
Spis treści

Wprowadzenie	7
Rozdział 1	
Działalność szkoleniowa jako element zarządzania ludźmi.....	15
1.1. Procesowe i projektowe podejście do szkolenia personelu.....	16
1.2. Uwarunkowania działalności szkoleniowej ze szczególnym uwzględnieniem przepisów prawa.....	28
Rozdział 2	
Planowanie przedsięwzięć szkoleniowych	39
Rozdział 3	
Organizowanie szkoleń	47
3.1. Wiedza na temat metod szkoleniowych podstawą dokonania wyboru na etapie organizacji szkolenia	54
3.1.1. Zasady prowadzenia wykładów i dyskusji oraz ich rodzaje	61
3.1.2. Metoda inscenizacji.....	69
3.1.3. Tworzenie i zastosowanie <i>case study</i>	70
3.1.4. Techniki heurystyczne jako sposób na aktywizację potencjału uczestników szkolenia	74
3.1.5. Gry symulacyjne w praktyce szkoleniowej oraz specyfika szkoleń outdoorowych	79
3.1.6. Znaczenie coachingu i mentoringu w rozwoju zawodowym pracowników.....	83
3.2. Zasadność wykorzystania systemów informatycznych w szkoleniu personelu.....	91
Rozdział 4	
Motywowanie uczestników szkoleń	97
4.1. Znajomość uwarunkowań skuteczności uczenia się jako fundament procesu motywowania do nauki.....	100
4.1.1. Elementy psychologii nauczania dorosłych i andragogiki.....	100
4.1.2. Istota i znaczenie procesu grupowego dla motywacji podczas szkolenia	119

4.2. Działania wzmacniające motywację osób szkolonych.....	129
4.2.1. Kreatywna adaptacja i wykorzystanie pomocy dydaktycznych	129
4.2.2. Zastosowanie grywalizacji w procesie szkoleniowym	133
Rozdział 5	
Metody kontroli i ewaluacji szkoleń	141
5.1. Ewoluuująca koncepcja D.L. Kirkpatricka	147
5.2. Ocena wpływu szkoleń na wyniki przedsiębiorstwa	155
Zakończenie	160
Studia przypadków.....	163
Literatura	174
Spis rysunków.....	188
Spis tabel	189
Summary	190

Wprowadzenie

W ostatnich latach nastąpiło wiele przemian we wszystkich sferach życia społeczno-gospodarczego. Transformacja ery produkcyjnej w gospodarkę opartą na wiedzy wymusza zmianę postrzegania świata. Tradycyjne czynniki produkcji, takie jak ziemia, praca i kapitał, nie są już jedynymi determinantami rozwoju przedsiębiorstw. Przejawem nowej gospodarki jest zwiększenie roli pracowników. Już w 1959 r. P. Drucker przewidywał, że przyszłe społeczeństwo zostanie zdominowane przez *knowledge workers*, tj. pracowników wiedzy, a podstawowym zasobem przedsiębiorstwa będzie wiedza wykorzystywana we wszystkich sferach gospodarczych. W tak zwanej tofflerowskiej trzeciej fali wielkie znaczenie przypisuje się zasobom wiedzy i informacji. Przedsiębiorstwa poszukują pracowników cechujących się m.in. odwagą, przedsiębiorczością, zmysłem organizacyjnym. Podczas trzeciej fali potrzebni są ludzie, którzy będą potrafili wypełniać więcej różnorodnych zadań i szybko przystosowywać się do zmiennych warunków¹. Nabywanie kompetencji niezbędnych dzisiaj i w przyszłości odbywa się w procesie rozwoju.

Pojęcie rozwoju definiowane jest przez przedstawicieli wielu dziedzin nauki. Zgodnie z ujęciem encyklopedycznym rozwój to „wszelki długotrwały proces kierunkowych zmian, w którym można wyróżnić prawidłowo po sobie następujące etapy przemian danego obiektu; także proces kierunkowych przemian, w którego toku obiekty przechodzą od form lub stanów prostszych i mniej doskonałych do form lub stanów bardziej złożonych i doskonalszych pod określonym względem”². Rozwój personelu będzie rozumiany jako proces uzupełniania przez pracowników elementów ich potencjału, niezbędnych do prawidłowego wykonania aktualnych lub planowanych w przyszłości zadań. Jak słusznie zauważają J.P. Wilson i A. Cattel, jest on fundamentem koncepcji zarządzania wiedzą³.

¹ K. Beyer, *Od epoki agrarnej po gospodarkę opartą na wiedzy*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, nr 30, s. 12-17.

² *Encyklopedia PWN*, <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/4009883/rozwoj.html> (18.09.2013).

³ *Human Resource Development. Learning and Trainings for Individuals and Organizations*, wydanie II, red. J.P. Wilson, Kogan Page Limited, London 2005, s. 111-131. Szerzej nt. koncepcji zob. m.in. A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2014; T.H. Davenport, *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Oficyna, Warszawa 2007.

R.R. Sims łączy rozwój personelu z takimi pojęciami, jak: „uczenie się”, „wydajność”, „zmiany”⁴. W literaturze poświęconej zarządzaniu ludźmi prezentowane są różne metody (sposoby, narzędzia) tak rozumianego rozwoju. H. Król wskazuje na pięć głównych sposobów, do których należą: szkolenia, realokacje pracowników, restrukturyzacja wykonywanej pracy, ochrona i promocja zdrowia, kształtowanie karier⁵. Jak podkreśla M. Armstrong, rozwój personelu organizacji⁶ polega na umożliwieniu pracownikom uczenia się, organizowaniu i planowaniu szkoleń oraz ocenie programów szkoleniowych⁷. Przyjęto, że rozwój potencjału ludzkiego dokonuje się przede wszystkim w procesie szkolenia.

W praktyce – w tym w procedurach szkoleniowych opracowywanych w organizacjach – często używa się takich pojęć, jak: „edukacja”, „kształcenie”, „szkolenie”, „konferencja”, „kurs” (np. językowy), traktując je jako synonimy lub jako odmienne terminy. Najszerszym pojęciem będzie edukacja (kształcenie), czyli ogół procesów i oddziaływań, których celem jest zmienianie ludzi⁸. Edukacja może przebiegać w sposób formalny lub nieformalny. W niniejszej książce szkolenie utożsamiane jest z systematycznym, formalnym nabywaniem wiedzy oraz doskonaleniem umiejętności, kształtowaniem motywacji i postaw niezbędnych do skutecznego wykonywania danego zadania⁹. Tak rozumiane szkolenie obejmuje nie tylko wydarzenia organizowane jednorazowo, z udziałem małej grupy w sali szkoleniowej, ale też udział pracownika w konferencjach, seminariach czy kursach.

W badaniach opinii kluczowych menedżerów stu największych firm światowych funkcjonujących na rynku polskim szkolenie pracowników zajęło drugie miejsce (po skutecznych działaniach marketingowych) wśród źródeł przewagi konkurencyjnej i jednocześnie pierwsze miejsce wśród działań o znaczeniu strategicznym podejmowanych wobec pracowników¹⁰. Analiza literatury dotyczącej kompetencji

⁴ R.R. Sims, *Human Resource Development: Today and Tomorrow*, Information Age Publishing Inc., Greenwich 2006, s. 1.

⁵ *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, PWN, Warszawa 2007, s. 435.

⁶ Organizacja – w sensie podmiotowym – jest pojęciem szerszym niż przedsiębiorstwo czy firma. Firma w naukach prawnych utożsamiana jest z nazwą „przedsiębiorstwo”. W niniejszej książce jednak – wyłącznie ze względów stylistycznych – wymienione trzy terminy będą stosowane zamiennie.

⁷ Porównaj M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000, s. 425.

⁸ W. Okoń, *Nowy słownik pedagogiczny*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa 1998, s. 84.

⁹ Porównaj L.F. Korzeniowski, *Menedżment. Podstawy zarządzania*, EAS, Kraków 2010, s. 225; M. Armstrong, *Zarządzanie...*, s. 425. Tradycyjnie szkolenie traktowano jako przyuczanie pracowników do wykonywania obowiązków, a w kontekście menedżerów mówiono o doskonaleniu. Współcześnie szkolenie obejmuje zarówno kształtowanie nowych, jak i doskonalenie już nabytych umiejętności – niezależnie od miejsca pracownika w hierarchii organizacyjnej. Szerzej zob. A. Andrzejczak, *Ekonomizacja szkolenia pracowników jako czynnik wartości przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2011, s. 65-66.

¹⁰ Badania były prowadzone w ramach projektu „Metody mierzenia konkurencyjności przedsiębiorstw”. System ocen pracowniczych zajął drugie miejsce w rankingu strategicznych działań związanych z eta-

przyszłości wskazuje – niezależnie od ujęcia zestawu pożądaných kompetencji – że tzw. pracownik 4.0 to osoba, która nieustannie musi się uczyć¹¹. Jednocześnie w XIX wieku dowiedziano, że 90% wiedzy zdobytej w sali szkoleniowej zapomina się po 30 dniach, a 60% – już po jednej godzinie. Kolejne aktualne badania wykazują, że tylko 10-20% umiejętności zdobytych podczas szkoleń przenosi się do miejsca pracy¹². Jak stwierdzają A. Albert i M.R. Hallowel, większość programów szkoleniowych z BHP bazuje na naiwnym przypuszczeniu, że wiedza może być skutecznie transferowana w sali szkoleniowej dzięki użyciu metod instruktazowych¹³.

Jak słusznie stwierdza J. Penc, szkolenia nie są celem samym w sobie, lecz środkiem służącym do zmiany sytuacji i osiągnięciu konkretnych celów organizacji i pracownika¹⁴. Należy więc nimi odpowiednio – efektywnie¹⁵ – zarządzać, spełniając takie tradycyjne funkcje zarządzania, jak planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola¹⁶. Profesjonalne, tj. będące na wysokim poziomie¹⁷, zarządzanie polega w końcu na zapewnieniu (świadomym stworzeniu) warunków stosownych do tego, by organizacja działała zgodnie ze swoimi założeniami, czyli realizowała swoją misję, osiągała cele i zachowywała niezbędny poziom spójności, umożliwiając jej prze-

pami procesu zarządzania ludźmi, kolejne miejsca zajęły ścieżki awansów, rekrutacja, wynagradzanie. Zobacz B. Dobiegała-Korona, S. Kasiewicz, *Metody oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej” 2000, tom LXXIX, za: *Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej*, red. K. Makowiecki, Poltext, Warszawa 2001, s. 45.

¹¹ Szerzej zob. K. Piwowar-Sulej, *Employee 4.0 from the competitive perspective*, „Studia i Prace WNEiZ US”, 2018, nr 52/3, s. 121-129.

¹² E.F. III Holton, R.A. Bates, W.E. Ruona, *Development of a generalized learning transfer system inventory*, „Human Resource Development Quarterly” 2000, nr 11 (4), s. 333; E. Parsloe, M. Wray, *Trener i mentor: udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, wyd. II, ABC, a Wolters Kluwer business, Warszawa 2008, s. 46.

¹³ A. Albert, M.R. Hallowel, *Revamping occupational safety and health training: Integrating andragogical principles for the adult learner*, „Australasian Journal of Construction Economics and Building” 2013, nr 13 (3), s. 128-140 za: S.P. Smith, *Adult learners: Effective training methods*, „Professional Safety” 2017, nr 62 (12), s. 23.

¹⁴ J. Penc, *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2007, s. 177.

¹⁵ Przyjęto – za internetową *Encyklopedią zarządzania* – że efektywność stanowi rezultat podjętych działań, opisany relacją uzyskanych efektów do poniesionych nakładów. Zobacz *Encyklopedia zarządzania*, <http://mfiles.pl/pl/index.php/Efektywno%C5%9B%C4%87> (3.10.2013). Jak zauważa M. Bielski, chronologicznie najwcześniejsze pojawiło się tzw. celowościowe podejście do efektywności. M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 54. Skuteczność (stopień osiągnięcia celu) może być zatem uważana za podstawową przesłankę efektywności. Zobacz I. Gorzeń-Mitka, *Skuteczność – próba interpretacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2005, nr 1060, s. 138-139.

¹⁶ Zobacz R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 39-44.

¹⁷ Definicję słowa „profesjonalny” zaczerpnięto ze *Słownika języka polskiego PWN* – zob. <https://sjp.pwn.pl/slowniki/profesjonalny.html> (15.06.2019).

trwanie oraz rozwój¹⁸. Wskazane działania zarządcze tworzą proces. Podobnie mówi się o cyklu lub procesie szkoleniowym. Na ten proces składają się takie etapy, jak sformułowanie celów i planu szkolenia, realizacja planu szkolenia oraz ocena jego efektów¹⁹. Przyjęto, że planowanie szkoleń obejmuje identyfikację potrzeb szkoleniowych i tworzenie ogólnego planu szkoleń (na dany rok budżetowy). Organizowanie oznacza uszczegółowienie potrzeb określonych w fazie planowania, dobór trenera, metod i form szkolenia. Obejmuje także tzw. logistykę szkoleniową i kończy się zaproszeniem uczestników. Motywowanie uczestników szkolenia polega na zachęceniu ich do zarówno udziału w szkoleniu, jak i aktywności w procesie uczenia się. Tym samym na motywację uczestników szkolenia wpływają również działania podjęte we wcześniejszych etapach procesu zarządzania szkoleniami. Z kolei kontrola – w ramach zarządzania szkoleniami – to weryfikacja działalności szkoleniowej (pojedynczych projektów szkoleniowych oraz ogółu szkoleń) i ocena pokontrolna.

Umiejętnie przeprowadzony proces szkoleniowy pracowników powinien zapewnić przedsiębiorstwu osiągnięcie elastyczności zadaniowej, którą jest zdolność do osiągania i rozwijania umiejętności zgodnie ze zmieniającymi się wymaganiami zadań²⁰. Warto jednak w tym miejscu podkreślić, że szkolenia wpływają nie tylko na wzrost poziomu wiedzy, umiejętności, zmianę zachowań, ale również na zwiększenie ogólnej motywacji do pracy²¹ oraz zaangażowania organizacyjnego²². Z racji

¹⁸ A. Koźmiński, D. Jemieliński, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 16.

¹⁹ Porównaj Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2010, s. 133. Niekiedy dodaje się jeszcze jeden etap określany jako „modyfikacja programu na podstawie dokonanej oceny”. Zobacz R.W. Griffin, wyd. cyt., s. 458.

²⁰ Szerzej zob. L. Beardwell, L. Holden, *Human Resources Management. A Contemporary Perspective*, Pitman Publishing, UK 1997, s. 78-79.

²¹ Jednak jako główny cel podnoszenia kwalifikacji pracowników pracodawcy postrzegali – zgodnie z wynikami badań KPMG z 2010 r. – przede wszystkim doskonalenie się pracownika na zajmowanym stanowisku pracy. W firmach, w których polityka personalna łączyła się ze strategią organizacji i wspierała jej realizację, duże znaczenie miało zwiększenie motywacji pracownika (przez rozwój jego umiejętności) oraz – w mniejszym stopniu – rozwój pracownika z myślą o planowaniu jego kariery w organizacji (awanse, planowanie sukcesji). Zobacz A. Emerling, A. Orlińska, S. Węsierska, *Formowanie kwalifikacji pracowniczych. Raport z badania*, KPMG, Warszawa 2010, s. 19. Jak zauważa J.M. Swinney, samo szkolenie może powodować krótkoterminowy wzrost motywacji jednostki do pracy. Długoterminowa poprawa motywacji jest osiągana dzięki skutecznemu zarządzaniu i odpowiedniemu przywództwu. Zobacz J.M. Swinney, *One more time: What training is and isn't*, „Performance Improvement” 2007, nr 46 (5), s. 8.

²² Zaangażowanie organizacyjne jest definiowane w kategoriach osobistej identyfikacji z celami, wartościami organizacyjnymi, utożsamiane z gotowością do podjęcia wszelkich wysiłków na rzecz organizacji i kontynuacją uczestnictwa w niej. Z rosnącym zaangażowaniem wiążą się wzrost wydajności pracowników i zmniejszenie rotacji. Szerzej zob. K. Kmiotek, *Zaangażowanie pracowników w miejscu pracy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2016, s. 21-26. Część menedżerów obawia się, że wyszkoleni na koszt pracodawcy pracownicy odepną do konkurencji. Jest to jeden z mitów o szkoleniach. Zobacz M. McGrath, *5 myths about employee learning*, „HR Magazine”, May 2015, s. 46. Tymczasem z niezależnych badań wynika, że szkolenia są istotnym czynnikiem retencji pracowników. Zobacz N. Khan, *Does training and employee commitment predict employee retention?*, „AIMS International Jour-

możliwości dokonania ich wyceny mogą być traktowane jako dodatkowy składnik wynagrodzenia.

Szkolenie spełni swoje zadania, jeśli będzie wynikać ze strategii personalnej powiązanej ze strategią ogólną przedsiębiorstwa. Ponadto powinno być zintegrowane z systemem ocen i zaspokajać potrzeby rozwoju pracowników²³. O osiągnięciu korzyści w postaci wzrostu poziomu określonej wiedzy, umiejętności czy zmiany postaw decydują niewątpliwie formy szkoleń oraz metody pracy z uczestnikami szkolenia, szeroko prezentowane w literaturze naukowej i biznesowej. Te powinny być dobrane do celu i przedmiotu szkolenia. Uważa się jednak – niezależnie od powyższego – że dobre szkolenie cechuje się m.in. prostotą, charakterem partycypacyjnym, urozmaiceniem, elementami zabawy i humoru²⁴.

Celem niniejszej książki jest połączenie perspektywy naukowej z perspektywą praktyczną i w ten sposób dokonanie charakterystyki procesu zarządzania szkoleniami. Do osiągnięcia tak określonego celu na teoretycznym polu badawczym posłużono się studiami literatury przedmiotu, w tym analizą danych wtórnych dotyczących różnych aspektów szkolenia pracowników. Z kolei na empirycznym polu badawczym wykorzystano metodę wywiadów fokusowych z trenerami i specjalistami HR oraz własne doświadczenie z pracy na stanowisku osoby zarządzającej departamentem HR, pracownika naukowo-dydaktycznego uczelni wyższej, kierownika studiów podyplomowych dla trenerów i praktykującego trenera.

Metoda wywiadów fokusowych²⁵ jest rzadko używana przez rodzimych badaczy. Najczęstsze jej zastosowanie dotyczy badań marketingowych²⁶. Polega ona na pozyskiwaniu danych jakościowych w trakcie nieformalnej dyskusji na konkretny temat między wybranymi osobami. Rozmowa ta musi odnosić się do sytuacji, przedmiotów lub informacji, które są znane interlokutorom²⁷.

Zgodnie z zaleceniami metodycznymi²⁸ w okresie marzec-czerwiec 2019 r. przeprowadzono trzy wywiady zogniskowane z tą samą grupą respondentów, skła-

nal of Management” 2018, nr 12 (3) s. 153-160; M.J. Beynon, P. Jones, D. Pickernell, G. Packham, *Investigating the impact of training influence on employee retention in small and medium enterprises: A regression-type classification and ranking believe simplex analysis on sparse data*, „Expert Systems” 2015, nr 32 (1), s. 141-154.
²³ Zobacz M. Sidor-Rządowska, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 96-97.

²⁴ Szerzej zob. J. Adair, *Rozwijanie umiejętności przywódczych. Szkolenia*, ABC Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 177.

²⁵ Metoda ta została upowszechniona przez R. Mertona i P. Lazarsfelda. Wskazani autorzy jako pierwsi użyli wobec niej nazwy *the focussed interview*. D. Maison, *Zogniskowane wywiady grupowe. Jakościowa metoda badań marketingowych*, PWN, Warszawa 2001, s. 3.

²⁶ B. Drapikowska, M. Palczewska, *Zogniskowany wywiad grupowy oraz techniki projekcyjne jako przykłady jakościowych empirycznych metod badawczych stosowanych w naukach społecznych*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2013, nr 3 (7), s. 71.

²⁷ L. Litosseliti, *Using Focus Groups in Research*, MPG Books Ltd, Bodmin, Cornwall 2005, s. 13.

²⁸ R.A. Krueger, M.A. Casey, *Focus Groups. A Practical Guide for Applied Research*, Sage Publication Inc., Thousand Oaks, California 2000, s. 4.

dającą się z ośmiu osób (4 trenerów i 4 specjalistów HR). Badanie odbyło się – zgodnie ze stylem brytyjskim²⁹ – w warunkach naturalnych, a w rolę moderatora wcieliła się autorka niniejszego opracowania³⁰. Szczegółowym celem wywiadów było w pierwszej kolejności zebranie informacji na temat zagadnień, które – ze względu na lukę literaturową – warto poruszyć w niniejszej publikacji, a następnie przykładów dobrych praktyk³¹ realizacji poszczególnych etapów zarządzania szkoleniami oraz problemów będących wyzwaniem dla praktyków i jednocześnie inspiracją do przyszłych badań naukowych³².

Na rynku dostępnych jest wiele książek naukowych, które przedstawiają szkolenia jako jeden z subprocesów procesu zarządzania ludźmi. Najczęściej prezentują one jednak w dużym skrócie modelowe ujęcie procesu szkoleniowego i wybrane narzędzia realizacji tego procesu³³. Ponadto opublikowano dużą liczbę poradników dla praktyków HR i trenerów opisujących głównie tradycyjne metody szkoleniowe lub skupiających się na jednostkowym projekcie szkoleniowym. W niniejszym opracowaniu uwagę poświęcono funkcjom zarządczym rozpatrywanym w odniesieniu do całości działalności szkoleniowej przedsiębiorstwa i pojedynczych przedsięwzięć szkoleniowych. W odpowiedzi na oczekiwania grupy fokusowej dokonano integracji wyników badań naukowych z obszaru szkoleń. Przedstawiono także te-

²⁹ Ł. Łotocki, *Zogniskowane wywiady grupowe jako metoda badawcza w polityce społecznej na przykładzie badań nad migracjami międzynarodowymi*, „Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje” 2005, nr 8, s. 163.

³⁰ Ze względu na braki metodologiczne, polegające m.in. na niereprezentatywności próby, wartość zogniskowanego wywiadu grupowego była wielokrotnie kwestionowana. Jednakże już na początku jej istnienia zauważono, że może się ona okazać bardzo przydatna w fazie konceptualizacji badania, kiedy badacz może uzyskać pomoc w formułowaniu hipotez, problemów badawczych lub też przeprowadzeniu badania pilotażowego. Zobacz *Społeczne przestrzenie doświadczenia. Metoda interpretacji dokumentarnej*, red. S. Krzychała, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji, TWP we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 39, za B. Drapikowska, M. Palczewska, wyd. cyt., s. 81.

³¹ W procesie podejmowania decyzji dotyczących narzędzi zarządzania ludźmi można przyjąć – zgodnie z perspektywą uniwersalistyczną – że niektóre działania podejmowane w ramach interesującego nas obszaru są lepsze niż inne. Noszą one miano najlepszych praktyk (*best practices*). Koncepcja dobrych praktyk wywodzi się z dorobku nauki o zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jej idei można doszukiwać się już u Taylora, który używał określenia *the one best way*. Na gruncie subdyscypliny nauk o zarządzaniu, jaką jest zarządzanie zasobami ludzkimi, dobre praktyki definiowane są jako „odpowiednio dobrane i wykorzystywane zespoły działań dotyczących zintegrowanego systemu zarządzania ludźmi lub konkretnego elementu tego systemu, pozwalające na osiągnięcie najlepszych wyników i przewagi biznesowej”. Szerzej zob. *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Metodyka badania, opisy przypadków*, red. M. Juchnowicz, OW SGH w Warszawie, Warszawa 2011, s. 15; R. Brajer-Marczak, *Dobre praktyki w doskonaleniu procesów biznesowych*, „Studia Informatica Pomerania” 2017, nr 1 (43), s. 16-17.

³² Uczestnicy wywiadów zgłaszali liczne problemy, z którymi borykają się na co dzień. Wiele z tych trudności miało charakter czysto praktyczny i wynikający ze specyfiki organizacji, w jakiej pracują respondenci. Problemy zgłoszone przez respondentów konfrontowano z dorobkiem naukowym. W książce przedstawiono te, które mogą się przyczynić do rozwoju nauki przez podjęcie badań skoncentrowanych na ich głębszym rozpoznaniu i opracowaniu metod ich rozwiązywania.

³³ Na przykład ocenę szkolenia opartą wyłącznie na modelu D.L. Kirkpatricka.

maty ważne, ale rzadko poruszane w literaturze poświęconej zarządzaniu ludźmi, takie jak aspekty prawne szkolenia pracowników. Wreszcie omówiono zagadnienia cieszące się w ostatnim czasie zainteresowaniem praktyków i naukowców, a dotyczące zastosowania niekonwencjonalnych metod szkoleniowych opartych m.in. na rozwiązaniach IT i idei grywalizacji. W książce postuluje się innowacyjne podejście do procesu szkoleniowego, podając konkretne przykłady działań innowacyjnych. E. Parsloe i M. Wray³⁴ twierdzą, że główną przyczyną niedostatków w procesie uczenia się dorosłych jest stosowanie wobec nich przestarzałych, zunifikowanych metod nauczania.

W pierwszym rozdziale przedstawiono szkolenia w ujęciach procesowym i projektowym, a także omówiono uwarunkowania działalności szkoleniowej przedsiębiorstwa. Szczególną uwagę poświęcono prawnym aspektom szkoleń, związanym m.in. z regulacjami Kodeksu pracy, RODO i prawami autorskimi. Układ treści książki podporządkowano logicznym etapom zarządzania szkoleniami, tj. planowaniu i organizowaniu szkoleń, motywowaniu uczestników do osiągnięcia sukcesu w nauce oraz kontroli szkoleń. Każdy rozdział zamyka – opracowany na podstawie wywiadów fokusowych – spis dobrych praktyk oraz wykaz problemów, które można potraktować jako wyzwania dla praktyków i naukowców. W końcowej części opracowania zaprezentowano oryginalne – oparte na doświadczeniach autorki – studia przypadków o tematyce związanej ze szkoleniami. Mogą być one wykorzystane w procesie kształcenia przyszłych specjalistów HR oraz trenerów.

³⁴ E. Parsloe, M. Wray, wyd. cyt., s. 47.