

Maria Wanda Kopertyńska

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

SZKOLENIE I DOSKONALENIE PRACOWNIKÓW JAKO ISTOTNY ELEMENT MOTYWOWANIA W AKTUALNYCH UWARUNKOWANIACH FIRM

1. Wstęp

Na konkurencyjnym rynku pracy, przy wciąż postępującej standaryzacji i znacznym podobieństwie towarów i usług, rośnie znaczenie zarządzania zasobami ludzkimi, w tym zarządzania rozwojem pracowników. Podkreśla się, że to ludzie, a nie pieniądze, budynki czy wyposażenie, są najważniejszym czynnikiem decydującym o jakości przedsiębiorstwa, a w konsekwencji o jego sukcesie bądź porażce na rynku. Wszystkie pozostałe aktywa organizacji nie mają własnej dynamiki rozwoju. Są jedynie biernymi zasobami, mogącymi się przyczynić do wytworzenia wartości tylko pod warunkiem, że zostaną zastosowane przez człowieka. Dlatego coraz częściej dostrzega się, że kapitał ludzki jest dźwignią zysku w gospodarce XXI wieku – gospodarce wiedzy [Fitz-Enz 2001, s. 29]. Wiedza jest podstawowym czynnikiem wytwórczym w sensie decydowania o sposobie racjonalnego wykorzystania podstawowych czynników wytwórczych [Moszkowicz, Moszkowicz 2002, s. 475].

Rozwój potencjału ludzkiego ma absolutnie priorytetowe znaczenie. Rozwój ten następuje poprzez szkolenie i doskonalenie. W literaturze anglojęzycznej szkolenie określa się jako proces nauczania pracowników podstawowych umiejętności, które są niezbędne do wykonywania przez nich pracy na danym stanowisku, albo jako planowe i systematyczne zmiany zachowania na skutek pojedynczych wydarzeń, programów, instrukcji, które umożliwiają zdobycie wiedzy, umiejętności i kompetencji potrzebnych do właściwej realizacji zadań [Dessler 2000]. Rozwój jest często utożsamiany z doskonaleniem. Oznacza uczenie pracowników fachowych umiejętności niezbędnych na ich obecnym i przyszłym stanowisku. W innym ujęciu jest to realizowanie możliwości i potencjału pracowników poprzez doświadczenie związane z nauką i edukacją [Armstrong 2000, s. 426]. Często pojęcie rozwoju wiąże się wyłącznie z kadrą menedżerską. Wówczas przez rozwój rozumie się wszelkie działania zmierzające do poprawy obecnych i przy-

szych rezultatów pracy menedżerów poprzez przekazywanie wiedzy, zmianę postaw lub podnoszenie ich umiejętności [Dessler 2000].

Szkolenie i doskonalenie pracowników ma bardzo istotne znaczenie motywacyjne, a w dalszej kolejności efekt motywacyjny szkoleń wpływa na wzrost produktywności pracownika oraz podniesienie jakości jego pracy, co bezpośrednio przekłada się na jakość produkcji czy też świadczonych usług. Nie pozostaje to bez wpływu na sukces i powodzenie organizacji na rynku. W artykule starano się wskazać na te aspekty, bazując głównie na doświadczeniach badawczych.

2. Motywacyjne znaczenie szkolenia i doskonalenia

Z punktu widzenia pracownika szkolenie i doskonalenie umożliwia rozszerzanie wiedzy i umiejętności w celu zaspokojenia potrzeb organizacji i indywidualnych dążeń poszczególnych osób. Traktowanie szkolenia i doskonalenia jako ciągłego procesu zaspokaja niewątpliwie potrzebę samorealizacji, integruje pracownika z firmą oraz stwarza możliwość realizacji zaplanowanej ścieżki kariery. Inwestowanie w pracownika, z jednej strony, spełnia funkcję motywacyjną, z drugiej zaś – powoduje wzrost efektywności ekonomicznej, zwiększa konkurencyjność firmy na rynku [Janowska 2002, s. 140].

Potwierdzają to badania w praktyce. W badaniach prowadzonych na temat motywowania do pracy zadano ankietowanym pytanie: Jakie znaczenie motywacyjne ma dla Pana/Pani szkolenie i doskonalenie zawodowe? Wyniki odpowiedzi na to pytanie zaprezentowano w tab. 1.

Tabela 1. Procentowy rozkład odpowiedzi na pytanie: Jakie znaczenie motywacyjne ma dla Pani/Pana szkolenie i doskonalenie?

Cechy ankietowanych		Firma A		Firma B		Firma C		Firma D	
		bardzo duże lub duże znaczenie	przeciętne bądź małe znaczenie	bardzo duże lub duże znaczenie	przeciętne bądź małe znaczenie	bardzo duże lub duże znaczenie	przeciętne bądź małe znaczenie	bardzo duże lub duże znaczenie	przeciętne bądź małe znaczenie
Wykształcenie	wyższe	100	-	82	18	50	50	100	-
	średnie	98	2	56	44	78	22	77	23
	zasadnicze	79	21	61	39	48	52	96	4
Wiek	do 30 lat	68	32	90	10	62,5	37,5	100	-
	31-50	100	-	67	33	59	41	80	20
	pow. 50	53	47	67	33	71	29	78	22
Płeć	kobiety	78	22	87,5	22,5	57	43	84	16
	mężczyźni	70	30	90	10	61	39	72	28

Źródło: opracowanie własne.

Jak wskazują wyniki badań, szkolenie i doskonalenie ma dla większości ankietowanych bardzo duże lub duże znaczenie we wszystkich badanych firmach. W dużej firmie międzynarodowej (firma A) jako najistotniejszy motywator do pracy ankietowani na pierwszym miejscu wskazali szkolenia, na dalszych miejscach w kolejności wybrano: uznanie przełożonego i współpracowników, świadczenia emerytalne, pewność zatrudnienia, samorealizację. Podobne wyniki uzyskano w dwóch kolejnych polskich firmach; ankietowani w firmie pierwszej (firma B) wskazali, że najważniejszym motywatorem jest płaca, a na kolejnym miejscu podali szkolenie i doskonalenie. Z kolei w drugiej firmie (firma C) na pierwszym miejscu wskazano na stosunki międzyludzkie, następnie płace i w dalszej kolejności szkolenie i doskonalenie. W średniej firmie międzynarodowej (firma D) na pierwszym miejscu ankietowani wskazali szkolenie i doskonalenie, następnie pochwały, płace i awans.

Jak wskazywali ankietowani, rozwój pracowników wychodzi naprzeciw ich potrzebom i oczekiwaniom i ma istotne znaczenie motywacyjne ze względu na:

- 1) zwiększenie „elastyczności kwalifikacyjnej”, co zwiększa szanse pracownika na rynku pracy,
- 2) kształtowanie ścieżki kariery pracowników,
- 3) sygnał przekazywany przez firmę, że znaczenie i rola pracownika są duże,
- 4) stwarzanie pracownikom warunków do samorealizacji.

Podobny stosunek do szkolenia i doskonalenia pracowników prezentowali pracodawcy z tych firm. Podkreślali, że ma to istotny wpływ na organizację. Wpływ ten wynika nie tylko z tego, że pracownicy poprzez szkolenia uczą się lepiej wykonywać czynności należące do zakresu ich obowiązków, ale również z motywacyjnego oddziaływania tych szkoleń. Pracownicy traktują to jako wyróżnienie oraz sygnał, że pracodawcy zależy na danym pracowniku, pragnie pomóc mu w wykonywaniu bieżących zadań lub też przygotowuje go do powierzenia mu dalszych zadań w ramach organizacji. W konsekwencji pracodawca też czerpie określone korzyści, takie jak:

- 1) wzrost produktywności pracy,
- 2) wzrost zaangażowania pracowników w realizację zadań,
- 3) możliwość podejmowania przez pracowników coraz bardziej zobowiązujących wyzwań, co przynosi korzyść firmie,
- 4) lepsze zrozumienie konieczności zmian – szkolenia i doskonalenie ułatwiają pracownikom radzenie sobie z nowymi sytuacjami i problemami, które te zmiany niosą,
- 5) głębsza identyfikacja pracowników z firmą i jej celami,
- 6) wzrost morale pracowników,
- 7) poprawa komunikacji w przedsiębiorstwie,
- 8) poprawa wizerunku firmy w otoczeniu.

Pracodawcy rozumieją ponadto, że jednym z podmiotów mających wpływ na sukces przedsiębiorstwa są pracownicy. Inwestowanie w rozwój pracownika to zwiększanie szans na sukces organizacji. W aktualnych warunkach większość firm nie jest w stanie osiągnąć przewagi konkurencyjnej, inwestując wyłącznie w mate-

rialne składniki majątkowe. Zmiany na rynku, procesy globalizacji, konkurencja rynkowa powodują, że wzrasta udział niematerialnych składników w procesie generowania wartości. Tylko przedsiębiorstwo, które ma kompetentnych i zmotywowanych pracowników, będzie w stanie zbudować odpowiednie procesy i doprowadzić je do optymalnego działania. Sprawne procesy przełożą się na niskie koszty i wysoką jakość produktów i usług, co spowoduje wzrost zadowolenia klientów i w efekcie sukces finansowy firmy [Ole, Roy, Wetter 1999, s. 212]. Wzrasta zatem rola i znaczenie kapitału ludzkiego w osiąganiu przewagi konkurencyjnej, w tym głównie pracowników o wysokim poziomie umiejętności i wiedzy. W warunkach współczesnych organizacji można wskazać na dwa silnie zarysowujące się obecnie trendy. Po pierwsze – w ujęciu ogólnym znaczenie szkolenia i doskonalenia w zarządzaniu firmami wzrasta, rosną choćby wydatki przeznaczane na szkolenia mierzone jako procent rocznego funduszu płac, a po drugie – zaznacza się powiększająca się luka pomiędzy wydatkami na szkolenia ponoszonymi przez organizacje posiadające pozytywną filozofię szkoleniową oraz tymi, które zakładają, że pracownicy będą sami wiedzieli, co mają zrobić, lub dowiedzą się tego, obserwując innych [Dessler 2000]. Znaczny dystans dzielący organizacje inwestujące w rozwój pracowników od tych, które tego nie czynią znajduje najczęściej odzwierciedlenie również w ich pozycji rynkowej. Łatwo zaobserwować, że obecne i przyszłe braki umiejętności mogą zagrozić ich przyszłości i rozwojowi [Lundy, Cowling 2000, s. 281]. Organizacje posiadające pozytywną filozofię szkoleniową rozumieją, że funkcjonują w świecie, w którym przewagę konkurencyjną osiąga się dzięki zatrudnianiu lepszych pracowników, oraz że nie osiągną tego bez inwestowania w rozwój kompetencji zatrudnionych.

W konkluzji stwierdzić można, że rozwój pracowników jest obecnie koniecznością ze względu na pozytywny wpływ szkoleń na jakość pracy i produktywność pracowników, motywacyjne oddziaływanie szkoleń oraz budowanie korzystnego wizerunku w oczach klientów, których zapewnia się, że firma inwestuje w kapitał ludzki.

Duże znaczenie rozwoju pracowników dla kreowania sukcesu firmy powoduje, że:

- 1) nadaje się właściwą rangę rozwojowi pracownika poprzez wpisanie go w strategię firmy,
- 2) konsekwentnie tworzy się wizerunek firmy jako organizacji uczącej się, inwestującej w ludzi,
- 3) osiągnięcia pracowników w zakresie rozwoju dostrzegane są i doceniane; traktuje się je jako element konieczny warunkujący powodzenie organizacji,
- 4) wspiera się aktywnie pracowników w ich rozwoju, zapewniając również pomoc finansową.

Doświadczenia badawcze wskazują, na odmienne podejście do rozwoju pracowników i to nie tylko w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy. W badanych firmach bardzo dokładnie planuje się szkolenia na poziomie firmy i dla poszczególnych pracowników. Niezwykle istotnym elementem stał się też plan sukcesji, czyli proces identyfikowania i rozwijania talentów do obecnego i przyszłego rozwoju i sukcesu firmy. W zakresie planowania szkoleń na poziomie firmy przyjmuje się określone standardy, wśród których należy wskazać na planowanie liczby dni szkoleniowych i

środków na szkolenia (firma A i D)¹. W firmie A przyjmuje się na każdy rok liczbę dni szkoleniowych na jednego zatrudnionego, jak też nakłady na szkolenia na jednego zatrudnionego (zob. tab. 2).

Tabela 2. Podstawowe wielkości w zakresie szkoleń

Wyszczególnienie	Rok				
	2002	2003	2004	2005	2006
Liczba dni szkoleniowych na jednego zatrudnionego	4	5	5	8	7
Nakłady na szkolenia na jednego zatrudnionego (w zł)	920	940	1100	1200	1250

Źródło: opracowanie własne.

Z kolei w drugiej firmie (firma D) przyjmuje się liczbę dni na szkolenia dla poszczególnych grup pracowników, jak też ustala się budżet kosztów szkolenia na jednego zatrudnionego, co szczegółowo zaprezentowano w tab. 3.

Tabela 3. Podstawowe wielkości w zakresie szkoleń (dane za rok 2006)

Grupa pracowników	Liczba dni szkoleń na zatrudnionego	Budżet kosztów na jednego zatrudnionego (w zł)
Dyrektorzy pionów	3	6500
Kierownicy	6	4000
Liderzy	5	2100
Mistrzowie	2	1200
Specjaliści	7	2200
Pracownicy na stanowiskach wykonawczych (w administracji)	5	660
Pracownicy na stanowiskach wykonawczych (produkcyjnych)	2	220

Źródło: opracowanie własne.

Aby jednak środki na szkolenie i doskonalenie przyniosły określony efekt, muszą być właściwie wydane. Dlatego też konieczne jest:

- 1) opracowanie macierzy kompetencji dla poszczególnych stanowisk,
- 2) ustalenie ścieżek kariery (w tym również indywidualnych ścieżek rozwoju),
- 3) dobór stosownych form szkolenia i doskonalenia w celu rozwoju kompetencji.

Pojęcie kompetencji, mimo że nie jest jednoznacznie definiowane, jednak najczęściej rozumiane jest jako: wiedza, umiejętności oraz określone zachowania, jak też motywacje, które są konieczne, aby w pracy osiągnąć sukces [Borkowska 1999]. Rozwój pra-

¹ W firmie B i C planuje się jedynie środki na szkolenia, przy czym danych takich nie udostępniono.

owników powinien być ściśle powiązany ze strategią, tak aby rozwijane kompetencje były spójne z potrzebami (celami), jakie stawia przed sobą dana firma.

Podejścia odnoszące się do opracowania macierzy kompetencji, a dotyczące głównie zachowań, są bardzo zróżnicowane. W niektórych firmach oznacza to wyznaczenie zbioru wspólnych dla wszystkich stanowisk kompetencji, jak też kompetencji specyficznych dla poszczególnych stanowisk. Na przykład w firmie A do wspólnych kompetencji zaliczono: orientację na klienta wewnętrznego i zewnętrznego, komunikatywność, kulturę obsługi klienta wewnętrznego i zewnętrznego, umiejętność pracy w zespole, zaangażowaną postawę wobec pracy, nastawienie na rozwój, samodzielność pracy, kreatywność i innowacyjność. Z kolei w firmie D do kompetencji wspólnych zaliczono: zorientowanie na klienta, zorientowanie na biznes oraz zorientowanie na współpracowników i pracę zespołową. Wśród kompetencji specyficznych dla kadry menedżerskiej we wskazanej firmie wyodrębniono:

- 1) orientację na pracowników – troska o rozwój i motywację innych,
- 2) orientację na cele – osiąganie wyznaczonych celów i dbałość o innowacje,
- 3) przywództwo – zdolność przewodzenia zespołowi oraz budowania i utrzymania zespołu,
- 4) wywieranie wpływu – zdolność pozytywnego motywowania innych,
- 5) pewność siebie – wiara we własne możliwości oraz podejmowanie właściwych decyzji w trudnych okolicznościach.

Stworzenie macierzy kompetencji dla poszczególnych stanowisk pokazuje, w jakim kierunku pracownik powinien się rozwijać. Z kolei ścieżki kariery powinny wyznaczać pracownikowi kierunki awansu. Uzupełnienie wyznaczonych macierzy kompetencji dla funkcjonujących w firmie stanowisk oraz ścieżek kariery stanowi dobór form rozwoju kompetencji pracownika. Doświadczenia badawcze firm wskazują, że skuteczne w tym zakresie są zarówno metody szkolne², polegające na szkoleniach prowadzonych wewnątrz firmy, tzw. szytych „na miarę”, stosownie do potrzeb firmy, jak i organizowane na zewnątrz. Bardzo duże znaczenie przypisuje się obecnie metodom opartym na doświadczeniu, takim jak:

- 1) udział w realizacji projektów,
- 2) rotacja na stanowisku,
- 3) zwiększanie zakresu obowiązków (wzbogacanie pracy),
- 4) wyznaczanie celów do osiągnięcia.

Szczególne znaczenie w rozwoju kompetencji pracownika ma udział w zespołach projektowych. W zespole istnieje możliwość dzielenia się informacją i wiedzą. Wszyscy członkowie zespołu uczą się dla siebie i od siebie nawzajem. Aby wiedza będąca efektem procesu uczenia się nie została utracona, musi stać się jawna dla pozostałych członków zespołu po to, by pozostali mogli się uczyć na sukcesach swoich kolegów.

Z kolei rotacja na stanowisku polega na przesuwaniu pracowników pomiędzy stanowiskami i działami w celu poszerzenia ich doświadczeń i umiejętności oraz zrozumienia wszystkich istotnych obszarów biznesu. Rotacja pozwala zdobyć

² Metody te są opisywane bardzo szczegółowo w literaturze przedmiotu.

rzeczywiste doświadczenie na innych odcinkach działania firmy, często w odległych geograficznie i kulturowo krajach (co ma miejsce w firmach międzynarodowych). Rotacja na stanowisku odgrywa dużą rolę w powiększaniu zakresu doświadczenia i umiejętności pracownika, a także ma istotne cechy motywujące. Oznacza, że pracownik dysponuje potencjałem potrzebnym do tego, by wykonywać nowe, często bardzo wymagające zadania, a w dłuższej perspektywie – aby awansować na kolejne stanowisko. Pracownikowi z kolei pozwala to na utrzymanie wysokiej motywacji. Choć nie ma reguły w tym zakresie, to jednak doświadczenia firm, w których stosuje się rotację na stanowiskach, wskazują, że zmiany nie powinny zachodzić rzadziej niż w okresach 3-5 lat.

Zwiększenie zakresu obowiązków zaś prowadzi do tego, że pracownicy dostają więcej pracy i więcej odpowiedzialności, co pozwala sprawdzić, na ile są w stanie sprostać nowym wymaganiom. Zwiększanie zakresu obowiązków i odpowiedzialności, a tym samym wzbogacanie pracy polega na tym, że pracownicy mogą się sprawdzić, na ile podołają tym obowiązkom i odpowiedzialności, co jednocześnie prowadzi do rozwoju najwartościowszych jednostek w organizacji.

Bardzo istotne znaczenie w rozwoju pracowników ma wyznaczanie celów. Cele z reguły dzielą się na dwie grupy, są to: cele biznesowe związane bezpośrednio z celami firmy, a także cele rozwojowe związane z umiejętnościami i zachowaniami pracownika koniecznymi do osiągnięcia jego celów biznesowych. Ustalając cele rozwojowe, pracownik określa:

- 1) jakie są kluczowe umiejętności, których potrzebuje, aby wywiązać się ze swoich celów biznesowych,
- 2) jakich umiejętności potrzebuje, aby rozwijać się w miarę rozwoju swojej roli,
- 3) w jakich rolach widzi siebie w przyszłości, jakie zatem umiejętności będą mu potrzebne,
- 4) jakie są jego mocne strony i w jaki sposób może je wykorzystać i rozwijać,
- 5) jakie umiejętności chce rozwinąć w największym stopniu.

3. Podsumowanie

Najważniejszym i najcenniejszym zasobem, jakim dysponują firmy, są obecnie pracownicy. Sukces i powodzenie na rynku gwarantują firmie tylko kompetentni pracownicy, o wysokim poziomie wiedzy, umiejętności, określonych zachowaniach i wysokiej motywacji. Są oni w stanie podołać wyzwaniom i problemom, które niesie niepewność otoczenia. Dlatego tak istotny i ważny jest proces szkolenia i doskonalenia pracowników.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Borkowska S., *Wynagrodzenia a konkurencyjność globalna*, [w:] S. Borkowska, M. Juchnowicz (red.), *Efektywne systemy wynagrodzeń*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1999.
- Dessler G., *Human Resource Management*, „Prentice-Hall”, New Jersey 2000.
- Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.

Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002.

Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

Moszkowicz K., Moszkowicz M., *Zarządzanie wiedzą i technologie informacyjno-komunikacyjne we współczesnym zarządzaniu*, [w:] A. Stabryła (red.), *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, EJB, Kraków 2002.

Ole N., Roy J., Wetter M., *Performance Drivers*, Chichester 1999.

EMPLOYEE TRAINING AND DEVELOPMENT AS AN IMPORTANT MOTIVATIONAL FACTOR IN CURRENT BUSINESS CONDITIONS

Summary

The article discusses issues related to employee training and development. It argues that training and development have significant impact on employee motivation. It is also one of the key elements of a company's success. The issues discussed in the article are mainly based on research.