

IZABELA RÓŻAŃSKA-BIŃCZYK

**Katedra Zarządzania
Politechnika Łódzka**

ADAM WOJSA

**Wydział Zarządzania
Uniwersytet Łódzki**

OCENA FEKTYWNOŚCI SZKOLEŃ WŚRÓD OSÓB REALIZUJĄCYCH PROJEKTY INWESTYCYJNE W SEKTORZE NIERUCHOMOŚCI KOMERCYJNYCH

Opiniodawca: **dr hab. inż. Agnieszka Zakrzewska – Bielawska, prof. PŁ**

Sektor nieruchomości komercyjnych charakteryzował się do niedawna wysoką dynamiką rozwoju. Sytuacja ta uległa zmianie na początku 2009 roku, kiedy to pojawiły się pierwsze symptomy spowolnienia gospodarczego w Polsce. Obecnie dynamika rozwoju tego sektora uległa znacznemu spowolnieniu, wciąż jednak realizowane są różnorodne projekty inwestycyjne, zwłaszcza w obszarze inwestycji infrastrukturalnych (np. budowa dróg) oraz dużych obiektów handlowych. Wzrastający poziom konkurencji pomiędzy podmiotami zajmującymi się realizacją projektów inwestycyjnych w analizowanym sektorze wymusił na nich konieczność wprowadzenia zmian służących poprawie efektywności i skuteczności ich funkcjonowania. Jednym z czynników umożliwiających wzrost efektywności tych przedsiębiorstw są działania o charakterze szkoleniowym, skierowane do grupy osób zarządzających projektami inwestycyjnymi w sektorze nieruchomości. Niniejszy artykuł służy ocenie efektywności działań szkoleniowych, którymi objęte są osoby zaangażowane w realizację projektów inwestycyjnych w sektorze nieruchomości komercyjnych. Badaniem objęto zarówno menedżerów projektu, jak i pracowników wykonawczych zespołów.

1. Charakterystyka projektów inwestycyjnych w sektorze nieruchomości

Celem niniejszego artykułu jest analiza problematyki działań o charakterze szkoleniowym, którymi objęte są osoby odpowiedzialne za realizację projektów inwestycyjnych w sektorze nieruchomości komercyjnych. Proces realizacji projektów w analizowanym sektorze, ze względu na jego specyfikę jest zadaniem złożonym, narażonym na wystąpienie różnego rodzaju ryzyk, mających swoje źródło zarówno w samej organizacji realizującej projekty, jak i w jej otoczeniu, mogących wpływać na ostateczny rezultat projektu. Wysoki poziom złożoności projektów inwestycyjnych w tym sektorze, długi czas realizacji, duża konkurencja pomiędzy podmiotami realizującymi tego typu projekty oraz potencjalnie wysoki poziom strat wynikających z niepowodzenia ich realizacji wymagają znacznego poziomu kompetencji od osób uczestniczących w ich realizacji. To właśnie działania o charakterze szkoleniowym należą do grupy najważniejszych czynników wpływających na poziom kompetencji osób realizujących projekty inwestycyjne, w konsekwencji zaś na ostateczny rezultat samych projektów inwestycyjnych w analizowanym sektorze.

Ogólnie projektem nazywa się każde działanie lub sekwencję działań zmierzających do osiągnięcia określonego celu. Projektem jest również każde zamierzenie lub przedsięwzięcie, którego realizacja w znacznym stopniu zależna jest od niepowtarzalnych uwarunkowań determinujących jego wykonanie [4, s. 19].

Projektem inwestycyjnym jest każdy projekt, od którego oczekuje się zwrotu zainwestowanego kapitału. Uwzględniając specyfikę sektora nieruchomości komercyjnych autorzy definiują projekty inwestycyjne jako celowo prowadzone działania z wykorzystaniem składników majątku trwałego i niematerialnego przedsiębiorstwa, jego zasobów ludzkich oraz kapitału obcego służące realizacji określonego przedsięwzięcia w sektorze nieruchomości, spełniającego oczekiwania odbiorców, przy założonym poziomie ryzyka.

Za prawidłową realizację projektów inwestycyjnych odpowiedzialne są wyodrębnione strukturalnie podmioty, nazywane zespołami projektowymi. Są one częścią organizacji realizującej projekt, posiadają szereg powiązań o charakterze formalnym i nieformalnym z macierzystą organizacją oraz pomiędzy poszczególnymi osobami wchodzącymi w skład danego zespołu. Po ukończeniu projektu zespół najczęściej zostaje rozwiązany, niekiedy zdarza się jednak, że do realizacji kolejnych, podobnych projektów tworzony jest zespół o zbliżonej (lub identycznej) strukturze, składający się z osób, które uczestniczyły już wcześniej w realizacji tego typu projektów.

W skład zespołu projektowego wchodzi jego członkowie – pracownicy wykonawczy, eksperci zewnętrzni oraz osoby odpowiedzialne za kierowanie ich pracą – **menedżerowie projektu**.

2. Cechy procesów szkoleniowych w przedsiębiorstwach realizujących projekty inwestycyjne

Obecnie obserwuje się wzrost znaczenia **wiedzy** jako czynnika umożliwiającego rozwój oraz uzyskanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Nowa wiedza może być pozyskiwana w dwojaki sposób: dzięki uczeniu się na własnym przykładzie, jak i uczeniu się na doświadczeniu innych organizacji. Działania podejmowane przez przedsiębiorstwa mające na celu rozwój pracowników są obecnie jednym z priorytetowych elementów realizowanej polityki personalnej w nowoczesnych organizacjach.

Niezwykle ważnym instrumentem rozwoju pracowników są **szkolenia**, definiowane jako systematyczny proces realizowany w krótkich okresach, pomagający osobie lub grupie osób opanować umiejętności wykonywania określonych zadań i zdobywać kwalifikacje lub wiedzę w pewnych obszarach w taki sposób, by odpowiadały oczekiwanym – zazwyczaj z góry wyznaczonym standardom. Szkolenia należą do grupy metod pozyskiwania nowych kompetencji poprzez włączanie nowej wiedzy do organizacji; stanowią one istotny instrument rozwoju zasobów ludzkich przedsiębiorstwa. Szkolenia zdefiniować można również jako „systematyczną zmianę zachowania dzięki wiedzy, która jest wynikiem kształcenia, otrzymywania instrukcji, rozwoju i doświadczenia” [1, s. 448].

Istota szkolenia polega na umożliwieniu wzrostu poziomu posiadanych kompetencji pracowniczych wykorzystywanych w trakcie pracy na rzecz organizacji, w sposób umożliwiający ich pełne i efektywne wykorzystanie przez macierzystą organizację. Wyróżnia się szereg metod szkoleniowych, jednak o wyborze określonej formy szkolenia powinny decydować cele, które powinny zostać osiągnięte poprzez realizację szkoleń. Ważne jest, aby metody szkolenia motywowały oraz stwarzały możliwość aktywnego uczestnictwa szkolonego w wykonywaniu ćwiczeń praktycznych [5, s. 378]. Uwzględniając kontekst realizacji projektów inwestycyjnych należy zgodzić się z opinią, zgodnie z którą proces zarządzania projektami jest doskonałą okazją do prowadzenia działań o charakterze szkoleniowym [6, s. 18]. W praktyce często okazuje się, że skuteczna realizacja projektu możliwa jest tylko przez osoby posiadające określone kwalifikacje, umożliwiające im skuteczne rozwiązanie problemów zaistniałych w trakcie realizacji projektu.

W dalszej części pracy przedstawiono wyniki badań, przeprowadzonych wśród menedżerów oraz pracowników wykonawczych, zaangażowanych w realizację projektów inwestycyjnych w sektorze nieruchomości komercyjnych. Analiza otrzymanych wyników powinna umożliwić ocenę celowości oraz efektywności działań szkoleniowych prowadzonych w grupie badanych osób.

3. Analiza procesu szkoleń w grupie osób realizujących projekty inwestycyjne w sektorze nieruchomości

W celu umożliwienia analizy działań szkoleniowych prowadzonych w grupie przedsiębiorstw realizujących projekty inwestycyjne w sektorze nieruchomości przeprowadzono badanie ankietowe niepełne, którym objęto menedżerów projektu oraz pracowników wykonawczych. Narzędziem badawczym użytym w badaniu był kwestionariusz ankiety składający się łącznie z trzydziestu jeden pytań zamkniętych, zawierających określone warianty odpowiedzi, z których pierwszych szesnaście dotyczyło bezpośrednio problematyki działań szkoleniowych, zaś kolejne dziesięć związane było z charakterystyką podmiotu – przedsiębiorstwa respondenta. Ostatnie pięć pytań dotyczyło bezpośrednio respondenta, w tym też funkcji, jaką pełni on w swoim przedsiębiorstwie. Ankieta miała charakter anonimowy, badaniem objęto zarówno firmy polskie, jak i przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego działające na rynku polskim.

Otrzymano łącznie 77 kwestionariuszy wypełnionych przez dwie grupy respondentów: osoby odpowiedzialne za zarządzania projektami: menedżerów projektu – 47 kwestionariuszy oraz przez członków zespołów projektowych – 30 kwestionariuszy. Stanowi to 55,4 % przekazanych kwestionariuszy ankiet.

Poniżej zaprezentowano uzyskane wyniki badań. Ze względu na ograniczenia w objętości artykułu nie zamieszczono informacji o przedsiębiorstwach, w których są zatrudnieni respondenci.

3.1. Struktura demograficzna respondentów

W pierwszej kolejności zaprezentowana zostanie struktura demograficzna respondentów. Informacje te zawarte są w tabeli 1.

Tabela 1. Struktura demograficzna respondentów

Struktura respondentów wg płci			
Kobieta		Mężczyzna	
13 %		87 %	
Struktura respondentów wg wieku			
do 30 lat	od 31 do 40 lat	od 41 do 50 lat	powyżej 50 lat
15,6 %	50,6%	26 %	7,8%
Wykształcenie respondentów			
Zawodowe	średnie	wyższe	
0%	1,3%	98,7%	

Posiadany kierunek wykształcenia respondentów			
techniczne	ekonomiczne	humanistyczne	Prawnicze
48%	41,5%	2,6%	7,9%
Charakter pracy respondenta w zespole projektowym			
pracownik wykonawczy		menedżer projektu	
35 %		65 %	
Charakter pracy respondenta w zespole projektowym wg płci			
pracownik wykonawczy		menedżer projektu	
kobieta	mężczyzna	kobieta	Mężczyzna
90 %	27 %	10 %	73 %

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Jak wynika z informacji zawartych w tabeli nr 1 zdecydowaną większość respondentów – 87 % stanowią mężczyźni. Wynik ten jest zgodny ze stanem faktycznym występującym w przedsiębiorstwach działających w sektorze nieruchomości komercyjnych w Polsce, w których to zdecydowaną większość pracowników stanowią mężczyźni. Wśród respondentów przeważają menedżerowie projektu – 65% badanych osób. Uzupełnienie powyższych informacji stanowią dane zawarte w ostatniej części tabeli, pokazujące charakter pracy respondentów z uwzględnieniem kryterium płci. Wynika z nich jednoznacznie, że tylko 10% ankietowanych kobiet pracuje na stanowisku kierowniczym – dyrektora lub menadżera projektu, natomiast 90% pracuje w charakterze członka zespołu projektowego, podległego menadżerowi projektu.

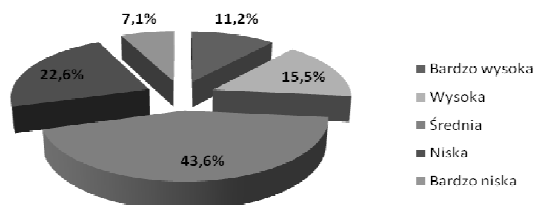
Wśród respondentów dominują osoby w średnim wieku: od 31 do 40 lat oraz od 41 do 50 lat – odpowiednio 50,6% oraz 26%. Pozostałe grupy wiekowe stanowią mniejszość badanej populacji. 98,7% respondentów uczestniczących w badaniu posiada wyższe wykształcenie, tylko jedna osoba legitymuje się średnim wykształceniem.

3.2. Ocena efektywności realizowanych działań szkoleniowych

Zdecydowana większość ankietowanych – aż 92,2% respondentów zadeklarowało, że w przedsiębiorstwach, w których są zatrudnieni, prowadzone są działania szkoleniowe przeznaczone dla osób realizujących projekty.

Kolejne pytanie dotyczyło oceny ilości realizowanych działań szkoleniowych. Ponad połowa – 51,9% respondentów wskazała na zbyt niski poziom (liczbę) realizowanych w ich przedsiębiorstwach działań o charakterze szkoleniowym. Prawie jedna trzecia badanych twierdzi, że intensywność szkoleń jest na optymalnym poziomie.

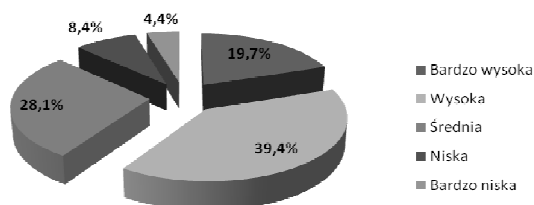
Ważnym czynnikiem umożliwiającym wiarygodną ocenę efektywności działań szkoleniowych jest ich jakość. Znaczna część respondentów – 43,6% uważa, że prowadzone szkolenia są średniej jakości. Negatywnie na temat jakości szkoleń wypowiedziało się łącznie 29,7% ankietowanych, z czego 22,6% oceniło ich jakość jako niską zaś 7,1% jako bardzo niską. Przeciwnie wyraziło łącznie 26,7% respondentów (por. rys. 1).



Rys. 1. Ocena jakości realizowanych działań szkoleniowych

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym interesującym czynnikiem poddanym analizie była ocena skuteczności (przydatności) szkoleń w pracy zawodowej respondentów.



Rys. 2. Ocena skuteczności (przydatności) realizowanych działań szkoleniowych

Źródło: opracowanie własne.

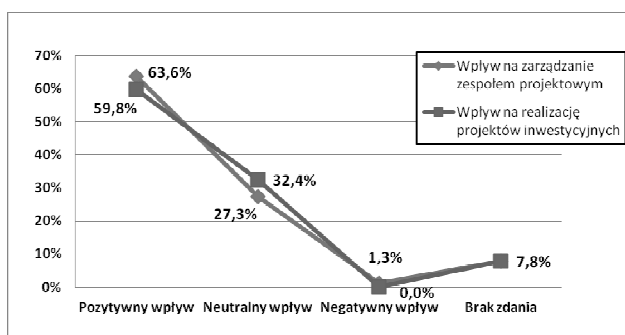
Z rysunku 2 wynika, że większość respondentów (59,1%) pozytywnie oceniła skuteczność szkoleń. W grupie tej przeważają osoby wysoko oceniające skuteczność szkoleń – 39,4%; 19,7% oceniło skuteczność bardzo wysoko. 28,1% respondentów uważa, że skuteczność szkoleń jest na średnim poziomie.

Kolejnym analizowanym problemem jest ocena poziomu intensywności szkoleń zależnie od zajmowanego w strukturze organizacyjnej stanowiska. Uzyskane wyniki wskazują, że szkolenia w większym stopniu przeznaczone są dla osób pełniących kierownicze funkcje w zespołach projektowych – ich menedżerów oraz dyrektorów projektów. Aż 50,7% respondentów stwierdziła, że większa intensywność działań szkoleniowych występuje w odniesieniu do osób kierujących projektami, tylko 12,6% pytanym osób jest przeciwnego zdania – uważają oni, że większą intensywnością odznaczają się działania szkoleniowe

przeznaczone dla pracowników zespołów. 29,5% stwierdziło z kolei, że wszystkie grupy osób objęte są identycznym lub zbliżonym programem szkoleń.

Z przeprowadzonych badań wynika również, że tylko 32,5% ogółu respondentów uczestniczyło w szkoleniach indywidualnych (poza macierzystym przedsiębiorstwem), związanych z realizacją projektów inwestycyjnych. Tak niski rezultat wynikać może z kilku powodów: braku motywacji do podnoszenia kwalifikacji, wysokiej oceny szkoleń realizowanych w macierzystych firmach, braku odpowiedniej oferty szkoleniowej oraz wysokich kosztów samych szkoleń.

Zdecydowana większość respondentów pozytywnie oceniła wpływ prowadzonych działań szkoleniowych na proces zarządzania zespołem projektowym oraz na całokształt procesu realizacji projektów (por. rys. 3).



Rys. 3. Ocena wpływu działań szkoleniowych na proces zarządzania zespołem projektowym oraz na proces realizacji projektów

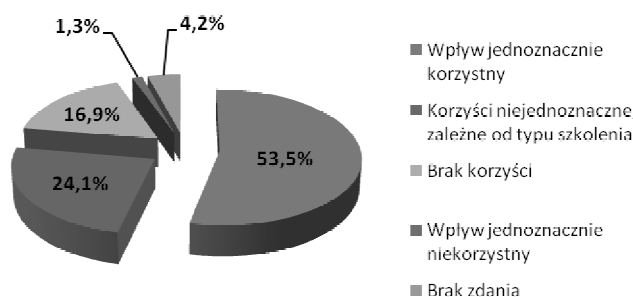
Źródło: opracowanie własne.

Ponad połowa badanych uważa, że prowadzone działania szkoleniowe pozytywnie wpływają na proces zarządzania zespołem projektowym – 63,6% respondentów oraz na całokształt realizacji projektów – 59,8% badanych. Zaprezentowane wyniki badań wskazują jednoznacznie na priorytetowy charakter – wpływ działań szkoleniowych na dwa najważniejsze aspekty związane z realizacją projektów inwestycyjnych, czyli na proces zarządzania zespołem projektowym oraz na faktyczny proces realizacji samego projektu. W odniesieniu do obu analizowanych zagadnień pogląd taki wyrażony został przez ponad połowę respondentów uczestniczących w badaniu. Stosunkowo niewielka część ankietowanych wskazała na neutralny wpływ działań szkoleniowych.

Pozytywnym wnioskiem płynącym z przeprowadzonych badań jest fakt, że w ponad połowie przypadków – 57,7% działania szkoleniowe poprzedzone

były etapem analizy rzeczywistego zapotrzebowania pracowników na określony rodzaj szkoleń. Etap ten nie występował w 29,5% badanych przypadków.

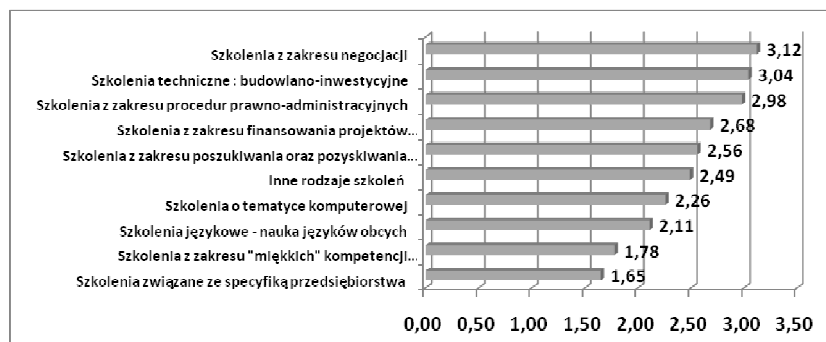
Jednym z ważniejszych mierników oceny efektywności działań szkoleniowych jest pomiar ich faktycznych skutków dla podmiotów realizujących tego typu działania. Z przedstawionych na rys. nr 4 danych wynika, że ponad połowa ankietowanych uważa, że szkolenia wywierają jednoznacznie korzystny wpływ na przedsiębiorstwa; 24,1% ankietowanych jest zdania, że korzyści te są niejednoznaczne – zależne od typu prowadzonych szkoleń. W opinii 16,9% ankietowanych faktyczny wpływ szkoleń na przedsiębiorstwo jest neutralny. Przedstawione wyniki badań wskazują zatem na konieczność oraz na celowość prowadzenia działań szkoleniowych w odniesieniu do osób realizujących projekty inwestycyjne, które to działania powinny przełożyć się na wymierne efekty ich pracy (por. rys. 4).



Rys. 4. Ocena faktycznych skutków działań szkoleniowych w opinii badanych osób

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnim czynnikiem poddanym badaniu była ocena znaczenia wybranych grup tematycznych (zagadnień szkoleniowych) dla procesu skutecznego i efektywnego zarządzania zespołem projektowym. Na potrzeby niniejszego badania wytypowano dziesięć grup tematycznych, których oceny dokonano przy użyciu pięciostopniowej skali oceny, gdzie „0” oznacza brak znaczenia, zaś „4” bardzo duże znaczenie (por. rys. 5). Z uzyskanych informacji wynika, że największe znaczenie dla procesu skutecznego zarządzania zespołem projektowym mają szkolenia z zakresu negocjacji, szkolenia techniczne – budowlano inwestycyjne oraz z zakresu procedur prawno-administracyjnych. Te trzy wyżej wymienione grupy tematyczne uzyskały łączną ocenę oscylującą wokół wartości „3” oznaczającej duże znaczenie dla procesu skutecznego zarządzania zespołem projektowym. Oznacza to, że osoby odpowiedzialne za przygotowanie programów szkoleniowych powinny zwrócić szczególną uwagę na te właśnie obszary tematyczne, które w opinii respondentów w szczególny sposób wpływają na skuteczność procesu zarządzania zespołem projektowym, i w konsekwencji na ostateczny rezultat samego projektu.



Rys. 5. Znaczenie poszczególnych grup tematycznych szkoleń dla procesu skutecznego zarządzania zespołem projektowym

Źródło: opracowanie własne.

4. Podsumowanie

Działania szkoleniowe stanowią istotny aspekt zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych przedsiębiorstwach. Zagadnienie to jest szczególnie ważne dla podmiotów działających w sektorach dotkniętych kryzysem lub w środowisku wysoce konkurencyjnym, czego przykładem są omawiane w artykule przedsiębiorstwa z sektora nieruchomości komercyjnych.

Przedstawiona w opracowaniu analiza potwierdziła celowość oraz konieczność prowadzenia szkoleń w grupie przedsiębiorstw realizujących projekty inwestycyjne w sektorze nieruchomości. Większość respondentów pozytywnie oceniła skuteczność realizowanych szkoleń oraz ich pozytywny wpływ na proces zarządzania zespołem projektowym, jak i na całokształt realizacji projektów. Zbliżona opinia dotyczy także pozytywnej oceny wpływu szkoleń na funkcjonowanie samych przedsiębiorstw.

Większość ankietowanych wskazała również na zbyt małą liczbę realizowanych szkoleń oraz na ich niezadowalającą jakość. Są to zatem czynniki wymagające poprawy, które powinny zostać uwzględnione w procesie planowania nowych działań szkoleniowych w przedsiębiorstwach realizujących projekty inwestycyjne. Do grupy kluczowych czynników związanych z problematyką szkoleń należą również aspekty dotyczące bezpośrednio procesu zarządzania zespołami projektowymi, czyli szkolenia z zakresu negocjacji, szkolenia techniczne: budowlano-inwestycyjne oraz szkolenia z zakresu procedur prawno-administracyjnych. To właśnie te grupy czynników powinny, ze względu na ich priorytetowy charakter podlegać szczególnej kontroli osób odpowiedzialnych za opracowanie oraz realizację działań szkoleniowych.

Zaprezentowana analiza pozwala zatem na stwierdzenie, że szkolenia należą do grupy priorytetowych działań dla przedsiębiorstw realizujących projekty inwestycyjne; wskazując jednocześnie na zmiany, które należy wprowadzić w celu poprawy bieżącej sytuacji.

Literatura

- [1] **Armstrong M.:** Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 448.
- [2] **Gmytrasiewicz M., Karmańska A., Olchowicz I.:** Rachunkowość finansowa, Wydawnictwo Difin, Warszawa 1998, s. 92.
- [3] **Kuster J., Huber E., Lippmann R., Schmid A., Schneider E., Witschki U., Wüst R.:** Handbuch Projektmanagement, Springer Verlag, Berlin 2008, s. 4.
- [4] **Litke H.-D.:** Projektmanagement, Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, Carl Hanser Verlag, München 2007, s. 19.
- [5] **Makowski K.:** Instrumenty Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Warszawa 2002, s. 378.
- [6] **Schreckeneder C.B.:** Projektführung für Profis. Widersprüche und Unterschiede managen. Führung bewusst gestalten. Stärke gewinnen, Carl Hanser Verlag, München 2011, s. 18.

TRAINING EFFECTIVENESS EVALUATION WITHIN PEOPLE IN CHARGE OF INVESTMENT PROJECTS IN THE REAL ESTATE SECTOR

Summary

Commercial real estate sector in Poland, up till recently one of the most dynamically developing part of the economy, has suffered significantly as a result of the economic crisis and has been forced in a result to seek and implement changes focused on increasing the competitiveness and effectiveness of its activities. One of the methods used to achieve these goals is to implement training activities. Based on a survey study, purpose of this paper is to conduct an analysis and perform an assessment of training initiatives and activities targeted at employees directly involved in investment projects execution in commercial real estate sector. It presents research conclusions related to: the process of training initiative planning or performing, the issues and effects of training, as well as guidelines for enterprises in the sector.