

Ocena systemu szkoleń i doskonalenia w przedsiębiorstwie na przykładzie Promotech Sp. z o.o.

Klaudia Radziszewska

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: klaudia.radziszewska.111334@student.pb.edu.pl

Jerzy Paszkowski 

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: j.paszkowski@pb.edu.pl

DOI: 10.24427/az-2025-0007

Streszczenie

Rozwój zawodowy odgrywa kluczową rolę w karierze każdego pracownika, a także przyczynia się do sukcesu organizacji, w której pracuje. Celem artykułu jest identyfikacja przebiegu kolejnych etapów procesu szkoleniowego w przedsiębiorstwie Promotech Sp. z o.o. z zwróceniem szczególnej uwagi na ich ewaluację oraz wskazanie obszarów, które wymagają bardziej precyzyjnej uwagi bądź ewentualnych modyfikacji. Za główną hipotezę badawczą przyjęto stwierdzenie, iż: szkolenia w Przedsiębiorstwie Promotech Sp. z o.o. są odpowiednio dopasowane do profilów pracowników oraz usprawniają ich efektywność w pracy. Cel pracy zrealizowano poprzez wykorzystanie zarówno metody jakościowej jak i ilościowej z zastosowaniem facylitacji. Główną metodą badawczą była metoda ilościowa, a konkretnie analiza danych wtórnych uzyskanych w trakcie badania jakościowego, czyli indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI) z Kierownikiem Działu Kadr i Wynagrodzeń przedsiębiorstwa Promotech Sp. z o.o. Hipoteza uległa weryfikacji pozytywnej. Badania wykazały, że proces szkoleniowy w przedsiębiorstwie Promotech Sp. z o.o. jest starannie opracowany i szczegółowy, co świadczy o profesjonalnym podejściu firmy do rozwoju kompetencji pracowników. Jednak stwierdza się, że obecna metoda ewaluacji szkoleń jest niewystarczająca, ponieważ nie dostarcza szczegółowych informacji na temat efektywności szkoleń.

Słowa kluczowe

szkolenie, doskonalenie, efektywność, Promotech

Wstęp

Środowisko biznesowe w dzisiejszych czasach charakteryzuje się dynamicznymi zmianami i zwiększoną konkurencyjnością. Na przestrzeni ostatnich lat zaszło wiele zmian w sposobach zarządzania organizacjami, zaczęto zwracać większą uwagę między innymi na kulturę organizacyjną czy znaczenie zasobów ludzkich. Nastąpiło przejście od postrzegania pracowników jako jedynie siły roboczej do uznawania ich za kluczowy element organizacyjny. Docenia się ich wiedzę oraz umiejętności, które mogą przyczynić się do nowych innowacyjnych rozwiązań. Obecnie przedsiębiorstwa kładą szczególny nacisk na rozwój i efektywność swojego kapitału ludzkiego. Podstawowym elementem wspierającym doskonalenie pracowników jest system szkoleń, który nie tylko umożliwia zdobywanie nowych umiejętności, ale także dostosowywanie się do ewoluujących potrzeb rynku. Jednak, aby przynosił on pożądane rezultaty, niezbędne jest umiejętne planowanie, przeprowadzanie i monitorowanie procesu szkoleniowego oraz ocena efektywności szkoleń w przedsiębiorstwie, która jest bardzo ważnym elementem zarządzania w organizacjach. Zrozumienie indywidualnych potrzeb pracowników, stosowanie różnorodnych metod nauczania oraz regularne ocenianie rezultatów pomagają firmom utrzymać konkurencyjność na rynku oraz pogłębić motywację i zaangażowanie i kompetencje personelu do wspólnego udziału w osiągnięciu celów organizacyjnych.

Celem naukowym artykułu jest identyfikacja przebiegu kolejnych etapów procesu szkoleniowego w badanym przedsiębiorstwie z zwróceniem szczególnej uwagi na ich ewaluację oraz wskazanie obszarów, które wymagają bardziej precyzyjnej uwagi bądź ewentualnych modyfikacji. Główny problem badawczy sformułowano w formie pytania: Jaka jest ocena pracowników Promotech Sp. z o.o. efektywności i jakości oferowanych szkoleń?

Podmiotem poddanym analizie jest dynamicznie rozwijające się przedsiębiorstwo Promotech Sp. z o.o., którego kadra zarządzająca ma świadomość roli, jaką odgrywa efektywny program szkoleniowy w procesie doskonalenia pracowników. W celu osiągnięcia postawionego celu przeprowadzono wywiady z Kierownik Działu Kadr i Wynagrodzeń w listopadzie 2023 roku. Następnie dokonano analizy udostępnionych przez nią dokumentów firmowych dotyczących zarządzania szkoleniami i ankiet wypełnianych przez pracowników Promotech Sp. z o.o. po zakończeniu każdego projektu szkoleniowego przeprowadzanego w przedsiębiorstwie, oceniających zarówno szkolenie samo w sobie, jak i jego skuteczność. Zakres badania obejmuje formularze i dokumenty z trzech lat - od 2021 do 2023 roku.

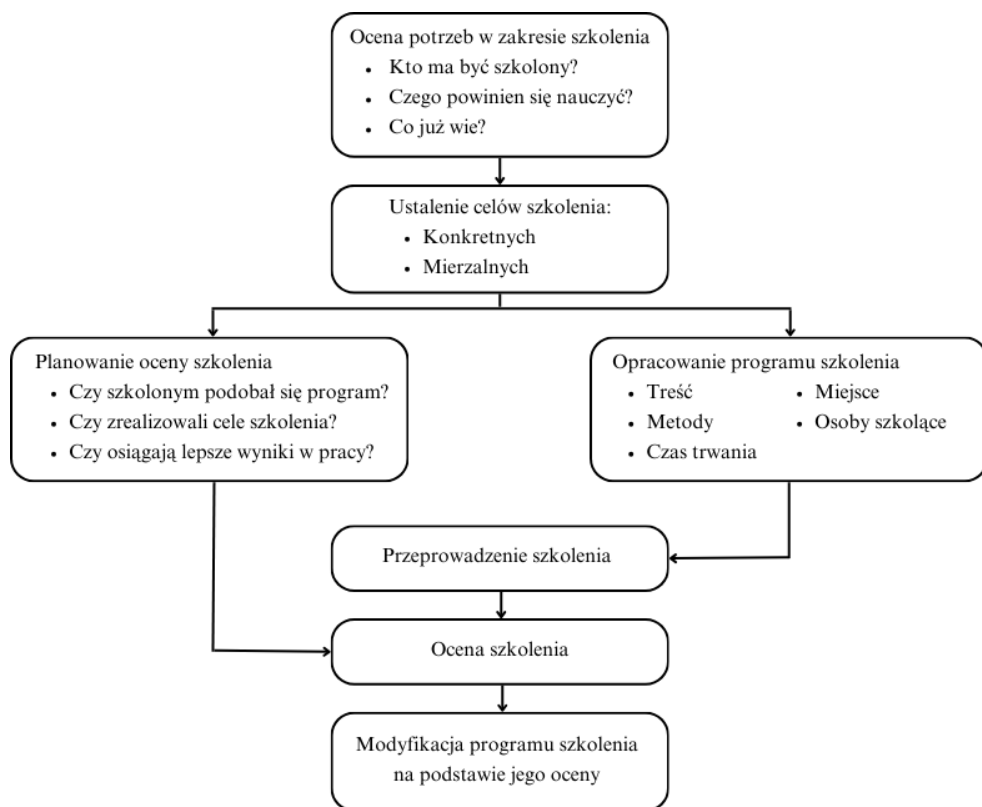
Za główną hipotezę badawczą przyjęto stwierdzenie, iż: szkolenia w Przedsiębiorstwie Promotech Sp. z o. o. są odpowiednio dopasowane do profili pracowników oraz usprawniają ich efektywność w pracy. Zakłada się, że organizacja ma profesjonalne, systemowe podejście do rozwijania kompetencji kadry.

1. Proces szkoleniowy i efektywność szkoleń

Termin „rozwój zasobów ludzkich” definiowany jest od wielu lat na podstawie różnych teorii bazowych. W praktyce często można spotkać się z utożsamianiem „rozwaju zawodowego” oraz „szkoleń” co stanowi źródło irytacji wielu uczonych. Christopher Mabey i Graeme Salaman podsumowują te zjawisko słowami „Szkolenie to nie to samo co rozwój zasobów ludzkich. Mylenie tych dwóch pojęć jest podstawową przyczyną niewłaściwych oczekiwań wobec działań szkoleń czy personalnych. Rozwój zasobów ludzkich ma charakter bardziej strategiczny” [Mitoraj-Jaroszek, 2019, s. 10]. Należy pamiętać, iż rozwój zawodowy obejmuje znacznie obszerniejszą tematykę, a szkolenia są jedynie jedną z jego części [Oleksyn, 2014, s. 256-258; Szydło i in., 2022; Szpilko i in., 2021]. Występowanie naprzemiennego nazewnictwa nie jest jednak zjawiskiem nielogicznym, gdyż szkolenia są najczęściej używaną i najbardziej rozpowszechnioną metodą kształtowania i doskonalenia kompetencji pracowników [Moczydłowska, 2016, s. 53; Szydło, 2018a;b].

Szkolenia niejednokrotnie stanowią narzędzie obrony przed pojawiającymi się problemami organizacyjnymi, ponieważ menagerom łatwiej jest je zatwierdzić niż spędzać czas na ocenie kluczowych kwestii lub doradzaniu współpracownikom [<https://hbr.org/2022/02/more-training-wont-solve-your-companys-problems>, 09.30.2024]. Pomimo bogatego doświadczenia oraz dostępności licznych publikacji naukowych dotyczących prawidłowego zarządzania szkoleniami, w dalszym ciągu większość organizacji przyjmuje luźne podejście do ich realizacji. Wielu managerów przypisuje sukces bądź porażkę bezpośrednio pod umiejętności i osobę trenera samego w sobie. Prawdą jest, że doświadczenie prowadzącego jest bardzo istotne, jednak w kwestii powodzenia szkolenia oraz osiągnięcia zamierzonych efektów ważniejsze jest ich staranne i przemyślane zaplanowanie [Filipowicz, 2016, s. 93].

Na rysunku 1 pokazano proces szkolenia przedstawiony przez Ricky’ego W. Griffina. Ujawnia on kolejność najważniejszych działań przy projektowaniu i realizacji projektów szkoleniowych, czyli: ocenę potrzeb w zakresie szkolenia, ustalenie celów szkolenia, opracowanie programu szkolenia, planowanie oceny szkolenia, przeprowadzenie szkolenia, ocena oraz ewentualna modyfikacja na podstawie przeprowadzonej oceny [Griffin, 2017, s. 445].



Rys. 1. Proces szkolenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Griffin, 2017, s. 445].

Szkolenia często określane są jako jedna z podstawowych inwestycji organizacyjnych i dokładnie w tym kontekście powinny być rozumiane, gdyż choć łatwo jest wyliczyć koszty takiego przedsięwzięcia, znacznie większym wyzwaniem jest zdefiniowanie i zmierzenie konkretnych korzyści jakie przynosi [Filipowicz, 2016, s. 92-93]. Jednak samo inwestowanie nie wystarczy, konieczne jest efektywne zarządzanie programami edukacyjnymi, aby zapewnić jak najwyższy możliwy zwrot [Ozioma Obi-Anike i Chidibere Ekwe, 2014, s. 66-75; Ejdyś i in., 2024; Broniewicz i in., 2024] bowiem wynik szkolenia jest w dużym stopniu zróżnicowany i zależy głównie od dokładności oceny efektywności [Karim i in., 2018, s. 495].

Leslie Rae twierdzi, iż najbardziej efektywną metodą oceny nabytej wiedzy oraz jej zastosowania jest obserwacja [Rae, 2019, s. 241]. Techniki obserwacyjne zależą

od rodzaju wykonywanych zadań, czy to manualnych, behawioralnych, czy ich kombinacji. Menedżer może prowadzić obserwacje w trakcie codziennej pracy, skupiając się na różnych aspektach wykonywanych zadań. W przypadku, gdy nie ma on takiej możliwości, organizacja może zatrudnić firmę szkoleniową, choć nie jest to zalecane ze względu na jej zewnętrzną pozycję w stosunku do miejsca pracy. Do oceny długoterminowej można również wykorzystać ankietę wypełnianą przez uczestników po programie, rozmowę, analizę krytycznego zdarzenia, notatki szkoleniowe bądź tabele porównawcze [Rae 2019, s. 242-251].

Pomiar efektywności szkoleń został po raz pierwszy wprowadzony w 1959 roku przez Donalda L. Kirkpatricka, który przedstawił swój prototyp w artykule dla amerykańskiego czasopisma „US Development and Training Journal” [Kirkpatrick, 1959, s. 21-26]. Model ten został stworzony z myślą o dostarczeniu menedżerom efektywnych i uporządkowanych metod oceniania efektów szkoleń pracowniczych oraz ich wpływu na organizację [Cahapay, 2021, s. 135-144]. Jego podstawą jest przekonanie, że cele szkoleniowe należy określać i ewaluować na czterech kluczowych płaszczyznach, gdzie każda z nich jest nie tylko równie ważna, ale również wpływa na kolejny, bardziej zaawansowany poziom, dostarczając tym samym cennych danych [Pocztowski, 2018, s. 329]. Zaproponowane przez Donalda L. Kirkpatricka poziomy to [Różański, 2014, s. 164-165]:

- poziom 1: reakcja,
- poziom 2: uczenie się,
- poziom 3: zachowanie,
- poziom 4: wyniki.

Przegląd prac George’a M. Alligera i Elizabeth A. Janak, Reida Batesa oraz Tomasa G. Reio i innych pomagają w zrozumieniu obecnego stanu modelu Kirkpatricka, analizując jego ograniczenia oraz wskazując obszary, w których nie może on działać optymalnie w praktycznych zastosowaniach [Cahapay, 2021, s. 135-144]. Autorzy krytykują między innymi rosnącą wartość poszczególnych poziomów wraz z założeniami dotyczącymi przyczynowości [Alliger i Janak, 1989, s. 331-341] oraz twierdzą, iż badania i wyniki empiryczne nie dostarczają wystarczających dowodów potwierdzających założenie, że każdy poziom dostarcza cenniejszych informacji niż poprzedni [Bates, 2004, s. 341-347]. Zidentyfikowane niedociągnięcia skłoniły badaczy do rozpoczęcia kreatywnych badań mających na celu poprawę istniejącego projektu ewaluacji i jego zastosowania w kolejnych latach [Reio i in., 2017, s. 35-53], dlatego też większość modeli ewaluacji szkoleń jest opartych na tym prototypie [Alsalamah i Callinan, 2022, s. 38].

Michael Armstrong podkreśla, że w praktyce organizacje opierające się na koncepcji Kirkpatricka przy ocenie programów szkoleniowych mają trudności z wyjściem poza poziom pierwszy. Dlatego też powstały inne wskaźniki określające w sposób bardziej ogólny efektywność szkoleń [Armstrong i Taylor, 2016, s. 383]. Tych najczęściej używanych jest trzynaście, jednak znaczna część z nich przybiera charakter opracowań statystycznych na potrzeby raportowania. Tylko dwa z nich, ROI oraz BCR mają zdolność do dostarczania informacji o efektach biznesowych inwestycji w szkolenia i rozwój zawodowy pracowników [Pszczółkowski i Michalczyk, 2020, s. 21].

ROI to ostateczna miara odpowiedzialności, która według Jacka J. Phillipsa odpowiada na pytanie „Czy inwestycje w programy, procesy, inicjatywy oraz rozwiązania poprawiające wydajność dodają wartości ekonomicznej organizacji?” [Pulliam Phillips i Phillips, 2019, s. 2]. Stanowi jednocześnie piąty poziom w rozwinięciu koncepcji Kirkpatricka. Chociaż początkowo służyła do oceny inwestycji kapitałowych, z czasem stała się kluczowym wskaźnikiem wartości dodanej w programach rozwoju zasobów ludzkich. BCR zaś jest „Wynikiem analizy korzyści i kosztów, teorii ekonomicznej zakorzenionej w ekonomii dobrobytu” [Pulliam Phillips i Phillips, 2019, s. 4]. Zarówno ROI, jak i BCR są wskaźnikami sukcesu inwestycyjnego, ale ROI jest wyrażane jako procentowe porównanie zysków netto do kosztów, natomiast BCR porównuje korzyści brutto do kosztów. Poniżej przedstawiono wzory wykorzystywane do obliczania obu podanych wskaźników [Pulliam Phillips i Phillips, 2019, s. 4]:

$$BCR = \frac{\text{Suma korzyści z inwestycji}}{\text{Suma kosztów inwestycji}} \quad (1.1)$$

$$ROI (\%) = \frac{\text{Korzyści netto z inwestycji}}{\text{Suma kosztów inwestycji}} \times 100 \quad (1.2)$$

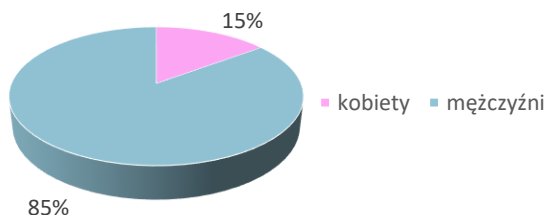
Sam Jack J. Phillips przestrzega, iż nie każdy program szkoleniowy powinien być oceniany pod kątem wpływu i zwrotu z inwestycji, gdyż ROI jest przeznaczony dla tych projektów, które są kosztowne, mają szeroki zasięg, wywierają znaczny wpływ na biznes bądź są wysoce widoczne w organizacji [Pulliam Phillips i Phillips, 2019, s. 19].

2. Metodyka badań

Na potrzeby niniejszego artykułu wykorzystano zarówno metodę jakościową, jak i ilościową z zastosowaniem facylitacji. Główną metodą badawczą była metoda ilościowa, a konkretnie analiza danych wtórnych uzyskanych w trakcie badania jakościowego, czyli indywidualnego wywiadu pogłębionego (IDI) z Kierownik Działu Kadr i Wynagrodzeń przedsiębiorstwa Promotech Sp. z o. o. Podczas dwóch spotkań uzyskano szczegółowe informacje na temat procesu szkoleniowego w przedsiębiorstwie oraz dostęp do obszernej dokumentacji, w tym do ankiet oceniających szkolenia oraz ich skuteczność z lat 2021-2023. Ten standaryzowany kwestionariusz ankiety stanowił główne narzędzie badawcze. Składa się on z dwóch części, pierwsza przeznaczona jest dla pracowników firmy Promotech biorących udział w szkoleniach własnych firmy oraz zleconych i obejmuje 12 pytań: jedno o staż pracy, osiem pytań z skalą Likerta, trzy pytania otwarte oraz jedno zamknięte. Na końcu znajduje się podsumowanie, gdzie pracownik proszony jest o ocenę szkolenia. Druga część ankiety przeznaczona jest do wypełnienia przez przełożonego od 3 do 6 miesięcy po zakończeniu szkolenia i dotyczy wpływu projektu na pracę zawodową pracownika. Przełożony może napisać swoje odczucia i proszony jest o ogólną ocenę w skali od 1 do 5.

W latach 2021-2023 wypełnione zostały 174 ankiety: 40 w 2021 roku, 95 w 2022 i 39 w 2023. W badaniach brało udział 101 osób, lecz część z nich uczestniczyła w więcej niż jednym szkoleniu, wypełniali zatem kwestionariusz kilkakrotnie. Na potrzeby badań posługiwano się liczbą 174, czyli liczbą otrzymanych ankiet jako liczbą całkowitą składającą się na 100%. Pracownicy w ankietach oceniali 57 różnych szkoleń. Dane z ankiet papierowych zostały przepisane ręcznie do programu Microsoft Excel w celu optymalizacji procesów analizy i wizualizacji danych.

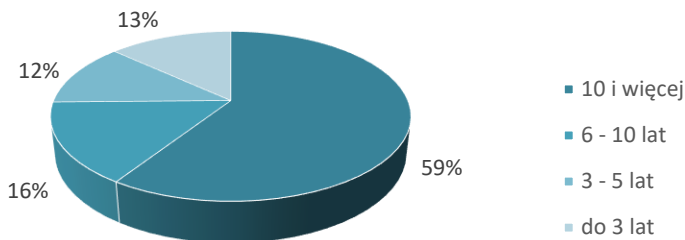
Wśród próby badawczej przeważającą większość stanowili mężczyźni (85%), w porównaniu do liczby kobiet (15%), co zostało zilustrowane na rysunku 2. Płeć ankietowanych wynioskowana została z podanego w kwestionariuszu imienia i nazwiska.



Rys. 2 Procentowy udział kobiet i mężczyzn w próbie badawczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kwestionariusz dostarcza również informacji o stażu pracy pracowników. Najliczniejszą grupę stanowiły osoby pracujące w przedsiębiorstwie Promotech Sp. z o.o. 10 lat i więcej (59%). Pozostała zbiorowość jest w miarę równo podzielona: 16% ankietowanych pracuje od 6 do 10 lat, 12% od 3 do 5 lat oraz 13% do lat 3. Struktura próby badawczej według stażu pracy przedstawiona została na rysunku 3.



Rys. 3. Struktura próby badawczej według stażu pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

3. Wyniki badań

3.1. Analiza procesu szkoleniowego

Podczas indywidualnego wywiadu z Kierownik Kadr i Wynagrodzeń poproszono o konsultację z prezesem i sformułowanie ogólnej opinii przedsiębiorstwa na temat tego, jak postrzegany jest przez Zarząd system szkoleń w organizacji. Stanowisko firmy brzmi następująco: „Ludzie, pracownicy to najważniejszy zasób każdej organizacji. Dynamiczny rozwój gospodarki, powstające nowe technologie, konkurencja, rozwój organizacji wymagają inwestowania w kapitał ludzki. Wypracowany system szkoleń w Promotechu potwierdza stwierdzenie, że inwestycja w poszerzenie wiedzy, doskonalenie umiejętności oraz zdobywanie nowych zapewnia firmie dalszy rozwój i podnosi jej konkurencyjność. Cały proces szkoleniowy jest zorganizowany w sposób systematyczny i szczegółowy, co pozwala na dokładną analizę zdobytej wiedzy i kompetencji pracowników. Systemem są objęci wszyscy pracownicy i jest wdrażany od momentu zatrudnienia. Szkolenia są dostosowane do konkretnego pracownika i sytuacji. Dokładna analiza i identyfikacja potrzeb szkoleniowych pozwala określić potrzebne kompetencje. Ocena skuteczności szkolenia, tak często pomijana w całym procesie, jest bardzo ważnym etapem, na który Promotech

kładzie duży nacisk. Jak ważne są szkolenia świadczy również o tym fakt, iż Promotech cyklicznie w swojej siedzibie organizuje warsztaty swoim zagranicznym dystrybutorom”.

Proces szkoleniowy w Promotechu zorganizowany jest zgodnie z procedurą stworzoną w celu ustanowienia jednolitych zasad organizacji szkoleń i samokształcenia. Dokument obejmuje wszelkiego rodzaju szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne, mające na celu podniesienie kwalifikacji i umiejętności pracowników Promotech Sp. z o.o. Za przestrzeganie procedury odpowiedzialni są Dyrektorzy lub Kierownicy Działów, których tematyka szkolenia dotyczy, zaś odpowiedzialność za realizację szkoleń przejmuje Dział Kadr i Wynagrodzeń, który współpracuje z działem BHP dla zapewnienia odpowiedniego poziomu szkoleń obowiązkowych.

Wyróżniono cztery rodzaje szkoleń występujące w przedsiębiorstwie oraz sformułowano ich definicje:

- szkolenie,
- szkolenie specjalistyczne,
- szkolne formy podnoszenia kwalifikacji,
- instruktaż stanowiskowy.

Organizacja szkoleń odbywa się na podstawie zarządzenia lub decyzji Prezesa (również w formie ustnej), wydanych na wniosek Dyrektorów lub Kierowników Działów. Szkolenia mogą być realizowane zarówno przez wewnętrznych, jak i zewnętrznych trenerów wskazanych przez Wnioskodawcę. Dyrektorzy lub Kierownicy Działów dokonują analizy potrzeb szkoleniowych, na podstawie których do końca roku zgłaszają do Działu Kadr i Wynagrodzeń wnioski na przeznaczonym do tego formularzu.

Niezbędnymi elementami, które muszą wskazać przy zgłaszaniu potrzeb szkoleniowych są:

- temat szkolenia, zakres,
- nazwisko i imię zgłaszanego pracownika,
- komórka organizacyjna, stanowisko,
- przewidywany koszt, termin szkolenia,
- uzasadnienie.

Na podstawie danych wniosków sporządzany jest roczny plan szkoleń zatwierdzony przez Zarząd Promotech Sp. z o. o. w biznes planie do końca lutego danego roku.

Każde szkolenie podlega obowiązkowemu udokumentowaniu. Może mieć to formę Rejestru Szkoleń, który prowadzony jest przez Dział Kadr i Wynagrodzeń.

Odnutowywane w nim są: fakt przeprowadzenia szkolenia, jego tematyka, uczestnicy. Ponadto w rejestrze można wpisywać przewidywane potrzeby szkoleniowe oraz wskazywać osoby zobowiązane do jego odbycia.

Po ukończonym szkoleniu pracownik otrzymuje wspomnianą wcześniej ankietę, będącą głównym narzędziem badawczym w przeprowadzonych na potrzeby danej pracy badaniach i zobowiązany jest do wypełnienia jej pierwszej części. Następnie zwraca ją do Działu Kadr i Wynagrodzeń, którego Kierownik po upływie od 3 do 6 miesięcy przekazuje dokument dla Dyrektora lub Kierownika Działu celem wypełnienia części drugiej. Wynik tej oceny stanowi podstawę do podjęcia ewentualnych działań korygujących polegających na zmianie firmy szkolącej lub ponownym przeszkoleniu pracownika. W terminie do 30 marca każdego roku, Kierownik Działu Kadr i Wynagrodzeń sporządza sprawozdanie ze skuteczności szkolenia za poprzedni rok. Pod uwagę przy ocenie skuteczności szkoleń nie są brane szkolenia obowiązkowe wynikające z przepisów prawa pracy.

W tabeli 1 przedstawiono liczbę osób uczestniczących w szkoleniach z poszczególnych pionów organizacyjnych oraz związane z tym koszty na przestrzeni lat 2021-2023.

Tab. 1. Liczba osób oraz koszty szkoleń w poszczególnych pionach organizacyjnych przedsiębiorstwa Promotech sp. z o. o. na przestrzeni lat 2021-2023

Pion	2021		2022		2023	
	Liczba osób	Koszt szkolenia	Liczba osób	Koszt szkolenia	Liczba osób	Koszt szkolenia
Komórki Wsparcia i Zarząd	11	23 170	31	38 718	28	39 241
Pion Handlowy	6	8 427	17	15 548	1	4 138
Pion Operacyjny	36	123 678	81	137 278	84	169 039
Pion Rozwoju	8	18 476	38	44 007	20	78 558
BHP	14	4 705	35	20 433	0	0

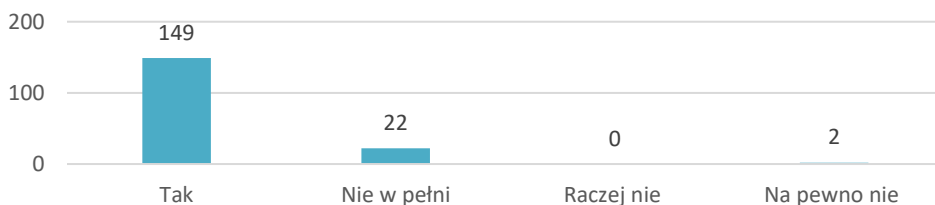
Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji otrzymanej z przedsiębiorstwa Promotech sp. z o. o. - Biznesplan 2024.

3.2. Efektywność szkoleń

Jednym z pierwszych pytań zadawanych pracownikom w części ankiety im przeznaczona jest „Czy zakres tematyczny szkolenia obejmował zagadnienia występujące w pracy zawodowej?”. Z analizy danych zilustrowanych na rysunku 4 wy-

nika, że zdecydowana większość pracowników, bo aż 86%, zgadza się z tym stwierdzeniem. Niewielka część respondentów, stanowiąca 13% zaznaczyła odpowiedź „Nie w pełni”, co sugeruje, że choć szkolenia poruszały istotne kwestie, nie pokrywały w całości wszystkich aspektów ich pracy zawodowej. Żaden z pracowników nie wybrał odpowiedzi „Raczej nie”, co wskazuje na ogólną adekwatność tematyki projektów. Dwie osoby (1% głosów) stwierdziły, że zakres tematyczny na pewno nie obejmował zagadnień występujących w ich pracy zawodowej.

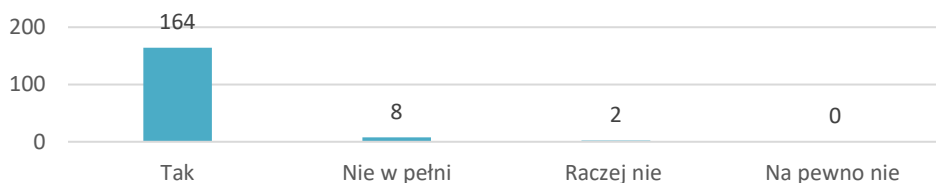
Negatywne opinie dotyczą szkolenia o tematyce „Komunikacja” adresowanego do licznego grona kadry z różnych pionów przedsiębiorstwa. Jeden z pracowników, który zaznaczył „Na pewno nie” w części podsumowania wyraził swoje odczucia w następujący sposób: „Dzięki przeprowadzonemu szkoleniu, firma Promotech osiągnie olbrzymi rozwój, będziemy mieli określone cele, wszyscy będą się kochać a na świecie zapanuje pokój. Jestem konstruktorem, jak to szkolenie ma mi pomóc w projektowaniu?!”. Jego negatywna ocena przy danym pytaniu wynika zatem z faktu, iż nie jest w pełni świadomy, jak umiejętności komunikacyjne mogą wpłynąć na efektywność zawodową, nawet na stanowiskach technicznych.



Rys. 4. Ocena zgodności zakresu tematycznego szkoleń z zagadnieniami występującymi w pracy zawodowej pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

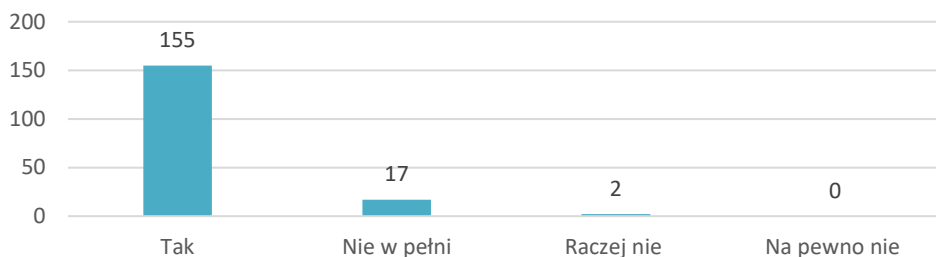
Następne pytanie dotyczyło tego, czy zagadnienia omawiane na szkoleniu były przedstawiane w sposób przystępny. W tym przypadku również zdecydowana większość odpowiedzi, bo aż 94%, była twierdząca. Oznacza to, że prawie wszyscy uczestnicy szkoleń ocenili sposób prezentacji materiału jako przystępny i zrozumiały. Niewielka liczba odpowiedzi, stanowiąca 5% ogółu, wskazywała „Nie w pełni” i zaledwie 2 osoby, czyli 1%, stwierdziło, że „Raczej nie”. Dane zwizualizowane zostały na rysunku 5.



Rys. 5. Ocena przystępności przedstawiania zagadnień na szkoleniach

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

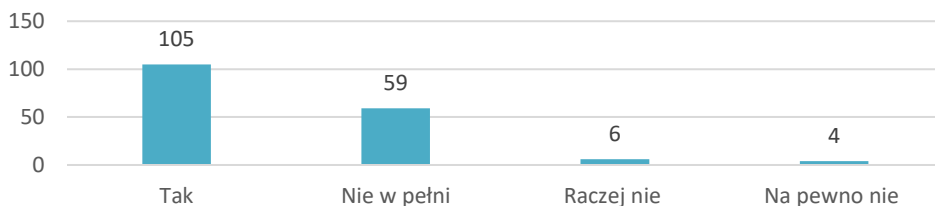
Następnie pracownicy zostali zapytani: „Czy sposób prezentacji materiałów szkoleniowych był interesujący?”. Z analizy danych przedstawionych na rysunku 6 wynika, że ponownie zdecydowana większość odpowiedzi, stanowiąca 89%, wskazuje „Tak”. Oznacza to, że większość uczestników szkoleń była zadowolona z metod, jakimi przekazywano im wiedzę. Sposób prezentacji materiałów szkoleniowych był „Nie w pełni” interesujący według 10% głosów oraz „Raczej nie” interesujący według 1% głosów.



Rys. 6. Ocena sposobu prezentacji materiałów szkoleniowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na rysunku 7 przedstawiono odpowiedzi na pytanie: „Czy omawiane tematy wyczerpały zainteresowanie szkolonego?”. W tym przypadku udzielono 105 odpowiedzi „Tak”, stanowiących 60% ogółu. Świadczy to o dobrze dobranym programie szkoleń, który spełnia oczekiwania większości uczestników. Jednakże znaczna liczba głosów, bo aż 34%, wskazuje na to, że omawiane tematy „Nie w pełni” wyczerpywały zainteresowanie szkolonych. Jednocześnie 4% głosów stanowi „Raczej nie” i 2% głosów „Na pewno nie”.

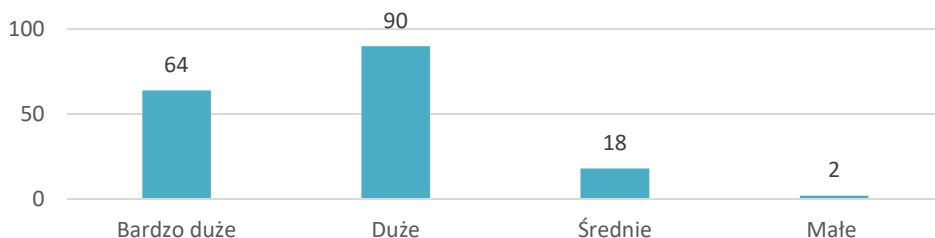


Rys. 7. Ocena wyczerpania zainteresowania szkolonych przez omawiane tematy

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pytanie o wyczerpanie zainteresowania szkolonych wiąże się z występującymi po nim trzema pytaniami otwartymi o następującym brzmieniu: „Które z omawianych zagadnień najbardziej odpowiadały (cieszyły się największym zainteresowaniem)?”; „Które z zagadnień na następnym szkoleniu należałoby rozszerzyć?”, „Które z omawianych treści nie były potrzebne?”. Na potrzeby niniejszej pracy pomija się dokładną analizę odpowiedzi pracowników na powyższe kwestie, gdyż dotyczą one bezpośrednio tematów poruszanych na szkoleniach i nie wnoszą wartości dodanej do prowadzonych badań. Warto jednak zaznaczyć, iż większa część pracowników wskazuje obszary, które chciałaby rozszerzyć na następnym szkoleniu. W 62% ankiet występowała pisemna odpowiedź na to pytanie, umożliwiającą przełożonym lepsze planowanie szkoleń w przyszłości.

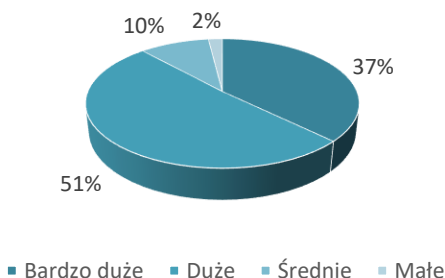
Pracownicy w ankietach proszeni byli o ocenianie swojego zaangażowania w trakcie szkolenia. Blisko połowa ankietowanych stwierdza, iż było ono „Duże” (52% głosów), 37% wskazuje „Bardzo duże” zaangażowanie, a 10% przyznaje się do „Średniego” i 1% do „Małego”. Wyniki odpowiedzi na pytanie o zaangażowanie w trakcie szkolenia zwizualizowane zostały na rysunku 8.



Rys. 8. Ocena zaangażowania pracowników w trakcie szkoleń

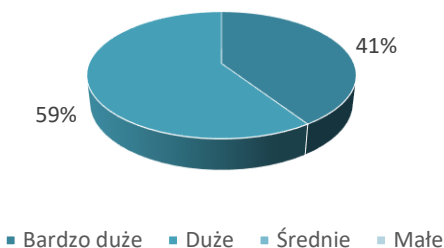
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Na rysunkach 9 – 12 przedstawiono ocenę zaangażowania pracowników w trakcie szkolenia w zależności od ich stażu pracy. Najwyższy poziom aktywności (bardzo duże i duże) obserwuje się w grupie pracowników pracujących od 6 do 10 lat. W tej grupie wszyscy deklarują wysoki poziom uczestnictwa, z czego 59% to zaangażowanie duże. Pracownicy z 3 – 5 letnim stażem również wykazują znaczne zainteresowanie, choć nieco niższy niż grupa pracująca 6-10 lat. 95% z nich deklaruje bardzo duże lub duże zaangażowanie, a 5% średnie. Grupa o najdłuższym stażu pracy (10 lat i więcej) wykazuje 88% wysokiego zaangażowania (bardzo duże i duże), jednakże zauważalna jest obecność 10% średniego zaangażowania oraz 2% małego zaangażowania. Najniższy poziom aktywności odnotowano w grupie pracowników o stażu do 3 lat. 70% z nich deklaruje duży bądź bardzo duży poziom zaangażowania, natomiast aż 30% wskazuje, że było ono średnie.



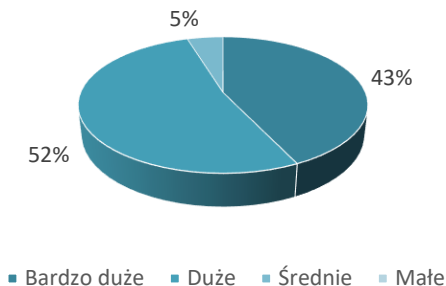
Rys. 9. Ocena zaangażowania w trakcie szkoleń pracowników o stażu 10 lat i więcej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



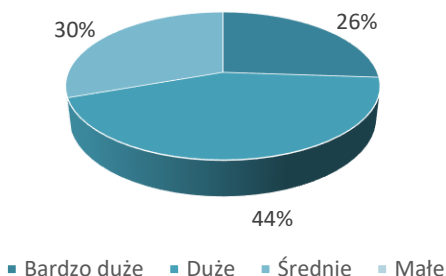
Rys. 10. Ocena zaangażowania w trakcie szkoleń pracowników o stażu 6 – 10 lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rys. 11. Ocena zaangażowania w trakcie szkoleń pracowników o stażu 3 – 5 lat

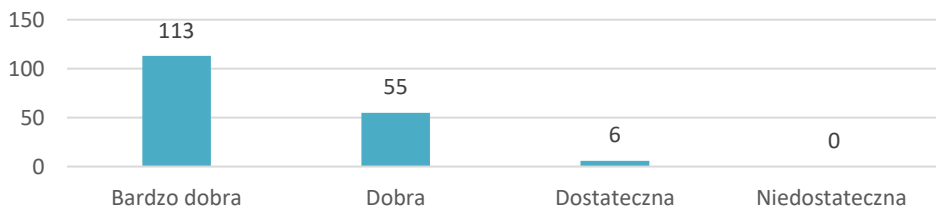
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.



Rys. 12. Ocena zaangażowania w trakcie szkoleń pracowników o stażu do 3 lat

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Na rysunku 13 przedstawiono oceny przebiegu szkoleń. Większość respondentów zdecydowała się na odpowiedź „Bardzo dobra”, co stanowiło 65% wszystkich odpowiedzi, 32% odpowiedziało, że „Dobra” oraz 3%, że „Dostateczna”. Żaden z pracowników nie wskazał na odpowiedź „Niedostateczna”.

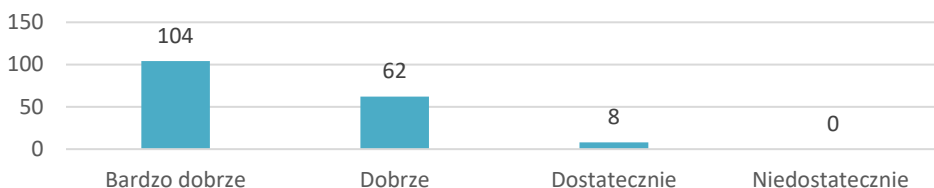


Rys. 13. Ocena przebiegu szkoleń

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pracownicy proszeni byli również o ocenę organizacji odbytych szkoleń. Z przeprowadzonych badań, tak jak przedstawiono na rysunku 14, wynika, że większość respondentów oceniła ją jako bardzo dobrą - 60% głosów. Kolejną odpowiedzią z największą ilością głosów była ocena dobra - 36% głosów. Jedynie 4% odpowiedzi wskazało na dostateczną organizację szkolenia. Nikt w tym przypadku nie wystawił oceny niedostatecznej.

Osoby, które przy tym pytaniu wskazały najniższy poziom satysfakcji są w większości tymi samymi osobami, które wystawiły ocenę dostateczną przy poprzedniej kwestii.



Rys. 14. Ocena organizacji szkoleń

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

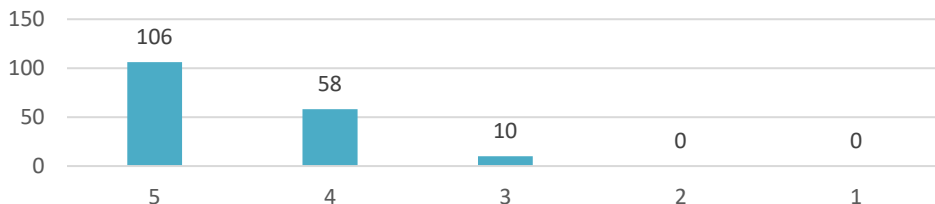
Ostatnie pytanie zamknięte brzmiało, „Czy szkolenie będzie przydatne w pracy zawodowej?”. Praktycznie wszyscy pracownicy odpowiadają na nie twierdząco, bowiem aż 98% odpowiedzi wskazuje „Tak”. Jedynie odpowiedzi 4 osób, stanowiące 2%, stwierdzają, iż odbyte szkolenie nie będzie przydatne w ich pracy zawodowej. Odpowiedzi zilustrowano na rysunku 15.



Rys. 15. Ocena przydatności szkoleń w pracy zawodowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W części podsumowania ankiety pracownicy proszeni są o wystawienie ogólnej oceny dla przebytego szkolenia. Uzyskane wyniki przedstawione zostały na rysunku 16. Ponad połowa głosów, stanowiąca 61% ogółu, wskazywała ocenę najwyższą, czyli 5. Na ocenę dobrą, czyli 4, wskazało 33% ankiet. Najniższą wystawioną oceną było 3, za czym wskazywało 6% głosów. Obliczono ogólną średnią ocenę szkoleń, wynosi ona 4,55.

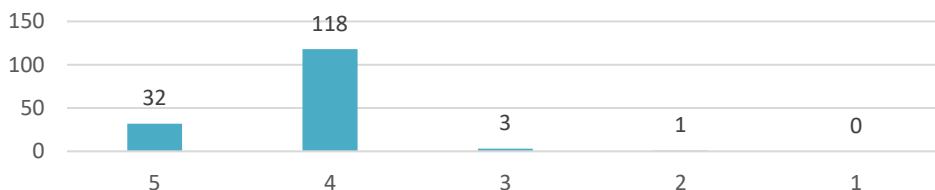


Rys. 16. Ogólna ocena szkoleń przez szkolonych

Źródło: pracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Przechodząc do analizy wyników części drugiej ankiety, przeznaczonej do wypełniania przez przełożonych, należy zaznaczyć, iż będą w niej uwzględnione 154 formularze z 174. 20 wykluczonych formularzy w dniu otrzymania do nich dostępu nie posiadało jeszcze opinii wystawionej przez Dyrektorów bądź Kierowników, ponieważ nie upłynął wymagany czas od zakończenia szkolenia, po którym zobowiązani są oni do oceny jego skuteczności.

Na rysunku 17 przedstawiono graficznie ocenę przełożonych na temat wpływu szkolenia na pracę zawodową pracownika. Największa grupa respondentów, stanowiąca 76% oddanych głosów, oceniła wpływ szkolenia na poziomie 4. Jest to wysoki wynik, świadczący o tym, że zdecydowana większość przełożonych dostrzega znaczący wpływ szkoleń na poprawę efektywności i umiejętności swoich pracowników. Kolejno 21% głosów wskazało ocenę bardzo dobrą – 5. Jedynie trzech przełożonych (2% głosów) oceniło wpływ szkolenia na pracę zawodową pracownika na 3 i jeden (1% głosów) na 2. Obliczono ogólną średnią ocenę przełożonych na temat wpływu szkoleń na pracę zawodową pracowników, wynosi ona 4,18.



Rys. 17. Ocena przełożonego na temat wpływu szkolenia na pracę zawodową pracownika

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Najniższa ocena dotyczyła pracownika, który brał udział w szkoleniu pod tytułem „Wprowadzenie do obrotu maszyn zgodnie z wymaganiami dyrektywy maszynowej 2006/42/WE” i była podpisana słowami „Szkolenie nieznacząco

wpłynęło na projekty prowadzone w Promotech”. Nie współgrała ona z opinią na temat szkolenia wystawioną przez biorącego w nim udział pracownika. Twierdził on bowiem, iż było to „Dobre szkolenie, polecam dla wszystkich kolegów z działu rozwoju!” i wystawił mu ogólną ocenę 4.

W przypadkach ocen 3, jedynie jedno z nich zostało uzupełnione o słowne wytłumaczenie: „Do rozszerzenia aspekty komunikacji”.

W części przeznaczonych do wyrażenia pisemnej opinii na temat wpływu szkolenia na pracę zawodową pracownika tylko 38% z przekazanych dla przełożonych ankiet było wypełnionych. 62% formularzy zawierało jedynie ocenę w skali od 1 do 5. Zauważa się, że wśród pisemnych opinii w kilku przypadkach powtarza się ten sam schemat wypowiedzi, gdy opinia wystawiana była przez jednego przełożonego dla kilku pracowników. Na przykład to samo twierdzenie „Zauważalna poprawa komunikacji” występuje w 17 ankietach, „Pracownik wykorzystuje wiedzę zdobytą na szkoleniu” w 4 oraz „Trudno ocenić” w 7.

Przełożeni z reguły bardzo powierzchownie, w jednym zdaniu, wyrażają swoje opinie na temat wpływu szkolenia na pracę zawodową pracownika. Są to przeważnie twierdzenia typu:

- „Wiedza wykorzystana w bieżącej pracy”;
- „Umiejętności zdobyte na szkoleniu pozytywnie przełożyły się na efekty pracy”;
- „Szkolenie nieznacząco wpłynęło na projekty prowadzone w Promotech”, „Duże zainteresowanie szkoleniem”.

4. Dyskusja wyników

Wyniki badań nad systemem szkoleń i doskonalenia w przedsiębiorstwie Promotech Sp. z o. o. wskazują, że firma rok do roku znacznie zwiększa inwestycje w szkolenia pracowników z różnych pionów organizacyjnych. Jest to szczególnie widoczne w Komórkach Wsparcia i Zarządzia oraz Pionie Operacyjnym, co świadczy o zwiększonym nacisku na rozwój kompetencji kluczowych dla zarządzania i operacyjnego funkcjonowania firmy. Najwięcej szkoleń organizowanych jest dla pracowników pionu Operacyjnego, nie jest to jednak zaskoczeniem z racji, iż pracuje w nim największa część kadry.

Proces szkoleniowy w przedsiębiorstwie Promotech sp. z o. o. jest bardzo dobrze dopracowany oraz szczegółowo opisany, co wskazuje na systematyczne i profesjonalne podejście firmy do kwestii rozwoju kompetencji swoich pracowników. Wysoki poziom szczegółowości dokumentacji szkoleniowej, w tym klarowne definicje

różnych typów szkoleń, wyraźnie zarysowane procedury oraz obowiązki poszczególnych działów oraz osób odpowiedzialnych, świadczy o przemyślanej strategii. Ponadto, rozbudowane formularze oceny oraz systematyczna ewaluacja efektywności szkoleń przez uczestników i ich przełożonych pozwalają na ciągle monitorowanie i optymalizację procesu.

Zdecydowana większość pracowników (86% odpowiedzi) jest zgodna co do tego, że zakres tematyczny szkoleń obejmował zagadnienia występujące w ich pracy zawodowej. Niewielki odsetek (13% odpowiedzi) uznał, że tematyka nie w pełni pokrywała wszystkie aspekty ich pracy. Odkryto, że nie wszyscy pracownicy produkcyjni są świadomi korzyści płynących z partycypacji w szkoleniach z umiejętności miękkich. Komunikacja jest kluczowym elementem pracy zespołowej, niezależnie od specyfiki wykonywanej pracy. Promowanie świadomości korzyści płynących z takich szkoleń może pomóc w zwiększeniu ich postrzeganej wartości i akceptacji wśród pracowników na wszystkich poziomach organizacji.

Ocena przystępności i interesującego sposobu prezentacji materiałów szkoleniowych była bardzo pozytywna, co potwierdziło odpowiednio 94% i 89% odpowiedzi. Jednakże, pewna grupa pracowników wskazała, że materiały były "Nie w pełni" przystępne (5% odpowiedzi) lub interesujące (10% odpowiedzi). Nieliczne głosy krytyczne mogą sugerować potrzebę wykorzystywania przy wszystkich projektach zróżnicowanych metod nauczania, które lepiej odpowiadają różnym stylom uczenia się i potrzebom zawodowym pracowników.

Z 60% bardzo pozytywnych odpowiedzi na pytanie o to, czy omawiane tematy wyczerpały zainteresowanie szkolonego wnioskuję się, że programy szkoleniowe w dużej mierze odpowiadają oczekiwaniom uczestników. Rekomenduje się dokładne zbadanie obszarów, które uczestnicy chcieliby bardziej zgłębić. Analiza pisemnych odpowiedzi na pytanie o rozszerzenie tematów na kolejnych szkoleniach (62% odpowiedzi) może dostarczyć cennych wskazówek do przyszłego planowania.

Analiza zaangażowania pracowników podczas szkoleń wykazała, że większość uczestników, stanowiąca 52% odpowiedzi, zadeklarowała duże zaangażowanie, a 37% określiło je jako bardzo duże. Jednakże, pracownicy z krótszym stażem pracy (do 3 lat) wykazywali jego niższy poziom. Może to sugerować, że osoby z dłuższym stażem lepiej rozumieją wartość szkoleń lub są bardziej zmotywowane do dalszego rozwoju zawodowego. Programy mentorskie oraz wprowadzenie bardziej interaktywnych form mogą pomóc w integracji nowych pracowników i zwiększeniu ich aktywności. Ważne jest również, aby wyjaśniać im, jak istotne są szkolenia dla rozwoju zarówno ich osoby jak i przedsiębiorstwa, podkreślając, że są oni ważnym elementem organizacji.

Należy mieć na uwadze fakt, że kwestionariusze podpisane są imieniem i nazwiskiem pracownika i po upływie kilku miesięcy przekazywane przełożonym. Może to wpływać na zawyżanie ocen własnego zaangażowania, aby poprawić swoje postrzeganie przez Dyrektorów bądź Kierowników.

Oceny przebiegu i organizacji szkoleń były również przeważnie bardzo pozytywne. Zdecydowana większość respondentów oceniła przebieg szkoleń jako bardzo dobry (65% odpowiedzi) lub dobry (32% odpowiedzi), a organizację szkoleń jako bardzo dobrą (60% odpowiedzi) lub dobrą (36% odpowiedzi). Brak ocen niedostatecznych wskazuje na skuteczność organizacyjną oraz odpowiednią jakość przeprowadzonych projektów rozwojowych.

Jednym z kluczowych wskaźników efektywności programu szkoleniowego dla każdego przedsiębiorstwa jest ocena jego przydatności w kontekście zawodowym uczestników. Wyniki badania pokazują, że aż 98% ocen stanowiło za tym, że odbyte przez pracowników szkolenia będą miały bezpośrednie zastosowanie w ich codziennej pracy zawodowej. Negatywne opinie były sporadyczne i dotyczyły specyficznych projektów. Potwierdzeniem tych wyników są oceny przełożonych, z których wynika, że 76% oceniło wpływ szkoleń na pracę swoich podwładnych na poziomie 4, a 21% na poziomie 5. Te dane sugerują, że szkolenia są dobrze dopasowane do potrzeb zawodowych pracowników i mają znaczący pozytywny wpływ na ich efektywność w miejscu pracy.

Ogólna średnia ocena szkoleń przez szkolonych wyniosła 4,55 w skali od 1 do 5. Wypowiedzi pracowników przeważnie zawierały pozytywne komentarze dotyczące wartości i jakości szkoleń. Chwalono merytoryczne podejście do tematu, dużą wiedzę trenerów oraz sposób przekazania wiedzy. Negatywne komentarze były zazwyczaj wynikiem subiektywnych odczuć i dotyczyły specyficznych szkoleń, które nie spełniły oczekiwań uczestników.

Zaobserwowano różnorodne podejścia przełożonych do formalnej ewaluacji szkoleń. Analiza ich opinii na temat wpływu szkoleń na pracę zawodową pracowników wykazała, że 38% ankiet zawierało pisemne podsumowanie, podczas gdy 62% formularzy zawierało jedynie ocenę w skali od 1 do 5. W wielu przypadkach pisemne opinie były powtarzalne i schematyczne, co sugeruje, że niektórzy przełożeni wypełniali ankiety automatycznie, bez dokładnej analizy efektywności szkolenia.

Trudno jest ocenić, czy stosunkowo krótkie wypowiedzi przełożonych spowodowane są brakiem czasu, motywacji, czy może są wynikiem standardowego podejścia do wypełniania ankiet, które często jest postrzegane jako obowiązek formalny, a nie jako narzędzie do rzeczywistej oceny i rozwoju pracowników. Mogą one również wynikać z faktu, że przełożeni preferują bezpośrednie, osobiste rozmowy z pra-

cownikami na temat wpływu szkoleń na ich pracę. Pomimo to, istotne jest zachowanie równowagi między bezpośrednią komunikacją a formalnym dokumentowaniem opinii w ankietach. Pisemne, dobrze uzasadnione oceny stanowią cenne źródło informacji dla całej organizacji, pomagając w planowaniu przyszłych szkoleń i ocenie ich długoterminowej efektywności.

Podsumowanie

System szkoleń pracowników jest kluczowym elementem strategii rozwoju każdego przedsiębiorstwa, mającym na celu nieustanne doskonalenie kompetencji pracowników oraz poprawę efektywności całej organizacji. Nawiązując do wypowiedzi, opinii Kierownik Kadr i Wynagrodzeń po konsultacji z Prezesem stwierdza się, że Promotech jest świadomy roli, jaką stanowi dany obszar zarządzania kadrami.

Na podstawie przeprowadzonych analiz oraz zebranych danych w ramach badań dotyczących efektywności systemu szkoleń w przedsiębiorstwie Promotech Sp. z o.o., można sformułować szereg wniosków, które mają na celu zilustrowanie aktualnego stanu procesów szkoleniowych oraz ich wpływu na działalność organizacji.

Stwierdza się, że proces szkoleniowy jest starannie opracowany i szczegółowy, co świadczy o profesjonalnym podejściu firmy do rozwoju kompetencji pracowników. Wspierany jest on przez klarowną dokumentację, definiującą procedury i obowiązki, co zapewnia przejrzystość i efektywność.

Ciągle wzrastające roczne koszty doskonalenia kadry oraz organizacja szkoleń rozwojowych dla pracowników z różnych poziomów oraz komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa są wyraźnym dowodem na to, że Promotech realizuje swoje założenia dotyczące nieustannego doskonalenia umiejętności i poszerzania wiedzy pracowników.

Cel pracy został osiągnięty, a hipotezę potwierdzono. Badania wykazały, że szkolenia w Promotech Sp. z o.o. są generalnie dobrze dopasowane do potrzeb pracowników i przyczyniają się do poprawy ich efektywności w pracy.

Wyniki badań nad systemem szkoleń w przedsiębiorstwie Promotech Sp. z o.o. dostarczyły wielu cennych informacji, które mogą stanowić podstawę do dalszego doskonalenia procesu szkoleniowego. Chociaż ogólne oceny szkoleń są bardzo pozytywne, co wskazuje na wysoką jakość programów szkoleniowych, istnieje kilka obszarów, które wymagają dalszej uwagi i potencjalnych modyfikacji.

Zauważa się, że obecna ewaluacja szkoleń nie jest wystarczająca. Opinie przełożonych, które często są powierzchowne i schematyczne, nie dostarczają wystarczającej ilości informacji na temat rzeczywistej efektywności szkoleń. Krótkie

i ogólne komentarze, takie jak „Wiedza wykorzystana w bieżącej pracy” czy „Umiejętności zdobyte na szkoleniu pozytywnie przełożyły się na efekty pracy”, nie pozwalają na pełną ocenę wartości szkoleń ani na identyfikację obszarów wymagających poprawy.

W celu dokładniejszego mierzenia efektywności szkoleń, proponuje się wprowadzenie dodatkowej metody ewaluacji, która będzie bardziej szczegółowa i kompleksowa. Jednym z rekomendowanych podejść jest zastosowanie analizy zwrotu z inwestycji (ROI - Return on Investment). Zastosowanie tego modelu w ewaluacji szkoleń pozwoli na bardziej precyzyjne określenie ich efektywności i dostarczy zarządowi konkretnych danych, na podstawie których będzie można podejmować decyzje o przyszłych inwestycjach rozwój pracowników. Dzięki temu przedsiębiorstwo będzie mogło lepiej dostosować programy szkoleniowe do potrzeb pracowników i celów biznesowych, co przyczyni się do zwiększenia ich skuteczności i wartości dla firmy. Regularna analiza ROI pomoże również w identyfikacji najbardziej efektywnych programów szkoleniowych oraz w eliminacji tych, które nie przynoszą oczekiwanych rezultatów.

ORCID iD

Jerzy Paszkowski: <https://orcid.org/0000-0002-1378-5666>

Literatura

1. Alliger G., Janak E. (1989), Kirkpatrick's levels of training criteria: thirty years later, "Personnel Psychology", nr 42(2).
2. Alsalamah A., Callinan C. (2022), The Kirkpatrick model for training evaluation: bibliometric analysis after 60 years (1959–2020), "Industrial and commercial training", nr 54(1).
3. Armstrong M., Taylor A. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa.
4. Bates R. (2004), A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence, "Evaluation and Program Planning", nr 27(3).
5. Bingham S., *More Training Won't Solve Your Company's Problems*. Tryb dostępu <https://hbr.org/2022/02/more-training-wont-solve-your-companys-problems> [20.01.2025].

6. Broniewicz E., Budna K., Ejdys J., Godlewska J., Halicka K., Kosior-Kazberuk M., Malinowska U., Szpilko D., Wysocka-Czubaszek A. J. (2024). *Potrzeby i perspektywy rozwoju zielonych kompetencji (green competences) w obszarze biotechnologii i energetyki w województwie podlaskim*. Politechnika Białostocka.
7. Cahapay M. B. (2021), *Kirkpatrick model: its limitations as used in higher education evaluation*, "International Journal of Assessment Tools in Education", nr 8(1).
8. Ejdys J., Halicka K., Kosior-Kazberuk M., Szpilko D., Krawczyk-Dembicka E., Czerniawska M. (2024). *Kompetencje teraźniejszości i przyszłości – oczekiwania pracodawców reprezentujących mikro, małe oraz średnie przedsiębiorstwa w województwie podlaskim*, Politechnika Białostocka.
9. Filipowicz G. (2016), *hr business partner koncepcja i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa.
10. Griffin R. W. (2017), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
11. Karim A. A., Abduh A., Manda D., Yunus M. (2018), The Effectivity of Authentic Assessment Based Character Education Evaluation Model, "TEM Journal", nr 7(3).
12. Kirkpatrick D. L. (1959), *Techniques for evaluation training programs*, "Journal of the American Society of Training Directors", nr 13.
13. Mitoraj-Jaroszek M. (2019), *Efektywne zarządzanie rozwojem pracowników w firmie*, Wydawnictwo HELION, Gliwice.
14. Moczydłowska J.M., Serafin K. (2016), *Doskonalenie kompetencji zawodowych w profesjonalnie zarządzanej organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice.
15. Oleksyn T. (2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer SA, Warszawa.
16. Ozioma Obi-Anike H., Chidibere Ekwe M. (2014), Impact of Training and Development on Organizational Effectiveness: Evidence from Selected Public Sector Organizations in Nigeria, "European Journal of Business and Management", nr 6.
17. Pocztownski A. (2018), *Wokół paradygmatu zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Kierunki ewolucji nauk o zarządzaniu*, M. Budzanowska-Drzewiecka, K. Czernek (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
18. Pszczółkowski P., Michalczyk R. (2020), *Analityka i wskaźniki efektywności procesów HR*, Wolters Kluwer, Warszawa.
19. Pulliam Phillips P., Phillips J. J. (2019), *ROI Basics, 2nd Edition*, ASTD Press, Waszyngton.
20. Rae L. (2019), *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa.

21. Reio T. G., Rocco T. S., Smith D. H., Chang E. (2017), *A critique of Kirkpatrick's evaluation model*, "New Horizons in Adult Education and Human Resource Development", nr 29(2).
22. Różański A. (2014), *Rozwój zasobów ludzkich w organizacji*, Politechnika Lubelska, Lublin.
23. Szpilko D., Szydło J., Glińska E., Kobylińska U., Rollnik-Sadowska E., Ryciuk U. (2021), *Theoretical and practical aspects of business activity. Business planning*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.
24. Szydło J. (2018a), *Kulturowe ramy zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe Sophia, Katowice.
25. Szydło J. (2018b), *Kulturowy aspekt zarządzania w dużych przedsiębiorstwach Podlasia*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie* 19, 3(1), s. 159-177.
26. Szydło J., Szpilko D., Glińska E., Kobylińska U., Rollnik-Sadowska E., Ryciuk U. (2022), *Theoretical and Practical Aspects of Business Activity. Starting a Business*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.

Evaluation of the training and development system in the enterprise on the example of Promotech LLC

Abstract

Professional development plays a crucial role in the career progression of every employee and significantly contributes to the overall success of the organization. The objective of this article is to identify the stages of the training process in the analyzed company, Promotech LLC, with particular emphasis on their evaluation, as well as to indicate areas requiring more precise attention or potential modifications. This objective was achieved through the application of both qualitative and quantitative research methods, incorporating facilitation. The main research method was quantitative, specifically the analysis of secondary data obtained during the qualitative research phase, which involved an in-depth individual interview (IDI) with the Head of the HR and Payroll Department at Promotech LLC. The findings indicate that the training process at Promotech LLC is meticulously structured and detailed, reflecting the company's professional approach to the development of employee competencies. However, the current training evaluation method is insufficient as it does not provide comprehensive insights into the effectiveness of the training programs.

Key words

Training, development, effectiveness, Promotech