

Monika Bartkowiak, Joanna Szłapińska

DOSKONALENIE ZAWODOWE PRACOWNIKÓW W PRAKTYCE PRZEDSIĘBIORSTW

We współczesnej gospodarce opartej na wiedzy kluczowym jej elementem jest idea *lifelong learning*, która zmniejsza rozbieżności między rynkiem edukacyjnym a rynkiem pracy¹. Spośród najważniejszych cech kształcenia ustawicznego należy zwrócić uwagę na następujące aspekty: procesy uczenia się zachodzą w różnych miejscach i czasie, wykraczając poza formy zinstytucjonalizowane i formalnie zorganizowane; coraz szerzej wykorzystuje się nowoczesne technologie informatyczne i cyfrowe – e-learning²; instytucje kształcenia ustawicznego kładą większy nacisk na wiedzę użyteczną i praktyczną; rozmywają się granice między życiem zawodowym a okresem nauki, edukacją formalną i nieformalną; powstaje potrzeba zdecydowanego rozwoju zaawansowanego systemu doradztwa zawodowego³. Przybierając nową postać, edukacja ustawiczna wykracza poza dotychczasową praktykę, szczególnie w krajach rozwiniętych, a mianowicie poza tradycyjne doksztalcenie, doskonalenie oraz rekwaliifikację i promocję zawodową dorosłych. Należy tu zwrócić uwagę na ewolucję pojęcia i zadań przypisanych temu obszarowi działań edukacyjnych. Początkowo kształcenie ustawiczne traktowano jako dopełnienie wykształcenia i doskonalenia zawodowego w ramach oświaty dorosłych, natomiast z czasem zaczęto rozumieć je nie tylko jako podnoszenie kwalifikacji pracujących, ale przede wszystkim jako modernizację wykształcenia i umożliwienie człowiekowi w ciągu jego całego życia nadążania za dynamicznym rozwojem cywilizacji⁴. Problematyka przygotowania i doskonalenia praktycznego w obrębie sfery zawodowej człowieka może się wiązać z wyzwaniem

¹ *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, red. A. Kukliński, Warszawa 2001, s. 13-20; P.F. Drucker, *Spółczesność pokapitalistyczna*, przeł. G. Kranas, Warszawa 1999, s. 148-157.

² M. Wrońska, *Dokąd zmierza świat? – dualizm technologii informacyjnych*, [w:] *Edukacyjne wyzwania i zagrożenia początku XXI wieku*, red. E. Solarczyk-Ambrozik, A. Zduniak, Warszawa-Poznań 2003, s. 220-223.

³ OECD, *Making Lifelong Learning a Reality for All*, [w:] E. Solarczyk-Ambrozik, *Kształcenie ustawiczne w perspektywie globalnej i lokalnej. Między wymogami rynku a indywidualnymi strategiami edukacyjnymi*, Poznań 2004, s. 41.

⁴ T. Wujek, *Kształcenie ustawiczne w świetle Raportu Jacques'a Delorsa*, [w:] *Wokół problemów kształcenia ustawicznego*, red. H. Bednarczyk, Warszawa-Ryki-Radom 1999, s. 39.

edukacyjnym, jakim jest szkolenie ludzi w warunkach niepewności i dla niepewności. W obliczu szybkich zmian gospodarczych i technologicznych system kształcenia zawodowego musi funkcjonować efektywnie, nie mając jednocześnie żadnych jasnych i pewnych punktów odniesienia oraz stabilnych prognoz zatrudnienia.

Jednym ze sposobów realizacji tego zadania jest przybliżenie kształcenia zawodowego do realiów przedsiębiorstw i specyfiki lokalnych rynków pracy, a także zorientowanie programów i metod szkolenia na kształtowanie umiejętności, sprawności zarówno technicznych, jak i społecznych umożliwiających radzenie sobie jednostce z niepewnością⁵.

Tendencję wyrażającą się przez konieczność zbliżania obszarów działania szkoły oraz przedsiębiorstw na rynku dostrzegają również autorzy Białej Księgi Kształcenia i Doskonalenia, określając ją jako drugi cel ogólny na drodze do uczącego się społeczeństwa⁶.

Zamierzeniem niniejszego artykułu jest zwrócenie uwagi na konieczność nieustannego doskonalenia zawodowego pracowników realizowanego w praktyce polskich przedsiębiorstw. Istotną kwestią jest także uwypuklenie rysującej się zależności między funkcjonowaniem kadry menedżerskiej a polityką personalną firm w zakresie szkoleń i rozwoju kadr. Charakterystyka działalności przedsiębiorstw w gospodarce uczącej się oraz zmian zachodzących na rynku usług szkoleniowych stanowi podstawę rozważań teoretycznych.

W części poświęconej analizie wyników badań zaprezentowano aktywność edukacyjną pracowników oraz jej ocenę, odnoszącą się do systemów szkoleniowo-rozwojowych organizacji. Z kolei sformułowane na podstawie wyników badań postulaty praktyczne, usprawniające analizowane procesy rozwojowe pracowników, stanowią swoiste podsumowanie rozważań zawartych w niniejszym artykule.

Specyfika funkcjonowania przedsiębiorstw w gospodarce uczącej się

W wolnorynkowej rzeczywistości zmiany społeczno-ekonomiczne zachodzą w tak szybkim tempie, że wymuszają także przeobrażenia w praktyce zarządzania organizacjami. Współczesne organizacje funkcjonują w tak zwanej nowej gospodarce (*new economy*), której powstanie i rozwój wiążą się z rozwojem technologii informacyjnych. Nowa gospodarka to gospodarka globalna, charakterystyczna dla społeczeństwa in-

⁵ E. Solarczyk-Ambrozik, *Ewolucja celów i zadań oświaty dorosłych*, [w:] K. Przyszczypkowski, E. Solarczyk-Ambrozik, *Zmiana społeczna a kompetencje edukacyjne dorosłych*, Koszalin 1995, s. 35.

⁶ Biała Księga Kształcenia i Doskonalenia, *Nauczanie i uczenie się. Na drodze do uczącego się społeczeństwa*, Warszawa 1997, s. 61-64.

formacyjnego. Istotą działania przedsiębiorstwa w czasach nowej ekonomii jest zarządzanie wiedzą⁷. W związku z powyższym, kluczowym wyzwaniem dla nowoczesnych firm staje się tworzenie organizacji opartych na wiedzy, w których podejmowane są działania sprzyjające rozwojowi zawodowemu pracowników. Nowa gospodarka jest więc gospodarką wysoko zintelektualizowaną, opartą na wiedzy, tworzeniu totalnych innowacji, wykorzystaniu technik komputerowych i stosowaniu zaawansowanej technologii⁸. Podstawą jej rozwoju staje się kapitał intelektualny, który ma obecnie wyższą wartość niż budynki, maszyny, zapasy lub udziały finansowe. W nowej gospodarce obserwuje się przyspieszenie procesu intelektualizacji wytwarzania, zmniejszanie zależności między produkcją a zatrudnianiem pracowników, a nakłady pracy fizycznej i surowców tracą na znaczeniu, zarówno jako składniki kosztów, jak i czynniki konkurencji. Zdecydowanie zyskuje natomiast wiedza jako źródło tworzenia kluczowych zdolności firmy (*core competencies*), które polegają na nabywaniu podstawowych procesów biznesu z punktu widzenia szybkości, jakości, precyzji wykonania, kosztów produkcji, a także ukierunkowania organizacji na cele rynkowe, czyli kompetencji niezbędnych do skutecznego zarządzania⁹.

Zmiany rynku usług szkoleniowych

W związku z powyższymi zmianami, zachodzącymi zarówno w otoczeniu, jak i samej organizacji, dokonują się również przemiany we współczesnych trendach związanych ze szkoleniami, postrzeganymi jako najpopularniejsza metoda uczenia się w przedsiębiorstwach. Warto zaznaczyć, że w początku lat 90. szkolenia oferowane były według formuły: *fast and short and quick* – szybkie szkolenie na określony temat, bez analizy potrzeb szkoleniowych, z koniecznym uwzględnieniem spotkania towarzysko-integracyjnego. W miarę upływu lat nastąpił gwałtowny rozwój rynku szkoleniowego, przy czym można zauważyć tendencje do wydzielania się szkoleń zawodowych jako samodzielnego segmentu edukacji¹⁰. Rynek szkoleń ewoluuje więc w kierunku jakości i adekwatności, tworzenia i realizowania tak zwanych szkoleń na miarę – według zapotrzebowania, uwarunkowań oraz związanych z tym konkretnych rezultatów

⁷ B. Kwarciańska, *Doskonalenie zawodowe menedżerów w gospodarce opartej na wiedzy*, Poznań 2005, s. 50-51; por. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wrocław 1999, s. 181-183.

⁸ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Wpływ rozwoju technologii na przedsiębiorstwo przyszłości*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, red. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, Warszawa 2001, s. 64-65.

⁹ A. Suter, *Określanie i wykorzystanie kluczowych zdolności*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 1, s. 34.

¹⁰ A. Andrzejczak, *Modele szkolenia zawodowego w warunkach gospodarki rynkowej*, Poznań 1999, s. 160.

biznesowych (np. zwiększenia sprzedaży czy lepszej obsługi klientów). Od 2004 roku rozpoczęła się era możliwości projektowania i korzystania ze szkoleń finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego, czego konsekwencją jest między innymi ekspansywny, dynamiczny rozwój rynku szkoleniowego. Trzeba jednak wskazać, że obecnie na tle państw Unii Europejskiej skala kształcenia ustawicznego w Polsce jest nadal stosunkowo niska. Szacuje się, że w 2005 roku jedynie 5,1% Polaków w wieku 25-64 lat uczestniczyło w różnych formach edukacji ustawicznej. Dla porównania: w UE było to około 30% osób we wskazanym wyżej przedziale wiekowym¹¹. Ponadto wyniki ogólnopolskich badań dotyczących uczestnictwa w szkoleniach organizowanych przez zakłady pracy wskazują na systematyczny spadek liczby szkolonych pracowników: w roku 2006 szkoliło się 11% Polaków, w 2007 – 10%, a w 2008 – już tylko 9%¹². Dane te pozwalają na sformułowanie wniosku, iż firmy mogą i powinny zwiększyć nacisk na inwestowanie w kapitał ludzki, umożliwiając pracownikom ich własny rozwój zawodowy. Może się to odbywać w dwóch podstawowych formach doskonalenia zawodowego, w których możemy mieć do czynienia z: **kształceniem internistycznym** – wewnątrz przedsiębiorstwa, na przykład przez przyuczenie do wykonywania pracy na określonym stanowisku, kursy prowadzone przez własny personel czy organizowane przez własny instytut kształcenia, oraz **kształceniem eksternistycznym** – na zewnątrz przedsiębiorstwa, przybierającym na przykład postać korzystania z usług instytucji specjalistycznych, takich jak: uniwersytety, szkoły czy ośrodki kształcenia¹³.

Doskonalenie zawodowe pracowników w organizacjach w świetle badań własnych¹⁴

Konieczność nieustannego uczenia się pracowników we współczesnych przedsiębiorstwach w praktyce przejawia się budowaniem przemyślanej i długofalowej strategii rozwoju i szkoleń. W tym kontekście formułowanie założeń polityki i systemów szkoleniowych firmy powinno być powiązane z motywowaniem, ocenianiem pracowników oraz zarządzaniem ich rozwojem zawodowym. Jednostka w procesie budowania indywidualnych ścieżek karier powinna wykazywać się dużą samodzielnością w działaniu, wysokim poczuciem odpowiedzialności, postawą adaptacyjną oraz gotowością

¹¹ *Key figures on Europe – 2007/08 edition*, EUROSTAT, Luxembourg, 2008, s. 68.

¹² *Szkolenia w Polsce 2009. Badanie potrzeb szkoleniowych osób indywidualnych*, Fundacja Obserwatorium Zarządzania, Warszawa 2009, s. 10.

¹³ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Warszawa 2000, s. 103.

¹⁴ Przedstawione w niniejszym artykule wyniki badań stanowią jedynie fragment szerszych analiz dokonanych przez autorki w latach 2009 i 2011, a wybrane zostały ściśle w odniesieniu do podejmowanej problematyki.

na zmiany. Związane jest to z nieustanną koniecznością uczenia się pracownika na każdym etapie rozwoju zawodowego, niezależnie od branży gospodarki.

Odnosząc się do przeprowadzonych badań¹⁵ dotyczących aktywności edukacyjnej pracowników, można wskazać, że zakres szkoleń internistycznych, z których najczęściej korzystali respondenci, jest stosunkowo szeroki. Podejmując tę formę doskonalenia zawodowego, badani brali udział w: kursach językowych (50%) i informatycznych (47%), a także kończyli studia podyplomowe (30%). W związku ze wstąpieniem Polski do Unii Europejskiej stale wzrasta liczba firm współpracujących z zagranicznymi partnerami. Swobodny przepływ towarów, usług, kapitału i pracowników przyczynia się do sytuacji, w której coraz więcej osób podnosi swoje kompetencje językowe. W związku z tym można wskazać, że ukończenie kursów językowych deklaruje 61% spośród menedżerów i 37% ich podwładnych. Przewaga menedżerów korzystających z tej formy doskonalenia zawodowego wydaje się uzasadniona zajmowanym stanowiskiem, gdyż nie wszyscy pracownicy wykonawczy, z racji pełnionych w firmie zadań zawodowych, kontaktują się z klientami z zagranicy, co z pewnością w dużej mierze wpływa na brak wyboru z ich strony tej formy kształcenia. Z kolei z kursów informatycznych skorzystało 49% menedżerów i 44% pracowników wykonawczych. Z danych tych wynika, że jak i w pierwszym przypadku menedżerowie częściej niż pracownicy korzystali z tego typu szkoleń. Zrozumiałe jest także ich częstsze uczestnictwo w studiach podyplomowych, chociażby ze względu na to, że większość badanych zajmujących stanowiska kierownicze posiada wyższe wykształcenie, które stanowi warunek wstępny edukacji na tym poziomie. Wskazaną sytuację potwierdza to, że aż 62% z nich brało udział w typowych szkoleniach dla kadry menedżerskiej (*MBA – Master od Business Administration*), które uznawane są za najbardziej zaawansowaną formę kształtowania kompetencji menedżerskich i które stanowią poważny atut przy poszukiwaniu i zmianie pracy, ponieważ oferują wiedzę przydatną w przyszłości oraz kształtują postawy otwartości na nią¹⁶. W kursach specjalistycznych udział wzięło 61% ogółu ankietowanych. Odnosząc się do tego typu szkoleń, należy podkreślić, że i w tym przypadku menedżerowie częściej od innych grup pracowników uzupełniają swoje wykształcenie w obrębie wykonywanego zawodu.

¹⁵ Celem podjętych badań było przedstawienie sposobów podnoszenia wartości kapitału edukacyjnego przez pracowników i menedżerów oraz roli, jaką w tym procesie odgrywają firmy ich zatrudniające. Badaniami sondażowymi objęto 135-osobową grupę pracowników i ich przełożonych, zatrudnionych w publicznych lub prywatnych firmach na obszarze dwóch województw: wielkopolskiego oraz warmińsko-mazurskiego. Penetracje badawcze uzupełniają wywiady z reprezentantami działów personalnych firm, a także analizy dostępnych materiałów źródłowych (J. Szłapińska, *Podnoszenie wartości kapitału edukacyjnego pracowników w systemie kształcenia ustawicznego*, Poznań 2009).

¹⁶ A. Andrzejczak, *Kompetencje kadry kierowniczej a studia MBA*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku*, red. Z. Wiśniewski, Toruń 2001, s. 160.

W ramach podejmowanego doskonalenia, czyli uzupełniania posiadanej już wiedzy i umiejętności, ankietowani najczęściej wskazywali na udział w kursach podnoszących ich kwalifikacje w dziedzinach związanych z zajmowanym stanowiskiem. Najwięcej wskazań uzyskały następujące szkolenia branżowe: zarządzanie finansami przedsiębiorstwa, prawo pracy, finanse i rachunkowość, negocjacje, obsługa klienta oraz trening umiejętności interpersonalnych. Zakres tematyczny podejmowanych szkoleń jest równie szeroki, jak rodzaje i formy kształcenia oraz doskonalenia zawodowego. Jak wynika z powyższej analizy, badani uczestniczyli zarówno w tak zwanych szkoleniach miękkich, kształtujących kompetencje społeczne, związanych z pracą w zespole, zarządzaniem ludźmi czy organizacją własnej pracy, jak również w szkoleniach twardych rozwijających kompetencje niezbędne do pracy na danym stanowisku, w danej firmie, związanych z wykonywanym zawodem. Nadmienić należy tu także, że oprócz uczestnictwa w zorganizowanych formach, badani uzupełniają też wiedzę samodzielnie w procesie samokształcenia, na przykład przez lekturę prasy branżowej.

Według badań dotyczących kształcenia dorosłych w Polsce¹⁷ jedynie 35,8% respondentów podejmowało jakąkolwiek formę aktywności edukacyjnej. Analiza uczestnictwa według poszczególnych form edukacji wskazuje, że w systemie „szkolnym” (kształcenie formalne) naukę kontynuowała co 20 osoba w wieku 25-64 lat (5,5%), natomiast 18,6% doksztalało się na kursach i szkoleniach (kształcenie pozaformalne). Z kolei 25,4% spośród badanych zadeklarowało kształcenie nieformalne, rozumiane jako samokształcenie. Zwiększony udział osób deklarujących działania samokształceniowe spowodowany może być coraz większymi możliwościami oraz wzrastającą w tym zakresie świadomością społeczną. Jednocześnie jest to efekt wymagań polskich przedsiębiorstw, które przerzucają coraz wyraźniej odpowiedzialność za rozwój i edukację na pracownika, nie pozostawiając jej jedynie w gestii i obowiązku pracodawcy. Ponadto samokształcenie niezaprzeczalnie w sposób najbardziej bezpośredni wyraża ideę nieustannego uczenia się, nie tylko w praktyce przedsiębiorstw, ale w każdej sferze życia człowieka.

Analizując dalej wyniki badań w zakresie kształcenia eksternistycznego, można wskazać, że firmy najczęściej kupowały szkolenia z zakresu umiejętności osobistych (31%) i zarządzania (20%), to znaczy zainteresowane były głównie kursami doskonalącymi umiejętności miękkie. Nieznacznie mniejszym zainteresowaniem cieszyły się szkolenia z zakresu sprzedaży (17%), kursy językowe (11%) i kursy informatyczne (8%). Najmniej popularne okazały się szkolenia techniczne (4%) oraz szkolenia z zakresu kontroli jakości i produkcji (2%), czyli takie, które dotyczą wiedzy „twardej”. Jeśli chodzi o szkolenia ostatniego typu, widać wyraźnie, że dominuje wśród nich tematyka

¹⁷ *Kształcenie dorosłych*, Informacje i opracowania statystyczne GUS, Warszawa 2009, s. 25.

przydatna na danym stanowisku w konkretnej firmie. Na tej podstawie można wnioskować, że w dobie dynamicznych zmian oraz konieczności sprawnego dostosowywania się do nich, pracownikom oraz przedsiębiorstwom nie opłaca się inwestować w ogólny rozwój poszerzający kreatywność człowieka, a jedynie w rozwój i doskonalenie *stricte* zawodowe, związane z wykonywanymi obowiązkami branżowymi. Warto tu jednak podkreślić, że wymagania odnoszące się do szeroko rozumianego samorozwoju pracownika nadal obowiązują, są one jednak przenoszone w obszar inicjatywy własnej pracownika, za co też będzie on rozliczany w efekcie końcowym. Taki stan rzeczy wynika z tego, że ogólnego efektu korzystnego dla firmy w postaci na przykład podniesienia wydajności pracownika nie osiąga się jedynie za pomocą doskonalenia kompetencji zawodowo-stanowiskowych, a jest on wynikiem szerszych kompetencji osobistych człowieka, jak choćby umiejętności komunikacyjnych, przekładania teorii na praktykę, realnej otwartości na zmianę, wszechstronności oraz zdolności twórczych. Na podstawie powyższych przesłanek można stwierdzić, że doskonalenie zawodowe w praktyce przedsiębiorstw musi obejmować zarówno edukację i samokształcenie własne jednostki, jak i system rozwojowo-szkoleniowy całej organizacji. Niezbędne w tym przypadku jest postrzeganie analizowanych procesów w sposób holistyczny i systemowy.

W kontekście powyższych rozważań istotną kwestią wydaje się ocena oferty szkoleniowo-rozwojowej przez pracowników jako jej odbiorców oraz użytkowników, co zostanie zaprezentowane w dalszej części niniejszego artykułu. Podczas przeprowadzanych badań¹⁸ respondenci proszeni byli o wskazanie poziomu atrakcyjności systemów szkoleniowych, możliwości wykorzystania zdobytych podczas szkoleń wiedzy i doświadczeń w praktyce działania organizacji oraz propozycji ulepszeń systemów szkoleniowych. Badani pracownicy i menedżerowie, aby oceniać systemy szkoleniowe funkcjonujące w ich organizacjach, muszą posiadać stosowną wiedzę na ich temat. Jak wskazują wyniki, połowa badanych (50,7%) deklaruje znajomość zasad funkcjonowania systemu szkoleniowego w swojej organizacji, 35,5% wskazuje na brak jego znajomości, a 13,6% badanych stwierdziło, że w ich organizacji nie ma takiego systemu. Odnosząc się do zróżnicowania wyników ze względu na stanowisko zajmowane w firmie oraz sektor organizacji, można wskazać co następuje: w organizacji publicznej znajomość

¹⁸ Celem podjętych badań było określenie zależności między kompetencjami interpersonalnymi menedżera a kształtowaniem się relacji między pracownikami we współczesnej organizacji oraz wdrażaniem nowoczesnych zasad polityki personalnej. Badaniami sondażowymi objęto 561 pracowników oraz 137 menedżerów (łącznie N= 698 respondentów), zatrudnionych w publicznych lub prywatnych firmach na obszarze powiatu poznańskiego. Penetracje badawcze uzupełnia także analiza dokumentów wewnętrznych działów personalnych badanych firm, ukazująca dobre praktyki w zakresie szkoleń, rozwoju i motywowania pracowników (M. Bartkowiak, *Kompetencje menedżerów a relacje międzypracownicze w organizacji uczącej się*, Poznań 2011).

zasad funkcjonowania systemu szkoleniowego deklaruje 84,1% menedżerów i 51,5% pracowników, przy czym – co należy uznać za szczególnie interesujące – aż 41% pracowników twierdzi, że nie posiada wiedzy na ten temat. Z kolei w organizacji prywatnej posiadanie wiedzy na temat systemu szkoleń potwierdza 38,5% menedżerów i 40,4% pracowników, przy czym aż 42,3% menedżerów stwierdziło, że ich organizacja nie posiada go w ogóle.

Podczas przeprowadzania badań w organizacjach, opierając się na analizie dokumentów wewnętrznych działów personalnych, można było stwierdzić, że są przygotowane i wdrażane między innymi systemy szkoleniowe i motywacyjne. Respondenci jednak, odpowiadając na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety, zdecydowanie zbyt często wskazywali na brak wiedzy na ten temat. Powodem takiego stanu rzeczy może być brak funkcjonowania jasnego i zintegrowanego systemu komunikacji formalnej w przedsiębiorstwie, niedoceniające wartości feedbacku między pracownikami wszystkich szczebli oraz nieefektywne stosowanie zasad systemów personalnych przez kadre menedżerską. Należy podkreślić, iż to właśnie osoba menedżera stanowi niezwykle istotne ogniwo pomiędzy interesami i potrzebami pracowników a interesami i korzyściami samej organizacji. Dodatkowo należy zwrócić uwagę na menedżerów organizacji prywatnych, którzy w ponad 40% wskazują na brak funkcjonowania systemu szkoleniowego w ich firmach. Zastanowić się w tym przypadku warto, czy przedsiębiorstwa prywatne posiadają jakikolwiek formalny system rozwoju zawodowego, czy jest to bardziej oparte na indywidualnych wyborach i nakładach finansowych jednostek. W tej drugiej sytuacji nie jest to stan korzystny z uwagi na to, że organizacja nie ma wpływu na kierunki rozwoju pracowników, a tym samym nie jest w stanie harmonizować ich z pozostałymi systemami personalnymi. Tadeusz Oleksyn twierdzi, że

rozwój zawodowy, obejmujący aktualizowanie i poszerzanie wiedzy, umiejętności i doświadczeń, skuteczności działania i umiejętności osiągania celów, kształtowanie właściwych postaw i zachowań, jest ważnym zadaniem kierowników, jak i pracowników. Ponieważ kierownicy działają z ludźmi i przez ludzi, rozwijanie pracowników leży w żywotnym interesie kierowników. Im bardziej kompetentnych, wszechstronnych i samodzielnych będą mieć pracowników, tym łatwiej będzie im realizować bieżące i przyszłe zadania w organizacji. Kierownicy muszą nieustannie podnosić również własne kwalifikacje¹⁹.

W tym kontekście ważne jest regularne korzystanie z oferty systemów szkoleniowych, która powinna być bogata i zróżnicowana ze względu na potrzeby i cele poszczególnych działów danego przedsiębiorstwa.

Opinie respondentów na temat oceny atrakcyjności systemów szkoleniowych badanych organizacji zróżnicowano ze względu na stanowisko zajmowane w firmie oraz sektor organizacji reprezentowany przez badanych. W sektorze publicznym 44,9%

¹⁹ T. Oleksyn, *Sztuka kierowania*, Warszawa 2001, s. 128.

menedżerów ocenia system szkoleniowy swojej organizacji jako średnio atrakcyjny, a 27,5% z nich jako wysoce atrakcyjny. Podobnie rozkładają się wyniki w grupie pracowników tego sektora. W sektorze prywatnym 50% menedżerów oceniło ofertę rozwojową jako wysoce atrakcyjną, a 25% jako mało atrakcyjną. Natomiast 41,1% pracowników firm prywatnych postrzega ofertę szkoleniową jako średnio atrakcyjną. Tak uśrednione oceny systemów rozwojowych w firmach mogą być spowodowane brakiem możliwości wykorzystania zdobytej wiedzy w praktycznej działalności na danym stanowisku pracy, w odniesieniu do czego menedżerowie oceniają się wyżej niż ich podwładni. Opisana sytuacja znajduje odzwierciedlenie w tym, że oczekiwania pracowników w tej kwestii są wyższe niż chęci ich realnego uwzględniania przez menedżerów w codziennej praktyce. Należy tu podkreślić, że zdecydowanie zbyt często w polskich przedsiębiorstwach można zauważyć tendencję do projektowania bardzo atrakcyjnych teoretycznie systemów rozwojowo-szkoleniowych, nieuwzględnianych i niestosowanych jednak w praktyce przez menedżerów. Może to wynikać z braku wiedzy na temat zasad realizacji systemu szkoleniowego lub niechęci do wprowadzania zmian i innowacji niezgodnych z dotychczasowym sposobem myślenia i działania kadry kierowniczej. Dlatego w sytuacjach, gdy przedsiębiorstwo posiada i rozwija koncepcję polityki szkoleniowej, ale menedżerowie blokują jej zaistnienie na poziomie wykonawczym, można mieć do czynienia z niższą oceną pracowników dotyczącą atrakcyjności funkcjonujących systemów personalnych.

Analizując z kolei wyniki badań odnoszące się do oceny systemów szkoleniowych, należy również wskazać na możliwości ich doskonalenia oraz włączania w strategię rozwoju organizacji. Procesy korelacji polityki personalnej ze strategią przedsiębiorstwa stanowią bowiem podstawę do wchodzenia działu HR w rolę partnera biznesowego oraz uwzględniania jego szczegółowych zaleceń w praktyce działania całej firmy. W odpowiedzi na pytanie: Czy i jakie pomysły ulepszenia systemu szkoleniowego w Pani/Pana organizacji można wprowadzić?, większość badanych osób wskazuje, iż widzi potrzebę ulepszenia systemu szkoleniowego, ale nie ma konkretnych pomysłów (35,3% badanych) lub uważa, że zgłaszanie tego typu uwag nie należy do ich kompetencji (32,8% badanych). Jedynie 6,8% respondentów zauważa taką potrzebę i ma konkretne pomysły ulepszeń. Niemal połowa menedżerów z sektora publicznego (47,8%) widzi potrzebę ulepszenia systemu szkoleń w ich organizacji, ale nie dysponuje konkretnymi propozycjami, a 33,9% z nich uważa, że nie należy to do ich kompetencji. Pracownicy sektora publicznego, pomimo dostrzeganej potrzeby zmiany systemu szkoleniowego, także nie posiadają konkretnych ofert udoskonalenia tego systemu (32,1%). W sektorze prywatnym 44,4% menedżerów, mimo dostrzeganej potrzeby zmiany systemu szkoleniowego w ich organizacji, także deklaruje brak konkretnych pomysłów idących w kierunku poprawy jego działania, a 27,8% z nich uważa, że nie należy to do ich

obowiązków. Pracownicy z sektora prywatnego (33,7%) podzielają opinię menedżerów i dostrzegają potrzebę takiej zmiany, ale nie dysponują konkretnymi propozycjami udoskonalenia systemu szkoleniowego.

Należy podkreślić, że spośród odpowiedzi badanych osób, które widzą potrzebę udoskonalenia systemu szkoleniowego i posiadają konkretne pomysły rozwiązań, można wyróżnić następujące propozycje pracowników i menedżerów organizacji obu sektorów. Zarówno pracownicy, jak i menedżerowie zwracają szczególną uwagę na adekwatność szkoleń do potrzeb pracowników i organizacji oraz przeprowadzanie analiz potrzeb szkoleniowych, uwzględnianie informacji oddolnych, pochodzących od pracowników uczestniczących w szkoleniach, a także starają się dokonywać wyboru najbardziej doświadczonych specjalistów jako trenerów w danej dziedzinie lub branży. Ponadto grupa badanych pracowników wskazuje, że istotny jest równy dostęp do szkoleń dla wszystkich chętnych, zróżnicowana tematyka i poziom zaawansowania szkoleń. Uważają oni również, że system szkoleniowy powinien być powiązany z systemem oceniania pracowników (ze względu na większą efektywność wykorzystania wiedzy ze szkoleń przy realizacji konkretnych zadań, co odzwierciedla się w adekwatności planowania działań i zapotrzebowania na wiedzę) oraz ze ścieżką awansu i rozwoju osobistego. Pracownicy podkreślają również znaczenie tworzenia kultury dzielenia się wiedzą i doświadczeniami, zdobytymi podczas szkoleń z innymi współpracownikami w organizacji. Z kolei grupa badanych menedżerów zwróciła większą uwagę na sam proces szkoleniowy i sposób przeprowadzania zajęć. Menedżerowie zauważają konieczność przeprowadzania większej liczby szkoleń merytorycznych (branżowych) ze szczególnym uwzględnieniem konkretnych warunków organizacyjnych, to znaczy tworzenia małych grup szkoleniowych, większej aktywizacji uczestników na zajęciach oraz stosowania zrozumiałego języka, dostosowanego do kompetencji percepcyjnych odbiorców. Ponadto menedżerowie dostrzegają konieczność powiązania ścieżek szkoleniowych z planami finansowymi organizacji. Takie zainteresowanie aspektem ekonomicznym może wynikać z racji zajmowanego przez menedżerów stanowiska kierowniczego oraz związanej z tym konieczności jednoczesnego myślenia z jednej strony o rozwoju indywidualnego potencjału pracownika, a z drugiej strony o rozwoju przedsiębiorstwa i związanych z nim długofalowych osiągnięciach finansowych.

Postulaty praktyczne, usprawniające procesy szkoleniowo-rozwojowe przedsiębiorstw w świetle wyników badań

Na podstawie zaprezentowanych wyników badań, będących rezultatem przyjętych wcześniej założeń metodologicznych i stanowiących kompilację ustaleń teoretycznych i empirycznych, można sformułować postulaty usprawniające procesy szkoleniowo-

-rozwojowe w przedsiębiorstwach²⁰. W zakresie aktywności edukacyjnej pracowników warto podkreślić, że system kształcenia ustawicznego, zarówno formalnego, jak i nieformalnego, jest silnie sprzężony z rynkiem pracy i systemem gospodarczo-społecznym. Analizując budowanie kapitału edukacyjnego przez jednostkę, należy mieć na uwadze czynniki determinujące ten proces, a zachodzące jednocześnie w trzech wymiarach: jednostkowym, organizacyjnym i makrospołecznym.

Biorąc pod uwagę powyższe zależności odnoszące się do wymienionych poziomów, sformułowano następujące postulaty.

Po pierwsze: należy promować świadomość kształcenia ustawicznego jako czynnika zwiększającego wartość kapitału ludzkiego całego społeczeństwa. Komercjalizacja rynku szkoleń wymaga od jego uczestników posiadania umiejętności efektywnego poszukiwania informacji na temat istniejących ofert, ale także ich adekwatnego doboru oraz sprawnego z nich korzystania. W związku z tym istotne wydaje się stworzenie systemu informacji o możliwościach kształcenia ustawicznego (monitoring instytucji szkoleniowych, oferowanych warunków i jakości kształcenia oraz jego efektów).

Po drugie: organizacje, szczególnie te oparte na wiedzy, powinny stosować metody zarządzania i rozwoju pracowników pobudzające do permanentnego doskonalenia, sprzyjające wzrostowi ich samodzielności i kreatywności.

Po trzecie: pracodawcy, chcąc przyciągnąć do swojej firmy i zatrzymać najlepszych pracowników, muszą zadbać o stworzenie i zaplanowanie ścieżek ich rozwoju, dostępnych nie tylko dla kluczowych pracowników (tzw. talentów lub *core worker's*).

Po czwarte: system doskonalenia i rozwoju pracowników w organizacjach powinien być sprzężony z oceną nich samych oraz ich kompetencji, umożliwiając jednocześnie planowanie działań szkoleniowych adekwatnie do strategicznych celów organizacji. Należy w tym miejscu podkreślić, że wypracowanie programów szkoleniowych z szerokim wachlarzem propozycji będzie sprzyjać efektywniejszemu gospodarowaniu kapitałem ludzkim w organizacjach ze względu na aktualną obecnie potrzebę indywidualizowania systemów rozwoju pracowników. Ważne jest również tworzenie w firmach tak zwanego klimatu zespołowego i organizacyjnego uczenia się, promującego rozwój pracowników i menedżerów, a także wypuklającego wymierne korzyści wynikające ze szkoleń dla przedsiębiorstwa rozumianego jako całość.

Z kolei w zakresie oceny systemów szkoleniowych w organizacjach istotne wydaje się różnicowanie oferty rozwoju zawodowego, budowanej nie tylko w oparciu o najczęściej stosowane szkolenia pracowników. Powinno się brać także pod uwagę wspomaganie ich edukacji, uzupełnianie wykształcenia oraz zwiększanie nacisku na procesy samokształceniowe, głównie stosując nowoczesne technologie, takie jak na

²⁰ J. Szłapińska, *op. cit.*; M. Bartkowiak, *op. cit.*

przykład e-learning czy studia na odległość. Z uwagi na zwiększającą się w firmach płynność zatrudnienia, powinna być utrzymywana dynamika procesów rozwoju pracowników. Odnosić się to może do korelacji pożądaných przez pracowników form rozwoju zawodowego z ofertą edukacyjną organizacji, jednak z uwzględnieniem jej celów i interesów. Rozwój zawodowy, zwiększający zaangażowanie pracowników, nie powinien przybierać kształtu „koncertu życzeń”, realizowanego w celu wykorzystania budżetu. Zdecydowanie natomiast jest pożądanę, by opierał się na rzetelnym rozpoznaniu i analizie potrzeb szkoleniowych²¹ oraz odpowiednim ich zastosowaniu w praktyce. Mając na uwadze ciągle zwiększanie efektywności działania przedsiębiorstw, uzasadniona wydaje się także zintensyfikowana aktywność organizacji w zakresie uczestnictwa w projektach, konkursach lub innych inicjatywach, które potwierdzają podnoszenie jakości polityki personalnej, rozumianej jako osiągnięcie kolejnych etapów w procesie ewolucji organizacji uczących się.

Odnosząc się do analizy wyników badań, można zauważyć, iż w celu zwiększenia efektywności korzystania pracowników z systemów szkoleniowych, istotne wydaje się położenie większego nacisku na rozpowszechnianie wiedzy na ten temat wśród nowo zatrudnionych pracowników, gdyż okazuje się, że duży odsetek badanych wskazuje na brak orientacji w analizowanym temacie. Ponadto pracownicy współczesnych organizacji, w ramach elastycznego dostosowywania się do warunków otoczenia, powinni aktywnie uczestniczyć w określaniu najbardziej pożądaných i skutecznych form rozwoju zawodowego, co może pozwolić na pełniejsze wykorzystanie potencjału ludzkiego oraz usprawnienie pracy działów personalnych.

Niezwykle istotnym aspektem współczesnego przedsiębiorstwa jest efektywny transfer i wykorzystanie wiedzy zdobytej podczas rozwoju zawodowego pracowników, w procesach realizacji zadań na danym stanowisku pracy. Analiza wyników badań wykazała, że menedżerowie oceniają pod tym względem siebie wyżej, niż wskazują na to ich podwładni. Może to być podyktowane na przykład tym, że menedżerowie nie formułują jasnego przekazu dotyczącego doskonalenia zawodowego lub nie potwierdzają takich możliwości w praktyce działania. Sytuacja ta może również wynikać z faktu, że kierownicy deklarują swoim pracownikom możliwość wprowadzania nowych rozwiązań, a nieformalnie takie zachowania są krytykowane, co z całą pewnością nie leży w interesie firmy. Kwestia efektywnego działania systemów szkoleniowych i motywacyjnych jest szczególnie istotna z punktu widzenia praktyki działania przedsiębiorstw. Ważnym źródłem informacji na temat ich efektywności są sami pracownicy i kadra menedżerska. Niestety – jak pokazują badania – wskazują oni, że wprawdzie widzą potrzebę ulepszeń tych systemów, jednak albo nie posiadają konkretnych pomysłów,

²¹ D.L. Kirkpatrick, *Cztery poziomy oceny efektywności szkoleń*, przeł. J. Teodorowicz, Warszawa 2001, s. 22-27.

albo twierdzą, że znajdowanie ich nie leży w ich kompetencji. Zatem zadaniem działów personalnych powinna być zmiana takiego podejścia, gdyż całościowe postrzeganie organizacji zakłada, że wszyscy jej członkowie mogą i powinni brać udział w tworzeniu zintegrowanych systemów personalnych. Odnosi się to również do holistycznego postrzegania firmy i zespołowego uczenia się, które to elementy sprzyjają tworzeniu organizacji uczącej się.

W aspekcie finalnym, odnosząc się do zrealizowanych badań, wskazuje się, że zmiany w zakresie kierowania personelem najczęściej związane są ze zwiększaniem samodzielności, autonomii, odpowiedzialności oraz kreatywności i innowacyjności pracowników organizacji. W konsekwencji zmiany te powinny odzwierciedlać także rzeczywiste potrzeby firmy oraz świadomość kierunku, w jakim zmierzają. Jest to uzasadnione ze względu na przetrwanie firm na rynku z zachowaniem wysokiego poziomu jakości oferowanych produktów i usług.

Zakończenie

Podsumowując rozważania dotyczące doskonalenia zawodowego pracowników w praktyce przedsiębiorstw, należy stwierdzić ponad wszelką wątpliwość, iż współczesne firmy stoją przed wyzwaniem projektowania ścieżek rozwoju kadr, które dostosowane będą do określonych i pożądaných przez nie efektów biznesowych. Nasuwa się więc pytanie: Czy firmy zatrudniające pracowników, a w szczególności menedżerów posiadających wzrastające aspiracje edukacyjne, są w stanie zaspokoić ich potrzeby przez oferowane systemy szkoleń i rozwoju, a jednocześnie pozostać w ramach zaplanowanych przez siebie strategii ekonomicznych? Można zauważyć, że w tak zwanym okresie prosperity organizacje częściej są skłonne do inwestowania we własny rozwój, a tym samym w rozwój zatrudnionej kadry. Natomiast w wypadku nadejścia dekonjunktury zazwyczaj ograniczają wydatki, także te związane z organizacją bądź zakupem szkoleń dla pracowników. Jednostki organizacyjne zakładów pracy odpowiedzialne za prowadzenie polityki szkoleniowej powinny mieć jednak na uwadze to, że przez inwestowanie w kapitał edukacyjny pracowników wzrasta efektywność ekonomiczna przedsiębiorstwa, a tym samym zwiększa się jego konkurencyjność na rynku. Dlatego należy podkreślić, że pomimo osłabienia tempa wzrostu gospodarczego, obniżanie wydatków na kształcenie pracowników dla funkcjonowania większości firm w perspektywie długofalowej może się stać działaniem szkodliwym. Kwestia planowania budżetu oraz wydatkowania pieniędzy w firmie związana jest przecież z jej strategią ekonomiczną, która z kolei sprzężona powinna być na poziomie realizacji ze strategią personalną i marketingową. Przygotowanie bogatej i zindywidualizowanej oferty szkoleniowo-rozwojowej, odpo-

wiadającej na potrzeby oraz aspiracje pracowników, powinno stanowić fundament do opracowania taktyki rynkowej przedsiębiorstwa.

Budowanie kompetencji w codziennych działaniach powoduje kształtowanie się pożądaných nawyków edukacyjnych i rozwojowych, co skutkuje większym zaangażowaniem w pracę, podwyższoną wydajnością pracowników, a w ostatecznym rozrachunku przekłada się na efekty biznesowe. Nasuwa się więc wniosek, że rozwój i doskonalenie zawodowe pracowników w praktyce przedsiębiorstw oznaczają nieuchronną konieczność integrowania i wzajemnego sprzężania różnych zachodzących w nich procesów, co wymaga całościowego, a nie fragmentarycznego postrzegania rzeczywistości. „Te doświadczenia wskazują na konwergencję obszarów zainteresowań edukacji i przedsiębiorstw”²².

PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF EMPLOYEES IN COMPANIES

Summary

The companies that function in the context of the knowledge-based economy, more and more often combine two crucial aspects while creating paths of professional development for the employees. The companies stimulate adults' educational activity for the employees' personal fulfilment, but also for their own business goals.

Thus, the aim of this article is to draw attention to the need for continuous professional development of the employees in Polish companies. An important issue is also emphasizing the relation between the functioning of the managers and the human resources policy of the company within the scope of training and personnel development. The basis for the theoretical deliberations is the description of the companies' activity in learning economy and the changes on the training market. The part dealing with the results analysis presents the issue of the employees' educational activity and its evaluation concerning the training and educational systems in organizations. The discussion in this article is summed up by the practical postulates which are based on the research results and which facilitate the analysed employees' development processes.

Keywords: educational activities of employees, forms of professional training, improving training policies in organizations

²² E. Solarczyk-Ambrozik, *Kształcenie ustawiczne wobec wymagań...*, s. 26.