Józef ORCZYK

SZKOLENIE JAKO INSTRUMENT KIEROWANIA ROZWOJEM PRACOWNICZYM W ORGANIZACJI

Wprowadzenie

Rozwój organizacji w zmieniających się warunkach zależy w coraz większym stopniu od potencjału kwalifikacyjnego zespołu pracowniczego. Kształtowanie tego potencjału staje się nie tylko częścią strategii organizacji, ale i jednym z najważniejszych zadań bieżącego nią zarządzania. Dotyczy to zwłaszcza synchronizacji zakresu operacji organizacji z kosztami pozyskiwania i przygotowania do nich pracowników. Wzrost potencjału kwalifikacyjnego pracowników to nie tylko pozyskiwanie nowych lub doskonalenie zatrudnionych, tak aby jak najlepiej realizowali zadania bieżące, lecz również dążenie do wytworzenia pewnej nadwyżki kwalifikacji – swoistej rezerwy dla dokonania koniecznych czy planowanych zmian. Istotą sterowania rozwojem organizacji przez jej kierownictwo jest m.in. określenie i utrzymywanie proporcji pomiędzy istniejącym a wykorzystywanym potencjałem kwalifikacyjnym pracowników[1]. Kierownictwo organizacji, które tego nie potrafi, naraża się:

- w przypadku długoterminowego niewykorzystywania potencjału na podejmowanie przez pracowników prac dodatkowych, absencję lub odpływ, a w każdym razie na brak satysfakcji z wykonywanej pracy, nie wymagającej pełnego wykorzystania kwalifikacji,
- w przypadku nieposiadania odpowiednich rezerw w potencjale pracowników na możliwość niewykorzystania szans rozwoju i zmniejszenie swego udziału w rynku.

---

[1] O tym, jak dużą wartość do możliwości kształcenia przywiązują niektóre grupy pracownicze, mogą świadczyć badania prowadzone przez **R. Karasia**, a opublikowane w pracy: Kulturowe uwarunkowania transferu instrumentów zarządzania kadrami, Poznań 1995, s 48 (Akademia Ekonomiczna w Poznaniu. Katedra Pracy i Polityki Społecznej. Raport końcowy projektu badawczego KBN nr 1 P110-105-03).

Trudno jest jednoznacznie określić konieczną czy możliwą nadwyżkę w potencjale kwalifikacyjnym pracowników organizacji, lub nawet wskazać miejsce jej wystąpienia – jest to m.in. związane z charakterem jej działalności (produkcyjnej czy usługowej), wielkością organizacji (w tym przede wszystkim liczbą zatrudnionych), częstotliwością zmian wytwarzanego produktu, strukturą i jakością potrzebnego personelu, sytuacją na rynku pracy itp. Strategia rozwoju musi jednak zawsze ten element uwzględniać, gdyż konkurencyjność i przetrwanie organizacji coraz bardziej zależy od kwalifikacji zatrudnionych w niej pracowników. Powoduje to zwiększanie konkurencji wewnętrznej i potrzebę wypracowania procedur kształtowania potencjału kwalifikacyjnego pracowników.

Istotnym, obok naboru i doboru, elementem strategii kształtowania potencjału kwalifikacyjnego organizacji jest określenie procedury szkolenia własnych pracowników. Procedura ta powinna uwzględniać fakt, że kształcenie pracowników w zakładzie pracy to współdziałanie trzech różnych układów:

- potrzeb i możliwości pracowników,
- potrzeb stanowisk pracy,
- potrzeb i możliwości organizacji jako całości (zwłaszcza jej planów rozwoju, zmian sytuacji finansowej).

Każdy z tych układów cechuje się swoistą autonomią i dynamiką; rozpoznanie w tym zakresie jest warunkiem określenia realnej strategii kształtowania potencjału kwalifikacyjnego pracowników. Operacyjne wdrażanie strategii zależy natomiast od osiągniętego stopnia zgodności układów potrzeb, to jest m.in. od określenia, rozpoznania i przyjęcia wspólnych celów przez pracowników, kierowników bezpośrednich pracownika oraz odpowiedzialnych za rozwój organizacji jako całości. Osiągnięty stopień zbieżności potrzeb wpływa istotnie na podjęcie trafnych, tj. uwzględniających nakłady i efekty, decyzji o podniesieniu kwalifikacji pracownika. Decyzja taka stanowi zawsze wyraz pewnego kompromisu, uwzględniającego w mniejszym czy większym stopniu każdą ze wspomnianych potrzeb. Ich wpływ na podjęcie decyzji o kształceniu pracownika lub przez pracownika nie jest stały. Zależy on również w dużym stopniu od otoczenia, w którym dany zakład pracy funkcjonuje i zachodzących w nim zmian – szczególne znaczenie mają tutaj regulacje prawne, możliwości wliczania nakładów na kształcenie w koszty funkcjonowania zakładu pracy oraz lokalizacja zakładu i dostępność szkolenia.

Podnoszenie poziomu kwalifikacji pracowników organizacji to obecnie nie tylko sprawa instytucji gospodarczych, które siłą rzeczy uwzględniają przede wszystkim własne, bieżące wymagania i interesy. Władze regionów i państw – jako reprezentanci interesów mieszkańców – muszą dbać o stwarzanie warunków do kreacji i realizacji długofalowych planów inwestowania w pracowników, szczególnie w organizacjach nastawionych na wdrażanie nowych technologii, jako zabezpieczenie miejsc pracy i możliwości rozwoju dla obywateli.

1. Wybrane uwarunkowania zewnętrzne zmian w podnoszeniu kwalifikacji pracowników

Wpływ poziomu kwalifikacji pracowników na konkurencyjność gospodarki jest coraz wyraźniej akcentowany w krajach Unii Europejskiej. Jest to związane ze zmniejszaniem się konkurencyjności gospodarki europejskiej tak w stosunku do USA, jak i krajów azjatyckich. Wyjaśnienia tego faktu doszukuje się m.in. w odmienności systemów oświatowych – funkcjonujące w krajach europejskich systemy nie przygotowują zawodowo przyszłych pracowników w takim stopniu, jak w USA czy w Japonii. W szkole europejskiej mniejszy nacisk położony jest na kształcenie instrumentalne, a większy na wykształcenia ogólne. To, jak również wielość języków czy sytuacja demograficzna (starzenie się ludności pracującej) oraz konieczność dokształcania i doskonalenia imigrantów spoza Unii powodują, że nakłady na szkolenie pracowników są stosunkowo wysokie[2]. Jednocześnie jednak postępująca globalizacja gospodarki, a także przyspieszenie tempa zmian produktów, konieczność ciągłej modyfikacji strategii ich wprowadzania na rynek wymuszają tworzenie organizacji otwartej na zmiany. Wymaga to wykształcenia u pracowników postawy nie tylko otwartej na kształcenie, ale zwracającej uwagę na jego wykorzystanie. Tworzenie uczącej się organizacji powoduje, że uczenie staje się integralną częścią aktywności zawodowej coraz większej grupy pracowników[3]. Kwalifikacje pracowników coraz częściej traktowane są jako strategiczny zasób organizacji, podlegający bezpośrednio naczelnemu kierownictwu – równocześnie jednak następuje wyraźna decentralizacja przedsiębiorstw europejskich, co prowadzi do podejmowania decyzji o zakresie szkolenia przez bezpośrednie kierownictwo, czyli indywidualizacji szkolenia. Jest to wyzwanie, a zarazem szansa działania i wypracowania programów dla wielu samodzielnych organizatorów szkoleń, w tym zwłaszcza niezależnych instytucji oświatowych.

Unia Europejska jako całość nie wypracowała dotychczas i prawdopodobnie długo jeszcze nie wypracuje jednolitego systemu szkolenia pracowników. W poszczególnych

---

[2] **B. Wawrzyniak**, Przedmowa, w: Inwestowanie w pracownika. Koncepcje i praktyka zachodnich przedsiębiorstw i uniwersytetów, tłum. i oprac. **G.Krupińska, K. Stobińska**, Poltex, Warszawa 1996, s. 6 i 7. Autor ten podaje, że „w krajach Unii Europejskiej na szkolenie każdego pracownika przeznacza się w ciągu roku średnio od 500 ECU do 1500 ECU, a w krajach najwięcej inwestujących w edukacje – w granicach 7% funduszu wynagrodzeń".

[3] **G. Krupińska**, Wyzwanie wobec europejskiego systemu edukacji, w: Inwestowanie w pracownika, s. 30 i 32. Autorka zwraca uwagę, „że europejskie przedsiębiorstwa muszą zmienić niewykwalifikowanych pracowników w wykwalifikowanych, co oznacza specjalny nacisk na efektywność systemu edukacji dorosłych. [...] W sytuacji, gdy główną odpowiedzialność za edukację dorosłych bierze na siebie przemysł, nacisk jest kładziony na szkolenie. Jest ono inicjowane i finansowane przez przedsiębiorstwo i realizuje jego cele. Z kolei programy kształcenia inicjowane przez instytucje edukacyjne i finansowane przez państwo lub samych studentów, koncentrują się na realizacji celów indywidualnych. Programom tym brakuje często odniesienia do praktyki zawodowej".

krajach i w różnych przedsiębiorstwach, zwłaszcza holdingach o charakterze międzynarodowym, kształtowane są jednak procedury szkoleniowe uwzględniające coraz szerzej współpracę z systemem oświatowym obowiązującym w danym kraju lub ze szkołami działającymi w rejonie zainteresowań organizacji.

Polska, starając się o przyjęcie do Unii, powinna przede wszystkim dokonać diagnozy stanu kwalifikacji kluczowych grup pracowników – chodzi tu o te zawody, których przedstawiciele bezpośrednio współpracują z organizacjami Unii, np. w zakresie finansów, prawa, zarządzania itp. Tego typu diagnoza skali niedopasowania umiejętności, wiedzy uporządkowałaby działania wielu instytucji tak w zakresie określenia rozmiarów potrzebnego szkolenia pracowników, jak i programów jego realizacji[4]. Ponadto w przypadku Polski przy planowaniu działań szkoleniowych warto wziąć pod uwagę dwa specyficzne warunki.

- Pierwszy z nich stanowi odmienna niż w innych krajach europejskich struktura demograficzna – chodzi tu zwłaszcza o to, że w końcu lat dziewięćdziesiątych i w początkach następnego tysiąclecia wchodzić będzie w Polsce na rynek pracy liczna grupa młodzieży (stanowi ona połowę ludności Europy w tym wieku). Przygotowanie edukacyjne tej młodzieży (ogólne i zawodowe) odzwierciedla niedomogi dotychczasowego systemu kształcenia.
- Drugi warunek to konieczność wypracowania i sprawdzenia systemu zmiany oraz doskonalenia kwalifikacji pracowników. Dotychczas znane procedury wymagają modyfikacji nie tylko ze względu na zmianę warunków, w których działają organizacje (pracodawcy), ale również z uwagi na skalę kształcenia: wdrożenia dużej grupy pracowników do pracy, której warunki nie są dobrze rozpoznane, w czasie gdy dokonuje się istotna zmiana zapotrzebowania na kwalifikacje, gdy został przerwany pewien naturalny ciąg szkolenia na miejscu pracy – brakuje osób doświadczonych (swego rodzaju wprowadzających do pracy), gdyż i one powinny się uczyć pracować w nowych warunkach.

Znaczenie kwalifikacji w Polsce dla pozyskiwania pracy i jej utrzymania wyraźnie rośnie. Świadczy o tym chociażby struktura kwalifikacyjna zatrudnionych i poszukujących pracy – zwłaszcza gdy wziąć pod uwagę strukturę wiekową[5]. Większość organi-

---

[4] Szacunkowa diagnoza tego typu braków została dokonana w początkach lat dziewięćdziesiątych i odpowiedzią na nie był m.in. szereg międzynarodowych programów szkoleniowych w zakresie zarządzania, finansów, bankowości – część z nich jest kontynuowana. Interesujące uwagi na temat roli pomocy zagranicznej zaprezentował na konferencji w Łodzi **T. Kozek**. Oszacował on wartość całej pomocy zagranicznej w zakresie kształcenia i szkolenia na około 2,7% krajowych nakładów budżetowych na oświatę i wychowanie w 1993 r. – jest to równowartość około 80 mln $. **T. Kozek**, Zakres i kierunki pomocy zagranicznej w dziedzinie zarządzania, s. 6, Referat na konferencję: „Internacjonalizacja studiów zarządzania – doświadczenia, dylematy i perspektywy", Łódź 15-16 grudzień 1995, Educational Enterprise Foundation.

[5] Natężenie bezrobocia wśród młodzieży w Polsce jest bardzo silnie związane z poziomem wykształcenia. Im niższy poziom wykształcenia absolwenta, tym szanse uzyskania pracy mniejsze.

zacji w Polsce uzyskała obecnie faktyczne możliwości kształtowania zespołu poprzez nabór, zwolnienia i szkolenia pracowników.

Prawdopodobne przyłączenie do Unii nakłada zarówno na system edukacyjny, jak i na szkolenia nowe zadania. Są one związane z potencjalną migracją młodych pracowników do krajów zachodnioeuropejskich, a także z wdrażaniem instrumentów zarządzania nastawionych na efektywne gospodarowanie, w tym również na coraz pełniejsze wykorzystywanie kwalifikacji pracowników. Wymaga to nie tylko powiązania systemu edukacyjnego z systemem szkolenia, ale i jego wyraźnej dywersyfikacji. Wyrazi się ona m.in. tworzeniem odrębnych, wyspecjalizowanych instytucji szkoleniowych powiązanych z wielkimi organizacjami oraz utworzeniem szeregu innych instytucji pracujących dla potrzeb indywidualnego odbiorcy.

Osobnym problemem w Polsce, podobnie jak w niektórych innych krajach Europy, jest sprawa rekwalifikacji bezrobotnych, w tym zwłaszcza młodych absolwentów. System szkolny nie przygotowuje bowiem sporej ich grupy do konieczności zmiany kwalifikacji. Zadanie to spoczywa na systemie szkoleń i rekwalifikacji – w przypadku Polski jest to dodatkowe odrabianie zaległości wynikających z braku koherencji pomiędzy systemem szkolnym a rynkiem pracy. Szkolenia obecnie realizowane dotyczą rozeznanych potrzeb, natomiast wzrastająca konkurencja będzie powodowała organizowanie szkoleń w powiązaniu z innowacjami, inwestycjami w nowe technologie, ze zmianami w podaży i popycie na pracę oraz w wydajności pracy.

2. Ujęcie funkcjonalne szkolenia pracowników

Można przyjąć, że prawie każdy z młodych pracowników z chwilą podjęcia pracy ma takie czy inne wyobrażenie o swojej przyszłej karierze zawodowej, a jako jeden z ważnych instrumentów jej realizacji widzi mniej lub bardziej systematyczne podnoszenie kwalifikacji poprzez szkolenie. Wydajność pracy, skłonność do zmiany miejsca pracy, absencja czy też zadowolenie z pracy są związane z realizacją planów pracownika w zakresie podnoszenia kwalifikacji. Obejmuje to zarówno dokształcanie, jak i doskonalenie zawodowe.

Plany w zakresie dokształcania są zazwyczaj odzwierciedleniem inicjatywy pracownika (chociaż i tutaj w przypadku niektórych instytucji, zwłaszcza finansowych, inicjatywa należy do pracodawcy), natomiast doskonalenie dotyczące pozyskiwania specjalistycznych umiejętności potrzebnych na danym stanowisku, w związku z ograniczoną często możliwością ich wykorzystania, stanowi głównie przedmiot zainteresowania pracodawcy.

J. Orczyk, Czy wykształcenie staje się cenniejszym kapitałem, w: Edukacja. Technologia. Media, Poznań 1993, s. 120; Rocznik Statystyczny 1995, s. 129, 135, 234.

Kształtowanie planów szkoleniowych i ich realizacja odzwierciedla przyjętą w danym zakładzie pracy filozofię rekrutacji i rozwoju zawodowego pracowników. Przyjęcie założenia, że zawsze jest możliwe znalezienie przez pracodawcę potrzebnych pracowników, nie zostawia wiele miejsca dla procesu szkolenia pracowników przez firmę. „Filozofia sita", zakładająca minimalizację kosztów przedsiębiorstwa, przerzuca ciężar nie tylko dokształcania, ale i doskonalenia kwalifikacji na pracownika. Najlepsi i najzdolniejsi zdobywają potrzebne kwalifikacje sami, utrzymując zatrudnienie lub awansując w danym przedsiębiorstwie, albo przechodząc do innego. Pozostali wykonują standardowe zadania ryzykując, że w przypadku zmiany technologii czy zakresu pracy albo uda im się utrzymać zatrudnienie dzięki własnym staraniom, albo trzeba będzie szukać pracy w innym przedsiębiorstwie nie wymagającym podniesienia kwalifikacji. Inaczej mówiąc, zgodnie z tą filozofią pracodawca stara się wykorzystać kwalifikacje pracownika, zostawiając jednak w jego gestii starania o ich podwyższenie.

Pewną modyfikacją tej filozofii, występującą zwłaszcza w odniesieniu do średnich i większych przedsiębiorstw, jest stawianie na kształcenie nielicznej grupy osób, tj. tych, które mogą mieć decydujące znaczenie dla dalszego rozwoju firmy. Zadaniem kierownictwa jest nie tylko wskazanie osób, w które należy inwestować, ale i określenie kierunków oraz skali ich kształcenia. Stosując to podejście, widzi się nie tylko celowość związania tych pracowników z zakładem pracy na dłuższy okres, ale jednocześnie wskazuje im możliwości wykorzystania nabywanych umiejętności, czyli drogę rozwoju i awansu. Kwestią pozostają kryteria doboru osób, w które się inwestuje, jak też określenie ścieżki rozwoju. Chodzi tu zwłaszcza o wskazanie możliwości awansu pionowego czy poziomego. Stosowane często kryteria doboru osób kierowanych na szkolenie, uwzględniające głównie cechy osobowe, nie zawsze dadzą się pogodzić z kierunkami i dynamiką rozwoju organizacji. W rezultacie często albo trzeba szukać pracowników, np. do obsady stanowisk kierowniczych, poza organizacją, albo liczyć się z opuszczeniem jej przez tych, którzy nie dostrzegają szans szybkiego wykorzystania uzyskanych dzięki szkoleniu kwalifikacji poprzez awans stanowiskowy czy materialny. Warunkiem powodzenia tej strategii podnoszenia kwalifikacji jest konsekwentna polityka wykorzystywania kwalifikacji, awansu w stosunku do członków wybranej, przeszkolonej grupy. Oczywiście zakłada to również dalsze dokształcanie na nowym lub o zmienionym zakresie obowiązków stanowisku pracy.

Instytucje publiczne i przedsiębiorstwa, zwłaszcza funkcjonujące w sferze usług (gdzie stabilizacja zatrudnienia jest warunkiem dobrych kontaktów z klientami), coraz częściej wybierają drogę planowania karier pracowniczych, jako najlepsze zabezpieczenie utrzymania standardu i renomy firmy. Planowanie karier pracowniczych ma na celu związanie pracownika z firmą, utrzymanie wzrostu wydajności pracy, jak też przygotowanie firmy do działania w warunkach zmian w bliższym i dalszym otoczeniu. Tego typu celowe działania, wyprzedzające aktualne zapotrzebowanie, charakteryzują najczęściej organizacje duże i średnie. Jest to związane z wielkością środków, które

można na nie przeznaczyć[6]. Warto jednak zaznaczyć, że można tutaj wyróżnić dwa odrębne podejścia do realizacji procesu podnoszenia kwalifikacji.

- Pierwsze podejście zakłada koncentrację na przygotowaniu pracowników do wykorzystywania sposobności awansowych występujących wewnątrz danej organizacji. Działy pracownicze firmy opracowują wtedy specjalne karty pracownicze dla osób przewidywanych do zajmowania w przyszłości kluczowych stanowisk w firmie. Organizuje się dla nich specjalne programy, przewidujące dokształcanie konieczne do uzyskania awansu. Tego typu podejście związane z przygotowywaniem tzw. rezerwy kadrowej (znane w Polsce w latach siedemdziesiątych) ma swoich zwolenników, jednak coraz częściej stosowana jest inna jego odmiana.
- Drugie podejście, upowszechniające się zwłaszcza w USA, zakłada stwarzanie w zakładach pracy warunków, aby pracownicy sami mogli kształtować swoją karierę. Wiąże się to z organizacją poradnictwa dla pracowników, stwarzania im warunków prefencji i uznania dla podnoszenia swoich kwalifikacji. Równocześnie jednak podkreśla się wtedy, że oni sami ponoszą odpowiedzialność za wybór ścieżki i kształtowanie kariery. Zakłada to, że nie kierownik lub firma decydują o przyszłości pracownika, lecz pracownik i dostrzeżone przez niego możliwości działania – również poza instytucją, w której aktualnie jest zatrudniony. Takie podeście do problemu kariery nie jest tylko przesunięciem odpowiedzialności za podnoszenie kwalifikacji na pracownika, ale przynosi również korzyści organizacji. Ułatwia to przecież znalezienie właściwych ludzi do obsadzania tych stanowisk pracy, których zakres ulega zmianie - zwiększa się stopień zróżnicowania kwalifikacji pracowników i łatwiej wybrać tych, których kwalifikacje są najbardziej odpowiednie do nowego stanowiska pracy. Ponadto takie podejście do planowania karier uczy pracowników odpowiedzialności i realizmu w zakresie możliwości awansu.

Warto tu zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt sprawy – coraz częściej można notować w organizacjach zjawisko nadpłacania pracowników, którzy podnieśli kwalifikacje. Jest to wyrazem chęci zatrzymania ich w danej organizacji bez uwzględniania faktu, czy wykorzystują oni uzyskane kwalifikacje lub nawet czy aktualnie dostrzega się możliwość ich wykorzystania. Taka polityka wynagrodzeń ma wiele przyczyn; jedną z nich jest silna chęć utrzymania zespołu – prowadzi to jednak często do częściowego wykorzystywania kwalifikacji poza miejscem pracy. Omówione drugie podejście,

---

[6] G. Krupińska, która szerzej zajmowała się tym problemem w odniesieniu do krajów Unii, pisze: „Pracownicy małych i średnich przedsiębiorstw, aby móc się rozwijać, muszą szukać możliwości szkolenia i wsparcia finansowego poza swoją firmą". W dalszej części stwierdza, że duże przedsiębiorstwa w małym lub bardzo małym stopniu współpracują w zakresie szkolenia ze swoimi dostawcami i odbiorcami. Rząd hiszpański, aby zachęcić wielkie firmy do udostępniania swoich programów szkoleniowych małym i średnim przedsiębiorstwom, od 1992 r. postanowił subsydiować w 70% budżety szkoleniowe dużych przedsiębiorstw, pod warunkiem zaakceptowania przez ministra przemysłu planów szkolenia oraz udostępnienia tych szkoleń małym i średnim firmom. W: Inwestowanie w pracownika, s. 65 i 66.

zakładające inicjatywę i odpowiedzialność pracownika za podjęcie i zakres szkolenia, zakłada niejako szukanie przez niego możliwości wykorzystania uzyskanych kwalifikacji – zakład pracy stwarza w tym zakresie tylko szanse (i to jest istotnym walorem), ale nie gwarantuje awansu[7].

3. Szkolenie z punktu widzenia wdrażania zmian na stanowisku pracy

W Polsce, podobnie jak w Unii, szkolenie odgrywa zasadniczą rolę w procesie adaptacji pracownika świeżo przyjętego do pracy. Zakres tego szkolenia jest w pewnym stopniu określony obowiązującymi przepisami, ale o jego skali decydują kwalifikacje pracownika i specyfika stanowiska pracy. Szkolenie jest kluczowym elementem we wdrażaniu postępu techniczno-organizacyjnego. Plan wprowadzania postępu uwzględniać zawsze powinien potrzebę zmiany kwalifikacji, w tym nastawienia pracowników do zmiany. Łączy się to z określeniem zróżnicowanych zmian na poszczególnych stanowiskach pracy, odmienności w zakresie przygotowania pracowników do transferu i wykorzystywania nowych technologii[8].

Szczególne problemy organizacyjne stwarza kwestia indywidualizacji szkolenia, tj. wzięcia pod uwagę nie tylko zróżnicowanych potrzeb, ale i zdolności oraz perspektyw wykorzystywania nowej technologii przez różnych pracowników. Trzeba też uwzględnić fakt, że szkolenie adaptacyjne obejmuje tylko pierwszą fazę wdrażania nowej technologii czy wprowadzania zmian w organizacji, rzadko łączy się z kwestią osiągnięcia pewnego standardu i modyfikacji zachowań pracowniczych[9].

---

[7] W literaturze zachodniej podaje się przykłady zakładów pracy, które pomagały pracownikom znaleźć nowe zatrudnienie. Por. **S. Sherman**, A Brave New Darvinian Workplace, „Fortune" 1993, January 25, s. 50-56; **A. Glebbeck**, **A. van Bruggen**, The Regional Employment Board: Managment or Directorship, w: On the Challanges of Unemployment in Regional Europe, Averbury 1996, s. 287.

[8] **J.H. Bishop**, On the Job Training of New Hires, w: Market Failure in Training? New Economic Analysis and Evidence on Training of Adult Employees, red. **D. Stern**, **J.M. Ritzen**, Springer Verlag, Studies in Contemporary Economics, Berlin 1991, s. 79-88. Autor ten stwierdził wyraźny wpływ szkolenia na wydajność pracy w pierwszych dwóch latach zatrudnienia. Przedstawione tam analizy, dotyczące głównych krajów zachodnich, wskazują na dość istotne zróżnicowanie wyników w zależności od formy szkolenia.

[9] **M.A. White**, **D.L. Nelson**, Organizational and Individual Differences in Learning Perspectives During the Technological Innovation Process, w: End – User Training, ed. **U.E. Gattiker**, Walter de Gruyter, Berlin 1990, s. 264. Autorki zwracają uwagę na konieczność wyraźnego zróżnicowania potrzeb szkolenia związanego z wprowadzaniem nowej technologii, patrząc z punktu widzenia pracownika, stanowiska pracy i organizacji jako całości.

Analiza potrzeb szkoleniowych związanych ze stanowiskiem pracy jest na ogół szczegółowa, uwzględnia specyfikę zadań, stopień trudności itp. Jest to jednak analiza biorąca pod uwagę potrzeby i odnosząca je do aktualnych umiejętności pracownika. Szkolenie dla potrzeb stanowiska pracy ma istotne znaczenie w przypadku przyjęcia nowego pracownika czy też zmiany wyposażenia lub zakresu czynności na stanowisku pracy pracownika już zatrudnionego. Przeprowadzone szkolenie ma wtedy przeważnie charakter krótkoterminowy. Tego typu szkolenie dotyczy głównie stanowisk pracy, gdzie zadania są wyraźnie określone. Jest to najbardziej konieczna forma szkolenia realizowana przez zakłady pracy (na ich terenie lub poza); jego ukończenie jest często warunkiem podjęcia pracy. Satysfakcjonuje ono pracownika jako zapewnienie pracy na danym stanowisku, nie stwarza natomiast wyraźnych szans rozwoju czy awansu.

Zdając sobie sprawę z ważności, ale jednocześnie ograniczeń szkoleń organizowanych dla potrzeb stanowisk pracy, w średnich i większych zakładach pracy przygotowuje się dla części załogi indywidualne plany rozwoju kwalifikacji i awansu – ich warianty realizacyjne zależą od wyboru strategii rozwoju firmy. W małych firmach szkolenia dla potrzeb stanowiska pracy są dominującą formą uzyskiwania i utrzymywania niezbędnych kwalifikacji; jest to w zasadzie jedyny instrument kształtowania rozwoju pracownika w firmie, którym jest ona zainteresowana[10].

W przypadku szkolenia dla potrzeb stanowiska pracy najczęściej dąży się do modyfikacji następujących umiejętności:

- instrumentalno-technicznych,
- komunikacji interpersonalnej,
- rozwiązywania problemów[11].

Najczęściej szkolenia już zatrudnionych pracowników zmierzają do podniesienia i poprawy umiejętności technicznych. Odnosi się to zarówno do stanowisk robotniczych, jak i nierobotniczych. Jest to efekt wprowadzania nowej technologii (zwłaszcza informatyki) czy nowych urządzeń, zmian zasad i przepisów finansowych, zmiany organizacji, prawa pracy, kryteriów oceny efektywności itp.

Pozostałe dwie formy szkoleń dla potrzeb stanowiska pracy nie są dotychczas w Polsce bardziej popularne. W przypadku komunikacji interpersonalnej chodzi o podnie-

---

[10] The Future of Vocational Education and Training, OECD, Paris 1983, s. 40 i n. Autorzy raportu zwracali już wtedy uwagę, że dynamiczny wzrost liczby małych firm ma istotne implikacje do organizacji szkoleń. Nie chodziło im o to, że właściciele małych firm są nieświadomi znaczenia potrzeb podnoszenia kwalifikacji przez pracowników, nie mają na to rezerw środków i czasu, ale o to, że oni sami potrzebują umiejętności menedżerskich, np. z zakresu finansów.

[11] **W.L. French, J.E. Dittrich, R.A. Zawacki**, The Personnel Management Process. Cases in Human Resources Administration, Houghton Mifflin Company, Boston 1982, s. 206. Autorzy zwracają uwagę na fakt, kto i gdzie powinien kształtować poszczególne umiejętności, biorąc jako kryterium efektywność. I tak według nich umiejętności techniczne powinny być kształtowane przez pracownika organizacji, komunikacja jest to zadanie dla osób z organizacji i zewnętrznych, natomiast w przypadku rozwiązywania problemów powinna to uczyć osoba z zewnątrz.

sienie umiejętności komunikowania się ze swymi kolegami, szefem, a w przypadku usług – z klientami. Chodzi tu o zwiększenie umiejętności wysłuchania partnera, podniesienia stopnia zrozumienia własnej wypowiedzi, jak też uczynienia z pracownika lepszego członka zespołu. Nie bez znaczenia może być tutaj uczenie pewnych form zachowania ułatwiających komunikację, wskazanie pracownikom, jak ich zachowanie jest odbierane przez innych, a jak mogłoby być odebrane w przypadku jego modyfikacji. Braki w tym zakresie są szczególnie istotne w przypadku pracowników sfery usług. Koncepcja szkolenia „klienta wewnętrznego" nie zdobyła niestety w Polsce dotychczas szerszego uznania.

Obecnie dodatkowym argumentem przemawiającym za docenianiem potrzeby kształtowania i rozwoju tego typu umiejętności jest konieczność coraz szerszego rozumienia i współpracy z ludźmi wywodzącymi się z innych kultur, mającymi inne układy wartości, mówiącymi innymi językami. Szkolenie w tym zakresie prowadzą na razie firmy nastawione na współpracę międzynarodową, ale potrzebę tego typu umiejętności swoich pracowników będzie odczuwało coraz więcej firm i instytucji. Istotne znaczenie ma też – zwłaszcza w przypadku pracowników samodzielnych, nie realizujących tylko zadań rutynowych – ukształtowanie umiejętności podejmowania decyzji, uwzględniania warunków i ograniczeń. Rozwój umiejętności w tym zakresie stanowi zresztą warunek zwiększenia partycypacji wszystkich pracowników w zarządzaniu firmą.

Generalnym utrudnieniem w realizacji tego typu szkoleń jest brak operacyjnych ustaleń umiejętności potrzebnych na stanowiskach pracy, brak standardów, które by pozwoliły na ocenę korzyści uzyskanych w wyniku szkoleń. W rezultacie szkolenia te mają najczęściej charakter informacyjna-adaptacyjny, a nie operacyjny.

4. Szkolenie z uwzględnieniem potrzeb i możliwości pracownika

Postrzeganie pracownika przez pryzmat jego kariery w danym przedsiębiorstwie ma w dużych firmach spore tradycje. Również w Polsce w latach siedemdziesiątych tworzono tzw. rezerwę kadrową – dotyczyło to wybranej grupy pracowników przewidzianych do zajmowania stanowisk kierowniczych w danym zakładzie pracy lub regionie. Pojęcie kariery zawodowej to jednak nie tylko awans – powinno mieć ono nieco inne, szersze znaczenie, tzn. oznaczać sekwencje wszystkich stanowisk zajmowanych w okresie aktywności zawodowej przez pracownika. Dotyczy więc tak awansów, jak i dymisji, zarówno w danym, jak i innych zakładach pracy. Obejmuje również inne stanowiska zajmowane równolegle, związane z aktywnością danej osoby.

Kariera zawodowa większości osób przebiega w pewnych fazach. Najczęściej wyróżnia się cztery fazy różniące się specyfiką zadań oraz emocjonalnym podejściem do pracy i życia. Są to fazy:

- odkrywania siebie i oceny swoich możliwości zawodowych,

- określania siebie i akceptowania przez kolegów, uczenia się zawodu i uzyskiwania pierwszych widocznych rezultatów (zarówno pozytywnych, jak i negatywnych),
- stabilizacji zawodowej i awansu lub obniżania pozycji – jest to okres kariery zawodowej, kiedy trzeba się wykazać umiejętnościami (nie można już liczyć na pobłażanie i taryfę ulgową z tytułu nieznajomości spraw i uczenia się zawodu),
- wycofywania się i modyfikacji zakresu oraz kierunku aktywności zawodowej.

Szkolenie odgrywa odmienną rolę w każdej z faz kariery pracownika. Aby uczynić szkolenie użytecznym, celowe jest stosowanie dla każdej fazy nie tylko odmiennych form szkolenia, ale dostosowywanie jego zakresu do potrzeb zawodowych i emocjonalnych oraz możliwości percepcyjnych i czasowych uczestników. Znaczenie ma bowiem nie tylko uwzględnianie wcześniejszej kariery zawodowej, ale i wykształcenia osoby, dla której potrzebne jest szkolenie.

Zasadniczą determinantą kształtowania programu szkoleń uwzględniającego karierę pracownika jest przewidywana zmiana zakresu wykonywanych zadań i związane z tym nastawienie emocjonalne. Kariera zawodowa każdego pracownika przebiega według kolejnych faz rozwoju człowieka – ich uwzględnienie w programach szkolenia i dokształcania jest warunkiem uzyskiwania możliwie wysokiej produktywności pracowników. Podstawowe współzależności w tym zakresie przedstawione zostały w tabeli 1.

Obok uwzględniania faz rozwoju pracownika w planowaniu szkoleń duże znaczenie ma także liczenie się z pewnym samookreśleniem się pracownika. Dotyczy ono rozpoznania swoich możliwości, potrzeb, motywacji oraz wartości które wpływają na wybór i stabilizację kariery po kilku latach doświadczeń, ich oceny[12]. Związane jest to z kształtowaniem preferencji w zakresie pozyskiwania umiejętności techniczno-funkcjonalnych, zarządczych czy też poszukiwaniem w pracy bezpieczeństwa, samodzielności lub kreatywności. Samookreślanie się pracownika występuje we wszystkich fazach kariery zawodowej. Szczególne znaczenie ma jednak w fazie określania się i w końcowej fazie stabilizacji. Organizacja, która nie potrafi przedstawić szans kariery, stworzyć kryteriów oceny i przestrzegać ich realizacji, naraża się na duży ruch zatrudnionych, na koszty adaptacji nowych pracowników itp. Podobnie organizacja, w której pojawia się stagnacja związana z dominacją grupy pracowników nie widzących dla siebie możliwości awansu, musi szukać środków zaradczych[13]. Jednym z najważniejszych jest przy-

[12] Przeprowadzone w latach 1991 i 1994 badania nad układem wartości menedżerów w Polsce wskazują na istotne zmiany w postawach i zachowaniu związanych z zakresem współprzyczyniania się do sukcesu firmy, w której pracują, natomiast mniej ich interesuje awans związany z poszerzaniem władzy. Trudno jest uogólniać tego typu zachowania na inne grupy pracownicze, ale na pewno takie procesy następują, nie znamy jednak ich skali i kierunku. Por. **J. Szambelańczyk**, Uwagi końcowe, w: Kulturowe uwarunkowania, s. 60.

[13] Nieuwzględnianie w strategii rozwoju organizacji możliwości rozwoju zawodowego pracownika, powstanie w tym zakresie zatorów, powoduje nie tylko stagnację, uczucie braku satysfakcji z pracy, ale i szukanie innych możliwości budowania kariery przez pracownika. Łączy się to z wprowadzaniem lub wykorzystywaniem do zmian momentów napięcia, prowadzącego do nie uzasadnio-

Tabela 1

Fazy kariery pracowniczej jako determinanta oczekiwań w zakresie szkolenia

Fazy kariery	Potrzeby związane z pracą	Potrzeby emocjonalne
Rozpoznawanie	1. Podejmowanie się różnych prac 2. Rozpoznawanie swoich możliwości zawodowych	1. Dokonywanie wstępnych wyborów 2. Stabilizowania się
Określanie	1. Wyzwania w pracy 2. Rozwijanie specjalistycznych kompetencji 3. Rozwój zdolności innowacyjnych 4. Zwiększanie zakresu kompetencji lub zmiana stanowiska pracy (po 3-5 latach)	1. Radzenie sobie z konkurencją i rywalami; przezwyciężanie porażek 2. Radzenie sobie z pracą/konflikty rodzinne 3. Dodawania otuchy, wiary w siebie 4. Potrzeba niezależności
Stabilizacja życiowa	1. Bieżące aktualizowanie wiedzy 2. Rozwijanie umiejętności kształcenia innych 3. Przechodzenie do pracy wymagającej nowych umiejętności 4. Kształtowanie szerszego poglądu na pracę i własną rolę w organizacji	1. Zmiana poglądów o sobie w relacji do pracy, rodziny i społeczności 2. Zmniejszenie samooceny i konkurencyjności
Schyłkowy	1. Planowanie przejścia na emeryturę – zmniejszanie bezpośredniej aktywności 2. Odejście od bezpośredniego zarządzania do funkcji konsultacyjnych, szkoleniowych 3. Określenie i kształcenie następców 4. Rozwijanie aktywności poza podstawowym miejscem pracy	1. Wspieranie i doradzanie; dostrzeganie pracy jako formy aktywności dla innych 2. Coraz szersze identyfikowanie się z działalnością prowadzoną poza głównym miejscem pracy

Ź r ó d ł o: **S. P. Robbins**, Organizational Behavior. Concepts. Controversies. Applications, Prentice Hall, San Diego 1996, s. 647.

dział tej grupie pracowników nowych zadań. Ich podjęcie łączyć się powinno z programem doskonalenia zawodowego – wyraźnie jednak powinna zostać określona rola tego programu w modyfikacji kwalifikacji pracownika[14].

Skuteczne planowanie karier pracowniczych oznacza m.in. uwzględnianie niezbędności okresowych zmian pracy lub jej zakresu. Jest to zawsze związane z koniecznо-

nych ekonomicznie zmian struktury organizacji, wprowadzaniem elementów polityki i uaktywniania się pracowników w związkach zawodowych, samorządach itp.

[14] Szerzej na ten temat pisze **J. Szczupaczyński**, Kariery czterdziestolatków. Przyczyny stagnacji, „Personel" 1996, nr 8, s. 9-12.

ścią pozyskania odpowiednich umiejętności i doświadczeń. Chodzi przecież o to, aby wykorzystywać możliwie w pełni kompetencje pracownika poprzez dostrzeganie zachodzących w nich zmian – szkolenie pełni rolę wzmocnienia i weryfikacji ich przydatności dla organizacji. W obecnej sytuacji w Polsce organizacje stosunkowo rzadko uwzględniają w swoich strategiach rozwoju potencjalne zmiany, mające swe źródło w zespole pracowniczym czy u poszczególnych pracowników. Zmniejszanie rozmiarów zatrudnienia, istnienie bezrobocia powoduje (jak na razie), że inicjatywa szkolenia, nakłady oraz ryzyko z tym związane ponoszone są najczęściej w przypadku mniejszych organizacji przez pracownika. Z drugiej strony obrona miejsc pracy przez już zatrudnionych w organizacji (zwłaszcza w przedsiębiorstwach państwowych) wymuszała zmiany kwalifikacji i dokształcanie pracujących, organizowane przez organizacje, które ich zatrudniały[15].

5. Szkolenie z punktu widzenia organizacji

Zmiany na rynku pracy łączą się z występowaniem braków czy nadwyżek pracowników z określonymi kwalifikacjami. Przewidywanie tychże zmian jest tylko częścią planu rozwoju pracowników organizacji. Zasadnicze znaczenie ma strategia rozwoju organizacji – przewidywane zmiany w zatrudnieniu i wykorzystaniu pracowników powinny być jej częścią.

Określona strategia firmy może przybrać różną postać. Ze szkoleniem pracowników łączą się przede wszystkim strategie przewidujące wzrost i ekspansję organizacji, różnicowanie produkcji i usług, zmianę struktury organizacyjnej oraz dążenie do poprawy jakości produkcji i usług. W przypadku wyboru i realizacji innych strategii rozwoju organizacji, tj. kładących nacisk na ograniczanie produkcji, łączenie się firm, zmniejszanie zakresu działania czy uznanie obniżki kosztów za priorytetowe zadania, nie stwarzają one dobrych warunków do uczynienia ze szkolenia instrumentu rozwoju pracowników[16]. I w tym przypadku szkolenie jest jednak konieczne, jako przygotowanie do zmiany zakresu pracy.

Za tworzenie warunków do szkolenia odpowiedzialni są zarówno kierownicy danej organizacji, bezpośredni szefowie, jak też prowadzący działy personalne oraz sami pracownicy. Ich współdziałanie tworzy warunki do wkomponowania szkolenia pracowników w strategię rozwoju organizacji, a także pozwala na dostrzeżenie możliwości budowania indywidualnych ścieżek rozwoju pracowników.

---

[15] Por. **J. Orczyk**, Procesy przystosowawcze w zarządzaniu kadrami w Polsce, w: Uwarunkowania i elementy zarządzania kadrami w Polsce w latach 1990-1995, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Seria I, 1996, z. 243, s. 17 i 22.

[16] Por. **W.P. Anthony, P.L. Perrewe, K.M. Kacmar**, Strategic Human Resource Managment, The Dryden Press. Harcourt Brace College Publishers, Fort Worth 1996, s. 197.

Niejasność sytuacji, brak wyraźnej wizji rozwoju ze strony zakładu pracy powodują niepewność co do przyszłości pracownika, a w konsekwencji intuicyjne lub adaptacyjne wybory ścieżki rozwoju. Podobnie planowaniu rozwoju pracownika przez organizację, bez uwzględnienia jego preferencji, może towarzyszyć różnie wyrażona aprobata. Zdarza się, że organizacja akceptuje i wykorzystuje plan rozwoju przygotowany przez pracownika.

Planowanie rozwoju pracownika jako podstawy do typowania go do udziału w szkoleniach jest to uwzględnienie jego potencjału, usytuowania organizacyjnego, przewidywanych potrzeb organizacji. Planowanie kariery powinno bowiem bazować na określeniu potrzeby podnoszenia kwalifikacji w sensie poziomym (zdobywania wiedzy specjalistycznej), awansu stanowiskowego i związanej z tym zmiany zakresu potrzebnej wiedzy czy też tzw. wrastania w organizacje. To ostatnie jest stosunkowo najmniej dostrzegane, nie łączy się bowiem ani z nowym tytułem zawodowym, ani z nowym stanowiskiem. Nie jest to koniecznie nabywanie nowych umiejętności, jest to raczej ich potwierdzanie i uznawanie przez innych członków organizacji, co wyraża się coraz większym zaufaniem zwierzchników i kolegów, wzrastającym stopniem samodzielności w realizacji powierzanych zadań. Szkolenie w tym przypadku to powierzanie coraz trudniejszych lub bardziej odpowiedzialnych zadań – jest to swoiste samokształcenie. Łączy się z tym większa wiedza o organizacji, jej funkcjonowaniu, możliwościach kolegów itp. Tego rodzaju wiedza nabywana przy realizacji zadań nieuchronnie prowadzi do wzrostu prestiżu pracownika, przekonania o jego wartości i lojalności. Przeprowadzane z nim konsultacje czy szkolenia, umożliwiające zwiększenie lub potwierdzenie zewnętrzne tej wiedzy, niezależnie od tego, czy prowadzą do awansu poziomego lub pionowego, są formą inwestycji powodującej wzrost kapitału ludzkiego organizacji, chociażby poprzez zwiększenie satysfakcji z pracy.

Awans poziomy to nie tylko kolejne tytuły zawodowe, to również obejmowanie nowych funkcji (ale nie o charakterze kierowniczym) w organizacji. W tym przypadku planowane szkolenie ma zapoznać pracownika (zwłaszcza niedawno przyjętego) z różnymi aspektami pracy w organizacji – łączy się to z przechodzeniem do poszczególnych działów, poznawaniem zakresu pracy innych pracowników itp. Chodzi tu o sprawdzenie chęci i umiejętności uczenia się, kontrolowanie jego odpowiedzialności. Czasami tego typu awans poziomy dotyczy wykorzystywania tych samych umiejętności, ale w aspekcie realizacji coraz trudniejszych zadań czy też szkolenia kolegów.

Najbardziej znany jest awans pionowy. Szkolenie w tym przypadku nie tylko przygotowuje do nowych zadań; jest to często sprawdzenie kandydata, przekonanie innych o jego walorach.

Kierowanie rozwojem pracowniczym to nie tyle zdefiniowanie karier, czyli określenie wymogów, ale również ich planowanie. Oznacza to stopniowe dopasowywanie zdolności i aspiracji pracownika do potrzeb organizacji, określenie perspektyw rozwoju zawodowego oraz warunków, które musi spełnić, jak też pomocy zakładu pracy. Szkolenie jest jednym z ważniejszych środków pomocy w realizacji planów rozwoju pra-

cownika[17]. Inaczej mówiąc, każdy z pracowników firmy, który jest w niej zatrudniony na stałe, powinien mieć opracowany indywidualny plan szkoleń, zawierających zarówno zakres, jak i przybliżone terminy realizacji. Kwestia stopnia realizacji tych planów jest sprawą osobną – brak planów jest jednak poważnym ograniczeniem możliwości celowego kształtowania zespołu pracowniczego i zagrożeniem dla efektywności szkoleń[18]. Na planowanie i realizowanie szkoleń mogą jednak sobie pozwolić organizacje ustabilizowane i zasobne finansowo, np. banki.

Ostatnio w literaturze coraz powszechniejsze staje się określenie: „ucząca się organizacja"[19]. Pojęcie to jest różnie definiowane. Ujmowano je jako proces, przez który organizacja rozwija wiedzę o swej działalności i jej zewnętrznych efektach. Jeszcze inaczej ujmowano pojęcie uczenia się organizacji – jako proces ciągłego ulepszania działalności przez wiedzę i zrozumienie zakresu zmian. Powstanie tego pojęcia łączyło się m.in. z próbami pełniejszego wyjaśnienia trudności związanych z wdrażaniem nowych technologii – stwierdzono, że jest to związane z brakiem uwzględniania odmienności i specyfiki uczenia się organizacji i pracowników[20]. Niezależnie od stopnia trafności poglądów czy precyzji definicji można przyjąć, że konieczność „uczenia" się organizacji staje się coraz wyraźniejsza. Wyraża się to w tworzeniu warunków do ciągłości rozwoju potencjału kwalifikacyjnego pracowników, uczynienia ze szkolenia ważnego instrumentu sterowania ich rozwojem; bierze się pod uwagę nie tylko bieżące cele i zadania, ale i przyszłość, która w trakcie szkolenia dopiero się kształtuje.

6. Efektywność szkoleń

Przyjmując, że jakość pracowników decyduje w dłuższym okresie o pozycji organizacji na rynku, można oceniać efekty procesu szkolenia, kierując się tzw. efektywnością wewnętrzną lub wprowadzając pewne elementy efektywności zewnętrznej. Przez poję-

---

[17] **J. Szczupaczyński**, Zarządzanie karierami. Analiza karier pracowniczych, „Personel" 1996, nr 7, s. 5-7. Autor ten omawia m.in. sposoby oddziaływania na kariery pracownicze. Zwraca on uwagę na potrzebę analizy możliwości wspierania kariery pracownika przez organizację, jak też ciągłe monitorowanie i uaktualnianie kwalifikacji pracownika i planów organizacji. Istotne jest też zwrócenie uwagi na (dość częste) poglądy pracowników i osób zarządzających karierami, które utrudniają realizację planów. Zalicza on do m.in. takie stwierdzenia, jak: 1) przekonanie, że organizacja powinna każdemu pracownikowi zapewnić karierę, 2) poruszanie tematu karier niepotrzebnie zwiększa oczekiwania pracowników, wywołuje zawiść i niezdrową rywalizację, 3) zarządzanie karierami wymaga rozbudowanego i sformalizowanego systemu itp.

[18] Por. **M. Sidor-Rządkowska**, Efektywne szkolenie to nie wycieczka na koszt firmy, „Personel" 1996, nr 10, s. 37-38.

[19] W 1994 r. pojawił się w Anglii osobny periodyk „The Learning Organization. An International Journal".

[20] **M.A. White, D.L. Nelson**, op.cit., s. 255.

cie efektywności wewnętrznej (skuteczności) rozumiemy osiągnięcie lub nie operacyjnych celów szkolenia poprzez zbadanie wyników szkolenia i odniesienie ich do określonych wcześniej celów. Jest to weryfikacja merytorycznej realizacji programu. W przypadku efektywności zewnętrznej uwzględniamy wpływ szkolenia na jakość i wydajność pracy, na zadowolenie pracownika i jego szefa lub stopę zwolnień pracowników itp. Warto również odnosić osiągnięcia związane z realizacją kryteriów efektywności wewnętrznej do kryteriów efektywności zewnętrznej. Stanowi to istotne źródło określania trafności wyboru zakresu, formy i metod realizacji oraz kryteriów oceny samego szkolenia.

Planowanie szkolenia to przede wszystkim określenie, co chcemy przekazać pracownikom – jest to podstawa do przyjęcia kryteriów skuteczności[21]. Dla bieżącej kontroli przebiegu realizacji szkoleń warto zbierać opinie od:

- uczestników szkolenia,
- prowadzących zajęcia,
- nadzorujących (hospitujących) przebieg szkolenia.

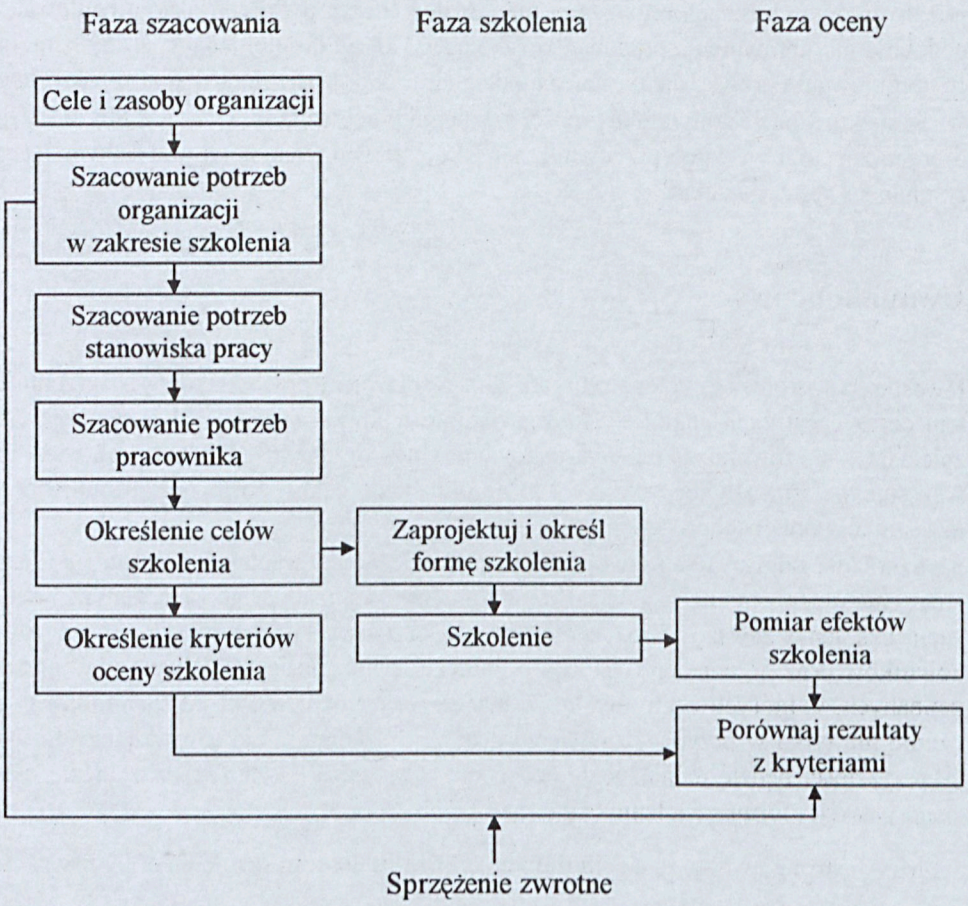
Opinie te, zbierane na podstawie wystandaryzowanych kwestionariuszy i w sposób systematyczny, zapewniają orientację, jeśli chodzi o przebieg szkoleń. Szczególne znaczenie mają opinie uczestników różnych form szkoleń, pod warunkiem jednak przestrzegania procedury zbierania danych.

Porównując skuteczność różnych form szkoleń, warto efekty odnosić do kosztów czy nawet nakładów na szkolenie - pozwala to sterować organizacją szkoleń realizowanych na większą skalę. Jest to wtedy pełny pomiar efektywności wewnętrznej.

Dobrym źródłem informacji dotyczących opracowania kryteriów oceny efektywności zewnętrznej jest przygotowany przed rozpoczęciem szkolenia bilans potrzeb organizacji i możliwości pracowników. Dane do tego bilansu mogą dostarczyć opisy stanowisk pracy oraz wyniki okresowych ocen pracowników i plany ich rozwoju. Pozwala to na operacyjne określenie celu szkoleń dla pracowników organizacji. Ważne dla rozpoznania efektywności zewnętrznej jest badanie opinii przełożonych osób, które podlegały szkoleniu. Chodzi tu nie tylko o opinię, lecz o określenie wpływu szkolenia na wyniki pracy. Istotne jest, aby w tego typu badaniu uwzględniać nie tylko wymierne efekty pracy czy nabyte umiejętności, ale również pewne cechy osobowościowe, zmiany w zachowaniu. Inaczej mówiąc, chodzi o określenie, jak w wyniku szkolenia długoterminowego zmieniły się kompetencje pracownika – oczywiście w przypadku szkoleń krótkoterminowych, mniej kosztownych, ocena efektywności zewnętrznej powinna mieć

---

[21] Por. **M. Wawer, R. Marciniak**, Strategia personalna. Warunkiem konkurencyjności firmy jest dobrze wyszkolona kadra, „Personel" 1996, nr 13, s. 48-52. Autorzy akcentują rolę przełożonych w kształtowaniu potrzeb szkoleniowych, a zwłaszcza w motywowaniu pracowników do udziału w szkoleniu. Podkreślają, że „im bardziej koncepcyjna jest praca, tym więcej czasu pracownik winien spędzić na wymianie informacji i jej zdobywaniu".



Model organizacji procesu szkolenia

Ź r ó d ł o: **W.P. Anthony, P.L. Perrewe, K.M. Kacmar**, Strategic Human Resources Managment, s. 322

uproszczony charakter lub stanowić efekt podsumowania cyklu krótkoterminowych szkoleń.

Istotne przy tworzeniu planu szkolenia jest nie tylko określenie jego zakresu, form realizacji, lecz również budżetu. Przyjmując koncepcje rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji zakłada się, że kształcenie pracownika jest procesem ciągłym. Wymaga to uwzględnienia różnorodnych form i ciągłości finansowania. W przypadku krajów zachodnich udział wydatków na szkolenie jest znacznie bardziej ustabilizowany niż w Polsce – sprzyja temu ustawodawstwo, określające ich wliczanie w koszty lub też możliwość odpisów podatkowych[22]. Kwestia uwzględnienia wydatków na szkolenie

[22] Por. przypis 1. Trzeba dodać, że Kodeks pracy (art. 237) nakłada na pracodawcę obowiązek przeszkolenia w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, natomiast art. 103 przewiduje, że „w za-

pracowników w kosztach organizacji nie jest dotychczas w Polsce jasno uregulowana, podobnie jak uprawnienia pracownika szkolącego się. Z drugiej jednak strony istniejące uregulowania prawne nie ograniczają działalności przedsiębiorstw w tym zakresie[23].

Respektowanie reguły efektywności szkolenia pracowników wymaga, aby decyzja o organizowaniu/wysłaniu pracownika na szkolenie wyrażała się w przedstawionej na rysunku sekwencji działań.

Uwagi końcowe

Kwestia synchronizacji rozwoju organizacji z rozwojem pracowników jest przedmiotem coraz częstszych analiz. Wskazują one nie tylko na występujące w tym zakresie zależności, ale również na ich uwarunkowania. Przy organizacji szkoleń istotne jest ich wcześniejsze rozpoznanie – wpływa to na określanie celów, formy programu, dobór uczestników oraz ocenę szkolenia.

Szkolenie odgrywa w rozwoju organizacji i każdego pracownika różną rolę, jego znaczenie ulega zmianie w zależności od kontekstu realizacyjnego i otoczenia. Z realizacją szkolenia zawsze związane są zespoły oczekiwań pozytywnych i obaw pracowników oraz organizacji. Decyzja o podjęciu szkolenia jest wynikiem konfiguracji zmiennych, w których **cechy osobowe mają w tej chwili w Polsce zasadnicze znaczenie** nie tylko w przypadku podjęcia decyzji o szkoleniu, ale również jego formie. W przyszłości będzie jednak rosło znaczenie organizacji, zwłaszcza w zakresie określania zakresu i formy szkolenia.

M. Amstrong uważa, że dzięki **dobrej realizacji** procesu szkolenia organizacja:

- sygnalizuje pracownikom, że traktuje ich poważnie, liczy się z ich kwalifikacjami, jest gotowa w nie inwestować,
- motywuje pracowników do pogłębiania wiedzy i szukania możliwości jej wykorzystania (jeśli to jest dostrzegane i wynagradzane),
- wzmaga zaangażowanie pracownika, gdyż w trakcie szkolenia poznaje on cele i wartości, którymi się organizacja kieruje, poznaje też bliżej pracowników, którzy je formułują i realizują,
- podnosi poziom lojalności i identyfikacji pracownika,

---

kresie i na warunkach ustalonych przez Ministra Edukacji Narodowej oraz Ministra Pracy i Polityki Socjalnej pracodawca ułatwia pracownikom podnoszenie kwalifikacji zawodowych".

[23] Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Ministra Pracy i Spraw Socjalnych w sprawie zasad i warunków podnoszenia kwalifikacji zawodowych i wykształcenia ogólnego dorosłych, Dz. U. 1993, nr 103, poz. 472. W świetle dostępnych danych warto dodać, że w Polsce, podobnie jak w krajach Unii, 5-6% funduszu wynagrodzeń przeznaczają na szkolenie niektóre duże organizacje, np. banki.

Tabela 2

Wybrane zmienne determinujące zakres procesu szkolenia w organizacji

Cechy pracownika	Cechy organizacji	Czynniki zewnętrzne
Wiek i płeć Wykształcenie Staż pracy i stanowisko System wartości	Wielkość mierzona: – zyskiem – liczbą pracowników – majątkiem Zyskowność Branża Technologia produkcji System zarządzania i polityka kadrowa Faza rozwoju organizacji Kultura organizacyjna Forma własności	Sytuacja na rynku pracy Pozycja organizacji na rynku System podatkowy Uregulowania prawne System wartości społeczeństwa Zamożność ludzi System oświatowy Wielkość ośrodka, w którym jest organizacja Możliwość korzystania z pomocy zagranicznej w szkoleniu

Ź r ó d ł o: Opracowanie R. Karasia w niniejszym zbiorze (tab. 1) oraz modyfikacja autora artykułu.

- poprawia komunikację kierownictwa z personelem, zwłaszcza gdy organizuje się wspólne warsztaty, na których rozwiązywane są konkretne problemy,
- przyczynia się do pełniejszej realizacji ludzkich potrzeb i pragnień – wybranie pracownika do uczestnictwa w szkoleniu to nie tylko docenianie jego pracy, starań, ale często także uwzględnienie sytuacji zawodowej i życiowej,
- wzbogaca pracę – wszelkie formy szkolenia (sesje, kursy, konferencje, warsztaty) stwarzają szanse świadomego podjęcia wyzwań, rozwijania takich cech pracownika, jak analizowanie, rozwiązywanie problemów, umiejętności ich prezentacji,
- pomaga zrozumieć konieczność zmian, ułatwia ich wprowadzenie poprzez przekonanie pracowników, że sobie z nimi poradzą, że nie stanowią one dla nich zagrożenia[24].

Z drugiej strony, organizując szkolenie pracowników trzeba mieć na uwadze, aby:

- nie kreować nadmiernych oczekiwań ze strony pracownika, jeśli chodzi o awans czy wynagrodzenie, gdyż ich niezaspokojenie rodzi frustrację, a to nie wpływa dobrze na atmosferę w zespole, może powodować utratę wiarygodności przełożonego, obniżyć wartość szkolenia,
- unikać wytworzenia u pracownika postawy roszczeniowej, tzn. ja spełniłem swoje, a teraz oczekuję realizacji przez organizację moich warunków (szkolenie ma dać pracownikowi wiarę we własne siły, beneficja powinny być jednak związane z pracą, a nie z oczekiwaniem na odcinanie kuponów),

[24] **M. Amstrong**, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 187.

- nie uczestniczący aktualnie w szkoleniu pracownicy nie odebrali tego faktu jako przekreślenia ich szans na awans i rozwój,
- nie doprowadzać do sytuacji, że rywalizacja o dostęp do szkolenia przybiera cechy pozamerytoryczne,
- przemyśleć wcześniej możliwości dalszego związania i wykorzystania wiedzy typowanego do szkolenia pracownika z organizacją, tak aby uniknąć sytuacji, że po podniesieniu kwalifikacji przechodzi on bez odszkodowania do innego pracodawcy[25].

Fakt, że stosunkowo niewiele organizacji w Polsce ma wypracowaną strategię rozwoju, utrudnia uczynienie ze szkolenia instrumentu kierowania rozwojem pracownika. Niezależnie jednak od tego, rozwój organizacji jest zawsze związany z rozwojem jej pracowników. Każda organizacja, podobnie jak zatrudnieni w niej pracownicy, przeżywa różne fazy rozwoju w sensie ilościowym i jakościowym. Organizowanie ma zawsze wymiar historyczny, tzn. znajdują w nim wyraz gromadzone doświadczenia, duch czasu, jeśli chodzi m.in. o zasady kształtowania kadry, realizację przywództwa itp. Wielkość organizacji i faza jej rozwoju wyznaczają w pewnym stopniu zakres i skalę szkolenia. Po utworzeniu organizacji, która ma na ogół niepowtarzalny, spontaniczny charakter (jest dziełem inicjatora i zespołu, który ma dużą swobodę działania i kształtuje dopiero zasady współpracy), następuje faza określania jej struktury.

Wraz z rozwojem organizacji wzrasta zwykle profesjonalizm w kierowaniu, ale także formalizacja i dalsze zróżnicowanie, co prowadzi często do trudności z jej opanowaniem, do pewnej autonomizacji. Jest to trudny okres dla rozwoju organizacji i różnorodne formy szkolenia pracowników pozwalają go przetrwać. Podobnie jest w tzw. fazie dojrzałości, gdy trzeba m.in. poprzez szkolenie szukać elementów odnowy. Szkolenie pracowników nigdy nie powinno być rozpatrywane autonomicznie; jego kierunki, skala, formy i zakres określane w strategii rozwoju organizacji nie są jednak sztywne, ulegają modyfikacjom w zależności od zmian otoczenia, wyników i technologii. Szkolenie powinno być postrzegane tak przez kierownictwo, jak i pracowników jako ważny składnik procesu przystosowywania się do zmian antycypowanych i nieoczekiwanych.

Czego można oczekiwać, jeśli chodzi o rolę szkolenia w kierowaniu rozwojem pracowniczym przez zakład pracy w Polsce. Z pewnym ryzykiem można przyjąć, że w najbliższych latach:

- Konieczność nadrobienia zaległości technologicznych spowoduje dominację w szkoleniu aspektów technicznych; będzie się to wyrażało w adaptacji tego, co wypracowano na Zachodzie w zakresie technologii i organizacji, a nie w traktowaniu szkolenia jako długoterminowej inwestycji.
- Coraz większy udział w szkoleniu będą brali młodzi pracownicy (zawsze bardziej związani z nowymi technologiami i inwestycjami), ich szkolenie będzie jednak głównie krót-

[25] **M. Wawer, R. Marciniak**, op.cit., s. 52.

kie, przystosowawcze, a nie integrujące z organizacją – grupa ta cechuje się wysokim współczynnikiem zmian miejsca pracy i organizacje mają tego świadomość.

- Nadal najczęściej szkolić się będzie kadra kierownicza wszystkich szczebli.
- Kompleksowe, wielofazowe szkolenie, łączące rozwój organizacji z rozwojem pracowników, stanie się realne tylko w organizacjach większych, zasobnych kapitałowo, mających wyspecjalizowane komórki zajmujące się projektowaniem i oceną szkoleń – problemem jest szkolenie pracowników licznych małych organizacji, które nie mają szans wypracowania własnej, długoterminowej strategii rozwoju (potrzebna jest tutaj pomoc państwa i organów samorządowych).

TRAINING AS AN INSTRUMENT OF MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT IN AN ORGANISATION

Summary

A necessity for changes in an organisation resulting from transformation of the environment and above all from more intense competition calls for continuos improvement in employees' qualifications. As regards the organisations which apply new technologies, this requires generation of a certain surplus in the qualification potential of the employees. In Poland, as in some EU countries, the main problem is personnel training in small and medium size organisations.

In most cases the Polish organisations until now have not regarded training as a long-term investment but as:

1. reducing qualification shortcomings of the employees as regards skills necessary to function in the market economy,
2. adjustment of personnel qualifications to the needs of work posts in connection with taking on new workers, adjustment of the qualifications of employees to the changes in the organisation and technology.

Until now trainings in the Polish organisations have been mainly forced by changes in the environment; they are not an instrument of the development of an organisation and its employees. On the other hand, in big organisations personnel training more and more frequently becomes a part of their developmental strategy. In many organisations the employees themselves are burdened with long-term improvement of their qualifications.

BIBLIOTEKA AE W POZNANIU