

Elżbieta Karamalla-Gaiballa

Oddziaływanie edukacji na przedsiębiorstwo – kierunki i uwarunkowania

Funkcjonowanie jednostek gospodarczych w warunkach zmiennego otoczenia wiąże się z koniecznością ciągłego poszukiwania nowych sposobów osiągania sukcesu.

Zarówno badania literaturowe, jak i empiryczne wskazują, iż w XXI wieku najcenniejszym zasobem, który decyduje o rozwoju gospodarczym i społecznym jest wiedza. W kontekście rozważań nad rolą wiedzy we współczesnym świecie autorka podejmuje kwestię zaangażowania przedsiębiorstw w kształcenie ustawiczne pracowników, wskazuje na uwarunkowania tych działań, a także wyszczególnia obszary funkcjonowania jednostek gospodarczych, w których odzwierciedlają się efekty działalności edukacyjnej przedsiębiorstw. Jak wykazują wyniki badań przedstawione w literaturze przedmiotu, w polskich przedsiębiorstwach istnieje świadomość, iż podwyższanie kwalifikacji personelu jest zarówno istotnym warunkiem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, jak i ważnym czynnikiem motywacyjnym, jednak – mimo obserwowanych pozytywnych tendencji w tym zakresie – nie zawsze działalność szkoleniowa jest traktowana jako istotny element strategii przedsiębiorstwa.

Edukacyjna funkcja przedsiębiorstw

Szybkie zmiany sytuacji przedsiębiorstw pozostających pod wpływem konkurencyjnego otoczenia powodują ciągłe poszukiwania nowych sposobów osiągania sukcesu. Rośnie znaczenie niematerialnych czynników rozwoju, a wśród nich coraz wyższą rangę nadaje się wiedzy. Zaczyna ona być traktowana jako kluczowa wartość przedsiębiorstwa i znaczące źródło przewagi konkurencyjnej. W literaturze przedmiotu dotyczącej prognoz rozwoju przedsiębiorstw na przełomie XX i XXI w. coraz częściej występuje pojęcie „gospodarki opartej na wiedzy”, czyli gospodarki, w której wzrost wiedzy ma sprzyjać szybszemu rozwojowi gospodarczemu oraz społecznemu. Szczególnego znaczenia nabiera, tym samym, eksponowanie działań związanych z rozwojem wiedzy, w tym też zaangażowania przedsiębiorstw w kształcenie pracowników.

Działalność jednostek gospodarczych w tej dziedzinie stanowi przedmiot rozważań również ze względu na fakt, iż znaczenie człowieka w przedsiębiorstwie jest coraz częściej i dobitniej podkreślane w literaturze przedmiotu. Podstawą współczesnych koncepcji zarządzania jest uznanie kluczowej roli ludzi w realizowaniu celów przedsiębiorstwa oraz podmiotowe postrzeganie personelu. Również kierownictwo naczelne wielu przedsiębiorstw daje temu wyraz w wypowiedziach oraz decyzjach dotyczących sfery ludzkiej. Najważniejszym zadaniem staje się wydobycie z ludzi najlepszych cech oraz aktywizowanie ich zachowań pod kątem interesów przedsiębiorstwa (por. Gableta 2003, s. 9).

Istotnym przedmiotem rozważań staje się poszerzanie wiedzy pracowników poprzez rozwój lepszej edukacji, w tym też zakres, w jakim przedsiębiorstwa umożliwiają dokształcanie pracowników czy wręcz same organizują procesy wzbogacania ich kompetencji, a tym samym realizują funkcję edukacyjną wobec zatrudnionych.

Edukację definiuje się jako ogół wielowymiarowych działań oraz procesów służących kształceniu i wychowaniu osób czy grup społecznych (Pilch, red., 2003, s. 905). Jednak w niestabilnym otoczeniu, wywołującym konieczność stałego dostosowywania się społeczeństwa do postępujących zmian w życiu gospodarczym i społecznym, znaczenia nabiera idea edukacji ustawicznej, która definiowana jest jako system działań dydaktyczno-wychowawczych ukierunkowany na człowieka, realizowany od wczesnego dzieciństwa do późnej starości (Pilch, red. 2003, s. 986). Koncepcja ta odnosi się zarówno do kształcenia w formie szkolnej, pozaszkolnej (kursy, instruktaże, konferencje, seminaria, warsztaty szkoleniowe, w miejscu pracy i poza nim), incydentalnej (zdobywanie wiedzy i kształtowanie postaw na podstawie codziennego doświadczenia i wpływu otoczenia), jak i do samokształcenia.

Ponieważ edukacja, również ustawiczna, obejmuje zarówno kształcenie, jak i wychowanie, nasuwa się pytanie, jak dalece godne uwagi, oprócz pogłębiania wiedzy, jest również oddziaływanie na motywacje pracowników oraz kształtowanie postaw sprzyjających dzieleniu się wiedzą i jej efektywnemu wykorzystaniu. Nie bez znaczenia jest też kreowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, wynikającego z dbałości o pracowników i zainteresowania problematyką społeczną, w tym edukacją.

Warto również podjąć próbę wskazania dziedzin funkcjonowania przedsiębiorstwa, w których efekty kształcenia znajdują wyraz oraz zidentyfikować czynniki znaczące dla zaangażowania przedsiębiorstw w edukację pracowników. Zmiany w otoczeniu wywarły wpływ na podejście do szkoleń również w polskich przedsiębiorstwach, czy jednak wystarczający? Wyniki badań przytoczone w niniejszym opracowaniu świadczą o tendencji pozytywnej, jednak analizowany problem na pewno jeszcze długo powinien pozostać przedmiotem szczególnej troski w polskich przedsiębiorstwach.

Kształtowanie potencjału ludzkiego czynnikiem sukcesu w rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa

W rozważaniach nad edukacyjną funkcją przedsiębiorstw pojawia się świadomość konieczności nadawania przedsiębiorstwom cech organizacji uczących się. Jedno z ujęć tego pojęcia jest następujące: „organizacja ucząca się to koncepcja zarządzania oparta na pewnej sumie wiedzy, którą dysponują poszczególni współpracownicy – wiedzy, która jest

ciągłe wzbogacana i rozwijana, a następnie «udostępniana» przedsiębiorstwu” (Zimniewicz 1999, s. 83). M.J. Pedler, J.G. Burgoyne i T.H. Boydell definiują organizację uczącą się jako taką, która „umożliwia i ułatwia naukę wszystkim swoim członkom oraz świadomie przekształca zarówno siebie, jak i kontekst, w którym istnieje” (za: Pedler, Aspinwall 1999, s. 7). Taka koncepcja rozwoju przedsiębiorstwa opiera się na założeniu, że dzięki poszerzaniu wiedzy zatrudnionych buduje się nową, lepszą organizację, a tym samym, poprzez kształcenie jednostek, „uczy się” samo przedsiębiorstwo.

Z rozważań tych wynika, iż istotną rolę w przedsiębiorstwie odgrywają ludzie i ich wiedza. O zdolności do realizacji celów przedsiębiorstwa decydują jednak oprócz wiedzy jeszcze inne – istotne dla wykorzystania tejże wiedzy – cechy osób stanowiących personel. Warto zatem odwołać się do pojęcia potencjału ludzkiego. Potencjał ten w literaturze przedmiotu określany jest poprzez wyszczególnienie pewnych własności, takich jak (Gabela, red. 1998, s. 13–14; Sajkiewicz, red. 2000, s. 249):

- 1) wiedza teoretyczna;
- 2) umiejętności praktyczne;
- 3) predyspozycje psychiczne, a wśród nich:
 - intelektualne: związane z inteligencją, myśleniem analitycznym i krytycznym, zdolnościami twórczymi,
 - emocjonalne: reagowanie na stres, samoocena,
 - interpersonalne: umiejętność współdziałania z ludźmi, komunikatywność, zdolności przywódcze;
- 4) poziom rozwoju moralnego i cenione wartości;
- 5) motywacja do pracy i rozwoju;
- 6) dbałość o zdrowie.

Istotą takiego podejścia do roli człowieka w jednostce gospodarczej jest przekonanie, iż wiedza i umiejętności muszą być wsparte przez odpowiednie cechy osobowości i sposoby działania. Większość z wyszczególnionych własności składających się na potencjał ludzki może być wzbogacana poprzez podejmowanie określonych działań w dziedzinie zarządzania ludźmi, zwłaszcza w sferze kształcenia pracowników.

Korzyści ze wzbogacania potencjału ludzkiego poprzez umożliwianie pracownikom uczestniczenia we wszelkich formach kształcenia opisuje się zazwyczaj jako dwojakiego rodzaju:

- korzyści dla przedsiębiorstwa, wiążące się z wyższym poziomem realizacji jego celów dzięki podniesieniu efektywności pracy, przede wszystkim poprzez wzrost wiedzy, umiejętności, kreatywności oraz kształtowanie postaw;
- korzyści dla pracownika, znajdujące wyraz w realizacji jego indywidualnych celów, co w konsekwencji, dzięki większej satysfakcji z wykonywanej pracy i zacieśnieniu więzi z przedsiębiorstwem, znajduje odzwierciedlenie również w efektach pracy.

Umożliwianie zatrudnionym rozwoju jest też przejawem odpowiedzialności społecznej wobec pracowników (na temat odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw por. Jakubów 2000; Juchnowicz, red. 2004; Rybak 2004). Taka postawa kierownictwa nie pozostaje bez wpływu na kreowanie wizerunku opiekuńczego pracodawcy i uczciwego przedsiębiorcy, co również może być źródłem sukcesu w realizacji celów przedsiębiorstwa.

W tabeli 1 zestawiono kierunki wpływu uczestniczenia pracowników we wszelkich formach kształcenia zarówno na przebieg pracy, jak i na „położenie” pracownika. Tym sa-

mym podjęto próbę wyszczególnienia sposobów oddziaływania edukacji na przedsiębiorstwo.

Bezpośrednim efektem udziału pracowników w procesie edukacji jest przede wszystkim poszerzenie zakresu wiedzy i nabywanie nowych umiejętności, co czyni pracę bardziej wydajną i lepszą jakościowo. Mającym odpowiednie kompetencje podwładnym kierownictwo może rozszerzać zakres obowiązków czy delegować na nich uprawnienia.

Podczas procesu kształcenia pracownicy zdobywają też wiedzę, która oddziałuje na wykonywaną pracę pośrednio (np. umiejętność podejmowania działań prozdrowotnych czy lepsza orientacja w przepisach prawnych). Z kolei wiedza o procesach zachodzących w środowisku naturalnym i stosowanie jej w praktyce wychodzi naprzeciw oczekiwaniom społeczeństwa, które w coraz większym stopniu jest zainteresowane stroną etyczną firm.

Lepiej wykształcony pracownik często wykazuje też bardziej twórcze podejście do wykonywanej pracy. Pogłębianie wiedzy przez pracowników sprzyja większej akceptacji przez nich nowości technologicznych czy nowoczesnych form organizacji pracy, dzięki lepszemu ich rozumieniu oraz motywacji do poszukiwania nowych rozwiązań. W obecnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw nie wystarczy być pracowitym i posłusznym, a przy tym biernym wykonawcą zadań zleconych przez kierownictwo – trzeba samemu identyfikować się z misją i strategią przedsiębiorstwa (por. Juchnowicz 2003, s. 116). Rosnąca konkurencja powoduje, iż coraz mniej liczy się umiejętność powielania sprawdzonych

Tabela 1
Wpływ edukacji na przedsiębiorstwo

| Kształtowanie potencjału ludzkiego poprzez edukację | Uczestnictwo w procesie edukacji a przebieg pracy | Kształcenie a zawodowa i osobista sytuacja pracownika |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> wzrost wiedzy fachowej doskonalenie posiadanych umiejętności i nabywanie nowych | <ul style="list-style-type: none"> wyższa jakość pracy szerszy zakres wykonywanych prac większa samodzielność na stanowisku pracy | <ul style="list-style-type: none"> bardziej świadoma samoocena możliwość samorealizacji |
| <ul style="list-style-type: none"> wzrost wiedzy ogólnej | <ul style="list-style-type: none"> dbałość o środowisko naturalne rozumienie przepisów prawnych dbałość o zdrowie | <ul style="list-style-type: none"> pewność zatrudnienia motywacja do pogłębiania wiedzy |
| <ul style="list-style-type: none"> wzrost kreatywności i przedsiębiorczości pobudzanie talentów | <ul style="list-style-type: none"> innowacyjność rozumienie dla zmian | <ul style="list-style-type: none"> nawiązywanie pozytywnych relacji międzyludzkich |
| <ul style="list-style-type: none"> kształtowanie postaw wpajanie norm społecznych nabywanie pozytywnych cech, takich jak lojalność, pracowitość, odpowiedzialność | <ul style="list-style-type: none"> lepsza współpraca więź z przedsiębiorstwem | <ul style="list-style-type: none"> wyższa zatrudnialność zdobycie uznania społecznego |

Źródło: opracowanie własne.

wzorców czy znajomość skutecznych rozwiązań, wzrasta zaś rola innowacji. Niepewność w działaniu często wymaga podejmowania decyzji obarczonych ryzykiem.

Edukacja nie pozostaje też bez wpływu na kształtowanie postaw prospołecznych, co ułatwia organizowanie współpracy opartej na pozytywnych relacjach interpersonalnych. Doskonalenie bowiem to nie tylko wpajanie nowej wiedzy i wyposażanie w umiejętności, ale także zapoznawanie z nową hierarchią wartości, nową kulturą, promowanie pozytywnych zachowań oraz kształtowanie postaw wobec problemów pojawiających się w toku pracy.

Jak już wspomniano, uczestniczenie pracowników w procesie edukacyjnym – oprócz oczywistych korzyści dla jednostki gospodarczej – wpływa też pozytywnie na sytuację pracownika. Zdobywanie nowych umiejętności powoduje jego wyższą samoocenę i większą satysfakcję z pracy dzięki uzyskaniu większego wpływu na sposób jej wykonywania. Kształcenie pracowników umożliwia lepsze dostosowanie ich kompetencji zawodowych do wymagań pracy, ale także stwarza szansę zaspokojenia aspiracji życiowych związanych z własnym rozwojem i zapewnia im lepszą sytuację na rynku pracy poprzez poprawę zatrudnialności (tzn. wyposażanie w atrybuty decydujące o możliwości zatrudnienia), sprzyja także realizacji planów w zakresie rozwoju osobistego, zwiększa poczucie bezpieczeństwa posiadania zatrudnienia, ułatwia zdobycie uznania społecznego – poprawia więc sytuację pracownika, dzięki czemu wpływa na komfort pracy, a zatem i jej jakość.

Kształtowanie potencjału ludzkiego poprzez edukację powinno znaleźć wyraz w poziomie realizacji celów jednostki gospodarczej. W odniesieniu jednak do poszerzania wiedzy stworzenie jedynie możliwości uczestniczenia w różnego rodzaju szkoleniach jest niewystarczające. Wzrost wiedzy pracowników i jej wykorzystania dla wspólnego pożytku wymaga dogodnych warunków. Niezbędne jest zatem tworzenie procesów „przejmowania” tej wiedzy na rzecz realizacji celów przedsiębiorstwa. Konieczne jest takie oddziaływanie na pracowników, aby chcieli nie tylko poszerzać wiedzę, ale też dzielić się nią i wykorzystywać w działaniu. W literaturze przedmiotu wskazuje się wiele cech organizacji stymulującej takie postawy (por. Gableta 2003, s. 152–160; Sajkiewicz, red. 2002, s. 114–117). Bardzo istotne wydaje się opieranie komunikacji w przedsiębiorstwie na zaufaniu związanym z przeświadczeniem o wzajemnej przychylności. Taka atmosfera sprzyja dzieleniu się wiedzą z uwzględnieniem potrzeb odbiorcy (również taką wiedzą, która wynika z własnych pomyłek), akceptowaniu pomysłów innych ludzi, poszukiwaniu rad u współpracowników, odpowiedzialnemu podejmowaniu ryzyka, sugerowaniu rozwiązań czy kwestionowaniu skuteczności stosowanych metod pracy.

W relacjach między szczeblami hierarchicznymi istotne jest tworzenie przez kierownictwo warunków do pełnego wykorzystania kompetencji pracowników, delegowanie uprawnień, zachęcanie do eksperymentowania i konstruktywnej krytyki, kreowanie wspólnej wizji przyszłości czy przywiązywanie wagi do profesjonalizmu, a nie miejsca w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Ostatni z wymienionych elementów jest bardzo ważny, gdyż pogląd, iż wiedza stanowi przywilej określonych grup czy jednostek jest uznawany za jeden z istotnych hamulców jej transferu (por. Głuszek 2004, s. 95). Pożądane jest zatem wspieranie niehierarchicznego podejścia do wiedzy, demonstrowanie, iż jakość idei jest ważniejsza niż status źródła, z którego pochodzi.

Pozostając przy problematyce relacji między szczeblami hierarchicznymi, należy wskazać, iż proces edukacji – umożliwiający wzrost przeciętnego poziomu wykształcenia, ak-

tywności i aspiracji pracownika, a w konsekwencji nabywanie przez niego umiejętności możliwie najbardziej zgodnych z oczekiwaniami pracodawców – to nie tylko szansa na lepszy rozwój jednostki gospodarczej, ale także wyzwanie dla kierownictwa. Im wyższy poziom wykształcenia pracownika, tym większy nacisk na realizację potrzeb wyższego rzędu, m.in. rozwijanie oraz wykorzystanie wiedzy i umiejętności. Przedmiotem troski kierownictwa powinien zatem być dobór instrumentów motywowania oraz formułowanie strategii rozwoju firmy z uwzględnieniem interesów wszystkich pracowników.

Tym samym edukacja wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstwa również poprzez „wymuszanie” zmian metod zarządzania ludźmi w kierunku podmiotowego traktowania pracowników, co jest znaczącym czynnikiem sukcesu w rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa.

Polityka szkoleniowa w polskich przedsiębiorstwach

Wyżej wymieniona problematyka jest coraz częściej przedmiotem rozważań również w odniesieniu do praktyki polskich przedsiębiorstw. O zaangażowaniu polskich pracodawców w politykę szkoleniową świadczą badania prowadzone w tej dziedzinie przez różne podmioty. Na przykład Marta Juchnowicz, badając realizację funkcji motywowania w polskich przedsiębiorstwach, wyszczególniła czynniki mające w opinii pracodawców oraz pracobiorców wpływ na ich zaangażowanie i wyniki pracy (Juchnowicz, red. 2000, s. 130). Na drugiej pozycji, zaraz po – co zrozumiałe – „kwocie wynagrodzeń”, występuje w obu badanych grupach „możliwość rozwoju”. Takie wyniki przeprowadzonych wywiadów wskazują na wzrost znaczenia działalności szkoleniowej w polskich przedsiębiorstwach.

Aby jednak stwierdzić, jak dalece świadomość wagi tego zagadnienia znajduje wyraz w praktycznym działaniu, a nie pozostaje jedynie w sferze deklaratywnej, należy wziąć pod uwagę zarówno dane ilościowe, jak i zawartość tematyczną oraz sposób zorganizowania procesu szkolenia. Uwzględniając te czynniki, dobrano przytoczone poniżej wyniki badań przeprowadzonych przez różne podmioty w ciągu ostatnich 5–6 lat.

W Wielkiej Brytanii, Holandii czy krajach skandynawskich szkolenia dla pracowników w 2002 r. przeprowadziło powyżej 80% pracodawców, podczas gdy w Polsce, jak wykazały badania nad ustawicznym szkoleniem zawodowym w przedsiębiorstwach, w działalność tę zaangażowanych było jedynie 41,4% pracodawców, obejmując tym samym szkoleniami 22% pracowników, przy czym dwukrotnie częściej w podnoszenie kompetencji pracowników inwestowały przedsiębiorstwa duże (zatrudniające powyżej 250 pracowników) niż małe, do 50 zatrudnionych (Matysiak 2003, s. 49–50). Z badań „Szkolenia w Polsce” (Szkolenia... 2006, s. 6, 12) przeprowadzonych na początku 2006 r. wynika, iż w poprzednim roku szkolenia przeprowadziło ponad 90% przedsiębiorstw zatrudniających więcej niż 9 pracowników. W badaniu uwzględniono jednak szkolenia z zakresu bhp, które są obligatoryjne, tym niemniej na pewno można mówić o zadowalającej tendencji w analizowanej dziedzinie. Mimo tak dużego odsetka firm zaangażowanych w szkolenia, nawet w bardzo dużych przedsiębiorstwach szkoleniami tymi objęta jest jednak niewielka liczba pracowników (nie więcej niż 10 osób) i trwają one zazwyczaj 2–3 dni.

Oprócz odsetka pracodawców umożliwiających pracownikom zdobywanie nowej wiedzy istotny jest też sposób zorganizowania tej działalności oraz jej „umocowa-

nie" w ogólnej strategii przedsiębiorstwa, świadczące o nadawaniu kształceniu stosownej rangi.

Anna Szczęsna i Dariusz Danilewicz opisali badania polskiej praktyki szkoleniowej przeprowadzone w zróżnicowanej grupie przedsiębiorstw (por. Rostkowski, red. 2004, s. 181). Okazuje się, iż ponad dwie trzecie przedsiębiorstw ma krótkookresową strategię szkoleniową, długookresową – już tylko 10%. Autorzy tłumaczą to nieprzewidywalnością i zmiennością otoczenia. Jak wskazują cytowane wcześniej wyniki innych badań, w 2005 r. identyfikowanie potrzeb szkoleniowych deklarowała jedna trzecia ogółu badanych przedsiębiorstw, a w grupie firm dużych – trzy czwarte (*Szkolenia...* 2006, s. 14).

Wyniki badań prowadzonych na potrzeby opracowania *Kierunki wspierania przedsiębiorstw w zakresie szkoleń zawodowych* (*Kierunki...* 2004) świadczą o realizowaniu działalności szkoleniowej niezależnie od strategii firmy, a nawet jej krótkookresowych potrzeb. Nisko oceniono też sposób przeprowadzania ewaluacji szkoleń. Ponadto stwierdzono, iż problematyka zarządzania zasobami ludzkimi nie jest jeszcze postrzegana jako priorytetowa, a zatem i ilość środków przeznaczanych na szkolenia jest niewystarczająca.

Zdzisława Janowska (2002, s. 149–154) przytacza wyniki badań prowadzonych przez różne podmioty. Respondenci wprawdzie przejawiali duże zainteresowanie szkoleniami, jednak polityka szkoleniowa nie była traktowana w kategoriach jednolitego, zorganizowanego procesu.

Badania prowadzone przez tę samą autorkę w 66 wylosowanych przedsiębiorstwach wykazują, iż nie dość uwagi poświęca się etapowi przygotowawczemu, tzn. analizie potrzeb szkoleniowych oraz ocenie efektów. Lepsze wyniki dotyczące traktowania szkoleń w sposób całościowy uzyskano w odniesieniu do firm, które swoją strategię nazywają „strategią rozwoju” (16 spośród objętych badaniami) oraz firm realizujących „strategię utrzymania pozycji” (11 spośród objętych badaniami). Prowadzą one politykę szkoleniową, którą autorka badań określa jako przemyślaną i powiązaną ze strategią firmy

Działalność szkoleniową podmiotów gospodarczych oceniono też pod względem wartości programów. Tu również większą aktywnością wykazały się firmy realizujące strategię rozwoju i strategię utrzymania pozycji, spośród których odpowiednio 53,3% i 63,6% zapewnia swoim pracownikom nie tylko szkolenia wzbogacające wiedzę zawodową, ale także szkolenia bardziej kompleksowe, ukierunkowane również na kształtowanie postaw. W przypadku przedsiębiorstw realizujących strategię redukcji kosztów lub nie mających określonej strategii dominują szkolenia, których program ogranicza się do poszerzania wiedzy zawodowej.

Forma własności przedsiębiorstwa nie okazała się istotnym czynnikiem wpływającym na stosunek do działalności szkoleniowej. Zainteresowanie tą sferą działalności wykazało 64,7% firm państwowych, 50% prywatnych i 55,6% zagranicznych. Odpowiednio 35,3%, 30% i 22,2% interesuje się bardzo szerokim przekrojem szkoleń – łącznie z kształtowaniem postaw. Prezentowane przez tę samą autorkę wyniki badań prowadzonych przez Tadeusza Listwana wskazują jednak, iż większą wagę do szkoleń przywiązuje się w firmach prywatnych, giełdowych i zagranicznych. W niektórych z nich szkolenie pracowników stanowi element misji organizacji.

Badania „Szkolenia w Polsce” wykazały, iż monitorowanie efektywności szkoleń przeprowadza 55% przedsiębiorstw, ale im mniejszy podmiot, tym rzadziej. W 49% badanych firm decyzje szkoleniowe podejmuje dyrekcja. Tylko 2% przedsiębiorstw objętych bada-

niem robi to na podstawie planu szkoleń czy planu ścieżki rozwoju personelu (*Szkolenia...* 2006, s. 13, 14).

Te same badania wykazują również, iż dostrzega się potrzebę kształcenia przede wszystkim w zakresie związanym z podstawową działalnością przedsiębiorstwa (*Szkolenia...* 2006, s. 16,18). Widoczne jest to zwłaszcza w firmach mniejszych. W średnich i dużych (powyżej 50 zatrudnionych) zakres tematów szkoleń jest szeroki, a szkolenia – jak twierdzą autorzy badań – prowadzone są nie tylko w celu uzupełnienia wiedzy, ale także traktowane są jako element systemu motywowania.

Istotnym warunkiem efektywności szkoleń – nie zawsze, jak się okazuje, spełnionym w polskich przedsiębiorstwach – jest opracowanie polityki szkoleniowej wynikającej ze strategii personalnej zintegrowanej z ogólną strategią firmy. Tylko przy takim podejściu możliwe jest podejmowanie działań ukierunkowanych na podnoszenie kompetencji personelu zgodnie z celami przedsiębiorstwa, a także oczekiwaniami pracowników, dla których możliwość rozwoju ma oddziaływanie motywacyjne. Uwzględnienie indywidualnych potrzeb i aspiracji pracowników pozwala liczyć na lepsze wykorzystanie zdobytej wiedzy i większe zaangażowanie. Istotne jest też opracowanie obiektywnych sposobów oceny efektów szkoleń oraz dobór metod ich przeprowadzania spośród szeroko opisywanych w literaturze przedmiotu (por. np. Pawlak 2003, s. 192–208; Haffer, red. 1998 s. 505).

O niedostatecznym jeszcze zaangażowaniu przedsiębiorstw w edukację świadczy też małe ich zainteresowanie samym badaniem i niedostateczna chęć współpracy z badającymi (uczestniczenie w badaniach nie jest obowiązkowe). Zauważono też brak należytej dokumentacji w zakresie ewidencjonowania danych związanych ze szkoleniami (Berger 2003, s. 136–137; Balicki 2003, s. 164).

Reasumując, należy stwierdzić, iż nawet jeżeli w polskich przedsiębiorstwach wykazuje się zrozumienie dla konieczności rozwoju potencjału ludzkiego, to proces inwestowania w pracowników często bywa nieprzemyślany i chaotyczny, co nie sprzyja efektywnemu podnoszeniu wiedzy.

Uwarunkowania realizacji działań edukacyjnych w przedsiębiorstwie

Na skalę działań edukacyjnych w jednostkach gospodarczych w dużym stopniu wpływa podejście naczelnego kierownictwa wynikające ze zrozumienia konieczności podnoszenia kompetencji pracowników i będące wyrazem uznawanego systemu wartości oraz realizowanej polityki personalnej. Oprócz priorytetów kierownictwa znaczące są też jednak uwarunkowania innego rodzaju.

Istotnym utrudnieniem w realizacji zamierzeń edukacyjnych przedsiębiorstw mogą być ograniczenia finansowe. Intensywność szkolenia pracowników zależy w dużym stopniu od kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa i jego wielkości. Problemów w analizowanej dziedzinie nie sposób zatem rozpatrywać z pominięciem sytuacji finansowej, w jakiej znajdują się niektóre polskie przedsiębiorstwa. Wiele jednostek gospodarczych jest zmuszonych do podejmowania walki o przetrwanie, inne walczą o ustabilizowanie pozycji na rynku. W przypadku pogorszenia się sytuacji budżety szkoleniowe są redukowane w pierwszej kolejności. Aż 43,2% przedsiębiorstw nie inwestuje w rozwój kompetencji z powodu wysokich kosztów (Matysiak 2003, s. 55). W Polsce, jak wcześniej wspomniano, dwukrotnie

częściej szkolenia prowadzą przedsiębiorstwa duże niż małe – odpowiednio 78% i 36% (Matysiak 2003) lub według badań z 2006 r.: ponad 90% dużych przedsiębiorstw i 59% zatrudniających do 9 osób (Szkolenia... 2006, s. 6). Pozytywnym zjawiskiem jest podejmowanie przez kierownictwo wszelkich starań mających na celu przełamanie bariery finansowej. W pewnych sytuacjach uzasadniona może się okazać rezygnacja z części zysku w chwili obecnej na rzecz tworzenia korzystnych warunków w przyszłości. Należy bowiem patrzeć przez pryzmat nie tylko obecnych kosztów, ale i przyszłych możliwości, ponieważ dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu zdobytej wiedzy tworzone są warunki (również finansowe) do poszerzania działań na rzecz dalszego wzrostu wiedzy. Potwierdzają to wyniki badań, których autorzy wskazują, iż kompetencje podnoszone są najczęściej w firmach rozwijających się dynamicznie (Szkolenia... 2006, s. 6). Wydaje się, iż dobrym rozwiązaniem mogłoby być promowanie samokształcenia, które charakteryzuje się niskim kosztem i może też być realizowane w wolnym czasie, co rozwiązywałoby jeszcze jedną barierę – problem z organizacją pracy w związku z nieobecnością szkolonego pracownika.

Przedsiębiorstwa nie sygnalizują niedogodności związanych z brakiem dostępu do informacji o możliwości kształcenia pracowników. Wydaje się jednak, iż bogata i rzetelna wiedza dotycząca różnorodności form i tematyki szkoleń mogłaby zrodzić lub uświadomić zarówno kierującym, jak i pracownikom potrzebę uczestniczenia w nich.

Czynnikiem pobudzającym zainteresowanie podnoszeniem kompetencji pracowników byłoby niewątpliwie nawiązanie bliższych relacji jednostek gospodarczych ze światem nauki, zwłaszcza że obecnie uczelnie publiczne w niewielkim stopniu uczestniczą w dokształcaniu pracowników. Współpraca szkół wyższych z pracodawcami wydaje się bardzo słusznym kierunkiem działań. Wykorzystanie w praktyce dorobku pracowników naukowych może się przyczynić do głębszego zrozumienia znaczenia wiedzy we współczesnym świecie. Uświadomienie konieczności podnoszenia kompetencji jest o tyle istotne, że bez tego, nawet po złagodzeniu wszelkich barier, nie nastąpi wzrost udziału kształconych pracowników. Współpraca przedsiębiorstw ze światem nauki umożliwiałaby lepsze organizowanie praktyk i staży dla studentów i absolwentów, inspirowała zmiany w programach kształcenia w kierunku większego ich „upraktycznienia”, sprzyjała kształtowaniu postaw pożądanых w obecnej rzeczywistości społecznej i gospodarczej, a tym samym wpływała na lepsze spełnienie oczekiwań pracodawców w kwestii kompetencji potencjału ludzkiego – nie tylko obecnego, ale również przyszłego.

Kształcenie pracownika jest jednym z etapów kształcenia człowieka, powiązanych z innymi. Zasadne jest zatem, jak zasygnalizowano na wstępie, odwołanie się do idei edukacji ustawicznej będącej koncepcją wszechstronnego rozwoju, obejmującą wszelkie formy uczenia się „rozszerzonego” na całe życie, umożliwiającego samorealizację w życiu zawodowym oraz społecznym i osobistym (por. Bednarczyk, red. 1999, s. 43; Wroczyński 1976, s. 130). Zasadą kształcenia ustawicznego jest zachowanie ciągłości i systematyczności procesu uczenia się, co zapewnia stały rozwój jednostki ludzkiej oraz chroni przed „zestarzeniem się” zdobytej wcześniej wiedzy. Zadaniem tego kształcenia jest również wyposażanie w predyspozycje decydujące o gotowości i zdolności do dalszego kształcenia (w tym też samokształcenia) i nadążania za wszelkim postępem, a zatem kształtowanie postaw proedukacyjnych i proinnowacyjnych.

Ponieważ kształcenie pracowników jest elementem procesu rozwoju człowieka, skuteczność działań pracodawców w analizowanej dziedzinie zależy też od działalności pań-

stwa w zakresie określania zasad polityki edukacyjnej i tworzenia ram instytucjonalnych. Oczekiwanie wsparcia i współpracy dotyczą nie tylko państwa, ale także innych partnerów – samorządów terytorialnych czy organizacji pozarządowych. Przedmiotem takiej współpracy mogą być: różnicowanie ofert i form kształcenia, kontrola ich jakości, zapewnienie adekwatności treści do potrzeb rynku pracy, monitorowanie zawodów deficytowych i nadwyżkowych, doradztwo w prowadzeniu działalności gospodarczej, a także propagowanie idei uczenia się przez całe życie, w tym samokształcenia (Solarczyk-Ambrozik 2004, s. 37–39).

Oczekiwanie współpracy wymienionych podmiotów jest uzasadnione ze względu na fakt, iż lepsza edukacja nie tylko przyczynia się do trafniejszego dostosowania kompetencji pracownika do potrzeb wykonywanej pracy, ale także warunkuje przygotowanie do aktywnego i odpowiedzialnego uczestniczenia w życiu społecznym, umożliwi rozumienie problemów pojawiających się we współczesnym świecie i sensowne ukierunkowanie własnych zachowań, a w sytuacji zmniejszenia liczby miejsc pracy wymagających niskich kwalifikacji – przeciwdziała marginalizacji i wykluczeniu społecznemu.

Zajęcie się tą problematyką pociąga za sobą konieczność rozwiązania dylematu związanego z finansowaniem poszczególnych działań. Jest to temat bardzo obszerny, a zarazem budzący wiele kontrowersji. Obecnie postuluje się, aby koszty kształcenia ustawicznego ponosiło państwo, samorządy terytorialne oraz pracodawcy, a także sami uczestnicy procesu edukacji, zwłaszcza że, jak już wielokrotnie sygnalizowałam, dąży się do tego, aby szkolenia dotyczyły nie tylko obecnie wykonywanych zadań, ale służyły ogólnemu rozwojowi, nie tylko z korzyścią dla przedsiębiorstwa, ale i dla kariery pracownika, niekoniecznie związanej z obecnym pracodawcą. W dokumencie *Strategia rozwoju edukacji na lata 2007–2013* (2005, s. 50) zapowiada się stworzenie mechanizmów pozwalających na skuteczne łączenie finansowania kształcenia ustawicznego ze wspomnianych budżetów.

Istotnym warunkiem z punktu widzenia interesu jednostek gospodarczych jest obecnie zwiększenie udziału dorosłych w kształceniu ustawicznym, a jednocześnie uświadomienie społeczeństwu, iż kompetencje są znaczącym atrybutem na rynku pracy, a ich posiadanie jest koniecznym warunkiem prawidłowego funkcjonowania w obecnej rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Ukształtowanie takich postaw jest pożądane ze względu na problematykę związaną z kształtowaniem obecnego i przyszłego potencjału ludzkiego w przedsiębiorstwach.

Wzrost zaangażowania przedsiębiorstw w edukację ustawiczną pracowników jest nieunikniony ze względu na potrzebę ciągłego dostosowywania kompetencji pracowników do stale zmieniających się wymagań pracy i otoczenia – od ludzi oczekuje się rozwiązywania coraz bardziej złożonych problemów, zaangażowania i odpowiedzialności. Nie bez znaczenia jest też nowe podejście do rozwoju, zgodnie z którym podnoszenie kompetencji stanowi integralną część procesów wytwarzania, nową formę aktywności i stały element kariery zawodowej pracowników, a przy tym warunek zaspokojenia osobistych aspiracji życiowych (por. Krupińska, Stobińska 1996, s. 21). Podejście przedsiębiorstwa do realizacji funkcji edukacyjnej, które jest w istocie przejawem jego odpowiedzialności społecznej, nie pozostaje bez wpływu na to, jak jest ono postrzegane w otoczeniu. Tworzenie wizerunku jest procesem długotrwałym, nie oznacza to jednak, iż nie znajduje odzwierciedlenia w sukcesie bądź porażce przedsiębiorstwa. Wydaje się, że kierownictwa przedsiębiorstw nie będą mogły dłużej dystansować się od problemu inwestowania w pracowników. Realizacja

funkcji edukacyjnej przez przedsiębiorstwa wiąże się zatem z zapewnieniem możliwości podnoszenia swojej konkurencyjności poprzez poprawę efektów pracy lepiej wykształconych pracowników, a także ze sprostaniem oczekiwaniom zatrudnionych, których satysfakcja z wykonywanej pracy w rezultacie również „przekłada się” na jej wymierne efekty.

Literatura

Balicki A. 2003

Badanie stanu ustawicznego kształcenia zawodowego w przedsiębiorstwach w 2002 r., „Rynek Pracy”, wyd. specjalne, grudzień 2003.

Berger K. 2003

Zaangażowanie pracodawców w kształcenie ustawiczne pracowników, „Rynek Pracy”, wyd. specjalne, grudzień 2003.

Bednarczyk H. (red.) 1999

Wokół problemów kształcenia ustawicznego, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom.

Gableta M. 2003

Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.

Gableta M. (red.) 1998

Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Kształtowanie i wykorzystanie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.

Głuszek E. 2004

Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.

Haffer M. (red.) 1998

Przedsiębiorstwo wobec wyzwań przyszłości, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Jakubów L. 2000

Społeczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.

Janowska Z. 2002

Zarządzanie zasobami ludzkimi, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Juchnowicz M. 2003

Motywowanie w organizacji opartej na wiedzy, w: T. Listwan (red.): *Sukces w zarządzaniu. Uwarunkowania kadrowo-organizacyjne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Juchnowicz M. (red.) 2000

Strategia personalna firmy, Difin, Warszawa.

Juchnowicz M. (red.) 2004

Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi, Poltext, Warszawa.

Kierunki... 2004

Kierunki wspierania przedsiębiorstw w zakresie szkoleń zawodowych, ekspertyza opracowana przez Fundację Rozwoju Kapitału Ludzkiego na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa (<http://www.parp.gov.pl/raport13.html>).

- Krupińska G., Stobińska K.** 1996
Inwestowanie w pracownika, Poltext, Warszawa.
- Matysiak A.** 2003
Kształcenie ustawiczne w Polsce, Niebieskie Księgi nr 8, Polskie Forum Strategii Lizbońskiej, Gdańsk.
- Pawlak Z.** 2003
Personalna funkcja firmy, Poltext, Warszawa.
- Pedler M., Aspinwall K.** 1999
Przedsiębiorstwo uczące się, Wydawnictwo Petit, Warszawa.
- Pilch T.** (red.) 2003
Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa.
- Rostkowski T.** (red.) 2004
Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi, Difin, Warszawa.
- Rybak M.** 2004
Etyka menedżera: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sajkiewicz A.** (red) 2000
Zasoby ludzkie w firmie, Poltext, Warszawa.
- Sajkiewicz A.** (red) 2002
Jakość zasobów pracy: kultura, kompetencje, konkurencyjność, Poltext, Warszawa.
- Solarczyk-Ambrozik E.** 2004
Kształcenie ustawiczne w perspektywie globalnej i lokalnej, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Adama Mickiewicza, Poznań.
- Strategia...** 2005
Strategia rozwoju edukacji na lata 2007–2013, Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu (www.men.gov.pl).
- Szkolenia...** 2006
Szkolenia w Polsce. Badanie dotyczące potrzeb szkoleniowych, raport przedstawiony podczas konferencji „Szkolenia w Polsce”, Warszawa, 17 marca 2006.
- Wroczyński R.** 1976
Edukacja permanentna, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Zimniewicz K.** 1999
Współczesne koncepcje i metody zarządzania, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.