ($p = 1,67257E-05$, notacja naukowa). Współzależność między analizowanymi cechami (źródło informacji vs. rodzaj działalności) ma charakter umiarkowany ($V_c = 0,599$) – tabela 13.

Wspólnymi źródłami informacji wskazanymi przez większość ankietowanych bez względu na branżę, w której funkcjonują pozostawały: pozyskiwanie informacji od współpracowników, przełożonych i kierowników wyższego szczebla oraz jakość relacji międzyludzkich. W przypadku innych źródeł, zaobserwowano następujące różnice: firmy produkcyjne najchętniej czerpią wiedzę na temat potrzeb szkoleniowych zespołu pracowników przy wykorzystaniu opisu stanowisk pracy, analizę norm jakości i wydajności oraz proces pracy. Firmy usługowe bazują również na normach jakości i wydajności, analizie procesów pracy i profilu osobowego wzorcowego pracownika. Przedstawiciele przedsiębiorstw branży handlowej i prowadzący działalność mieszaną wskazywali w większości na analogiczne sposoby pozyskiwania informacji. Są to: jakość wykonania pracy, struktura zespołu, informacja od współpracowników, przełożonych i kierowników oraz relacje międzyludzkie – tabela 13.

Tabela 13. Źródła informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie zespołu pracowników [ze względu na rodzaj działalności przedsiębiorstwa] [N=55]

Źródło informacji	Rodzaj działalności [N=55]								Suma wierszy	
	Produkcja [n=14]		Usługi [n=13]		Handel [n=19]		Działalność mieszana [n=9]			
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Opis stanowisk pracy	10	18,18	3	5,45	4	7,27	4	7,27	21	38,18
Normy jakości, wydajności pracy	14	25,45	13	23,64	2	3,64	2	3,64	31	56,36
Proces pracy	10	18,18	10	18,18	4	7,27	4	7,27	28	50,91
Jakość wykonania pracy	6	10,91	2	3,64	10	18,18	9	16,36	27	49,09
Struktura zespołu	4	7,27	5	9,09	10	18,18	6	10,91	25	45,45
Profil osobowy wzorcowego pracownika	0	0,00	10	18,18	3	5,45	3	5,45	16	29,09
Współpracownicy, przełożeni, kierownicy wyższego szczebla	14	25,45	13	23,64	11	20,00	9	16,36	47	85,45
Stosunki międzyludzkie	12	21,82	13	23,64	16	29,09	7	12,73	48	87,27
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 59,224; p = 1,67257E - 05$ (przypadek notacji naukowej) $\chi^2 = 59,224 > \chi^2_{\alpha=0,05,df=21} = 32,671; V_c = 0,599$									

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.
 Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

DPS na poziomie jednostki (czyli indywidualnych pracowników) w praktyce realizuje 43,10% uczestniczących w badaniu podmiotów (patrz tabela 2). Zasadniczymi źródłami za pośrednictwem których czerpie się wiedzę na temat potrzeb szkoleniowych indywidualnych pracowników są:

- prośby pracowników o szkolenie i wyniki ocen okresowych (po 100%),
- poziom wiedzy i umiejętności oraz skargi klientów (po 80%),
- nagrody oraz kary (52,00%) - tabela 14.

Zajmowane przez ankietowanego stanowisko w przedsiębiorstwie nie koreluje z wykorzystywanymi przez niego źródłami informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie pracownika ($p = 0,601$) – tabela 14.

Tabela 14. Źródła informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie pracownika [ze względu na zajmowane stanowisko] [N=25]

Źródło informacji	Zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie [N=25]								Suma wierszy	
	Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (kadra własna firmy) [n=8]		Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (zewnątrzna firma szkoleniowa) [n=10]		Szef przedsiębiorstwa (właściciel, prezes, dyrektor) [n=3]		Osoba odpowiedzialna za HR (dyrektor personalny) [n=4]			
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Liczba wypadków	2	8,00	8	32,00	1	4,00	1	4,00	12	48,00
Pochwały, osiągnięcia	1	4,00	5	20,00	0	0,00	1	4,00	7	28,00
Nagrody, kary	5	20,00	5	20,00	0	0,00	3	12,00	13	52,00
Plany karier	1	4,00	1	4,00	0	0,00	3	12,00	5	20,00
Prośby pracowników o szkolenie	8	32,00	10	40,00	3	12,00	4	16,00	25	100,00
Poziom wiedzy, umiejętności	6	24,00	7	28,00	3	12,00	4	16,00	20	80,00
Wyniki ocen okresowych	8	32,00	10	40,00	3	12,00	4	16,00	25	100,00
Skargi klientów	8	32,00	5	20,00	3	12,00	4	16,00	20	80,00
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 18,752; p = 0,601$									
	$\chi^2 = 18,752 < \chi^2_{\alpha=0,05,df=21} = 32,671$									

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Wielkość przedsiębiorstwa nie jest cechą warunkującą zakres źródeł wykorzystywanych do pozyskiwania informacji o potrzebach szkoleniowych pracownika ($p = 0,582$) – tabela 15.

Tabela 15. Źródła informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie pracownika [ze względu na wielkość przedsiębiorstwa] [N=25]

Źródło informacji	Wielkość przedsiębiorstwa [N=25]								Suma wierszy	
	Mikro [n=11]		Małe [n=4]		Średnie [n=9]		Duże [n=1]			
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Liczba wypadków	3	12,00	4	16,00	4	16,00	1	4,00	12	48,00
Pochwały, osiągnięcia	0	0,00	2	8,00	4	16,00	1	4,00	7	28,00
Nagrody, kary	2	8,00	3	12,00	7	28,00	1	4,00	13	52,00

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Plany karier	1	4,00	1	4,00	3	12,00	0	0,00	5	20,00
Prośby pracowników o szkolenie	11	44,00	4	16,00	9	36,00	1	4,00	25	100,00
Poziom wiedzy, umiejętności	6	24,00	4	16,00	9	36,00	1	4,00	20	80,00
Wyniki ocen okresowych	11	44,00	4	16,00	9	36,00	1	4,00	25	100,00
Skargi klientów	9	36,00	4	16,00	7	28,00	0	0,00	20	80,00
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 19,042; \rho = 0,582$									
$\chi^2 = 19,042 < \chi^2_{\alpha=0,05,df=21} = 32,671$										

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Również branża nie stanowi czynnika wpływającego na sposoby pozyskiwania informacji o potrzebach szkoleniowych indywidualnych pracowników ($p = 0,234$) – tabela 16.

Tabela 16. Źródła informacji o potrzebach szkoleniowych na poziomie pracownika [ze względu na rodzaj działalności przedsiębiorstwa] [N=25]

Źródło informacji	Rodzaj działalności [N=25]								Suma wierszy	
	Produkcja [n=14]		Usługi [n=3]		Handel [n=3]		Działalność mieszana [n=5]			
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Liczba wypadków	4	16,00	1	4,00	2	8,00	5	20,00	12	48,00
Pochwały, osiągnięcia	2	8,00	2	8,00	3	12,00	0	0,00	7	28,00
Nagrody, kary	6	24,00	3	12,00	1	4,00	3	12,00	13	52,00
Plany karier	1	4,00	2	8,00	2	8,00	0	0,00	5	20,00
Prośby pracowników o szkolenie	14	56,00	3	12,00	3	12,00	5	20,00	25	100,00
Poziom wiedzy, umiejętności	11	44,00	3	12,00	1	4,00	5	20,00	20	80,00
Wyniki ocen okresowych	14	56,00	3	12,00	3	12,00	5	20,00	25	100,00
Skargi klientów	10	40,00	3	12,00	3	12,00	4	16,00	20	80,00
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 25,923; \rho = 0,234$									
$\chi^2 = 25,923 < \chi^2_{\alpha=0,05,df=21} = 32,671$										

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Ustalenie założeń do prowadzonych szkoleń

Odpowiedź potwierdzająca realizację założeń do prowadzonych szkoleń zaprezentowanych w tabeli 17 potwierdza dobrze przeprowadzoną DPS. W tabeli 17 zestawiono 7 założeń, na 5 z nich większość badanych odpowiedziała twierdząco.

Tabela 17. Czy metodyka rozpoznania potrzeb szkoleniowych w przedsiębiorstwie pozwala na... [N=58]

Założenia do prowadzonych szkoleń	Odpowiedź									
	Zdecydowanie tak		Raczej tak		Trudno powiedzieć		Raczej nie		Zdecydowanie nie	
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Podjęcie decyzji na temat zakresu przedmiotowego szkolenia	31	53,45	8	13,79	6	10,34	10	17,24	3	5,17
Ustalenie czasu treningu, który pozwoli na nabytciu nowych kompetencji	25	43,10	18	31,03	3	5,17	6	10,34	6	10,34
Poznanie celów organizacyjnych klient przez trenerów zewnętrznych	19	32,76	28	48,28	6	10,34	5	8,62	0	0,00
Poznanie motywacji, postaw i zachowań uczestników	30	51,72	10	17,24	7	12,07	6	10,34	5	8,62
Zbadanie obecnej wiedzy i umiejętności przyszłych uczestników szkolenia	19	32,76	25	43,10	6	10,34	4	6,90	4	6,90
Efektywne rozplanowanie sesji szkoleniowych	10	17,24	18	31,03	10	17,24	14	24,14	6	10,34
Stworzenie podstaw do ewaluacji prowadzonych szkoleń (badanie efektywności treningu)	4	6,90	8	13,79	30	51,72	9	15,52	7	12,07

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Wyniki badania zebrane w tabeli 17 informują, że ponad połowie uczestników sondażu przyjęta metodyka DPS w organizacji pozwala na:

- poznanie celów organizacja-klient przez trenerów zewnętrznych (w sumie 81,04% wskazań dla odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”);
- zbadanie obecnej wiedzy i umiejętności przyszłych uczestników szkolenia (łącznie 75,86% wskazań dla odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”);
- ustalenie czasu treningu, który pozwoli na nabycie nowych kompetencji (ogółem 74,13% wskazań odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”);
- poznanie motywacji, postaw i zachowań uczestników (sumarycznie 68,96% wskazań dla odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”);
- podjęcie decyzji na temat zakresu przedmiotowego szkolenia (w sumie 67,24% wskazań dla odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak”).

Ponad połowa uczestników badania miała problem z udzieleniem odpowiedzi, czy obecnie wdrożona metodyka DPS pozwala na stworzenie podstaw do ewaluacji przeprowadzonych szkoleń, czyli zbadania rezultatów treningu w perspektywie krótko- i długookresowej. Może to sugerować, że nie dokonują oni ewaluacji szkoleń. Marginalizowanie tego etapu może podważać zasadność całego procesu szkoleniowego, ponieważ osoby zainteresowane efektywnością szkoleń nie są w stanie uzyskać jednoznacznej informacji zwrotnej, czy szkolenie spełniło swoją rolę. Ponadto wyniki ewaluacji są kluczowym elementem brany pod uwagę przy projektowaniu kolejnych szkoleń, czy też kierowaniu pracownika na inny lub uzupełniający warsztat – tabela 17.

Kryteria realności procesu szkoleniowego

Potrzeby szkoleniowe organizacji z reguły przekraczają możliwości ich realizacji. Z tego też względu, aby podjąć finalną decyzję o planowanych do realizacji przedsięwzięciach szkoleniowych niezbędne jest dokonanie oceny realności ich organizacji. Kryteria realności procesu szkoleniowego²¹ uwzględniono w tabeli 18. Uczestnicy badania w trakcie wyznaczania realności organizacji szkolenia w większości biorą pod uwagę następujące kryteria:

- utracony przychód w trakcie szkolenia (77,59%);

²¹ H. Król, *Proces szkolenia pracowników* [w:] H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2011, s. 458.

- wielkość nakładów (67,24%);
- rozmiary budżetu szkoleniowego (56,90%);
- stopień konieczności szkoleń (50,00%) – tabela 18.

Tabela 18. Wyznaczniki realności organizacji szkolenia [ze względu na zajmowane stanowisko] [N=58]

Kryterium	Zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie [N=58]								Suma wierszy	
	Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (kadra własna firmy) [n=20]		Osoba odpowiedzialna za organizację i realizację szkoleń (zewnętrzna firma szkoleniowa) [n=15]		Szef przedsiębiorstwa (właściciel, prezes, dyrektor) [n=14]		Osoba odpowiedzialna za HR (dyrektor personalny) [n=9]			
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Stopień konieczności szkoleń	12	20,69	7	12,07	2	3,45	8	13,79	29	50,00
Wielkość nakładów	20	34,48	5	8,62	10	17,24	4	6,90	39	67,24
Utracony przychód w trakcie szkolenia	20	34,48	3	5,17	14	24,14	8	13,79	45	77,59
Rozmiary budżetu szkoleniowego	3	5,17	12	20,69	12	20,69	6	10,34	33	56,90
Możliwość pozyskania kompetentnych trenerów	2	3,45	10	17,24	2	3,45	1	1,72	15	25,86
Ocena zależności cech	$\chi^2 = 44,834; p = 1,10021E - 05$ (przypadek notacji naukowej)									
	$\chi^2 = 44,834 > \chi^2_{\alpha=0,05,df=12} = 21,026; V_c = 0,507$									

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Stosowane w praktyce kryteria realności organizacji szkolenia korelują z zajmowanych przez ankietowanego stanowiskiem w przedsiębiorstwie ($p = 1,10021E-05$). Współzależność ta ma charakter umiarkowany ($V_c = 0,507$) – tabela 18.

Osoby odpowiedzialne za szkolenia (kadra własna przedsiębiorstwa) w trakcie oceny realności przedsięwzięcia szkoleniowego kierują się takimi kryteriami, jak: utracony przychód w trakcie szkolenia i wielkość nakładów (po 34,48%) oraz poziom konieczności organizacji szkolenia (20,69%) – tabela 18.

Osoby odpowiedzialne za szkolenia (zewnętrzna firma szkoleniowa) w trakcie oceny realności procesu szkoleniowego uwzględnia takie

wskaźniki, jak: rozmiar budżetu szkoleniowego (20,69%) i możliwość pozyskania kompetentnych trenerów (17,24%) – tabela 18.

Szefowie przedsiębiorstwa oceniając możliwość przeprowadzenia szkolenia biorą w większości pod uwagę: utracony przychód w trakcie szkolenia (24,14%), rozmiar budżetu szkoleniowego (20,69%) oraz wielkość nakładów (17,24%) – tabela 18.

Osoby odpowiedzialne za HR w organizacji uwzględniają w większości analogiczne kryteria jak szefowie przedsiębiorstwa, dodatkowo biorąc pod uwagę stopień konieczności szkoleń (13,79%) – tabela 18.

Rodzaj kryterium uwzględnianego w ocenie realności przedsięwzięcia szkoleniowego koreluje z wielkości przedsiębiorstwa, w którym zatrudniony jest opiniodawca ($p = 5,5279E-08$, notacja naukowa). Współzależność ta ma charakter umiarkowany – tabela 19.

Tabela 19. Wyznaczniki realności organizacji szkolenia [ze względu na wielkość przedsiębiorstwa] [N=58]

Kryterium	Wielkość przedsiębiorstwa [N=58]								Suma wierszy	
	Mikro [n=19]		Małe [n=27]		Średnie [n=9]		Duże [n=3]			
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Stopień konieczności szkoleń	19	32,76	8	13,79	1	1,72	1	1,72	29	50,00
Wielkość nakładów	19	32,76	12	20,69	8	13,79	0	0,00	39	67,24
Utracony przychód w trakcie szkolenia	15	25,86	18	31,03	9	15,52	3	5,17	45	77,59
Rozmiary budżetu szkoleniowego	10	17,24	13	22,41	7	12,07	3	5,17	33	56,90
Możliwość pozyskania kompetentnych trenerów	1	1,72	2	3,45	9	15,52	3	5,17	15	25,86
Ocena zależności cech	$x^2 = 57,859$; $\rho = 5,5279E - 08$ (przypadek notacji naukowej)									
	$x^2 = 57,859 > x_{\alpha=0,05,df=12}^2 = 21,026$; $V_c = 0,576$									

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Wspólnym kryterium brany pod uwagę przez wszystkie przedsiębiorstwa bez względu na branżę jest utracony przychód w trakcie szkolenia (ponad 50,00% wskazań w każdej z branż). Dla firm mikro ważne są wszystkie kryteria z wyjątkiem możliwości pozyskania kompetentnych trenerów. Odpowiedzi przedstawicieli firm małych zogniskowane były na utraconym przychodzie w trakcie szkolenia (31,03%). Firmy średnie opowiedziały się w ponad połowie za wszystkimi kryteriami z wyłączeniem stopnia konieczności szkoleń. Z kolei opiniodawcy zatrudnieni w podmio-

tach dużych uznali za kluczowe kryteria: utracony dochód w trakcie szkolenia, rozmiary budżetu szkoleniowego i możliwość pozyskania kompetentnych trenerów – tabela 19.

Typ kryterium brany pod uwagę przez ankietowanych w trakcie oceny realności szkolenia uwarunkowany jest rodzajem branży, w której działają opiniodawcy ($p = 0,001$). Współzależność ta ma charakter umiarkowany – tabela 20.

Tabela 20. Wyznaczniki realności organizacji szkolenia [ze względu na rodzaj działalności przedsiębiorstwa] [N=58]

Kryterium	Rodzaj działalności [N=58]								Suma wierszy	
	Produkcja [n=14]		Usługi [n=16]		Handel [n=19]		Działalność mieszana [n=9]			
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Stopień konieczności szkoleń	14	24,14	8	13,79	3	5,17	4	6,90	29	50,00
Wielkość nakładów	14	24,14	16	27,59	6	10,34	3	5,17	39	67,24
Utracony przychód w trakcie szkolenia	14	24,14	13	22,41	11	18,97	7	12,07	45	77,59
Rozmiary budżetu szkoleniowego	3	5,17	10	17,24	14	24,14	6	10,34	33	56,90
Możliwość pozyskania kompetentnych trenerów	4	6,90	3	5,17	3	5,17	5	8,62	15	25,86
Ocena zależności cech	$x^2 = 31,749; p = 0,001$									
	$x^2 = 31,749 > x^2_{\alpha=0,05,df=12} = 21,026; V_c = 0,427$									

Dane nie sumują się do 100% z uwagi na możliwość wybrania więcej niż 1 odpowiedzi.
Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych [2015-2016].

Dla osób zatrudnionych w produkcji istotne znaczenie mają takie kryteria, jak: stopień konieczności organizacji szkolenia, wielkość nakładów, czy utracony w trakcie szkolenia przychód (po 24,14%). Dwa ostatnie kryteria są ważne również dla osób zatrudnionych w usługach, handlu i firmach o działalności mieszanej. Te pierwsze dodatkowo biorą pod uwagę jeszcze wielkość nakładów (27,59%), a ostatnie możliwość pozyskania kompetentnych trenerów (8,62%) - tabela 20.

Podsumowanie

Analiza literatury tematu i zebrany materiał ilościowy pozwolił na jakościową ocenę tendencji przejawiających się wśród podmiotów aktywnych na rynku szkoleń (ujęcie popytowe i podażowe) w zakresie identyfikacji potrzeb szkoleniowych. Umożliwiła ona także wysunięcie szeregu spostrzeżeń, co pozwala na zrealizowanie celu aplikacyjnego, czyli sformułowania wniosków i postulatów dla praktyki gospodarczej.

Obszarami, w których diagnozowane są potrzeby szkoleniowe stanowią przede wszystkim poziom grup pracowniczych i poziom organizacji. Mniej niż połowa uczestników badania dokonuje DPS na poziomie jednostkowych pracowników.

DPS ma charakter kompletny, gdy realizowana jest na wszystkich trzech poziomach: organizacja, zespoły pracownicze, pracownik. Jej wyniki w każdym z tych obszarów pozwalają na uzyskanie spójnego i kompletnego obrazu potrzeb szkoleniowych. Ponadto informacje pozyskane na poszczególnych poziomach mają charakter komplementarny i pozwalają na uzupełnienie luki informacyjnej na liście potrzeb. Bagatelizowanie DPS na poziomie jednostki może zaburzać diagnozę pełną i zniekształcać rzeczywisty wykaz potrzeb. Można odnieść wrażenie, że uczestnicy badania w większości nie zdawali sobie sprawy, że realizując DPS na poziomie organizacji i zespołów pracowniczych mogą dysponować już odpowiednim materiałem, który pozwala na DPS na poziomie jednostki. Jeżeli zakres wykorzystywanych metod jest odpowiedni (a w większości badań na poziomie organizacji i zespołów pracowniczych wykorzystują zróżnicowany katalog metod służących do identyfikacji potrzeb szkoleniowych), to zwiększa się szansa na prawidłowo przeprowadzoną DPS na poziomie jednostki.

Metody wykorzystywane do identyfikowania potrzeb szkoleniowych w organizacjach uczestniczących w badaniu na poziomie organizacji, zespołów pracowniczych i jednostek stanowią:

1. Na poziomie organizacji:
 - analiza planów dotyczących zasobów ludzkich,
 - badania szkoleniowe eksploracyjne i eksplanacyjne;
 - analiza planów strategicznych;
2. Na poziomie grup pracowniczych:
 - przegląd efektów rozwoju;
3. Na poziomie jednostki:
 - analiz stanowiska pracy,
 - przegląd efektów rozwoju.

Zasadniczymi źródłami wykorzystywanymi do stworzenia wykazu potrzeb, które zaspokoić może przedsięwzięcie szkoleniowe pozostają:

1. Na poziomie organizacji:
 - wskaźniki efektywności działania,
 - reklamacje klientów,
 - prośby kierownictwa o szkolenie,
 - kontrola jakości,
 - opis organizacji z uwzględnieniem takich kryteriów, jak: wydajność pracy, rotacja pracowników; choroby, absencje i wypadki pracowni-
cze;
2. Na poziomie zespołów pracowniczych:
 - jakość relacji międzyludzkich;
 - informacje pochodzące od współpracowników, przełożonych, kie-
rowników wyższego szczebla, tj. osób decyzyjnych,
 - normy jakości i wydajność pracy,
 - proces pracy,
3. Na poziomie pojedynczych pracowników:
 - prośby kierowników o szkolenie oraz wyniki ocen okresowych;
 - poziom wiedzy i umiejętności oraz skargi klientów;
 - nagrody oraz kary.

Odpowiedzi udzielone w sondażu (przez opiniodawców zatrudnio-
nych w podmiotach, w których diagnozowano sposób realizacji identyfikacji potrzeb szkoleniowych) wskazują, że metodyka DPS jest poprawna, co wynika wprost z potwierdzenia możliwości ustalenia większości założeń do przedsięwzięcia szkoleniowego na podstawie realizowanych diagnoz potrzeb. Założeniem wskazanym jako niemożliwe do zidentyfikowania jest to dotyczące zaplanowania ewaluacji prowadzonych szkoleń. Można są-
dzić, że osoby odpowiedzialne za DPS w trakcie planowania szkolenia nie koncentrują się na przyszłej perspektywie badania efektywności zrealizo-
wanego już szkolenia. W dłuższym horyzoncie czasu podejście to może generować bariery przy organizacji kolejnych szkoleń. Etap ten często traktowany jest jako fakultatywny, ponieważ ewaluacja szkolenia, czyli to jakie umiejętności i na jakim poziomie uzyskał pracownik w trakcie szko-
lenia, identyfikowana jest z weryfikacją efektów szkolenia pracownika w
codziennej pracy. Bywa jednak, że pracownik od razu po szkoleniu nie wy-
korzystuje wiedzy, którą zgłębił w trakcie szkolenia. W tej sytuacji osoba
odpowiedzialna za politykę szkoleniową w firmie nie wie, czy pracownik
dysponuje już odpowiednimi kompetencjami, czy być może potrzebuje
szkolenia uzupełniającego lub doskonalącego.

Szkolenie jest przedsięwzięciem uwarunkowanym licznymi szansami, ale również ograniczeniami o charakterze: psychologicznym, organi-
zacyjnym, technicznym, formalnym i finansowym. Do kryteriów determi-
nujących perspektywę zrealizowania szkolenia opiniodawcy w większości

zaliczyli: utracony przychód w trakcie szkolenia, wielkość nakładów, rozmiary budżetu szkoleniowego i stopień konieczności szkoleń.

DPS warunkuje użyteczność całego procesu szkoleniowego. Osoba odpowiedzialna za pozyskiwanie wiedzy o potrzebach na wszystkich trzech poziomach powinna posiadać umiejętność zidentyfikowania i zinterpretowania obecnej sytuacji w organizacji (analiza bieżąca potrzeb szkoleniowych), ale również tą pozwalającą na skonstruowanie wizji, a więc tego co będzie się działo w przyszłości (analizy prospektywne). Szeroka optyka na DPS wymaga twórczego i kreatywnego podejścia oraz logicznego myślenia. Dokonywanie wielu analiz i porównań wpływa na możliwość pozyskiwania istotnych informacji pomagających w prawidłowym rozwoju zasobów ludzkich i poszerzaniu ich kompetencji. Ważne jest również interdyscyplinarne podejście do analizowanych zagadnień. Osoba odpowiedzialna za DPS legitymująca się wiedzą z kilku dziedzin jest w stanie odpowiednio zaplanować i koordynować przedsięwzięcie szkoleniowe.

DPS to wartość dla organizacji potwierdzająca lub zaprzeczająca istnienie problemów. Może również usprawnić rozpoznanie problemów pośrednich, zawoalowanych, stanowiących swego rodzaju „wąskie gardło” (ich rozmiar, skalę, metody reakcji), które nierozwiązane mogą doprowadzić do wykrystalizowania się rozległych problemów. Pozwala także na odróżnienie rozwiązań, które wymagają szkolenia od tych, które go nie wymagają, lub wyłonić pracowników, którzy uczestniczyli już w szkoleniach, ale z różnych przyczyn nie zastosowali nabytych umiejętności w praktyce.

Podjęta w niniejszym rozdziale problematyka to temat otwarty. Zaprezentowano w nim wyniki badań częściowych, pilotażowych. Jednocześnie pozyskany materiał badawczy jest katalizatorem zainicjowania badań na szerszą skalę w bliższej perspektywie czasowej i porównania ich wyników z badaniami już przeprowadzonymi tak przez Autorkę niniejszego rozdziału, jak i skonfrontowanie uzyskanych danych z wynikami pozyskanymi przez innych badaczy.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Boydell T., Malcolm L., *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2011.

- Król H., *Proces szkolenia pracowników* [w:] H. Król, A. Ludwicyński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2011.
- Łaguna M., *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, GWP, Gdańsk 2004.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2016.
- Pułaska-Turyńska B., *Statystyka dla ekonomistów*, Difin, Warszawa 2011
- Rybak M. (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003.
- Szałkowski A., *Podstawy zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
- Szczygieł A., *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych w organizacji*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2012, nr 2.
- Urban P., *Rola szkoleń pracowników w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.
- Zeliaś A., B. Pawełek, S. Wanat, *Metody statystyczne*, PWN, Warszawa 2002.

Akty prawne

Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2 lipca 2004 r. (Dz. U. z 2015 poz. 584).

DIAGNOSIS OF TRAINING NEEDS IN ORGANIZATIONS

Summary

The article focuses on the problem of identifying the training needs of organizations from the point of view of theory and practice. It discusses the evolution of the diagnosis of training needs in organizations, its levels; sources of knowledge about the needs of training organizations, work teams and employees, and implementation methods of diagnosis. The aim of the chapter is to see whether the theoretical assumptions of diagnosis of training needs have realization in practice of the operation of businesses, and, if so, to what extent and how this realization is conditioned. This was achieved by analyzing the literature and the results of the diagnostic survey.

Keywords : training, diagnosis of the needs for training.