

Jacek Woźniak

Fundacja PDC w Warszawie

ROLA SZKOLEŃ W STRATEGICZNEJ KARCIE WYNIKÓW, CZYLI SZKOLENIA JAKO NARZĘDZIE KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ

1. Wstęp

Zadaniem niniejszego artykułu jest opisanie roli szkoleń w koncepcji strategicznej karty wyników. W najprostszym ujęciu szkolenia są narzędziem szybkiego uzupełnienia braków w umiejętnościach i wiedzy, niezbędnego do sprawnego funkcjonowania firmy. Zdaniem R.S. Kaplana i D.P. Nortona, skala tych braków decyduje o ujęciu bądź nieujmowaniu szkoleń w strategicznej karcie wyników, a myślenie o oddziaływaniu i doborze szkoleń jest zgodne z najbardziej popularnym modelem szkoleń (por. [11]): projekt szkoleniowy rozumiany jest jako dwuetapowy proces – diagnozy i likwidacji „luki”, czyli różnicy pomiędzy stanem bieżącym a pożądanym¹. Etapem pośrednim między przeprowadzeniem analizy potrzeb szkoleniowych a opracowaniem celu i programu szkolenia jest ustalenie, że problem, który zdiagnozowano, jest warty wdrażania środków zaradczych, jakie analiza potrzeb szkoleniowych proponuje. Literatura dość powszechnie traktuje tę decyzję o podejmowaniu niecodziennych działań bez należytej refleksji – przyjmuje się, że analiza potrzeb wyznacza sposoby działania nakierowane na likwidację dysfunkcji, a decyzją zarządzających jest wybór z tego „menu” działań tych, które mieszczą się w budżecie, a najlepiej także optymalizują zwrot z inwestycji.

¹ Też niniejszego opracowania jest istnienie dodatkowej – dotychczas w literaturze całkowicie pomijanej – funkcji szkoleń. Wnioskiem pobocznym jest również uwaga, że na ogół szkolenia są konsekwencją każdej poważnej zmiany strategicznej, ale nie ze względu na „lukę” w kompetencjach, ale ze względu na zadania komunikacyjne.

Zadaniem niniejszego opracowania jest pokazanie – poprzez odwołanie się do konkretnego przykładu z polskiej rzeczywistości gospodarczej – że takie rozumienie roli szkoleń jest mylące. Pokażemy, że ujęcie szkoleń w strategicznej karcie wyników ma przede wszystkim funkcję komunikacyjną i służy głównemu celowi karty – pozyskaniu akceptacji pracowników dla realizacji strategii. Na przykładzie szkoleń, „które nie mogły się udać”, pokażemy, że decyzja o szkoleniu pracowników wykracza poza wymiar taktyczny i że szkoleniowy model „luki” pomija kluczową rolę decyzji szkoleniowych – komunikację wewnętrzną.

2. Strategiczna karta wyników jako rozwinięcie zarządzania przez cele

Na potrzeby niniejszej analizy przez strategiczną kartę wyników (Balanced Scorecard – BSC) będziemy rozumieć narzędzie prezentowania strategii firmy w postaci szeregu wskaźników i powiązań między nimi. W literaturze jest ono rozpowszechnione od początku lat dziewięćdziesiątych pod nazwami, będącymi różnymi wariantami nazwy „zrównoważona strategiczna karta wyników”. Jako narzędzie praktyki zarządzania BSC powstała w ramach prac prowadzonych przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona, najpierw dla KPMG, a później dla Cap Gemini; ich wyniki w różnych wersjach były publikowane w „Harvard Business Review” i przez Harvard Business Press przez całe lata dziewięćdziesiąte². Pod koniec lat dziewięćdziesiątych stosowanie zrównoważonej karty wyników stało się popularnym trendem w zarządzaniu w USA. Jako modne narzędzie do mówienia o strategii firmy odpowiadało na potrzebę oderwania się od bieżących wyników finansowych, która to potrzeba w sposób szczególnie palący rzucała się w oczy podczas boomu internetowego końca lat dziewięćdziesiątych. Wzrost wartości rynkowej wielu firm był wyraźnie oderwany od ich wskaźników finansowych, ale nie wydawał się być nieuzasadniony. Krytyka finansowych wskaźników, jako głównych narzędzi zarządzania i oceny wartości firmy, jest w różnych wariantach obecna we współczesnym myśleniu co najmniej od *Trzeciej fali* A. Toflera, czy prac P.F. Druckera, dotyczących roli technika we współczesnej firmie. Teoretyczne rozważania o kapitale intelektualnym rozwinęły się z powodu rozczarowania w stosunku do finansowych wskaźników raportowania stanu firmy jako najlepszego narzędzia do przewidywania zdolności firmy do generowania przyszłych przychodów. Przewidywanie przyszłych przychodów na podstawie finansowych danych historycznych oraz danych o zaangażowanym kapitale materialnym stało się nieracjonalne – burzliwe otoczenie z jednej strony, a rola innowacji z drugiej powodowała, że błąd prostej ekstrapolacji wydawał się zbyt oczywisty. Praktycznego

² Analizę strategicznej karty wyników opieram głównie na dwóch pracach R.S. Kaplana i D.P. Nortona [6 ; 7]. Rolę szkoleń analogicznie do tych prac ujmują B.E. Becker, A.M. Huselid i D. Ulrich [3].

dowodu na odrzucenie takiego sposobu myślenia dostarczała giełdowa wartość „spółek przyszłości”, choć wszyscy rozumieli, że kryteria rozpoznawania wartości takich spółek są mocno niedopracowane. W takiej sytuacji sięgano do wszystkich narzędzi, które wydawały się odpowiadać nadziei na opracowanie rozsądnych kryteriów różnicowania pomiędzy faktycznymi i fałszowanymi „spółkami przyszłości”.

W tę modę wpisano zrównoważoną kartę wyników³, choć z perspektywy merytorycznej⁴ nic w niej nie obiecywało spełnienia oczekiwań. Jednak strategiczna karta mówiła o realizowaniu strategii, a to właśnie „realizowaniem strategii” uzasadniano różnicowanie się wartości firm nowej gospodarki. BSC stała się popularnym, choć trudnym do praktycznego wprowadzenia, narzędziem zarządzania. Nie prowadziło to jednak do pogłębionej refleksji nad faktycznym znaczeniem teorii, która wraz z tym myśleniem miała wkroczyć do firm. Sama karta jest bowiem narzędziem, które wyrasta z trzech źródeł. Po pierwsze dowartościowuje wszelkiego typu mierniki funkcjonowania, z których miary finansowe stają się tylko jedną – choć ciągle ważną – kategorią. Jest oczywiste, że firmy zawsze, co najmniej na poziomie operacyjnym, posługiwały się wskaźnikami, które zbierały informacje o rzeczywistości biznesowej innej niż tylko finansowa. Najlepiej znane są wskaźniki z obszaru kontaktu z klientem, które regularnie zbiera marketing – od wskaźnika zadowolenia klienta, przez znajomość marki, aż po udział w rynku. Charakterystyczne dla tych miar jest odniesienie do zmian w świadomości i w działaniach klienta firmy (czy szerzej – potencjalnego klienta) jako miary efektywności działań podejmowanych wewnątrz organizacji. Wzrost wskaźnika rozpoznawalności marki jest celem wielu projektów marketingowych, niezależnie od wiarygodności przełożenia tego wskaźnika na inne wskaźniki funkcjonowania rynkowego.

Praktyczne źródło konieczności używania wskaźników niefinansowych jest oczywiste. W codziennej rzeczywistości projekty wymagają wewnętrznych wskaźników, w kategoriach których przedstawia się ich cele i do których odniesienie pozwala mówić o ich efektywności. Zarządzanie wymaga mierzenia, a zbieranie wyników działań (czyli historii pomiarów) jest podstawą uczenia się już w biurokracji weberowskiej.

Tak rozumiana efektywność „wewnętrzna” projektu może pojawić się w praktyce dużej organizacji z rzadka, cichaczem, albo w sposób oczywisty per-

³ Nie bez woli jej twórców, którzy pisali: „Systemy te /budżet/ były przeznaczone dla firm działających w dziewiętnastym i na początku dwudziestego wieku, a zatem nie są one wystarczające [...] organizacje potrzebują nowego systemu zarządzania – takiego, który ma na celu zarządzanie strategią, nie taktyką” [6, s. 6].

⁴ „Sformułowanie strategii jest sztuką i tak będzie zawsze. Jednakże opis strategii nie powinien być sztuką [...] Strategiczna Karta Wyników mówiąca wszystko o strategii jest wiarygodną podstawą [podkreślenia moje – JW] dla konstruowania systemu zarządzania w Organizacji Zorientowanej na Strategię” [6, s. 114].

swazyjnie, odnoszona do efektywności całości biznesowej. Prawdziwe odniesienie projektu do efektywności ekonomicznej całości skomplikowanej organizacji biznesowej jest w praktyce rzadko możliwe. Brak tego odniesienia nie wynika ze złej woli czy niedbalstwa. Mówienie o wskaźnikach finansowych w szczegółowej, częściowej działalności biznesowej jest słabo uprawnione – biznes jest działalnością zespołową, w której jednoczy się wiele różnorodnych wkładów w produkt dla klienta, i dopiero udział wszystkich elementów daje sprzedaż. Co więcej – zmiana obrotu nie jest wskaźnikiem efektywności, a jedynie produktywności, gdyż wysiłek wielu działań ludzkich może zostać skierowany na niewłaściwe cele, takie jak wzrost sprzedaży deficytowej czy wzrost produkcji przestarzałej bądź budowanie obrazu marki, jaki z tej produkcji wynika. W gruncie rzeczy można dowodzić, że operacyjna działalność biznesowa w sposób trwały jest skazana na niemożność uzyskania wiarygodnego łańcucha współzależności łączącej pojedyncze działanie i zysk firmy – czego dowodzi przykład ENRON-u. W sposób konieczny działalność biznesowa jest jednak orientowana na rozmaitego typu i różnorodnego charakteru wskaźniki, które agregują informacje z różnych obszarów rzeczywistości. Bez wskaźników, a dokładniej bez wielu wskaźników, żaden absolwent MBA nie umie prowadzić biznesu – slogan „niemierzalne = niezarządzalne” został wbity do głów młodej kadry.

Drugi czynnik, w którym upatruje się źródła powstania BSC, to poszukiwanie narzędzi do łączenia w systemowe struktury różnych działań, podejmowanych w organizacji. Wraz z dominacją nastawienia na zarządzanie poprzez cele, różnorodne działania organizacyjne stały się wymierne za pomocą celów – nie jest istotne to, co ludzie robią, ale jakie cele swoimi działaniami osiągają. Cele mierzone są wskaźnikami, których różnorodność jest faktem. Ta różnorodność wyrasta z wiedzy empirycznej, że dobrze jest, aby pewne wskaźniki były wysokie, a inne niskie, ale faktyczne powiązanie wzajemne pomiędzy wskaźnikami było zawsze zadaniem zarządzania operacyjnego. Kierownik, budując rozdział celów na poszczególne podporządkowane mu komórki, musiał dokonywać przeliczeń, jaki wynik łączny da osiągnięcie pewnych wskaźników przez jeden dział, a innych przez drugi. Jeśli dodawał „jabłka do jabłek”, to było to łatwe, ale z powodu różnorodności podległych mu komórek coraz częściej musiał wnioskować na temat sumy „jabłek i gruszek”. Takie wnioskowanie wymaga pewnej „teorii składania”, czyli uzasadnionego – co najmniej historycznie – przekonania o wzajemnym wpływie pewnych zmiennych biznesowych na inne. Typowym tego przykładem jest wiązanie procentowego wzrostu satysfakcji klienta z udziałem w rynku – nie da się racjonalnie uzasadnić takiego związku, choć historyczne dane mogą posłużyć do budowania odpowiednich korelacji między dwiema liczbami dla różnych dziedzin gospodarki, a nawet dowodzić trwałego charakteru takich wyników historycznych.

Działalność praktyczna potrzebowała więc schematów wiążących zmienne biznesowe, którymi posługiwano się w codziennym poszukiwaniu efektywności. Róż-

nicowane miary, którymi z różnych stron próbowano opisywać faktycznie zachodzące zjawiska, wymagały uzupełnienia przez nadrzędne kategorie, które łączyłyby nie tylko wskaźniki dla tego samego fenomenu, ale wiązałyby również wskaźniki, czy raczej fenomeny, z różnych obszarów. Budowanie takich systemów powiązań było zawsze domeną myślenia strategicznego, czyli poszukiwania sposobów na taki dobór specyficznej wiązki parametrów biznesowych, których obserwacja pozwoliłaby stwierdzić, czy prowadzone działania zbliżają nas do przyszłego zdominowania wybranej niszy klientów. Mówiąc nieco precyzyjniej – strategia polegała zawsze na dokonaniu dwóch wyborów. Jeden to wybór rynku i klientów docelowych firmy – wystarczająco atrakcyjnego zestawu, aby nakłady, które należy ponieść, dawały w czasie skończonym rentowność. Druga decyzja to wybór kluczowych kompetencji – procesów, w których realizowaniu organizacja musi górować nad konkurencją, jeśli chce zdobyć wybranych wcześniej klientów. Opis tych kluczowych kompetencji, które wyznaczone są pośrednio przez rynek docelowy, rozkłada się na zadania dla poszczególnych komórek i ludzi w organizacji. To rozłożenie – będące dystrybucją zadań czy raczej celów szczegółowych – dokonuje operacjonalizacji strategii na poszczególne działania, dla których przybliżonymi miarami sukcesów są wskaźniki wpisane jako ich miary. Wzajemne zależności pomiędzy owymi „jabłkami” i „gruszkami”, które stały u podłoża takiego podziału, stanowią nie zawsze ujawnioną (czy dokładniej – nie zawsze wyraźnie zwerbalizowaną) teorię współzależności działań biznesowych. Potrzeba wyraźnego zwerbalizowania takich związków między zmiennymi oznaczała poszukiwanie strukturalnych zależności charakteryzujących wzajemne oddziaływanie pomiędzy zbieranymi wskaźnikami. W rezultacie chciano uzyskać wgląd w powiązanie funkcjonalne tych zmiennych, aby obserwowane wskaźniki nie tworzyły chaotycznej listy.

BSC jest narzędziem uporządkowania operacjonalizacji myślenia strategicznego, które żąda refleksji nad relacjami pomiędzy różnorodnymi celami szczegółowymi i ujawnienia związków pomiędzy wskaźnikami działań, jakie, budując strategię, założono przy formułowaniu zadań dla jednostek biznesowych, por. [7, s. 52]⁵.

Trzecim czynnikiem powstania BSC jest potrzeba narzędzi do komunikowania strategii wewnątrz organizacji. Z perspektywy teoretycznej jest oczywiste, że najlepsza strategia nie ma znaczenia, jeżeli nie jest przełożona na działania praktyczne. BSC wyrasta z poglądu, że przyczyną niepowodzenia firm jest nie tyle zła strategia, ile strategia, która nie jest konsekwentnie, choć elastycznie, realizowana⁶. Obserwacje praktyczne pokazują, że przełożenie koncepcji strategicznej na

⁵ Formułując BSC, co prawda często dochodzi do sprecyzowania wielu niedopowiedzianych związków – czy nawet do postawienia znaków zapytania wobec realności niektórych założonych celów – ale zapisana karta jest tylko zapisem strategii, a „pusta” jej nie generuje.

⁶ „Obserwatorzy zgadzają się z opinią ankietowanych menedżerów, potwierdzając, że umiejętność realizowania strategii może być znacznie ważniejsza od samej strategii” [6, s. 5].

działanie jest często dokonywane poprzez system celów, a nie poprzez system celów i dokładnego zrozumienia ich roli w całości strategii. Nic dziwnego, że słabe zrozumienie celów strategicznych i ich roli w codziennych działaniach skutkuje trudnością w koncentracji wysiłków wszystkich pracowników na działaniach istotnych ze strategicznego punktu widzenia. Do znudzenia powtarzające się narzekania na słabość komunikacji wewnętrznej są jednym z objawów tej właśnie biznesowej trudności. Niezrozumiałość wkładu strategicznego, jaki jest oczekiwany od każdego pojedynczego pracownika, skutkuje słabym zmotywowaniem firmy do koncentrowania się na działaniach realizujących strategię. Co więcej – sterowanie organizacją za pośrednictwem wskaźników, których strategiczne odniesienia i wzajemne powiązania są słabo zrozumiałe dla osób, których pracy dotyczą, skutkuje brakiem elastyczności przy wdrażaniu strategii. Z perspektywy roli komunikacyjnej, którą karta ma pełnić, na tym etapie wystarczające wydaje się wskazania, że karta jest odpowiedzią na ważną trudność – jak zaprezentować strategię firmy jej pracownikom, aby zrozumieli, czego się od nich oczekuje – jakiego wysiłku strategicznego.

Te trzy główne źródła koncepcji BSC nie są nowe. Ujmują one kluczowe funkcje zarządzania przez cele – dostarczyć informację o oczekiwanych kierunkach strategicznych do każdego pracownika w sposób znaczący dla jego pracy i to taki, który uwidoczni mu miejsce jego starań w ramach realizowanej strategii⁷. BSC jest jednak narzędziem, które poprzez konieczność uwidocznienia zakładanych związków pomiędzy różnymi celami szczegółowymi stwarza konieczność większej precyzji w formułowaniu przekazu strategicznego, a tym samym stwarza nadzieję na „bycie dokładniej zrozumianym”.

Kluczowym założeniem i faktyczną innowacją, jaką wnosi BSC, jest żądanie, aby ciąg wskaźników obejmujących całość działalności biznesowej został ułożony w łańcuch oddziaływań przyczynowych, prowadzący aż do wyniku finansowego (bądź innych klasycznych miar finansowych). Karta jest narzędziem komunikowania się wewnątrz organizacji, służącym zarządowi do budowania – poprzez wyjaśnienie pracownikom strategii – motywacji do wspólnego działania.

Tworzenie karty to drugi wymiar dialogu strategicznego wewnątrz organizacji, kiedy testowane są możliwości i zbierane pomysły. To, co japoński *hoshim* ujmuje

⁷ Por. pogląd P.F. Druckera na temat zarządzania przez cele, np. „cele postawione każdemu menedżerowi powinny wyrażać to, jaki może wnieść on wkład w osiągnięcia firmy we wszystkich dziedzinach jej działalności [...] aby osiągnąć równowagę w wysiłkach, cele wyznaczone dla każdego z menedżerów, na każdym szczeblu zarządzania i w każdym obszarze, powinny zostać podzielone na krótko- i długoterminowe. I oczywiście powinny się składać zarówno z mierzalnych celów biznesowych, jak i z niemierzalnych celów związanych z organizacją zarządzania, rozwojem, osiągnięciami i nastawieniem pracowników oraz odpowiedzialnością publiczną. Wszystko inne jest krótkowzroczne i niepraktyczne” [4. s. 178]. Jak widać, P.F. Drucker szerzej niż BSC traktuje kluczowe kategorie celów, choć można się zgodzić, że niezbyt wyraźnie podkreśla konieczność ich wzajemnego powiązania.

jako proces budowania celów rocznych i długofalowych, jest ukryte w obszarze tworzenia karty, poprzez doprecyzowywanie strategii, operacjonalizację jej za pomocą wskaźników, wyjaśnianie ich i dostosowanie mierników działań indywidualnych, wydziałowych i ogólnofirmowych do wspólnego celu. Wypełniona karta natomiast nie jest narzędziem budowania strategii ani podejmowania decyzji strategicznych, a jedynie (a może aż) narzędziem motywującego komunikowania. Nawet proces budowania karty zakłada uprzednie dokonanie rozstrzygnięć strategicznych i odpowiada temu, co w klasycznym zarządzaniu przez cele nazywało się dyskusją wokół realności i sposobów rozłożenia celów na szczegółowe cele komórek i osób. Nowe w procesie budowania karty ma być położenie nacisku na szczegółowe przeanalizowanie faktycznego łańcucha wszystkich procesów, które tworzą wartość dodaną, przy pewnej wizji strategicznej. Analizy związane z kartą nie dotyczą strategii, ale zarządzania operacyjnego – jakie zmienne warto mierzyć, aby dany proces tworzenia wartości został skutecznie przeprowadzony, jakie procesy optymalizować, a jakie kompetencje tworzyć.

3. Rola szkoleń w strategicznej karcie wyników

Powyższe teorie, stanowiące podstawy zrównoważonej karty wyników, pozostawiają szkoleniom dwie możliwe role – strategicznie wyznaczonego narzędzia uzupełnienia braków oraz taktycznie wskazanego narzędzia doskonalenia bieżącej działalności. W obu tych ujęciach szkolenia są narzędziem szybkiego uzupełnienia braków. Skoro koncentracja na celu strategicznym bardzo często wymaga mistrzostwa w jakimś nowym procesie, to przed pracownikami stają nowe wymagania. Jeśli warunkiem sprawnego prowadzenia jakiegoś kluczowego procesu wewnętrznego jest dysponowanie przez pracowników pewnym nowym zestawem kompetencji, to zadaniem szkoleń jest te kompetencje dostarczyć. Jakich to kompetencji brakuje, należy szczegółowo ustalić. Z perspektywy decyzji strategicznej konieczność nabycia nowych kompetencji, które pojawią się w zrównoważonej karcie wyników w sferze rozwoju, wynika z pojawienie się nowych procesów wewnętrznych. Te nowe procesy wymagają najprawdopodobniej zdobycia kompetencji do ich prowadzenia. Zadaniem zarządu jako twórcy karty jest ustalenie, jak duża jest skala potrzeb w zakresie tych nowych kompetencji, a dokładniej – jakie one są, w jakim stopniu różnią się od kompetencji posiadanych i jakimi sposobami można je uzyskać. Po rozpoznaniu braków w kompetencjach, niezbędnych do poprawnego prowadzenia procesów strategicznych, decyzja, jak i czego uczyć pracowników, wydaje się być decyzją operacyjną⁸. W tym ujęciu

⁸ „Gdy zakres wymaganych nowych umiejętności nie jest wysoki, do utrzymania odpowiednich kwalifikacji personelu wystarczy normalne szkolenia. W takim wypadku doskonalenie pracowników

decyzja szkoleniowa jest obszarem pracy działu zakupów – zamiast kupować narzędzie A, kupuje się narzędzie B. Działy operacyjne, z pomocą HR, definiują brakujące kompetencje, a dział zakupów nabywa je.

Poniżej pokażemy przykład ilustrujący tezę, że opisany model jest zbyt prostym uproszczeniem. Nie wnikając szczegółowo w faktyczne możliwości procesów szkoleniowych, zacieram sens decyzji strategicznej o podjęciu się przez organizację szkoleń nakierowanych na rozwój kompetencji strategicznych. Pokażemy, że w typowej sytuacji zmiany wprowadzanej przez strategiczną kartę wyników mamy dwa rodzaje decyzji szkoleniowych nakierowanych na nabycie kompetencji strategicznych – decyzje taktyczne i strategiczne. W zależności od poziomu, na jakim decyzje te są podejmowane, kierują się one innymi racjami: inne są ich cele i kontekst odniesienia. W szczególności pokażemy, że tzw. model luki szkoleniowej mniej więcej adekwatnie opisuje sytuację decyzji taktycznej, a całkowicie zawodzi, gdyby chciał go zastosować do decyzji strategicznej.

Kluczową przesłanką w naszym rozumowaniu jest przekonanie, że koszty nabywania pewnych kompetencji są bardzo wysokie. W wersji mocnej ten typ przekonania funkcjonuje jako teza, że ludzie są niezmiennalni, a więc że racjonalnym modelem polityki personalnej jest tzw. model sita – należy znaleźć ludzi, którzy posiadają kompetencje niezbędne do wykonywania danych zadań. W wersji słabszej przyjęcie modelu sita w polityce personalnej może być uzasadnione kosztami nabywania kompetencji, czyli uzasadnionym racjonalnie (ekonomicznie) przekonaniem, że taniej (czy szybciej) jest dostarczyć kompetentnych ludzi z zewnątrz organizacji niż wykształcić pożądane kompetencje u ludzi, którzy już w organizacji pracują.

Przeciwstawnym poglądem na temat polityki personalnej jest tzw. model hodowli – polityka rozwoju własnej kadry, aby była ona w stanie realizować nowe zadania, które wynikają z nowych konieczności organizacyjnych. Jej uzasadnieniem bywa często przekonanie, że nabycie specyficznych kompetencji technicznych, stanowiących konieczne uzupełnienie kompetencji obecnych, jest łatwiejsze (czyli tańsze i szybsze) niż poszukiwanie tych kompetencji na zewnątrz. Czasem argumentuje się jednak inaczej. W pewnych sytuacjach jest oczywiste (co najmniej dla decydentów w organizacji), że kompetencje niezbędne w danej organizacji są unikalne – organizacja jest tak specyficznym bytem, że dopiero kilkuletni w niej pobyt pozwala przekształcić zewnętrzne (a więc ogólne) kompetencje

nie będzie kwestią na tyle priorytetową, by znaleźć się w strategicznej karcie wyników” [7, s. 127]. „Najlepsze i z pozoru proste mierniki strategicznych umiejętności, jakie udało się nam odkryć, można określić odpowiadając na trzy pytania: 1) jakie umiejętności są wymagane, 2) jakie umiejętności aktualnie posiadamy, 3) jak duża jest rozbieżność. Wskaźnik obsady strategicznych stanowisk określa wielkość strategicznego zobowiązania” [7, s. 144]. Decyzja, że w przypadku dużej rozbieżności coś trzeba zrobić, wyznacza „inicjatywę strategiczną, którą powołano, aby usunąć rozbieżności w obsadzie strategicznych stanowisk” [7, s. 145]. Wypełnienie treścią tej inicjatywy, czyli szczegółowe ułożenie programu i sposobu szkolenia, nie jest już decyzją strategiczną, ale taktyczną.

w umiejętności praktycznego stosowania i działania w danym mechanizmie społeczno-technicznym. To uzasadnienie bywa budowane na ogół na specyfice technicznej – niepowtarzalny i nieskodyfikowany system techniczny (rur i zaworów) firmy, który ze względu na swoją wielkość nie może być szybko opanowany, uniemożliwia skuteczne stosowanie wiedzy ogólnej⁹. Za tezę o niemożliwości pozyskania pożądanych kompetencji przemawiać też może faktyczna ich unikalność – tylko pojedynczy ludzie na świecie mają niezbędne *know-how*, które pozwoli prowadzić dany proces.

Najczęściej jednak argumentacja wokół problemu „sito” czy „hodowla” ma wymiar ekonomiczny – taniej i szybciej jest kupić gotowe kompetencje niż podejmować ryzykowny proces rozwoju tych kompetencji wewnątrz organizacji. Podejmując się inwestycji w rozwój kompetencji u obecnej kadry, ryzykuje się podwójnie – z jednej strony może się okazać, że pomimo wysiłków i poniesionych kosztów nie udało się wykształcić wystarczającego poziomu niezbędnych kompetencji. Z drugiej – zdobyte kompetencje okażą się nieprzydatne, gdyż czas, gdy okazja strategiczna była dostępna, już minął. Nie wnikając się w uniwersalny spór na temat faktycznej elastyczności człowieka w nabywaniu kompetencji, możemy jednak przyjąć, że pewne kompetencje są łatwiejsze do wykształcenia u konkretnego typu ludzi niż inne. Gdyby decyzja o kształceniu była decyzją operacyjną, to na jej wynik będzie miał wpływ model nabywania kompetencji – im bardziej wierzy się, że ludzie są niezmienniali (model sita), tym bardziej racjonalny staje się zewnętrzny zakup kompetencji. Z perspektywy decyzji delegowanej do kompetencji operacyjnej widać też wyraźnie, że nie tyle jest istotna obiektywna słusność danego modelu nabywania kompetencji, ile społeczne przekonanie. Jeżeli ludzie wierzą, że matematyki nie da się nauczyć po trzydziestym roku życia, to nikt, kto podejmuje decyzję operacyjną, nie będzie inwestował dużych środków w nauczanie matematyki ludzi pięćdziesięcioletnich. Nawet jeżeli decydent operacyjny osobiście nie wierzy w ten społecznie uznany pogląd, to ponieważ wydaje cudze pieniądze na inwestycję w nauczanie matematyki, musi być w stanie obronić *ex ante* swoją decyzję inwestycyjną.

Traktowanie decyzji szkoleniowej jako decyzji operacyjnej, poprzez którą następuje uzupełnienie brakujących kompetencji, wydaje się być paradygmatycznym przypadkiem, do którego stosuje się model luki. Z perspektywy tego modelu procesu szkoleniowego zadaniem szkoleń jest uzupełnianie „luki w kompetencjach”, która została opisana na podstawie analizy potrzeb szkoleniowych. Zadaniem takiej analizy było zbadanie czego brakuje, aby osiągnąć

⁹ Ten typ argumentacji spotkałem, pracując jako konsultant w dużej elektrociepłowni. Przekonanie to stanowiło tak ważny element kultury organizacyjnej, że nowy międzynarodowy właściciel dopiero po 6 latach odważył się zastąpić dyrektora produkcji przez osobę z innej elektrociepłowni. Społecznym źródłem (w marksowskim znaczeniu) tej tezy była oczywiście obrona własnych miejsc pracy.

standard i wyznaczyć możliwe rozwiązanie, likwidujące ten brak. Powiedzenie, że racjonalne jest zakupienie kompetencji na zewnątrz nieco wykracza poza typowe wnioski z takiej analizy. Analiza potrzeb szkoleniowych prowadzona jest w ustalonym kontekście organizacyjnym: z założonymi procedurami i ich użytkownikami. W tym sensie w modelu luki analiza potrzeb szkoleniowych jest skoncentrowana na rozpoznaniu bieżącego problemu, a nie na wnioskowaniu na temat problemu przyszłego, który pojawi się, gdy zmienią się procedury i ich zadania. Można jednak wyobrazić sobie przeprowadzenie analogicznie skonstruowanego audytu szkoleniowego.

Audyt szkoleniowy byłby skupiony raczej na diagnozie kompetencji niż na analizie faktycznych potrzeb. Wychodziłby od jakiejś struktury kompetencji, która dobrze opisuje strukturę umiejętności właśnie potrzebnych (i tych, które są faktycznie posiadane) oraz kompetencji potrzebnych w przyszłości. Musi ona być tak szeroka, aby dobrze opisywać kompetencje umożliwiające działanie w dwóch światach. Sens dokonywania takiej analizy pojawia się jednak tylko wtedy, kiedy organizacja dysponuje wiarygodną ścieżką nabywania brakujących kompetencji, czyli przejścia od kompetencji bieżących do pożądanых. Jeśli prawdopodobna luka kompetencyjna jest tego charakteru, że racjonalne jest myślenie o polityce kadrowej w kategoriach modelu sita, to z perspektywy modelu luki dokonywanie audytu szkoleniowego jest działaniem merytorycznie nieuzasadnionym.

Na przykład jeżeli bank detaliczny, obsługujący emerytów grzecznie stojących w kolejkach (takie PKO BP z roku 2000)¹⁰, chce rozpocząć aktywną obsługę młodych profesjonalistów, to wyniki audytu kadry muszą być jednoznaczne – ekonomicznie nieracjonalne jest szkolenie modyfikujące kompetencje posiadane przez typowych pracowników banku (miłe starsze panie, ze średnim wykształceniem, nabytym przed laty, które przyzwyczajone zostały do pouczającego, choć miłego traktowania klienta i do uznawania wyższości procedur bankowych nad zdrowym rozsądkiem). Zmiana, która musiałaby się dokonać, nie sprowadza się tylko do zmiany wiedzy. Dotychczas w swojej pracy pracownice PKO w większości operowały na bardzo wąskiej gamie produktów, które obsługiwały za pomocą dokumentów papierowych i długopisu. Źródłem takiej organizacji pracy można doszukiwać się w ich nawykach z lat osiemdziesiątych, ale też w skomplikowaniu wewnętrznych procedur. W paternalistycznej trosce o bezpieczeństwo klienta stworzono skomplikowane procedury akceptacji wielokrotnej, które powodowały powstawanie kolejek i przepracowanie kadry, ponieważ była ona stale

¹⁰ Przykład jest autentyczny, choć stanowi racjonalną rekonstrukcję podejmowanych decyzji. Nie uczestniczyłem w ich podejmowaniu ani nie dysponuję wiedzą od bezpośrednio je podejmujących. Obserwowałem jednak sam proces, będąc konsultantem w jednym z peryferyjnych programów szkoleniowych, które w ramach całego systemu zmian strategicznych zostały wdrożone w 2002 r. Dalej w opisie przykładu będę się jednak posługiwał nazwą PKO, jako ułatwiającą rozumienie opisywanej dynamiki.

niewystarczająca do sprawnej obsługi klientów. Wprowadzane ułatwienia powodowały znaczny chaos, gdyż klienci nie byli w stanie samodzielnie zmieniać swoich nawyków, zatem pracownicy musieli poświęcać im więcej czasu. W rezultacie wieloletniej pracy z klientami, którzy mieli trudności z dość prostymi w gruncie rzeczy procedurami, wytworzyła się wśród kadry banku specyficzna postawa w stosunku do klientów. Poczucie niemożliwości wyjaśnienia zawichości systemu spowodowało milczące obsługiwane wyraźnie sformułowanych życzeń klienta. W rezultacie pojawiło się bierne, nieempatyczne nastawienie do potrzeb innych niż tylko te, które są zrozumiałe i wyraźnie sformułowane. Pomimo osobistej życzliwości, jaką pracownicy banku prezentowali w stosunku do swoich klientów, ich postawa była daleka od proaktywnej postawy sprzedażowej, będącej, zgodnie z powszechnymi poglądami handlowców, niezbędnym warunkiem skutecznej sprzedaży.

Drugim czynnikiem, który wpływałby na decyzję o tym, czy kompetencje docelowe są dla ogółu pracowników PKO nabywalne, jest charakterystyka zmiennych demograficzno-społecznych. Stereotypowe przekonanie marketingowe [9, s. 638] – które często jest przywoływane przy obronie modelu sita w doborze handlowców – to twierdzenie o koniecznym dopasowaniu demograficzno-społecznych cech klienta i handlowca. W wersji prymitywnej mówi się o spójności cech demograficznych – sprzedawcy obsługujący nastolatków muszą być młodzi, najlepiej również nie mieć nawet 19 lat. W wersji nieco bardziej wyrafinowanej mówi się o adekwatnym stylu bycia, który nie sprowadza się tylko do ubrania czy wyglądu, ale też do zachowania, a w szczególności języka, jakim się mówi i tempa, w jakim się operuje skrótami myślowymi. Z tej perspektywy stawianie na szansę dopasowania stylu zachowania pracowników PKO do stylu młodych profesjonalistów, tak aby ci ostatni w banku poczuli się jak u siebie, wygląda na decyzję obciążoną zbytnim ryzykiem, aby można ją było w dyskusjach wewnątrz organizacji obronić jako decyzję operacyjną. Nie warto też przywoływać stereotypu komputera, jako wymagającego wiedzy tajemnej, która nie jest dostępna dla osób po pięćdziesiątce, aby dojść do dobrze uzasadnionego wniosku, że decyzja o zastosowaniu modelu hodowli w stosunku do kadry PKO wobec wyzwania strategicznego, jakim miało być zdobycie klientów wśród młodych profesjonalistów, nie mogła być uzasadniona jako decyzja operacyjna w modelu luki szkoleniowej.

Choć racjonalne było więc podjęcie decyzji o zakupie na zewnątrz kompetencji i niepodejmowaniu działań szkoleniowych w stosunku do własnych pracowników, to nie podjęto racjonalnej decyzji o wyborze najtańszego sposobu nabycia potrzebnych kompetencji. Decyzja o działaniach szkoleniowych musiała zostać rozstrzygnięta w trakcie budowania karty, a więc na poziomie strategicznym, a jej celem nie jest jedynie wyznaczenie sposobu dostarczenia strategicznie niezbędnych kompetencji do organizacji.

Karta jako narzędzie komunikacji wewnętrznej, skupiające wysiłki pracowników wokół wyzwań strategicznych, musi odpowiedzieć każdemu pracownikowi na pytanie, jakie jest jego miejsce w realizowanej strategii. Odpowiedź, że nie ma dla niego miejsca, nie może zostać wypowiedziana. Innymi słowy zarząd musi podjąć decyzję o szkoleniu kadry własnej, nawet wtedy, kiedy nie jest ona racjonalna ekonomicznie, czyli także i wtedy gdy adekwatnym modelem nabywania kompetencji jest model sita. Aby zrozumieć tę sytuację strategiczną, warto wprowadzić rozróżnienie na cel jawny i ukryty, jaki w sytuacji komunikacyjnej pojawia się u każdego nadawcy. Podejmując decyzję o szkoleniu kadry PKO, tak aby rozpocząć proces nabywania nowych kompetencji, zarząd wysyła do wszystkich w organizacji komunikat. Na poziomie jawnym informuje o przyszłych szkoleniach, a na poziomie ukrytym zapewnia o dążeniu do zachowania spokoju w organizacji.

Przyjęcie modelu hodowli, czy mówiąc nieco ładniej – opierania się na własnych zasobach kadrowych, jest oczywiście działaniem w zakresie *public relation* w stosunku do własnych pracowników. Zadaniem zarządu jest zmotywowanie całości posiadanej kadry do działania i to jest realizowane poprzez wyznaczenie szkoleń, które uzupełnią lukę kompetencyjną u wszystkich pracowników. Z perspektywy jawnych komunikatów postuluje się rozwijanie kompetencji wszystkich członków kadry przedsiębiorstwa i próbuje zmotywować wszystkich do akceptacji wprowadzanej strategii.

Komunikując strategię wewnątrz organizacji, toczy się dialog, w którym istnieje stabilna równowaga pomiędzy interesami wszystkich jego uczestników. Część tego dialogu, w myśl teorii komunikacji nawet ważniejsza część, toczy się na poziomie ukrytym. Nie można – jeśli nie jest się w stanie tego zrobić – komunikować działań, które nie wprost sygnalizują masowe zwolnienia, zwłaszcza w sytuacji gdy w organizacji istnieje tego typu obawa i fobia. W związku ze zwrotem strategicznym, którego chce dokonać nasze PKO, 90% pracowników traci poczucie stabilności miejsca pracy – ich kompetencje przestają pasować do tego, co – zgodnie z potoczną wiedzą i deklaracją zarządu – staje się kompetencjami strategicznie niezbędnymi. Aby zapewnić aktywne poparcie strategii, a przynajmniej spokój społeczny, nie wystarczą zapewnienia, że stary segment docelowy również musi być obsługiwany. Posiadanie starych kompetencji nie wystarcza do zbudowania poczucia udziału w zmianie strategicznej, której organizacja się podejmuje, więc ryzyko oporu przed zmianą jest duże. Z perspektywy komunikacyjnej konieczne jest więc wpisanie w strategię banku podwójnej drogi nabywania kompetencji strategicznej – z jednej strony szkolenia, które spróbują dostarczyć obecnym pracownikom wiedzy i umiejętności wystarczających do podjęcia się nowych obowiązków, z drugiej zaś – poszukiwanie na zewnątrz nowych zasobów (co zaowocowało nabyciem Inteligo – jednego z trzech ówczesnych banków internetowych, dysponującego bazą klientów, *know-how* informatycznym oraz procedurami najbardziej zorientowanymi na

wygodę klienta). Na poziomie ukrytym ta decyzja jest komunikatem nie tylko zapewniającym miejsca pracy, ale też budującym dla niektórych pracowników szanse na nowe wyzwania. W aspekcie naszego problemu, czyli teorii szkoleń, która jest adekwatna do potrzeb strategicznej karty wyników, widać wyraźnie, że model luki szkoleniowej – nawet w sytuacji ewidentnego braku kompetencji do wykonywania nowych zadań – może być stosowany jedynie warunkowo. Decyzja o tym, że projekt szkoleniowy zostanie wdrożony, nie jest decyzją opartą na analizie potrzeb szkoleniowych, ale decyzją wynikającą ze strategii komunikacji wewnętrznej i polityki budowania kultury firmowej. Zadaniem zarządu jest zmotywować pracowników do wysiłku, a w szczególności rozwiewać wszystkie wątpliwości kadry co do stabilności ich miejsca pracy, aby nie wywoływać niepokojów społecznych, które utrudnią realizowanie strategii.

W sytuacji PKO z naszego przykładu, w myśl oczywistych wniosków dotyczących potrzeb w zakresie rozwoju kompetencji niezbędnych do obsługi nowych procesów wewnętrznych, pojawi się konieczność szkolenia całej kadry w zakresie nowych produktów i technik ich sprzedaży umożliwiającą rozszerzenie zakresu obsługiwanych klientów. W myśl modelu luki kompetencyjnej taki wniosek jest nieracjonalny. Nie da się uzasadnić racjonalnie, że szansa przekształcenia starszej pani od przyjmowania pieniędzy w kasie w doradcę finansowego młodych profesjonalistów za pomocą szkolenia jest na tyle duża, że warto w nią inwestować. W opisanej sytuacji¹¹ adekwatny model uzupełnienia luki kompetencji to model sita, a nie „hodowli” – zbyt wiele zmiennych trudno zmienialnych różni kompetencje pożądane od posiadanych.

Można więc powiedzieć, nawet nie szacując szczegółowo prawdopodobieństwa ataku¹² konkurencji na wybrane segmenty z portfela tradycyjnych klientów PKO,

¹¹ Po szkoleniach nastąpił wzrost sprzedaży. I trudno powiedzieć, jaka część przyrostu sprzedaży była powiązana ze szkoleniem ani czy nie udałoby się go osiągnąć metodami innymi niż powszechne szkolenia dla wszystkich pracowników. Można przekazać wiedzę taniej, za pomocą szkoleń kaskadowych (przygotowujących osoby do pełnienia roli szkoleniowca lokalnego) i można też argumentować, że sama komunikacja wewnętrzna, jaka projektowi strategicznej zmiany towarzyszyła, byłaby wystarczającym narzędziem do uzyskania wzrostu sprzedaży. W ramach działań komunikacyjnych bank prowadził także kampanię wewnętrzną, informującą o produktach i strategiach ich sprzedaży (czyli rodzaj samouczka na przykładach) oraz popularyzację sukcesów i „bohaterów”, a także wprowadził inne elementy delikatnej rywalizacji między jednostkami organizacyjnymi. Jednocześnie wprowadzono nowy system premiowy, łączący wyniki sprzedaży specyficznych produktów z indywidualną i zespołową premią, która miała znaczny udział w całości dochodów indywidualnych.

¹² Atak można uznać za mało prawdopodobny. Zbudowanie sieci obsługi, która jest gęsta lokalnie, jest oczywiście prawdopodobne. Trudno jednak oczekiwać, że któryś z banków tworzących wizerunek nowoczesności będzie potrafił zręcznie rozwiązać problem niespójności dwóch grup klientów (emerytów i młodych profesjonalistów). Z tej strony należało raczej oczekiwać stopniowego wymywania, a nie ataku.

że utrzymanie spokoju społecznego wśród pracowników¹³ stanowiło wartość raczej strategiczną niż wartość wymierną finansowo. Innymi słowy, że prawdziwym – choć ukrytym – powodem podjęcia się działań szkoleniowych, była orientacja na spokój wewnątrz organizacji. Szkolenie miało więc być nie tylko działaniem edukacyjnym, ale też działaniem stabilizującym klimat wewnątrzorganizacyjny. Jako działanie komunikacyjne wynikało ono z założeń strategicznych, a nie obliczeń ekonomicznych. Można również argumentować, że było ubocznym skutkiem poprawności politycznej – przyjęciem nieco bezrefleksyjnie przekonania o silnej więzi łączącej pracowników i ich klientów. Bez przesłanki o tej więzi można podważać przekonanie, że negatywne nastawienie pracowników banku do wprowadzanych zmian będzie miało wpływ na stosunek klientów do banku. Z perspektywy traktowania interakcji pomiędzy pracownikiem a klientem banku jako spotkania czysto zadaniowego, załatwianie starych spraw (czyli realizowanie procedur, z których korzystają dotychczasowi klienci) nie powinno ulec zmianie pomimo wprowadzania zmian w innych obszarach funkcjonowania banku. Można sobie wyobrazić stworzenie całkowicie odrębnej sieci dystrybucji, z wykorzystaniem oddziałów PKO (np. w postaci oddzielnych okienek), które rozdzieliłoby pracowników obsługujących oba segmenty klientów. Selektywna kooptacja do grupy pracowników obsługujących nowych klientów mogłaby zostać zorganizowana na sprawiedliwych i przejrzystych zasadach, ale zwiększających obciążenie kosztami kształcenia pracownika. Na przykład można by rozpowszechnić samouczki i szkolenia kaskadowo prowadzone przez wybranych pracowników oraz silny system egzaminacyjny sprawdzający nie tylko nabytą wiedzę, ale i przyswojoną nową postawę. Prezent dla pracowników, którym było powszechne szkolenie, jest trudny do racjonalnego wytłumaczenia – nawet jako decyzja warunkowana strategicznie – bez przyjęcia przesłanki, że przyjęty model strategicznego oddziaływania opierał się na założeniu silnego oddziaływania niepokojem pracowników na klientów banku.

4. Wnioski

Na podstawie powyższego przykładu należy przyjąć, że z punktu widzenia komunikacji wewnętrznej uzupełnianie kompetencji potrzebnych do kluczowych procesów należy koniecznie łączyć ze szkoleniami umożliwiającymi nabywanie tych kompetencji przez własnych pracowników. Powodem tworzenia takiej możliwości bezpośredniego udziału dotychczasowej kadry w wyznaczonej w zrów-

¹³ Kosztem niepolitycznym są pośrednie skutki ewentualnego niepokoju. Ale przez kilka lat toczyły się procesy zmniejszania zatrudnienia i poczucie zagrożenia utratą miejsca pracy było wśród pracowników banku stale obecne, a możliwości odnalezienia się na rynku pracy stosunkowo słabe.

noważonej karcie wyników zmianie strategicznej jest potrzeba pozyskania sojuszników dla zmiany, którą zwrot strategiczny wprowadza wewnątrz organizacji. Warunkiem mobilizacji kadry do orientowania się w swoich działaniach codziennych na potrzeby strategiczne firmy jest stworzenie możliwości udziału w strategii, możliwości dostępnej dla wszystkich pracowników. Stworzenie ścieżki nabywania potrzebnych strategicznie kompetencji przez kadrę firmy – niezależnie od faktycznej możliwości ich opanowania – jest działaniem w zakresie strategicznej komunikacji wewnętrznej, której celem jest pozyskanie sojuszników dla strategii, a przynajmniej zapewnienie milczącego przyzwolenia dla działań wynikających ze strategicznego zwrotu.

W sytuacji gdy nowe kompetencje są trudne do opanowania w stopniu umożliwiającym mistrzostwo w realizacji strategicznie istotnego procesu, wymagania komunikacji wewnętrznej, która ma na celu zapewnienie przychylności dla strategii, powodują, że zrównoważona karta wyników musi przyjąć dwie drogi nabywania potrzebnych kompetencji. Jedną z nich jest szkolenie skierowane na rozwój własnej kadry, pomimo nikłych szans powodzenia takiej taktyki nabywania kompetencji strategicznych. Choć deklarowaną funkcją tych szkoleń jest dostarczenie firmie potrzebnych strategicznie kompetencji poprzez rozwój własnej kadry, to faktycznie (na poziomie ukrytym) szkolenia te stanowią komunikat o dostrzeganiu siły wpływu pracowników na całość układu społecznego, którym jest firma. Jest komunikatem, który dowartościowuje przekonanie o wpływie, jaki pracownicy mają na klientów, i wpływie, jaki klimat wewnętrzny ma na całość wyników firmy.

Model luki szkoleniowej, który opisuje jedynie cele związane z nabywaniem umiejętności, nie opisuje adekwatnie roli komunikacyjnej szkoleń. Musi zostać rozbudowany w sposób pozwalający dostrzec wielorakość celów, którym służą szkolenia. Adekwatny model działalności szkoleniowej musi dostarczyć narzędzi pozwalających zarządzać jakością szkoleń [12], które mają cele z różnych poziomów i które są sprzężone z innymi działaniami organizacji skierowanymi na realizację jej strategii.

Literatura

- [1] Argyris Ch., *On Organizational Learning*, Blackwell, Cambridge Mass. 1992.
- [2] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- [3] Becker B.E., Huselid A.M., Ulrich D., *Karta zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [4] Drucker P.F., *Mysli przewodnie Druckera*, MT, Warszawa 2001.
- [5] Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- [6] Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników. Praktyka*, CIM, Warszawa 2001.
- [7] Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategiczna karta wyników*, Artur Andersen/PWN, Warszawa 2002.
- [8] Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000.
- [9] Kotler Ph., *Marketing*, Prentice/Gebethner, Warszawa 1994.
- [10] Phillips J.J., Stone R.D., Pulliam Phillips P., *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Human Factor, Kraków 2003.

[11] Rae L., *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

[12] Woźniak J., *Szkolenia jako narzędzia rozwoju kadr*, praca habilitacyjna w przygotowaniu do druku.

THE ROLE OF TRAININGS IN THE BALANCED SCORECARD OR TRAININGS AS A TOOL FOR INTERNAL COMMUNICATION

Summary

The Balance Scorecard as a tool for communicating strategy within the organization is a development on management by objectives. It is used for the purposes of communication between management and employees, and for making expectations concerning employees' input more comprehensible.

The role of trainings in the BSC is defined as a way of providing lacking qualifications. The decision to incorporate trainings into the BS cannot however be explained in the „training gap” model – which is project matching economically rational means with goals. The example of attitude-change oriented trainings for employees of a traditional bank serving a retired clientele is used to show that management makes training decisions basing on the issue of internal communications, rather than by rationally assessing chances of success.

The text at the same time shows that training theory has to take into account the variety of goals which trainings serve – despite the frequent opinion, that trainings are simply a tool for obtaining new qualifications.