

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 359

**Zmiana warunkiem sukcesu**

**Doskonałość w kształtowaniu  
konkurencyjności przedsiębiorstw**

Redaktorzy naukowci

Grzegorz Bełz

Joanna Kacała



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-454-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Turystyczne łańcuchy dostaw. Kierunki zmian i doskonalenia .....	11
<b>Michał Chomicki:</b> Kształtowanie doskonałości w relacjach z kooperantami w warunkach niepewności .....	20
<b>Marta Chudykowska:</b> Adaptacja metody FMEA przy projektowaniu systemu pomiaru dokonań w celu zapewnienia skuteczności działań optymalizacyjnych .....	30
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek:</b> Model zarządzania procesami odnowy przedsiębiorstw – w kierunku organizacyjnego uczenia się .....	42
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Kluczowe kompetencje zarządcze i pracownicze w kontekście faz rozwoju organizacji .....	52
<b>Agnieszka Czerwińska-Lubszyk, Anna Michna:</b> Relacje pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem MŚP w dotychczasowych badaniach empirycznych .....	65
<b>Dariusz Dudój:</b> Mechanizm wzrostu zaangażowania pracowników w doskonalenie organizacji jako efekt ukierunkowanego rozwoju kompetencji pracowników .....	73
<b>Marcin Flieger:</b> Doskonalenie funkcji marketingowej poprzez implementację zasad marketingu relacji .....	85
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Aspekty zaangażowania i zaufania w doskonaleniu organizacji sektora zdrowia .....	94
<b>Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch:</b> Ewolucja rutyn organizacyjnych jako fundament doskonalenia organizacji .....	106
<b>Piotr Karwacki:</b> Controlling jako narzędzie wielopłaszczyznowej oceny organizacji sieciowej .....	115
<b>Eryk Kosiński, Michał Flieger:</b> Optymalizacja modelu sprzedaży – wyniki badań satysfakcji i potrzeb klientów wybranych firm sektora elektroenergetycznego w Polsce .....	128
<b>Marcin Kowalewski:</b> Proces definiowania i implementacji kluczowych mierników dokonań do przedsiębiorstwa .....	138
<b>Janusz Kraśniak:</b> Doskonalenie kompetencji menedżerskich kadry zarządzającej podmiotów leczniczych .....	146
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Efekt aureoli i badanie czynników sukcesu organizacji .....	159

<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Ewolucja kryteriów oceny doskonałości struktury organizacyjnej .....	170
<b>Krzysztof Machaczka:</b> Uświadomiona wizja organizacji jako kluczowy element zdolności rekonfiguracji strategicznej przedsiębiorstwa.....	179
<b>Małgorzata Machaczka:</b> Zjawisko wielokulturowości w przedsiębiorstwach międzynarodowych .....	188
<b>Kamila Malewska:</b> Intuicja w podejmowaniu decyzji jako źródło przewagi konkurencyjnej .....	196
<b>Mieczysław Morawski:</b> Doskonalenie procesów dzielenia się wiedzą z udziałem kluczowych pracowników przedsiębiorstwa w świetle badań empirycznych.....	208
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Elastyczność produktowa jako przejaw zmian i determinanta doskonalenia konkurencyjnego zakładu wytwórczego – koncepcja oceny .....	220
<b>Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff:</b> Rozwój przywódcy jako czynnik zmiany w organizacji – studium przypadku programu kształtowania menadżerów .....	235
<b>Bartłomiej Pierański:</b> Zasoby niematerialne jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa .....	247
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Socjopsychologiczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w ujęciu dialektycznym – kontekst cech osobowościowych i właściwości temperamentu.....	256
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska:</b> Umiejętności kluczowego pracownika w doskonaleniu przedsiębiorstwa.....	269
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Ewolucja koncepcji doskonałości jako egzemplifikacja różnicowania .....	277
<b>Anna Starosta:</b> Diagnozowanie kultury organizacyjnej w procesie jej identyfikacji i zmiany jako warunek osiągnięcia doskonałości organizacji.....	286
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Niewystarczająca analiza błędów barierą dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach budowlanych .....	296
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Bariery w procesie doskonalenia pracowników – analiza wybranych przypadków .....	306
<b>Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Odporność swoista organizacji .....	318
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz:</b> Pracownik 50+ jako kluczowy czynnik w procesie doskonalenia przedsiębiorstw.....	329

## Summaries

<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Tourist supply chains. Directions of changes and perfecting .....	19
---	----

<b>Michał Chomicki:</b> Shaping the excellence in relations with cooperators under uncertainty.....	29
<b>Marta Chudykowska:</b> Adaptation of FMEA method in designing a system to measure achievements to ensure the effectiveness of optimising actions..	41
<b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński, Waclaw Nosek:</b> Renewal process management model of enterprises – in the direction of organizational learning.....	51
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Key managerial and employees' competencies in the context of organizational growth and development...	64
<b>Agnieszka Czerwińska-Lubszczyk, Anna Michna:</b> Networking vs. operation of small and medium-sized enterprises.....	72
<b>Dariusz Dudój:</b> Mechanism of the increase of employees' engagement in organization improvement as an effect of directed development of employees' competencies .....	84
<b>Marcin Flieger:</b> Improving marketing function through the implementation of relationship marketing principles.....	93
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Aspects of commitment and trust to improve the organization of the health sector.....	105
<b>Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch:</b> Evolution of organizational routines as foundation for organizational improvement.....	114
<b>Piotr Karwacki:</b> Controlling as a tool of multi-dimensional assessment of the network organization .....	127
<b>Eryk Kosiński, Michał Flieger:</b> Optimisation of sales model – results of satisfaction and customers' needs research of chosen firms of electro energy sector in Poland.....	137
<b>Marcin Kowalewski:</b> Defining and implementing process of KPIs.....	145
<b>Janusz Kraśniak:</b> Improvement of managerial skills of the management in health care entities .....	158
<b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> The halo effect. Investigation of the organization's success factors .....	169
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> The evolution of criteria of assessment of organizational structure excellence.....	178
<b>Krzysztof Machaczka:</b> Informed vision of the organization as a key element in the ability of strategic reconfiguration of enterprises.....	187
<b>Małgorzata Machaczka:</b> The phenomenon of multiculturalism in international companies.....	195
<b>Kamila Malewska:</b> Intuition in decision-making as a source of competitive advantage .....	207
<b>Mieczysław Morawski:</b> Improving knowledge sharing processes with key employees of the company in the light of empirical research .....	219

<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Product flexibility as an indication of changes and a determinant of a perfectly competitive manufacturing facility – assessment concept.....	234
<b>Hubert Pachciarek, Alberto Lozano Platonoff:</b> Leader’s development as a factor of change in an organization – case study of shaping managers’ program.....	246
<b>Bartłomiej Pierański:</b> Immaterial resources as a source of competitive advantage of an enterprise.....	255
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Socio-psychological determinants of managerial decisions in accordance with a dialectic approach – the context of personality traits and temperament characteristics.....	268
<b>Gabriela Roszyk-Kowalska:</b> Skills of key employees in enterprise’s improvement .....	275
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet:</b> Evolution of the excellence concept as an exemplification of variation.....	285
<b>Anna Starosta:</b> Organisational culture diagnosis in the process of its identification and change as a condition to achieve business excellence.....	295
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Insufficient analysis of errors as the knowledge sharing barrier in a construction enterprise .....	305
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Barriers of employee development – analysis of selected cases.....	317
<b>Anna Zabłocka-Kluczka:</b> Specific immunity of the organization .....	328
<b>Agnieszka Żarczyńska-Dobiesz:</b> A 50+ employee as a key factor in the business improvement process.....	338

**Aneta Stosik, Aleksandra Leńniewska**

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

---

## **BARIERY W PROCESIE DOSKONALENIA PRACOWNIKÓW – ANALIZA WYBRANYCH PRZYPADKÓW**

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest wskazanie barier występujących w procesie podnoszenia kwalifikacji i szkoleń w dużych przedsiębiorstwach. Autorki dokonały analizy dominujących ograniczeń zarówno w zakresie czynników psychologicznych dotyczących kadry pracowniczej, ale także na poziomie organizacyjnym i zarządczym, które utrudniają doskonalenie i rozwój pracowników wybranych korporacji.

**Słowa kluczowe:** doskonalenie zawodowe, bariery, szkolenia, kształcenie, kapitał ludzki, zarządzanie personelem.

DOI: 10.15611/pn.2014.359.29

### **1. Wstęp**

Rozwój jest istotnym wyzwaniem stojącym przed kadrą zarządzającą w warunkach zaostrzającej się konkurencji. Jest procesem doskonalenia kadr postrzeganym jako jeden z najistotniejszych czynników efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Warunkiem rozwoju nowoczesnej firmy jest między innymi stały wzrost kompetencji jej zasobów. Elementem kluczowym, prowadzącym do sukcesu w zarządzaniu zasobami ludzkimi, jest konieczność realizowania programów szkoleniowych na wszystkich jej szczeblach [Stosik i in. 2007].

Rozwój pracowników to „proces uzupełniania przez pracowników wiedzy niezbędnej do prawidłowego wykonywania działań na aktualnym stanowisku pracy oraz stwarzanie możliwości dodatkowego rozwoju wiedzy, umiejętności i kompetencji pod kątem awansu, przesunięcia lub zmiany organizacyjnej” [Kostera 2000, s. 109]. Doskonalenie kwalifikacji i umiejętności pracowników, stymulowanie ich zdolności i skłonności do stałego uczenia się i rozwoju powinno być domeną każdej organizacji, a w szczególności działów personalnych. Kształcenie i rozwój intelektualny pracowników daje firmie wielostronne korzyści. Zapewnienie możliwości ciągłego doskonalenia to przede wszystkim:

- dostosowywanie kwalifikacji do rzeczywistych wymagań związanych ze stanowiskiem pracy,

- rozszerzenie kwalifikacji,
- rozwijanie umiejętności samorealizacji i samooceny,
- umacnianie integracji pracowników z przedsiębiorstwem,
- kształtowanie postaw i zachowań zgodnych z celami organizacji.

Kształcenie i rozwój personelu, najcenniejszego zasobu każdej organizacji, jest coraz bardziej doceniane w wielu firmach, zwłaszcza w tych, które realizują budowanie kapitału intelektualnego oraz politykę kapitału ludzkiego. Postrzegają one bowiem ten proces jako inwestycję długoterminową, co wpływa na stały wzrost produktywności organizacji. Kształcenie sprzyja poszerzaniu horyzontów myślowych pracowników, rozwijaniu osobowości i zmianie postaw, stymuluje kreatywność i innowacyjność, a także przedsiębiorczość. Zaspokajają również potrzeby pracownika w procesie jego samorealizacji.

Doskonalenie, mimo iż jest konieczne dla rozwoju organizacji, może być hamowane przez różnego typu bariery zarówno związane z funkcjonowaniem jednostki w aspekcie psychologicznym czy socjologicznym, jak i organizacyjnym. Podejmowanie działań sprzyjających własnemu rozwojowi nie jest uwarunkowane jedynie potrzebą osiągnięć czy ambicją, ale może być efektem konfiguracji wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych o złożonej postaci. Bardziej szczegółowe omówienie wspomnianych barier zostanie podjęte w dalszej części artykułu.

Rozwijanie organizacji poprzez budowanie kapitału intelektualnego stało się koniecznością. Istnieje wiele teorii i badań potwierdzających tę konieczność. Szkolenia pracownicze powinny mieć na celu permanentne przygotowanie pracowników do zmian w otoczeniu organizacji. Zmiany bowiem, jako stały element każdej organizacji, są nieuniknione, a często powodują duży niepokój wśród pracowników i opór wobec nich. Bez zmian natomiast organizacja nie jest w stanie się rozwijać i uczyć. W szczególności należy tutaj wskazać ideę organizacji uczącej się propagowaną przez Petera Senge'a. Koncepcja rozwijania organizacji uczącej się zdobywa coraz większe grono zwolenników. Senge twierdzi, że zjawisko uczenia się jest bardzo szerokie i powszechne, a jego skuteczność przekłada się na sukces organizacji [Senge 2004, s. 20]. Metody szkoleniowe z jednej strony stymulują procesy powstawania wiedzy (niekiedy w trakcie szkoleń powstają nowe rozwiązania), z drugiej zaś integrują pracowników. Można również przyjąć, że program szkoleniowy przyczynia się do wspomagania rozwoju i wzmacniania bądź zmiany kultury organizacji.

Potrzeba zmian zachowań i postaw staje się coraz większa wraz ze wzrostem dynamiki zmian otoczenia organizacji. W czasie przeprowadzania zasadniczych przeobrażeń wysiłki pracowników muszą koncentrować się na wypracowywaniu nowych wartości i wprowadzaniu modyfikacji zachowania na niższych szczeblach. Związane jest to z faktem, że właśnie pracownicy zajmujący w hierarchii organizacyjnej niższe stanowiska mają decydujący wpływ na wartość oraz koszt produktów i usług, jak również na jakość kontaktów z klientami [Katzenbach, Smith 2001, s. 206].



## **2. Kształtowanie właściwych postaw (proces integracji pracowników z celami organizacji)**

Według M. Kostery „przez kształcenie i rozwój personelu rozumiemy proces uzupełniania przez pracowników wiedzy niezbędnej do prawidłowego wykonywania zadań na aktualnym stanowisku pracy oraz stwarzania możliwości dodatkowego rozwoju wiedzy, umiejętności i kompetencji pod kątem awansu, przesunięcia lub zmiany organizacyjnej”. Ponadto szkolenia wyzwalają w ludziach innowacyjność, poddają nowe pomysły pod rozagę, zmieniają rutynowe przyzwyczajenia, a także rozwijają samodzielność i przedsiębiorczość. Poza tym, mimo że niewielu pracodawców zauważa, że stanowią one swego rodzaju wynagrodzenie, są uznawane za wyróżnienie i zaspokajają potrzeby samorealizacji pracowników.

Dla przedsiębiorców realizujących politykę kapitału ludzkiego kształcenie i rozwój personelu to podstawa rozwoju przedsiębiorstwa. Mimo że często kosztowne, szkolenia stanowią inwestycję na przyszłość, tak samo jak zatrudnianie i poszukiwanie odpowiedniej, wyszkolonej kadry. Jednak nie zawsze można przewidzieć, jakie niespodzianki niosą zmiany dokonujące się na rynku gospodarczym. Jednym z integralnych czynników budowania organizacji oraz kształtowania jej kultury organizacyjnej jest konieczność integracji pracowników wokół jej strategii i wytyczonych celów. Właściwie realizowany proces integracji prowadzi do kooperatywnego zachowania pracowników, zespołów i grup pracowniczych i dotyczy zarówno firm o jednolitym kulturowo zespole pracowników, jak i organizacji z zasobami pochodzącymi z odmiennych kultur. Jest to przede wszystkim stworzenie zespołowego sposobu kooperacyjnych zachowań pracowników na wielu szczeblach organizacji i dostosowanie ich do zmian organizacyjnych. Im wyższa spójność pracowników firmy, tym wyższa ich efektywność na poszczególnych stanowiskach pracy i w zarządzaniu projektami. „Proces integracji to kompleks uzależnionych od siebie zmian, które prowadzą do łączenia się elementów składowych organizacji w pewną całość, zdolną do trwania i rozwoju” [Listwan 2001, s. 103].

W dobie globalizacji i wielkich międzynarodowych koncernów niezwykle ważne staje się znalezienie wspólnego podłoża dla często bardzo odmiennych systemów wartości, przyzwyczajzeń, a nawet animozji o charakterze nacjonalistycznym. Wobec powyższego, rola działu personalnego ma wymiar strategiczny dla możliwości rozwojowych organizacji, ponieważ jego zadaniem staje się tworzenie pomostu międzykulturowego. Pracodawcy coraz większą wagę przywiązują do biznesowego zmysłu i wyczucia. Patrzą na ludzi bardziej przez pryzmat wyników finansowych, a tym, którzy chcą na tym polu odgrywać kluczową rolę, stawiają wymogi znacznie większego zaangażowania w proaktywność i strategiczny wymiar biznesu. Potrzebą obecnych czasów jest znajomość innych dziedzin zarządzania, myślenie, działanie i komunikowanie się w kategoriach wyników biznesowych. Dla menedżerów, którzy podejmą wyzwanie rozwoju nowych kompetencji i przedefiniowania swojej

roli w firmie, stwarzane są znacznie lepsze możliwości wybitnej kariery i szybszego awansu niż dotychczas w stosunku do profesjonalistów funkcji HR.

Nowa rola zarządzania personelem uwzględnia również zadania identyfikacji istniejącej w danej firmie kultury, określenia jej poprzez wspólnie wyznawane wartości oraz zestaw oczekiwanych i pożądanых zachowań, a także organizacyjnych postaw. Na bazie takiej diagnozy dział personalny jest odpowiedzialny wraz z zarządem firmy za stworzenie kulturowych wyznaczników stających się ludzkim i organizacyjnym wymiarem przyjętych strategii biznesowych. W dzisiejszych czasach konkurencyjna rynkowo firma powinna być jak najbliższa modelowi zespołu w lidze NBA, gdzie wybitne jednostki tworzą idealnie zintegrowany zespół mający tylko jeden cel – wygrać. Realizując to zadanie, kierownictwo pionu personalnego musi wspiąć się na wyżyny umiejętności zakładowego psychologa i negocjatora. Kolejną z nowych ról dla pionów personalnych jest funkcja katalizatora przeobrażeń niezbędnych dla przetrwania i rozwoju firmy. Jedynym stałym elementem dzisiejszego biznesu jest ciągła zmiana, a nowoczesne zarządzanie personelem jest obecne wszędzie. Dzieje się tak, ponieważ niezależnie od modelu wprowadzania zmian, jaki jest stosowany przez kierownictwo danej firmy, zawsze prawdą jest, że aby z sukcesem wprowadzić jakąkolwiek zmianę, trzeba pozyskać do niej ludzi, bo to oni będą zarówno jej przedmiotem, jak i podmiotem.

Jednak również w przypadku mniejszych zmian, takich jak wdrażanie nowych systemów zarządzania, nowej polityki produktowej, nowych technologii czy przebudowy struktury organizacyjnej, troska o ich promocję w świadomości załogi bywa bardzo istotna. To od postawy i umiejętności adaptacyjnych wszystkich pracowników będzie zależeć ogólny stopień elastyczności organizacji [Stosik i in. 2007, s. 121-127]. Im bardziej zintegrowany zespół pracowniczy, tym łatwiej o elastyczne dostosowanie organizacji do zmian, nieuchronnych w dzisiejszym świecie globalnej konkurencji, i większa szansa na pokonywanie pojawiających się barier.

Sprawność organizacji w dużej mierze zależy od tego, w jakim stopniu jest zintegrowany i jak skutecznie współpracuje zespół zatrudnionych w niej ludzi. Efektywność pracowników można rozwijać m.in. poprzez działania nastawione na doskonalenie pracy zespołowej. *Clou* tego typu działań jest związane z budowaniem konstruktywnych relacji pomiędzy działami i pracownikami. Doskonalenie współpracy opiera się przede wszystkim na rozwijaniu szeroko pojętej komunikacji oraz twórczym wypracowywaniu rozwiązań istniejących problemów bądź konfliktów. Jednocześnie nie należy zapominać o utrzymaniu odpowiedniego poziomu motywacji i zaangażowania pracowników, zwłaszcza w momentach newralgicznych dla organizacji, np. w czasie wprowadzania zmian.

Mając na uwadze powyższe założenia, wiele przedsiębiorstw wysyła swoich pracowników na szkolenia integracyjne, licząc na to, że po powrocie do firmy będą oni nie tylko potrafili, ale też chcieli efektywnie współpracować. Budowanie pożądanых postaw polega na polepszeniu relacji w zespole, wzmacnianiu identyfikacji ludzi z organizacją. Aby to rzeczywiście osiągnąć, trzeba zwrócić uwagę na kompe-

tencje pracowników, czyli wiedzę, umiejętności i postawy, jakie są w stanie rozwijać tego typu projekty. Najczęściej są to umiejętności związane z komunikacją, pracą zespołową, motywacją, zarządzaniem projektami, radzeniem sobie ze stresem, otwartością na zmiany. Po diagnozie potrzeb organizacji/zespołu dokonanej przez profesjonalną firmę szkoleniową, powstaje lista kompetencji, jakie powinny zostać poddane działaniom rozwojowym podczas integracji. Warto poddać uczestników szkolenia testom diagnozującym stan ich wiedzy w zakresie badanych kompetencji. Dopiero na tej podstawie warto ułożyć program szkolenia i zastanowić się nad formą i metodologią zajęć oraz efektami, jakie chcemy osiągnąć.

### 3. Rodzaje barier w doskonaleniu pracowników

W nawiązaniu do konieczności realizowania strategii ciągłego uczenia się omówionego w poprzednich akapitach, autorki na potrzeby niniejszego opracowania skonstruowały kwestionariusz zawierający prawie 50 twierdzeń odnoszących się do potencjalnych ograniczeń w funkcjonowaniu człowieka w organizacji i blokujących go przed podejmowaniem aktywności związanej z rozwojem własnym w pracy. Analiza twierdzeń kwestionariusza pozwoliła pogrupować oraz przyporządkować je do nominalnych grup, nazwanych przez autorki barierami motywacyjnymi, emocjonalnymi, poznawczymi, osobowościowymi oraz organizacyjnymi.

Grupa barier motywacyjnych zawierała twierdzenia obrazujące obniżoną potrzebę osiągnięć, rozwoju, zmian oraz oczekiwań pracowników, a także brak chęci do podejmowania działania czy planowania własnego rozwoju uwarunkowanej zarówno obniżoną motywacją wewnętrzną (brak potrzeby), jak i zewnętrzną (brak bodźców). Emocjonalna grupa barier zbudowana została poprzez twierdzenia odnoszące się do lęku pracowników związanego ze zmianami, jakie niesie konieczność rozwoju (nowe wyzwania, nowe oczekiwania), lęku związanego z oceną nabytych kompetencji czy oceną efektywności, a także wstyd przed ujawnieniem niekompetencji i lęk przed konieczną aktywnością oraz współpracą z innymi. Bariery emocjonalne obejmowały także zdania opisujące strach przed koniecznością dostosowania się do nowych technologii, nowych rozwiązań, nowych procedur czy schematów postępowania. Poznawcza grupa barier natomiast odnosiła się do przekonań, które w sferze mentalnej mogą blokować rozwój pracowników. Mogą one dotyczyć zarówno myślenia o sobie, jak i o innych, o organizacji, o przełożonych czy szkoleniach, trenerach czy też procesie rozwoju. Do twierdzeń tej grupy przypisano zdania prezentujące określony rodzaj przekonań dotyczących np. adresatów szkoleń („nauka jest dla młodych” albo „szkolenia są dla tych, którzy chcą awansować”), a także dotyczące błędów w myśleniu podwładnych bądź brak dostatecznej wiedzy o sobie (przeświadczenie o braku luk kompetencyjnych czy też niewłaściwe ich nazywanie) oraz twierdzenia odnoszące się do oceny celowości i wartościowości szkoleń.

Osobowościowa grupa barier natomiast nawiązywała do charakterologicznych uwarunkowań funkcjonowania człowieka w miejscu pracy, czyli takich czynników,

które niekiedy poza świadomością pracownika mogą determinować jego postawy oraz motywację w pracy. Respondenci w kwestionariuszu ankiety mogli odnieść się do poziomu własnej samooceny, swojej otwartości na nowe doświadczenia, elastyczności, pesymizmu, poziomu ambicji, poczucia samoskuteczności czy umiejscowienia kontroli, a także wiary w siebie czy orientacji na efekty w pracy.

Ostatnia grupa ograniczeń rozwojowych to grupa czynników najmniej związanych z indywidualnym funkcjonowaniem pracownika, a raczej warunkowana polityką kadrową i kondycją finansową firmy, rodzajem struktury organizacyjnej i tym samym możliwościami awansu, rodzajem sprawowanej kontroli czy systemem komunikacji. Ta grupa czynników, pomimo bardziej „obiektywnego” charakteru (tzn. niezwiązanego z uwarunkowaniami indywidualnymi pracownika), także została uwzględniona w badaniu i potraktowana jako równie istotna w analizie czynników wpływających na rozwój pracowniczy.

#### 4. Analiza barier w procesie doskonalenia pracowników

Celem artykułu było wyodrębnienie barier występujących w procesie doskonalenia pracowników w opinii menedżerów. Autorki dla potrzeb badania skonstruowały kwestionariusz ankietowy zbudowany z prawie 50 twierdzeń skierowany do menedżerów różnych działów zatrudnionych w kilku wrocławskich korporacjach. W badaniu wzięli udział menedżerowie, których potencjalna rozpiętość kierowania obejmowała od kilku do ponad 120 osób. Osoby badane ponadto charakteryzowały się kilku-kilkunastuletnim doświadczeniem na stanowisku kierowniczym (od 2 do 19 lat), a średnia ich wieku wynosiła 39 lat (rozpiętość wynosiła od 29 do 45 roku życia).

Kwestionariusz zawierał pięć grup barier opisujących przeszkody utrudniające proces doskonalenia w organizacjach odnoszących się do różnych wymiarów funkcjonowania człowieka w miejscu pracy. Należały do nich wcześniej omówione grupy barier motywacyjnych, emocjonalnych, poznawczych, osobowościowych oraz organizacyjnych. Respondenci proszeni byli o zaznaczenie trzech najbardziej i najmniej istotnych przykładów barier spośród wszystkich wymienionych pozycji kwestionariusza ułożonych w przedstawionych grupach. W grupie barier motywacyjnych najczęściej wskazywano:

**Tabela 1.** Ranking barier motywacyjnych (w %)

Najistotniejsze	Najmniej istotne
brak potrzeby osiągnięć (17,6%)	niechęć wynikająca z niewłaściwej oceny kompetencji pracownika przez przełożonego (31,8%)
brak potrzeby zmian (17,6%)	niewielki zakres oczekiwań pracowników (18,2%)
brak konieczności rozwoju (17,6%)	brak entuzjazmu w podejmowaniu działań i planowaniu własnego rozwoju (18,2%)

Źródło: opracowanie własne.

W grupie barier emocjonalnych najczęściej zaznaczano:

**Tabela 2.** Ranking barier emocjonalnych (w %)

Najistotniejsze	Najmniej istotne
lęk przed zmianami, nowymi wymaganiami i oczekiwaniami (29,2%)	lęk przed nowymi technologiami (26,7%)
wstyd przed ujawnieniem niekompetencji (20,8%)	niechęć związana z obligatoryjnym uczestnictwem w szkoleniu (20%)
oraz lęk przed oceną nowych kompetencji (20,8%)	opór przed koniecznością aktywnej postawy na szkoleniu (20 %)

Źródło: opracowanie własne.

Najbardziej znaczące i najmniej istotne bariery poznawcze w opinii menedżerów to:

**Tabela 3.** Ranking barier poznawczych (w %)

Najistotniejsze	Najmniej istotne
niedostrzeżenie perspektyw w organizacji i pojawiających się szans (20,6%)	przekonanie, że doskonalenie to domena tych, którzy chcą awansować (16,7%)
przekonanie o zmarnowanym czasie i bezwartościowości podejmowanych działań (14,7%)	przekonanie, że osoba przełożonego jest odpowiedzialna za planowanie szkoleń i rozwój pracowników i inicjatywa powinna należeć wychodzić do menedżera (16,7%)
przekonanie o braku luk kompetencyjnych (11,8%) oraz brak zrozumienia celu (11,8%)	przekonanie, że doskonalenie zawodowe nie wiąże się z żadną gratyfikacją (16,7 %)

Źródło: opracowanie własne.

Analiza osobowościowych czynników utrudniających rozwój wyodrębniła następujące elementy:

**Tabela 4.** Ranking barier osobowościowych (w %)

Najistotniejsze	Najmniej istotne
brak orientacji na zadania, cele i efektywność (20,6%)	zawyżona/zaniżona samoocena (21,1%)
brak otwartości i introwertyzm (14,7%)	zewnętrzne umiejscowienie kontroli (przekonane, że życiem człowieka sterują czynniki zewnętrzne niezależne od jego wpływu i woli) (21,1%)
pesymizm i negatywistyczne myślenie (14,7%)	brak wiary w siebie i w swoje możliwości (15,8 %)

Źródło: opracowanie własne.

Za najistotniejsze i najmniej istotne przeszkody organizacyjne uznano:

**Tabela 5.** Ranking barier organizacyjnych (w %)

Najistotniejsze	Najmniej istotne
brak planowania ścieżek kariery zawodowej w organizacji (20,7%)	wprowadzanie testów i egzaminów sprawdzających przyrost wiedzy (20%)
brak finansów w firmie na podejmowanie kształcenia (13,8%) brak monitorowania rozwoju pracowników przez przełożonych (13,8%) różnice poglądów na poziomie przełożony – podwładny oraz zakłócenia komunikacyjne (13,8%) słaba kultura organizacyjna, brak wspólnej wizji i celu (13,8%)	brak tradycji uczenia się w organizacji (16%) brak ciekawych ofert szkoleniowych czy niekonsekwencja w egzekwowaniu planów rozwojowych (12%)

Źródło: opracowanie własne.

## 5. Podsumowanie

Zachodzące współcześnie zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem koncentrują się w dużej mierze na czynniku ludzkim. Ten długo zaniedbywany zasób, którym dysponuje organizacja, jest na nowo odkrywany. W świetle współczesnych teorii organizacji i zarządzania, jedynie efektywnie i umiejętnie zarządzana kadra może stać się źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej i fundamentem organizacji, która nie tylko trwa, ale nieustannie się rozwija [Chomątowska 2001]. Efektywność współczesnych organizacji budowana jest bez wątpienia w oparciu o kompetencje zarządzających i pracujących w niej osób. Toteż „posiadane przez przedsiębiorstwo kompetencje stwarzają ludziom odpowiednie warunki, sprzyjające efektywnym działaniom, a konkretniej kreują okoliczności pozwalające na zdobywanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej” [Bratnicki 2000, s. 7]. W literaturze przedmiotu spotkać można wiele definicji kompetencji. Według M. Bratnickiego [2000, s. 8] to „możliwość robienia czegoś innego dla klientów, wykorzystując predyspozycje do łatwego opanowania i efektywnego wykonywania procesów wytwarzania wartości dodanej oraz praktyczną znajomość procesów gospodarczych i stosowanych umiejętności”. Amerykanie H. Jahja i B. Kleiner podają, że kompetencje to cechy charakterystyczne, demonstrowane przez pracownika, zawierające wiedzę, umiejętności i zachowania umożliwiające mu właściwe wykonywanie zadań. Inną definicję przytaczają brytyjscy badacze, M. Armstrong i A. Baron. Według nich kompetencje dotyczą tego, co pracownik powinien wiedzieć, zrobić i jak to zrobić [Thierry i in. 1994, s. 82]. Człowiek kompetentny – to uprawniony do działania i decydowania, mający podstawę i kwalifikacje do wydawania opinii i sądów. T. Oleksyn [1999, s. 7-28] kompetencje w aspekcie prakseologicznym postrzega jako

czynniki, które zapewniają pracownikowi zdolność do skutecznego działania. I tu są pojęciem szerszym niż kwalifikacje.

Jeśli termin kompetencji dotyczy pojedynczego pracownika, to w warunkach przedsiębiorstw można mówić o zarządzaniu kompetencjami. Koncepcje kompetencji według M. Bratnickiego wyznaczają nowe spojrzenie na zarządzanie strategiczne i budowanie przewagi konkurencyjnej. Zarządzanie kompetencjami, jako złożona działalność związana z kształtowaniem standardów kompetencyjnych, prowadzi do wzrostu wartości kapitału ludzkiego i efektywności działania całej organizacji [Oleksyn 1999].

Współczesne organizacje wymagają nowego spojrzenia na zasoby w aspekcie uzyskania tzw. przewagi konkurencyjnej. Stąd potrzeba zwrócenia szczególnej uwagi na zasoby wiedzy. W czasach burzliwej konkurencji na rynku niestabilnego otoczenia organizacji walka toczy się nie tylko o technologię, produkty czy rynki zbytu. Istotą zainteresowania nowoczesnych przedsiębiorstw są nowe idee, pomysły i informacje. Zasoby materialne jako dotychczasowe źródło przewagi konkurencyjnej tracą na ważności. Aktywa niematerialne, takie jak wiedza, kultura organizacyjna, relacje z otoczeniem, marka czy prawa własności intelektualnej, są w centrum zainteresowań wielu organizacji XXI wieku. Organizacje zaczynają doceniać pierwszoplanową rolę, jaką odgrywa szeroko rozumiana wiedza współczesnego przedsiębiorstwa.

Teoretycznie, sukces rynkowy zależy od jakości i wiedzy, jaką przedsiębiorstwa stosują w kluczowych procesach biznesowych. Szybkość wprowadzania innowacji rośnie, kreowanie wartości dla klienta staje się dominujące w działaniach dużych korporacji. Mobilność pracowników na rynku może wpływać na utratę wiedzy przez organizacje, stąd konieczność większej kompleksowości działania.

Zarządzanie wiedzą jest procesem, w którym organizacja wykorzystuje swój kapitał intelektualny i wszelkie zasoby niematerialne budujące strategię przewagi konkurencyjnej. W.R. Bukovitz i R.L. Williams twierdzą, że „zarządzanie wiedzą jest procesem, za pomocą którego organizacja generuje bogactwo na bazie swoich intelektualnych lub opartych na wiedzy aktywów organizacyjnych” [Bukovitz, Williams 1999, s. 2]. Zarządzanie wiedzą jest związane z modelem organizacji uczącej się, gdzie wiedza jest najważniejszym zasobem organizacji w budowaniu strategii, a doświadczenie, kompetencje ludzi mają kluczowe znaczenie, np. „dla organizacji wirtualnej, [...] jest procesem umożliwiającym wykorzystanie wiedzy położonej poza organizacją i dynamizującym przepływy wiedzy do organizacji” [Mikuła i in. 2002, s. 72].

Jednym z podstawowych procesów zarządzania wiedzą jest tworzenie zasobów wiedzy. Można korzystać ze źródeł wewnętrznych, tj.: pracownicy, bazy danych, dokumentacja firmowa, oraz zewnętrznych, tj. dostawcy, klienci czy kooperanci. Czerpanie z tych zasobów powoduje występowanie wartości dodanej w przedsiębiorstwie. Generowanie wiedzy wymaga zaangażowania ludzi w przedsiębiorstwie. To oni mają największy wpływ na pozyskiwanie, tworzenie i przekazywanie nowej

wiedzy, która jest wykorzystywana w wielu procesach przedsiębiorstwa. Bez pozyskiwania i dyfuzji wiedzy przez pracowników, jako głównego źródła nowej wiedzy w organizacji, efektywność przedsiębiorstwa będzie bardzo ograniczona. Jeśli chodzi o aspekt dyfuzji wiedzy w badanych przedsiębiorstwach, to wyniki badań wskazują, iż pracownicy niechętnie i rzadko dzielą się swoją wiedzą i umiejętnościami. Każda zatem firma musi stawać się organizacją inteligentną, zdolną do ulepszania otoczenia, a zarazem siebie, gdyż rosnąca konkurencja zmusza do ustawicznego wprowadzania innowacji.

Tworzenie wiedzy w organizacji powinno być postrzegane jako swoista budowa wewnętrznych kompetencji przedsiębiorstwa ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych. Wiedza w posiadaniu jednostek jest rozproszona i mało efektywna, a przekształcenie jej w wiedzę zbiorową może dawać efektywniejsze rezultaty oraz zwiększać możliwości konkurencyjne każdej organizacji [Nonaka i in. 2000]. „Wśród wszystkich zasobów przedsiębiorstwa wiedza pełni funkcję strategiczną. Za takim postrzeganiem wiedzy przemawiają dwie jej podstawowe funkcje [...] funkcja innowacyjna, gdzie nowa wiedza kształtuje pozostałe zasoby przedsiębiorstwa w sposób, który zapewnia ich efektywne wykorzystanie, oraz funkcja tworzenia wartości rynkowej poszczególnych zasobów (np. marek). Unikatowa, efektywnie wdrożona wiedza przyczynia się do kreacji zasobów, które wyróżniają firmę oraz jej produkty na tle konkurencji. Dzięki temu jest bardzo silnym determinan-tem przewagi konkurencyjnej, wyrażonej w postaci wysokiej wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Czyni to wiedzę niezastąpionym elementem strategii wzrostu” [Murawska 2002, s. 605]. W dzisiejszych czasach, kiedy cykle produkcyjne ulegają ciągłym optymalizacjom i niejednokrotnie redukcji, a cykl życia produktów istotnie się skraca, przewagę konkurencyjną należy dostrzegać w maksymalnym wykorzystaniu możliwości intelektualnych organizacji i wprowadzaniu własnych innowacyjnych rozwiązań. W kontekście takich zjawisk polscy przedsiębiorcy badanego sektora wprost deklarują, że w dobie dzisiejszych technologii nie sposób nastawić się na imitację i naśladownictwo zachodnich rozwiązań, ale jedyną drogą rozwoju i zachowania tożsamości jest własny pomysł i szybkie jego wdrożenie. Skończyły się czasy, gdzie polscy przedsiębiorcy mogli pozwolić sobie na kopiowanie wzorów zachodnich. Dziś z różnych względów nie jest to możliwe. Tylko zachowanie własnych nowatorskich rozwiązań i szybkie wdrażanie jest drogą permanentnego uczenia się i wzrostu współczesnego biznesu.

Nie każdy rodzaj wiedzy kreuje wartości. Wiedza może mieć znaczenie strategiczne dla przedsiębiorstwa, będąc czynnikiem wzrostu jego wartości rynkowej, jeżeli jest dostępna, jest unikatowa i jeśli jest aplikacyjna. A. Sopińska [2002] wyróżnia cztery podstawowe strategie zarządzania wiedzą stosowane w różnych sektorach i branżach:

- Pierwsza strategia traktuje zarządzanie wiedzą jako kluczowe aktywa przedsiębiorstwa. Wiedza postrzegana jest jako podstawowe źródło przewagi konkurencji przedsiębiorstwa. Celem jest jej ochrona i wykorzystanie do tworzenia no-



wych zasobów intelektualnych. Strategia ta występuje w firmach, których funkcjonowanie zdeterminowane jest wysokimi zdolnościami intelektualnymi pracowników.

- Druga strategia zakłada, że wiedza jest źródłem ulepszania produktów i usług. Tę strategię przyjmują firmy, których funkcjonowanie oparte jest na zasobach fizycznych. Kapitał intelektualny służy tu jedynie ulepszaniu i unowocześnianiu produktów. Przykładem mogą być firmy produkujące nowoczesne produkty.
- Trzecia strategia polega na zarządzaniu wiedzą jako podstawową działalnością firmy i warunkiem utrzymania się na rynku. Przykładem mogą być firmy consultingowe.
- Kolejna strategia traktuje wiedzę jako sposób ulepszania procesów w organizacjach przeszłości poprzez dużą zmienność otoczenia.

W badanych przedsiębiorstwach barierami utrudniającymi podejmowanie rozwoju były w dużej mierze czynniki intrapsychiczne i związane z indywidualnymi uwarunkowaniami motywacyjnymi, poznawczymi czy osobowościowymi pracowników w opinii menedżerów. I o ile elementy charakterologicznej konstrukcji człowieka trudne mogą być do modyfikacji (brak otwartości, introwertyzm, pesymizm, negatywizm), o tyle pozostałe grupy czynników mogą łatwiej poddawać się zmianom. Katalizatorami sukcesu niewątpliwie mogą być menedżerowie, którzy zdając sobie sprawę z elastyczności przekonań ludzi, mogą na nie istotnie wpływać. Przekonanie o braku luk kompetencyjnych czy niedostrzeganie perspektyw w organizacji to takie elementy percepcji, na które przełożony może i powinien wpływać, wykorzystując dostępne mu narzędzia w zarządzaniu zespołem. Podobnie bariery motywacyjne (brak potrzeby osiągnięć, zmian i chęci do działania) i do pewnego stopnia także emocjonalne (lęk przed zmianami, nowymi wymaganiami, wstyd przed ujawnieniem niekompetencji czy lęk przed oceną) i organizacyjne (różnice poglądowe, zakłócenia komunikacyjne, brak planowania ścieżek rozwoju, słaba kultura organizacyjna) to czynniki, których rozmiar może być minimalizowany poprzez osobę przełożonego, jeśli ta posiada potrzebną wiedzę o swoich podwładnych, wolę i motywację do podjęcia pracy z trudnościami, ale przede wszystkim dobrze te bariery identyfikuje. To dwukierunkowa i aktywna relacja pomiędzy przełożonym a podwładnymi powinna być podstawą do pokonywania barier i budowania owocnego porozumienia, na którego kanwie pracownicy, menedżerowie i cała organizacja może osiągnąć sukces.

Opisane bariery mogą stanowić pewien zasób wiedzy dla menedżerów pozwalający zidentyfikować przyczyny utrudniające lub uniemożliwiające rozwój pracowników w firmie, ale niewątpliwie konieczne jest aktywne poszukiwanie rozwiązań dla zdiagnozowanych problemów. Dane pochodzące z przeprowadzonych analiz ukazują perspektywę menedżerów, zatem dużą wartością dla badań w tym obszarze mogłaby być próba konfrontacji opracowanych wyników z opiniami pracowników. Poza tym ciekawym kierunkiem badawczym mogłaby okazać się analiza opisywanych barier uwzględniająca takie kryteria klasyfikacyjne, jak wielkość organizacji,

branża czy charakter jej działalności, a także analiza porównawcza barier, które uznawano za problematyczne kilka czy kilkanaście lat temu, i tych, które dziś uznaje się za aktualne.

## Literatura

- Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa 2000.
- Bukovitz W.R., Williams R.L., *The knowledge management Fieldbook. Financial Times – Prentice HAU*, Pearsons Education Ltd, London 1999.
- Chomątowska B., *Czynniki warunkujące użyteczność ocen pracowniczych*, [w:] *Sukces w zarządzaniu*, red. T. Listwan, S. Witkowski, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- Katzenbach J., Smith D., *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2000.
- Mikuła B., Pietruszka-Dryl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002.
- Murawska M., *Strategiczne znaczenie wiedzy w procesie kształtowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa*, [w:] *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, red. R. Krupski, J. Lichtarski, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- Nonaka J., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami organizacji. Istota, cele, system*, „Humanizacja Pracy” 1999, nr 10.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Sopińska A., *Zarządzanie wiedzą – moda czy konieczność?*, [w:] *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, red. R. Krupski, J. Lichtarski, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- Stosik A., Głowicki P., Kowalska K., *Zmiana postaw i zachowań pracowniczych w świetle szkoleń, na przykładzie firmy Seco/Warwick SA*, [w:] *Spoleczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, red. A. Potocki, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2007.
- Thierry D., Sauret Ch., Monod M., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Poltext, Warszawa 1994.

## BARRIERS OF EMPLOYEE DEVELOPMENT – ANALYSIS OF SELECTED CASES

**Summary:** The aim of the article is to indicate barriers occurring in a development process in big organizations. The authors conducted the analysis of dominant barriers in development process based on selected cases.

**Keywords:** development process, barriers, trainings, education, human capital, personnel management.