Aldona Andrzejczak

Rola pracodawców w szkoleniu i rozwoju pracowników

Wprowadzenie

Ekonomiści uważają, że rozwój społeczny i gospodarczy oparty jest współcześnie w znacznym stopniu na wiedzy. Edukacja i rozwój nauki, a co za tym idzie kwalifikacje pracowników, decydują o możliwościach wykorzystania tradycyjnych czynników produkcji (K a b a j, 1997).

Pod koniec XX wieku materialne czynniki produkcji w mniejszym stopniu wpływają na produktywność, konkurencyjność i efektywność firm, niż stan wiedzy technicznej, organizacyjnej, ekonomicznej pracowników. Strategicznym zasobem społeczeństwa stali się ludzie posiadający określoną wiedzę i odpowiednią jakość wykształcenia, które determinują umiejętność myślenia innowacyjnego i wdrażania zdobyczy nauki do procesów wytwarzania, dystrybucji i usług. Kraje, które szybciej przekształcają się w kierunku „gospodarki opartej na wiedzy" uzyskują przewagę w konkurencji światowej.

Rosnące zaangażowanie rządów krajów wysoko rozwiniętych w stymulowanie i finansowanie działań związanych z podnoszeniem kwalifikacji osób dorosłych, zarówno bezrobotnych, jak i zatrudnionych, może oznaczać zarówno docenianie znaczenia kwalifikacji pracowników dla rozwoju dobrobytu społecznego, jak i niechęć pracodawców do ponoszenia rosnących kosztów aktualizowania i rozwoju kwalifikacji pracowników.

Obserwuje się bowiem powiększanie się „luki kwalifikacyjnej" będącej konsekwencją dezaktualizowania się kwalifikacji zawodowo czynnych pracowników wobec zmieniających (między innymi na skutek postępu technologicznego) wymagań stanowisk pracy. Problem dostosowywania kwalifikacji rodzi więc nie tylko konsekwencje ekonomiczne, ale i społeczne.

Pojawia się zatem istotne pytanie, kto i w jaki sposób może sprzyjać rozwojowi wiedzy i podnoszeniu poziomu kwalifikacji pracowników? Celem niniejszych rozważań jest w szczególności określenie roli pracodawców w tym zakresie oraz zastanowienie się, jak na tle innych państw rozwiniętych przedstawia się kwestia szkolenia i rozwoju kwalifikacji pracowników w przedsiębiorstwach w Polsce.

1. Teoretyczne podstawy analizy roli pracodawców

Najogólniej ramy dalszej analizy wyznacza teoria kapitału ludzkiego (B e c k e r, 1964), w myśl której skłonność pracodawców do inwestowania w podnoszenie kwalifikacji pracowników wyznacza przewidywana stopa zwrotu zainwestowanego kapitału. Według specjalistów z Motoroli każdy dolar zainwestowany w szkolenie pracowników przynosi 30 dolarów zysku w ciągu 3 lat we wzroście produktywności (B e r ł o w s k i, 1998). Widocznie jednak przewidywane korzyści nie są tak znaczne w innych organizacjach, skoro podchodzą one do szkolenia pracowników z dużą rezerwą.

W myśl teorii kapitału ludzkiego, ewentualne inwestowanie w rozwój potencjału intelektualnego jest konsekwencją decyzji indywidualnych podejmowanych pod wpływem sytuacji rynkowej, jakkolwiek badania wskazują, że występują wyraźne różnice pomiędzy indywidualną a społeczną stopą zwrotu inwestycji w edukację (S t u r m, 1993).

Rozwój kwalifikacji nie jest celem samym w sobie, ale musi być traktowany jako sposób zrealizowania określonych celów indywidualnych i zbiorowych. Współcześnie można wyraźnie wskazać dwa zasadnicze cele istotne zarówno dla indywidualnych osób, firm i społeczeństwa: zapewnienie konkurencyjności oraz zapewnienie zdolności uzyskania pracy (employability).

1.1. Zapewnienie konkurencyjności

Wszystkie firmy w krajach uprzemysłowionych stają wobec konieczności zwiększenia własnej konkurencyjności poprzez wdrażanie innowacji i wzrost produktywności. Przeważnie wymaga to rozwoju nowych produktów lub usług, które zainteresują klientów, szybkiego podjęcia zabiegów marketingowych i zaoferowania konkurencyjnej ceny. Szybkie zmiany w otoczeniu powodują jednak, że walka o sukces rynkowy nigdy się nie kończy.

Dysponowanie zasobami ludzkimi, które posiadają wysokie kwalifikacje oraz dbanie o ich systematyczny rozwój i doskonalenie, umożliwia firmom osiąganie przewagi konkurencyjnej. Uznając ogólnie bezdyskusyjność tezy, że w warunkach gospodarki rynkowej firmy ponoszą odpowiedzialność za jakość zasobów ludzkich, jakimi dysponują w krótkim i w dłuższym czasie, warto jednak zwrócić uwagę na pewne dodatkowe kwestie.

Po pierwsze, na duży wpływ polityki państwa na kształtowanie się warunków gospodarowania. Dotyczy to zwłaszcza kosztów pracy, czasu pracy, podatków i innych obciążeń. Powyższe czynniki mają istotny wpływ na decyzje dotyczące inwestowania w podnoszenie kwalifikacji pracowników.

Po drugie, jakość wstępnego wykształcenia szkolnego, za które odpowiada państwo, ma wpływ na rozmiary potrzeb szkoleniowych, jakie pojawią się u zatrudnionych pracowników, które firmy będą musiały zaspokoić, aby sprostać wymaganiom konkurencji.

Po trzecie, rozwój kompetencji pracowników jest orientacją, która ma charakter międzynarodowy. Przy wolnym przepływie pracowników, będzie to miało wpływ na zarządzanie kompetencjami w firmach.

1.2. Zapewnienie zdolności do zatrudnienia

Przewidywania zmian na rynku pracy wskazują, że w przyszłości sformalizowane struktury organizacyjne zostaną zastąpione elastycznymi powiązaniami o charakterze sieci i partnerstwa. Ostatecznie, dzięki informatyce i zaawansowanym technologiom komunikacyjnym, możliwe będzie prawdopodobnie wytwarzanie produktów i usług w wirtualnych organizacjach. Przykładem tych tendencji jest między innymi rozwój telepracy.

Przewiduje się, że spowoduje to istotne ograniczenie zatrudnienia na kontraktach długoterminowych, zmniejszenie liczby pracowników „rdzenia" na rzecz zatrudnienia peryferyjnego. Preferowane będą kontrakty na określony czas, w niepełnym wymiarze czasu, wypożyczanie pracowników i różne odmiany „samozatrudnienia". Podstawą oceny i wynagrodzenia nie będzie przewidywany czas pracy, lecz uzyskiwane wyniki.

W konsekwencji zmian w stosunkach pracy, nastąpi odejście od linearnego układu kariery w kierunku naprzemiennych okresów zatrudnienia lub samozatrudnienia i bezrobocia. Kariera w większym stopniu będzie zależna od różnorodności doświadczeń, zawodowej identyfikacji i specjalistycznych umiejętności. Całkiem przydatne może być profesjonalne budowanie kariery przez specjalistów. Dlatego niezbędne stanie się bardziej elastyczne podejście do pozyskiwania kompetencji.

To, co do tej pory było jedynie potencjalnym zagrożeniem, to znaczy niebezpieczeństwo, że nakłady na szkolenie własnych specjalistów, mogą okazać się inwestowaniem w zewnętrzny rynek pracy, stanie się faktem. W przyszłości, przynajmniej w odniesieniu do dużych firm, celem inwestowania w rozwój pracowników stanie się zwiększenie ich rynkowej atrakcyjności i wartości. Nastąpi przesunięcie nakładów o charakterze socjalnym, np. odpraw dla zwalnianych pracowników, w kierunku inwestowania w kwalifikacje pracowników i działań, dla których brak dziś adekwatnego terminu w języku polskim, które określa się jako „outplacement" (Weiss, 1999).

Jakkolwiek problemy zasygnalizowane powyżej wydają się jeszcze odległe, nasuwa się istotne pytanie o zrównoważenia interesu pracowników, pracodawców i państwa. Firmy raczej zainteresowane są szkoleniami, które odpowiadają ich specyficznym i aktualnym potrzebom. Dlatego obecnie wobec swoich pracowników na kontraktach długoterminowych stosują przeważnie politykę współfinansowania podnoszenia kwalifikacji albo względnego ograniczenia zarobków. W przyszłości mogą oczekiwać finansowego wsparcia ze strony rządu.

Podsumowując rozważania dotyczące celów rozwijania kwalifikacji, można stwierdzić, że pracodawcy szkolą własnych pracowników w celu uzyskania zwiększonej konkurencyjności. Za te szkolenia rządy raczej nie chcą ponosić odpowiedzialności (chyba że państwo jest pracodawcą), natomiast mogą rozwój tych szkoleń wspierać. Z kolei drugi cel, zwiększenie szans zatrudnienia, znajduje się przede wszystkim w orbicie zainteresowań rządów. Zwiększanie szansy znalezienia pracy poprzez wzrost poziomu kwalifikacji, dostarczenie nowych umiejętności czy wręcz stworzenie ludziom „drugiej szansy" na uzyskanie kwalifikacji, wydaje się rozwiązaniem lepszym niż zasiłki społeczne czy wcześniejsze emerytury. Tego rodzaju zalecenia znalazły się we wspólnych dokumentach UE, które, odnosząc się do polityki zatrudnienia, określiły jej podstawowe zasady: employability, life-long learning, adaptability, equal opportunity.

Warto także podkreślić, że pracodawcy i rząd nie są jedynymi partnerami społecznymi, których powszechnie uważa się za współodpowiedzialnych za poziom kwalifikacji pracowników. Oczekuje się także zaangażowania ze strony samych pracowników, związków zawodowych, stowarzyszeń zawodowych, samorządów regionalnych i lokalnych, izb przemysłowo-handlowych i innych organizacji pozarządowych.

Przedmiotem dalszych rozważań będzie rozwój potencjału ludzkiego, który dokonuje się w firmach i służy zwiększeniu ich konkurencyjności.

2. Pracodawcy jako organizatorzy doskonalenia kwalifikacji

Poszukiwanie źródeł przewagi konkurencyjnej prowadziło do penetracji różnych sfer działania organizacji i w latach 80. doprowadziło do nowego podejścia do zarządzania personelem, które w Stanach Zjednoczonych zostało spopularyzowane jako zarządzanie zasobami ludzkimi. Pracownicy są postrzegani jako element kapitału firmy, który jest sumą wiedzy, doświadczenia i umiejętności wszystkich uczestników organizacji oraz ich potencjalnej aktywności i inwencji w realizacji jej celów i rozwiązywaniu jej problemów (A r m s t r o n g, 1996).

Zmiany w sposobie realizacji funkcji kadrowej w istotny sposób podnoszą rangę szkolenia i rozwoju pracowników. Zarządzanie zasobami ludzkimi może być realizowane w wersji twardej, kalkulacyjnej lub w wersji miękkiej eksponującej: zaangażowanie, wspólnotę interesów i poszerzone kompetencje (P o c z t o w s k i,

1996). Niezależnie od tego, jaka wersja jest realizowana, centralnym ogniwem zarządzania zasobami ludzkimi jest funkcja szkoleniowa. Niektórzy uważają, że stosunek do szkolenia i rozwoju jest papierkiem lakmusowym rzeczywistego wdrożenia w organizacji koncepcji zasobów ludzkich.

Można przyjąć, że zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje trzy główne obszary:

- pozyskiwanie pracowników, dostosowanie ilościowe i jakościowe, zapewnienie stanu kadr;
- utrzymanie kadr w stanie gotowości do realizacji zadań;
- integrowanie pracowników wokół celów i misji organizacji.

W każdej z wyliczonych sfer funkcja szkolenia i rozwoju pracowników pełni rolę regulującą. Szkolenia nie mogą być traktowane jako opcja, ale jako istotna część zarządzania zasobami ludzkimi. W szczególności szkolenia w organizacji służą:

- podwyższeniu kwalifikacji i zdolności pracowników do radzenia sobie z wymaganiami, dzięki czemu następuje poprawa ilości, jakości i bezpieczeństwa pracy, możliwe staje się jej wzbogacanie;
- zwiększeniu samodzielności i odpowiedzialności pracowników, którzy dysponują większymi kompetencjami, co wywołuje także efekt motywacyjny;
- wprowadzaniu zmian w organizacji, umożliwiając zarówno „rozmrożenie" jak i „zamrożenie";
- regulowaniu stosunków międzyludzkich i poprawie komunikacji;
- zwiększeniu identyfikacji z celami firmy i własnymi zadaniami;
- motywowaniu pracowników, umożliwiając dalszy rozwój i odczuwanie satysfakcji i uznania.

Dla osiągnięcia powyższych celów powinny być spełnione określone warunki dotyczące sposobu podejścia do szkoleń w organizacji.

Po pierwsze, organizacja powinna mieć opracowany plan strategiczny szkolenia personelu, uwzględniający powszechny i permanentny charakter szkoleń oraz wykorzystujący zróżnicowane formy i metody rozwoju kwalifikacji, od samokształcenia, przez uczenie się zespołowe czy uczenie się przez działanie do typowych szkoleń zewnętrznych.

Drugi warunek dotyczy kierownictwa, które musi być przykładem ustawicznego rozwoju swoich kwalifikacji dzięki systematycznemu szkoleniu się, między innymi po to, aby móc efektywnie sprawować swoje funkcje związane ze szkoleniami: udział w określaniu potrzeb, zachęcanie do rozwoju oraz kontrola i ocena efektów szkolenia pracowników.

3. Modele szkolenia

Do analizy podejścia różnych firm do szkolenia pracowników, przydatnym instrumentem mogą być modele szkolenia. M. Sloman (1997) przedstawia wiele róż-

nych podejść; jednak do oceny sytuacji w Polsce szczególnie przydatne wydają się trzy z nich: tradycyjny, trójfazowy oraz uczącej się organizacji.

Model tradycyjny lub systematyczny jest najbardziej popularny. Eksponuje on zdyscyplinowane, ujęte w strukturę działanie, gdyż traktuje szkolenie jako proces następujących po sobie kroków, tj.: identyfikacji potrzeb szkoleniowych, projektowania szkolenia, realizacji oraz oceny wyników szkolenia.

Model trójfazowy pozwala na rozpatrywanie szkolenia na trzech poziomach zaawansowania. Pierwszy poziom charakteryzuje się podejściem fragmentarycznym. Szkolenie zajmuje peryferyjne miejsce w organizacji, jest postrzegane raczej jako koszt niż inwestycja, a podejście jest niesystematyczne. Charakterystyczne jest także preferowanie kursów eksponujących wiadomości. Drugi poziom zaawansowania polega na podejściu sformalizowanym. Szkolenia zaczynają nabierać charakteru strukturalnego, związanego z potrzebami firmy. Oprócz wiadomości zwraca się także uwagę na umiejętności. Na trzecim poziomie szkolenia wykazują podejście skoncentrowane, nastawione na systematyczny rozwój integrujący cele organizacji z potrzebami pracowników. Główną odpowiedzialność za rozwój pracowników ponoszą kierownicy liniowi, a instruktorzy pełnią jedynie role doradców.

Organizacja ucząca się jest definiowana jako taka, która przywiązuje dużą wagę do uczenia się indywidualnego i grupowego jako zasadniczego składnika majątkowego. Dąży się do pełnego wykorzystania indywidualnego i zbiorowego potencjału służącego uczeniu się i systematycznie doskonali zarówno sposób działania organizacji, jak i jej cele. Za uczące się organizacje uważa się te, w których:

- wspiera się różnymi sposobami indywidualne uczenie się,
- poprzez interakcje i sprzężenia zwrotne promuje się zespołowe uczenie się,
- zachęca się do eksperymentowania i toleruje ewentualne niepowodzenia,
- tworzy się środowisko wspierające systematyczny wzrost i rozwój.

4. Główne tendencje szkolenia pracowników w firmach

4.1. Centralizacja czy decentralizacja

Centralizacja funkcji szkoleniowej oznacza, że wszystkie decyzje dotyczące szkolenia: projekt, przygotowanie, przeprowadzenie i ocena, są kontrolowane przez jedną osobę, najczęściej dyrektora do spraw zasobów ludzkich. Decentralizacja funkcji szkoleniowej polega na przekazaniu uprawnień decyzyjnych mających wpływ na szkolenia, na poziom lokalny lub wykonawczy organizacji. Może to oznaczać, że każdy wydział lub jednostka organizacyjna podejmuje własne decyzje związane ze szkoleniami i nie ma centrum koordynującego lub kontrolującego.

W rzeczywistości większość organizacji stosuje kombinację elementów centralizacji i decentralizacji. W latach 70. i wczesnych 80. wydawało się, że zwycięża

tendencja w kierunku decentralizacji, ale pod koniec lat 80. większość firm powróciła do centralnej kontroli szkoleń. Przyczyną był rozwój technologii, która zmieniała się tak szybko, że udane szkolenia wymagały sprawnej komunikacji pomiędzy wszystkimi służbami.

Najbardziej rozpowszechnione są trzy podejścia:

- planowanie i projektowanie szkoleń scentralizowane, natomiast realizacja odbywa się na poziomie wykonawczym
- centralizacja szkolenia kadry kierowniczej przy jednoczesnym zdecentralizowaniu szkoleń w zakresie umiejętności technicznych,
- decentralizacja decyzji dotyczących potrzeb szkoleniowych oraz centralizacja procesu realizacji (Carnevale, Gainer, Villet, 1991).

Wymienia się różne czynniki determinujące sposób realizacji funkcji szkoleniowej; zewnętrzne, jak: sytuacja ekonomiczna, wymagania prawne, geograficzne oraz wewnętrzne: politykę organizacji, pozycję i wpływy dyrektora w firmie. Zwraca się także uwagę na cykl życia produktu. Szkolenia towarzyszące odkrywaniu i rozwojowi produktu powinny być zcentralizowane, natomiast dalej logiczna wydaje się decentralizacja szkoleń.

Wśród istotnych okoliczności mających wpływ na sposób zarządzania szkoleniami w firmach należy uwzględnić także potrzebę podporządkowania szkoleń strategii rozwoju zasobów ludzkich i powiązaniu z ogólną strategią rozwoju organizacji. Takie podejście wymaga: centralnych założeń, koncentracji na wiodących celach, dłuższej perspektywy czasowej i odpowiednich ram organizacyjnych. Powyższe okoliczności w znacznym stopniu wyjaśniają przewagę zcentralizowanego podejścia do szkoleń w większości firm.

Narasta jednak potrzeba decentralizacji funkcji szkoleniowej. Zwłaszcza w tych dziedzinach, gdzie występuje bliski kontakt z klientami albo produkt charakteryzuje się wysoką podatnością na innowacje techniczne, a więc tam, gdzie potrzebne są ciągłe adaptacje do zmian. Dlatego w wielu organizacjach postępuje proces przekazywania funkcji szkoleniowej do poszczególnych wydziałów. Towarzyszy temu transfer odpowiedzialności za rozwój pracowników kadrze kierowniczej. Menedżerowie personalni, odpowiedzialni za szkolenia, stają się nie jak dotąd administratorami i organizatorami szkoleń , ale przede wszystkim świadczą usługi wewnętrznym klientom. Szkolenia muszą odpowiadać potrzebom wewnętrznych klientów.

4.2. Szkolenia formalne i nieformalne uczenie się

Szkolenia organizowane przez pracodawców mogą przybierać sformalizowaną postać spotkań realizowanych przez fachowców w miejscu pracy lub poza nim albo być prowadzone w sposób niesformalizowany w miejscu pracy. W ostatnich latach, w większości organizacji można było obserwować tendencję do uznawania wyższości szkoleń sformalizowanych nad nieformalnym uczeniem się. Systema-

tycznie zwiększała się liczba zajęć prowadzonych przez fachowców, w sali lekcyjnej lub laboratorium, z wykorzystaniem nowoczesnych środków technicznych, ostatnio zwłaszcza techniki wideo oraz programów komputerowych. Jak wynika z badań amerykańskich (*The ASTD...* 1996), metody tradycyjne są nadal najbardziej rozpowszechnione, ale zwiększa się udział czasu przeznaczonego na zaawansowaną technologię.

Wzrost znaczenia szkoleń formalnych wymaga usystematyzowanego podejścia i następuje najczęściej według modelu tradycyjnego. Polega zatem na porównaniu wymagań, jakie stawia pracownikowi stanowisko pracy, z posiadanymi przez niego umiejętnościami lub uzyskiwanymi wynikami, zaplanowaniu i zrealizowaniu niezbędnego szkolenia i ocenie jego rezultatów.

Wraz z uznaniem przewagi formalnych szkoleń panowało przekonanie o niższej wartości nauki na stanowisku pracy, która odgrywała ważną rolę jedynie w trakcie adaptacji do pracy. Rozwój osobistych kompetencji mógł mieć miejsce jedynie w trakcie zorganizowanego szkolenia. Jednak w ostatnim czasie ta opinia ulega zmianie. Uczenie się w trakcie pracy zaczyna być traktowane jako decydujące o nabyciu kluczowych kompetencji. Ta zmiana podejścia wynika ze zmian w samej organizacji pracy. Dodatkowe możliwości uczenia się podczas pracy wynikają z większej samodzielności i odpowiedzialności na poszczególnych stanowiskach, spłaszczenia struktur organizacyjnych i wzrostu znaczenia pracy zespołowej.

Uczenie się jest obecnie często definiowane jako rozwiązywanie konkretnych zadań w sytuacjach operacyjnych. Takiemu podejściu sprzyjają przykładowo koła jakości, w których następuje zastosowanie uczenia się on the job.

Nieformalne uczenie się podczas pracy powoduje zwiększenie znaczenia samodzielnego uczenia się i odpowiedzialności poszczególnych osób za własne osiągnięcia. Następuje odchodzenie od nauczania, a preferuje się tworzenie sytuacji sprzyjającej uczeniu się.

4.3. Zmiany charakteru szkoleń

Obok przedstawionych zmian w organizacji i formach szkoleń następują także zmiany w koncepcji szkoleń. Obejmują one cele szkoleń, dobór uczestników, zakres treści i metody; słowem całą filozofię szkolenia.

Coraz rzadziej szkolenia służą przekazaniu określonego zasobu wiadomości zatrudnionym pracownikom. Grupami uprzywilejowanymi pod względem intensywności szkolenia przestają być kierownicy i specjaliści, gdyż docenia się równość szans w dostępie do szkoleń wszystkich pracowników. Uznaje się przewagę rozwiązania, które stwarza możliwości rozwoju osobistego wszystkich pracowników, nad dostarczaniem określonych kwalifikacji wybranym grupom zatrudnionych. Szkolenia w większym stopniu orientują się na przyszłość pracownika, jego system wartości i postawę, niż procedury wymagane na obecnym stanowisku. Chodzi o to, aby każdego przygotować do różnych karier zawodowych, które w życiu

przyjdzie mu wybierać. Jednym z istotnych elementów większości szkoleń jest akcentowanie umiejętności społecznych, które odgrywają coraz ważniejszą rolę wobec narastającego wzajemnego uzależnienia się ludzi od siebie nawzajem. Syntetyczne zestawienie najważniejszych tendencji zawiera poniższa tabela.

Główne tendencje w szkoleniu pracowników

od	do
• rozwoju personelu	⇒ osobistego rozwoju
• szkolenia kierownictwa	⇒ szkolenia pracowników
• koncentracji na wiedzy	⇒ koncentracji na umiejętnościach
• przestrzegania procedur	⇒ dokonywania wyborów
• pracy indywidualnej	⇒ pracy zespołowej
• przygotowania do wyraźnie określonych stanowisk pracy	⇒ przygotowania do elastycznie określonych stanowisk pracy
• kwalifikacji	⇒ kompetencji

5. Zakres szkolenia w Polsce na tle innych państw

W skromnych doniesieniach na temat szkolenia pracowników odnotowuje się wyraźny wzrost aspiracji edukacyjnych. Przytaczane są liczby: około 1,2 miliona słuchaczy, w tym 80 tysięcy bezrobotnych, którzy w roku 1997 uczestniczyli w blisko 60 tysiącach kursów organizowanych przez różne instytucje, stowarzyszenia i firmy (*System*... 1998). Te liczby to jednak niewiele, jeśli uwzględni się rodzaje organizowanych kursów. Jedynie 19% korzystających podjęło doskonalenie zawodowe, a wśród uczestników wszystkich szkoleń jedną trzecią stanowią słuchacze kursów bhp (Andrzejczak, 1998). Dane wskazują, że połowa wszystkich kursów w roku szkonym 1996/1997 odbyła się na zlecenie zakładów pracy lub urzędów pracy, co potwierdza istotną rolę pracodawców w procesie rozwoju zasobów ludzkich. Z kolei z badań prowadzonych w firmach na temat rozwoju i szkolenia pracowników wynika, że praktyczne podejście do szkoleń jest bardzo zróżnicowane, pomimo ogólnie pozytywnych deklaracji (Andrzejczak, 1998). Na podstawie badań ankietowych, w których uczestniczyły 1054 firmy z Pomorza, ustalono, że 41% posiada systemy szkoleń. W przedsiębiorstwach tych w roku 1995 przeszkolono przeciętnie 32,7% pracowników, jednak obejmuje to również szkolenie bhp (Dolny, Meller, Wiśniewski, 1998).

Dla porównania, w Wielkiej Brytanii w roku 1997 w szkoleniach uczestniczyło 45% ogółu zatrudnionych, a 36% pracodawców oferowało szkolenia „off the job" (*Twenty questions*... 1998). Z kolei dane pochodzące ze Stanów Zjednoczonych pokazują, że w roku 1997 74% pracowników badanych firm uczestniczyło w szkoleniach. (Bassi, Van Buren, 1999).

Przedstawione dane porównawcze uświadamiają, jak wiele jest w Polsce do zrobienia w zakresie intensyfikacji inwestycji w rozwój kwalifikacji pracowników.

Uwzględniając sytuację w Polsce pod koniec lat 90., należy zdać sobie sprawę, że:
- rynkowy charakter gospodarki wymaga samodzielności i odpowiedzialności pracowników za własne życie, wprowadza konkurencję i wymaga elastyczności;
- pracodawcy są najważniejszym partnerem, który w największym stopniu może przyczynić się do rozwoju zasobów ludzkich;
- konieczne jest świadome i skoordynowane zaangażowanie ze strony państwa w celu uregulowania i stymulowania rozwoju edukacji dorosłych;
- istniejące obecnie rozwiązania mają charakter rynkowy, wobec czego sensowne wydaje się wsparcie tego kierunku (A n d r z e j c z a k, 1999).

6. Charakterystyka podejścia do szkolenia pracowników w Polsce

Na obecnym etapie rozwoju raczej docenia się szkolenia jako takie, jako wartość samą w sobie, nie jako metodę lub narzędzie wprowadzania zmiany organizacyjnej. Taki ogólny wniosek nasunął się na podstawie badań pilotażowych dotyczących szkolenia w przedsiębiorstwach, przeprowadzonych w roku 1998 (A n d r z e j c z a k, 1998).

Szkolenie jest postrzegane jako możliwość podniesienia wiedzy pracowników, co jest warunkiem umożliwiającym wprowadzanie i powodzenie zmian. Docenia się znaczenie szkolenia wszystkich grup pracowników, nie tylko kadry kierowniczej. Co prawda, w deklaracjach rzeczywiście podkreśla się znaczenie szkolenia głównie kadry kierowniczej. Jednak w rzeczywistości liczba szkoleń typowo menedżerskich wcale nie jest duża. Kierownicy są grupą dość intensywnie szkoloną w celu podniesienia ich ogólnej wiedzy oraz ze względu na ich wiodącą rolę we wdrażaniu zmian w organizacji. Dlatego znaczna część przekazywanej im wiedzy ma charakter specjalistyczny i wiąże się z ich umiejętnościami technicznymi.

W organizacjach szkoleniami objęte są wszystkie grupy pracowników, nie obserwuje się faworyzowania określonych grup. Natomiast występuje wyraźna tendencja dostosowywania tematyki do funkcjonalnych kompetencji poszczególnych grup pracowników: specjaliści z działów marketingu koncentrują się na tematyce marketingowej, finansiści głównie szkolą się w swojej dziedzinie, menedżerowie, a nie pracownicy wykonawczy, w pierwszej kolejności uczą się języków obcych itd.

Pomimo generalnie pozytywnego stosunku firm do podnoszenia kwalifikacji, daje się zauważyć brak spójnej, dojrzałej strategii szkoleniowej. Opracowywane plany szkoleniowe w różnym stopniu integrują potrzeby pracowników lub kierownictwa, jednak nie są związane bezpośrednio ze strategią rozwojową firm. Są natomiast związane z misją firmy, w której często pojawia się deklaracja rozwoju zasobów ludzkich organizacji. Większość firm w Polsce posiada plany szkoleniowe, jednak przeważnie nie dostrzega się związku tego planu z innymi programami zmian organizacyjnych. Co prawda, zauważa się związek pomiędzy nastawieniem orga-

nizacji na klienta a szkoleniami z zakresu obsługi klientów, jednak jest to raczej kwestia jednej grupy pracowników. Inną sytuacją sprzyjającą szkoleniom wszystkich pracowników jest informatyzacja firm lub uzyskiwanie certyfikatu jakości.

Realizowana pragmatyka szkolenia pracowników jest także odległa od ideału. W określaniu potrzeb szkoleniowych dominuje dość arbitralne podejście, zdecydowanie preferujące interes firmy, ale mało interesujące się indywidualnymi potrzebami pracowników. Na obecnym etapie dostrzec jednak można działania porządkujące procedury określania potrzeb szkoleniowych i zmierzające do decentralizacji tego procesu.

Wśród stosowanych form szkolenia pracowników dominują „off the job". Najbardziej popularne jest wysyłanie pracowników na zewnętrzne kursy ogólnodostępne lub zamawianie u zewnętrznych firm szkoleniowych kursów dla większej grupy pracowników. Szkolenia wewnętrzne są także realizowane, ale w małym stopniu wykorzystuje się nowoczesne formy „on the job".

W przedsiębiorstwach uświadomiono sobie potrzebę określania priorytetów szkoleniowych i czynione są pierwsze próby urzeczywistnienia takiego podejścia. Obecnie głównie manifestują się one poprzez zapewnienie odpowiednich środków finansowych. Przedsiębiorstwa, w większości nie są jeszcze w stanie wyartykułować własnych oczekiwań dotyczących merytorycznej i metodycznej strony szkoleń. Także stosowane formy oceny efektywności szkoleń odbiegają od możliwości faktycznego ich wykorzystania. Zaznaczyć jednak należy, że coraz częściej uświadamiana jest potrzeba oceny efektywności szkoleń. Najczęściej wykorzystywanym narzędziem jest kwestionariusz ankiety, którą wypełniają uczestnicy szkolenia po jego zakończeniu. Kwestionariusze te przeważnie obejmują organizację szkolenia, kompetencje prowadzącego, sposób prowadzenia zajęć, jakość materiałów szkoleniowych oraz przydatność zdobytej wiedzy.

Większość firm nie potrafi precyzyjnie ocenić skali i charakteru szkoleń pracowników. Nie oznacza to oczywiście, że firmy nie dysponują ewidencją liczby osób uczestniczących w różnych szkoleniach oraz kosztami szkoleń. Takie informacje są gromadzone, ale przeważnie jako dane surowe. Sporadycznie liczy się wskaźniki, np. wskaźnik kosztów szkolenia (liczonego jako odsetek kosztów pracy lub kosztów uzyskania przychodów lub jako wysokość nakładów na szkolenie). Brakuje także głębszych analiz struktury szkoleń, zwłaszcza, że nie upowszechniła się jakaś uniwersalna klasyfikacja tematyki szkoleniowej i każda organizacja posługuje się własną.

Podsumowanie

Celem podjętych rozważań było określenie roli pracodawców w niezwykle ważnym procesie budowania gospodarki opartej na wiedzy, w której zasoby ludzkie wyposa-

żone w odpowiednie kwalifikacje mają kluczowe znaczenie. Rola pracodawców, której poświęcono najwięcej uwagi w tym miejscu, przejawia się w finansowaniu oraz organizowaniu szkoleń dla pracowników zatrudnionych w firmach.

Przedstawienie głównych tendencji, jakie cechują podejście do kwestii szkolenia pracowników, zarówno wiodące korporacje jak i małe firmy w krajach wysoko rozwiniętych, ma istotne znaczenie dla polskich pracodawców. Wskazuje bowiem wyzwania, jakim wkrótce będą musieli sprostać Polacy, aby dotrzymać kroku konkurencji.

Wiele firm polskich już obecnie prezentuje porównywalne z zagranicznymi zaangażowanie w rozwój zasobów ludzkich. Jednak znaczna część, zarówno firm polskich, jak też i za granicą, nie docenia jeszcze wagi tego problemu lub nie radzi sobie z nim. One właśnie będą w przyszłości źródłem problemów, wypadając z międzynarodowej konkurencji.

Polsce są potrzebne programy edukacyjne i wspomagające dla pracodawców, promujące wagę i wskazujące sposoby rozwoju zasobów ludzkich. Pracodawcy muszą zostać włączeni w proces rozwoju kwalifikacji, jeśli w obliczu integracji europejskiej, chcemy unikąć skazania wielu firm na upadek.

Bibliografia

Andrzejczak A., *Raport z badań nad szkoleniem kadry kierowniczej*, Wielkopolska Szkoła Biznesu, Poznań 1998

Andrzejczak A., *Gospodarka rynkowa a możliwości koordynowania przez państwo pozaszkolną edukacją dorosłych*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych" 1999 nr 2, s. 35 – 41

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategie działania*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996

Bassi L. J., Van Buren M. E., *The 1999 ASTD State of Industry Report*, A Suplement to Training and Development Magazine ASTD 1999

Becker G. S., *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, National Bureau of Economic Research, New York 1964

Berłowski P., *Manowce treningu*, „Businessman Magazine" 1998 nr 10

Carnevale A. P., Gainer L. J., Villet J., *Training in America. The Organization and Strategic Role of Training*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1991

Dolny E., Meller J., Wiśniewski Z., *Popyt i pracodawcy na rynku pracy w Polsce*, Toruńska Szkoła Zarządzania, Toruń 1998

Kabaj M., *Strategia i programy przeciwdziałania bezrobociu. Studium Porównawcze*. Wydawnictwo Naukowe Scholor, Warszawa 1997

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Ossolineum, Kraków 1996

Sloman M., *Strategia szkolenia pracowników,* PWN, Warszawa 1997

Sturm R., *How Do Education and Training Affect a Country's Economic Performance? A Literature Survey,* RAND, Santa Monica 1993

System kształcenia zawodowego, MEN, Warszawa 1998

The ASTD Training Data Book, Alexandria, VA: American Society for Training and Development 1996

Twenty questions frequently asked about TECs. TEC National Council. London 1998

Weiss R., *Competenty Development. A strategic challenge for business,* „Competence for Europe: Change through larning – Larning undergoing change", Berlin 21 – 23.04.1999