

PRACE NAUKOWE

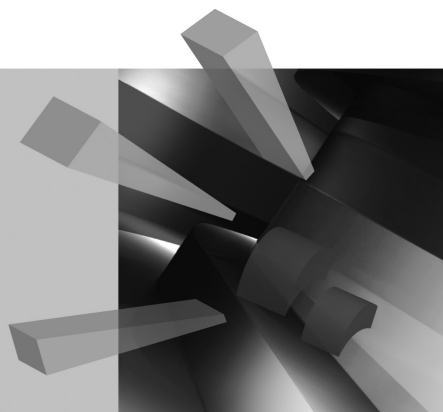
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

298

Budowa gospodarki opartej na wiedzy w Polsce – modele i doświadczenia



Redaktorzy naukowi

Mieczysław Moszkowicz

Robert Kamiński

Marek Wąsowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Świrska-Korlub

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

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

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2013

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-338-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Roman Chorób: Wiedza jako determinanta rozwoju innowacyjnych form powiązań integracyjnych	11
Zbigniew Chyba: Pracownicy wiedzy a kreowanie innowacji technologicznych w przedsiębiorstwach.....	19
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska: Ewolucja uwarunkowań partycypacji bezpośredniej w drugiej dekadzie transformacji polskiej gospodarki	27
Jarosław Domański: Postawy wobec ryzyka w badaniach organizacji <i>non profit</i>	40
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: System zarządzania środowiskowego a ekoinnowacyjność, ekowydajność, efektywność.....	48
Irena K. Hejduk, Wiesław M. Grudzewski, Monika Wańtuchowicz: Zaufanie w zintegrowanym modelu <i>sustainable enterprise</i>	56
Honorata Howaniec: Polityka klastrowa w Polsce a innowacyjność MSP....	71
Wiesław Kotarba: Problemy ochrony dóbr niematerialnych.....	83
Rafał Krupski, Katarzyna Piórkowska: Użyteczność wiedzy i innych zasobów niematerialnych dla innowacji i replikacji w badaniach empirycznych.....	93
Joanna Kurowska-Pysz: Rola pracowników wiedzy w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw	105
Anna Kwiotkowska: Przedsiębiorstwa odpryskowe jako forma współpracy nauki i biznesu. Modele konfiguracyjne.....	113
Mieczysław Moszkowicz: Wiedza i kompetencje w gospodarce.....	120
Edmund Pawłowski: Zmiany w strukturach organizacyjnych polskich przedsiębiorstw w kontekście rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.....	128
Jadwiga Rudek: Rynek pracy w Unii Europejskiej jako element gospodarki opartej na wiedzy.....	138
Łukasz Skowron: Holistyczny model relacyjny motywacji pracownika i satysfakcji klienta.....	145
Elżbieta Izabela Szczepankiewicz: Wymagania kwalifikacyjne wobec kadr nowoczesnej gospodarki.....	153
Arkadiusz Świadek, Katarzyna Szopik-Depczyńska: Dostawcy w łańcuchu dostaw w kształtowaniu innowacyjności polskiego przemysłu – studia przypadków.....	162

Stefan Trzcieliński: Niektóre symptomy zmiany strategii przedsiębiorstw. Wstępne wyniki badań wpływu GOW	170
Małgorzata Wachowska: Problem nadmiernej podaży wiedzy w warunkach gospodarki opartej na wiedzy	179
Łukasz Wawrzynek: Efektywność procesów w oparciu o wiedzę na przykładzie wdrożenia standaryzacji w organizacji międzynarodowej.....	187
Grażyna Węgrzyn: Sektor usług w gospodarce opartej na wiedzy a zmiany w zatrudnieniu	196
Magdalena K. Wyrwicka: <i>Foresight</i> sieci gospodarczych w kontekście transformacji wiedzy. Wyniki badań na przykładzie Wielkopolski.....	205
Przemysław Zbierowski: Przedsiębiorczość i innowacje w gospodarce opartej na wiedzy – wyniki badań Globalnego Monitora Przedsiębiorczości...	216

Summaries

Roman Chorób: Knowledge as a determinant of innovative structures of integration links development.....	18
Zbigniew Chyba: Knowledge workers and the creation of technological innovations in enterprises	26
Ryszard Rutka, Małgorzata Czerna: The evolution of direct participation determinants in the second decade of Polish economy transformation.....	39
Jarosław Domański: Attitudes to risk in the research of nonprofit organizations.....	47
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Environmental Management System and the eco-innovation, eco-efficiency, ecological effectiveness.....	55
Irena K. Hejduk, Wiesław M. Grudzewski, Monika Wańtuchowicz: Trust in sustainable enterprise integrated model.....	70
Honorata Howaniec: Cluster policy in Poland and innovation of SME's.....	82
Wiesław Kotarba: Problems in the protection of intangible goods	92
Rafał Krupski, Katarzyna Piórkowska: Usefulness of knowledge and other intangible resources for innovation and replication in empirical research	104
Joanna Kurowska-Pysz: The role of knowledge workers in the innovative activities of companies	112
Anna Kwiotkowska: Academic enterprise as a form of cooperation between science and business. Configurational models.....	119
Mieczysław Moszkowicz: Knowledge and competence in economy	127
Edmund Pawłowski: Changes in organizational structures of Polish enterprises in the context of knowledge based economy development.....	137
Jadwiga Rudek: Labor market in the European Union as an element of knowledge based economy	144
Łukasz Skowron: Holistic relational model of employee's motivation and customer's satisfaction.....	152

Elżbieta Izabela Szczepankiewicz: Qualification requirements for the staff of modern economy	161
Arkadiusz Świadek, Katarzyna Szopik-Depczyńska: Suppliers in the supply chain in the formation of Polish industry innovativeness. Case study	169
Stefan Trzcieliński: Some symptoms of change of business strategy. Preliminary results of the impact of KBE	178
Małgorzata Wachowska: Problem of excessive supply of knowledge in the conditions of knowledge-based economy	186
Łukasz Wawrzynek: Effectiveness of processes based on knowledge on the example of implementation of standardization in an international organization	195
Grażyna Węgrzyn: Shifting employment patterns in the service sector of knowledge-based economy.....	204
Magdalena K. Wyrwicka: Foresight of economic networks in the context of knowledge transformation. Research findings in Wielkopolska region	215
Przemysław Zbierowski: Entrepreneurship and innovations in knowledge based economy – Global Entrepreneurship Monitor empirical research....	225

Elżbieta Izabela Szczepankiewicz

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

WYMAGANIA KWALIFIKACYJNE WOBEC KADR NOWOCZESNEJ GOSPODARKI

Streszczenie: Ostatnie lata w Polsce obfitują w dynamiczne przemiany strukturalne i ekonomiczno-społeczne, a także fale recesji. Prowadzą one do wzrostu wymagań kwalifikacyjnych wobec kadry kierowniczej i pracowników. Celem opracowania jest przedstawienie oczekiwań pracodawców wobec kwalifikacji oraz umiejętności kadr kierowniczych i pracowników w nowoczesnej gospodarce ze szczególnym zwróceniem uwagi na kompetencje kluczowe. Omówiono także aspekty rozwoju rynku edukacji i szkoleń zawodowych w gospodarce opartej na wiedzy.

Słowa kluczowe: kwalifikacje kadry kierowniczej i pracowników, kompetencje kluczowe.

1. Wstęp

Dynamiczne przemiany strukturalne, ekonomiczno-społeczne i nakładająca się na te zmiany fala recesji lub kryzysu w szczególny sposób prowadzą do wzrostu wymagań w zakresie kwalifikacji kadry kierowniczej i specjalistów, którzy muszą sprostać coraz trudniejszym warunkom funkcjonowania przedsiębiorstw. Powyższe warunki mają także duży wpływ na charakter wykształcenia i oczekiwania względem kwalifikacji pracowników na niższych szczeblach organizacji. We współczesnych, zmieniających warunkach stają się istotne nie tylko solidne podstawy wiedzy (tzw. twarde kwalifikacje zawodowe), ale i umiejętności społeczne (tzw. kwalifikacje miękkie).

Celem opracowania jest przedstawienie kierunków zmian w oczekiwaniach pracodawców wobec kwalifikacji oraz umiejętności kadr kierowniczych i pracowników w gospodarce opartej na wiedzy. W opracowaniu omówiono wybrane wyniki badań i postulaty dotyczące rozwoju i jakości systemu edukacji i szkoleń, który kształtuje kompetencje kadr w obecnej gospodarce.

2. Trendy wymagań kwalifikacyjnych kadr w XXI wieku

Należy zauważyć, że ostatnio w wielu publikacjach omawia się trendy, które w dobie powtarzających się kryzysów i okresów recesji mogą oddziaływać w przyszłości na zachowania rynków, w tym rynku pracy i podmioty gospodarcze, a w konsekwen-

cji – na oczekiwania pracodawców wobec kwalifikacji i umiejętności zatrudnionych pracowników i kandydatów do pracy. Trendy te są ostatnio przedmiotem szczegółowych analiz, w których dominują następujące kwestie: postępująca globalizacja i konkurencja na rynkach międzynarodowych, rosnące tempo przemian gospodarczych i społecznych, stany permanentnej recesji, nieustanne obniżanie kosztów, zmiany technologiczne, wzrastające znaczenie kapitału intelektualnego [Dubois, Rothwell 2008, s. 75; Gierszewska, Wawrzyniak 2001, s. 80; Staniewski 2008, s. 16; Dudek, Szczepankiewicz 2010, s. 209]. Wielu autorów stwierdza, że zmiany w gospodarce, w tym oczekiwania wobec kwalifikacji kadr, są generowane przez dwie grupy czynników (tab. 1):

1) czynniki zewnętrzne (egzogeniczne, makroekonomiczne), o charakterze światowym, a także czynniki kształtowane na poziomie krajowym i lokalnym przez państwo i innych uczestników rynku,

2) czynniki wewnętrzne (endogeniczne, mikroekonomiczne), które wynikają ze specyfiki działalności podmiotu i branży, w której działa.

Tabela 1. Czynniki zewnętrzne i wewnętrzne wpływające na rozwój kwalifikacji kadr

Czynniki zewnętrzne	Czynniki wewnętrzne
1) postęp w rozwoju technologii informacyjnych, w tym szybki i nieograniczony przepływ informacji z wykorzystaniem Internetu, telefonii satelitarnej,	1) rozwój technologiczny i organizacyjny, łatwość w tworzeniu nowych struktur organizacyjnych i prowadzenia biznesu według potrzeb podmiotu (np. tworzenie sieci, alianse, klastry, powszechność outsourcingu i co-sourcingu itp.),
2) swobodny przepływ kapitału i pracowników w warunkach globalnej gospodarki,	2) powszechność korzystania z rozwiązań informatycznych dostosowanych do specyfiki działalności danego przedsiębiorstwa (np. rozwój systemów klasy MRP II/ERP, CRM itp.),
3) inwestycje zagraniczne, globalna gospodarka i konkurencja, wspólny rynek europejski,	3) elastyczność zatrudnienia w przedsiębiorstwie (np. telepraca, kontrakty, zastępstwo),
4) rosnąca aktywność gospodarcza, większa dostępność tworzenia i funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw,	4) poziom nakładów na rozwój kwalifikacji i umiejętności kadr,
5) poziom współpracy nauki i gospodarki, efektywność i jakość systemu edukacji,	5) poziom nakładów na badania naukowe i rozwój w przedsiębiorstwie,
6) kryzys, okresy recesji i spowolnienia gospodarczego	6) dostęp do funduszy UE i ich wykorzystanie na rozwój przedsiębiorstw i podnoszenie kwalifikacji kadr (np. z Sektorowego programu operacyjnego „Rozwój zasobów ludzkich” z EFS i innych programów UE)

Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem autorki spośród wymienionych czynników niewątpliwie największy wpływ zarówno zewnętrzny, jak i wewnętrzny na obecne trendy kierunków kształcenia i oczekiwania w zakresie kwalifikacji kadr w dzisiejszej globalnej gospodarce ma powszechne stosowanie i szybki rozwój technologii informacyjnych niemal we

wszystkich dziedzinach gospodarki. Technologie informacyjne, w tym Internet, dostarczają niezbędnych narzędzi do budowy globalnej sieci współpracy między wieloma podmiotami (*networking cooperation*), zdalnej komunikacji (*distant communication*), gromadzenia i przetwarzania informacji, koordynacji pracy zindywidualizowanej i symultanicznej koncentracji oraz decentralizacji procesu podejmowania decyzji [Kryszczuk 2002, s. 118]. Sama umiejętność obsługi systemów informatycznych nie jest już tak istotna jak kilka lat temu. Ważniejsze stają się trudniejsze do opanowania umiejętności skutecznego pozyskiwania, analizowania i przetwarzania danych w użyteczne informacje do podejmowania decyzji zarządczych. J. van Dijk [2005, s. 71-93] w ramach tych umiejętności wyróżnia trzy grupy: umiejętności koncepcyjne (strategiczne), umiejętności instrumentalne (operacyjne) i umiejętności informacyjne.

Warto również wspomnieć, że pod koniec XX wieku P.F. Drucker i inni autorzy zapowiadali, iż dominującą kategorią świata pracy wkrótce staną się pracownicy wiedzy i organizacje oparte na wiedzy [Drucker 1988; Nonaka 1991; Garvin 1993]. Stwierdzenie to się potwierdziło, dzisiaj bowiem szerokie wykorzystanie wiedzy, które przekłada się na produktywność i innowacyjność w globalnej gospodarce, doprowadziło do wyróżnienia nowych grup pracowników wiedzy, tj. specjalistów wiedzy (*knowledge professional*) i specjalistów zarządzających wiedzą (*knowledge executives*) [Fazlagić 2006, s. 131]. W gospodarce wiedzy liczna grupa pracowników, określanych pod koniec XX w. jako „białe kołnierzyki”, stała się pracownikami informacji (*information workers*). Niektórzy autorzy wskazują, że obecnie rozszerza się nowa grupa pracowników, nazywanych „złotymi kołnierzykami”, będących profesjonalistami z wyższym wykształceniem o specjalistycznej wiedzy, jak np. prawnicy, lekarze, księgowi, inżynierowie, naukowcy. Wkrótce będzie można mówić także o licznej grupie „krzemowych kołnierzyków” – specyficznej grupie specjalistów nadzoru, praca ludzi stopniowo zastępowana będzie bowiem przez komputery i maszyny [Rifkin 2001].

Niewątpliwie ciągle zmiany w globalnej gospodarce, przy powracających falach kryzysu lub recesji, będą wpływały na oczekiwania względem kwalifikacji i umiejętności kadr. Bardzo ważne będą nie tylko solidne podstawy wiedzy, czyli tradycyjne „twarde” kwalifikacje zawodowe (wiedza zawodowa, specjalistyczna i ogólna), ale i umiejętności o charakterze ogólnym, tzw. kompetencje¹ kluczowe, zwane też społecznymi.

¹ W literaturze jest wiele definicji kompetencji. Zdaniem autorki najszerzej definiuje je R. Jurkowski [2008, s. 124-126], który twierdzi, że kompetencje to: posiadane zasoby wiadomości (wiedza ogólna, zawodowa, specjalistyczna), doświadczenie (praktyka i refleksja), umiejętności (techniczne, społeczne, konceptualne, analityczne, decyzyjne), zdolności/cechy osobowe (fizyczne, wola, temperament, predyspozycje, zdolności intelektualne, behawioralne, wszechstronność, stany emocjonalne) oraz wyznawane wartości i postawy (kreatywność, otwartość, zdolność adaptacji i pracy w grupie). Prócz wiedzy, także doświadczenie, umiejętności i zdolności świadczą o kompetencjach pracownika. Doświadczenie kształtowane jest w oparciu o praktykę w wykonywaniu czynności zawodowych. Umiejętności

Kompetencjami kluczowymi określa się umiejętności pełnienia różnych funkcji w tym samym czasie, a także rozwiniętą zdolność akceptowania zmian i umiejętność adaptacji w zmieniających się warunkach². Kompetencje te rozwijane są niezależnie od rodzaju pracy, zawodu czy obejmowanego stanowiska. Stąd kadry kierownicze współczesnej gospodarki postrzega się jako wszechstronnie wykształconych absolwentów uczelni, którzy nie obawiają się zmieniać zawód kilka razy w życiu, są skłonni się kształcić przez całe życie zawodowe, elastycznie dostosowują się do potrzeb pracodawcy i rynku pracy.

Wielu autorów wymienia różne umiejętności, które tworzą listę kluczowych kompetencji. Niewątpliwie na pokreślenie zasługuje lista stworzona przez J. Skrzypczaka [1998, s. 20 i nast.], który do kluczowych kompetencji zalicza umiejętności uczenia się, rozwiązywania problemów, analitycznego myślenia, czyli dostrzegania zależności przyczynowo-skutkowych i funkcjonalnych oraz złożoności zjawisk, a także poszukiwania, segregacji, wykorzystywania informacji z wielu źródeł. Do tych kompetencji zalicza on także umiejętność doskonalenia się w danej dziedzinie, elastycznego reagowania na zmiany i poszukiwanie nowych rozwiązań. Przy tym niezbędne są umiejętności komunikowania się z wykorzystaniem technologii informatycznych i znajomości języków obcych. Cenne zdają się być także umiejętności argumentowania i obrony własnego zdania, umiejętności współpracy i porozumienia w grupie, a także skutecznego działania przejawiającego się w organizowaniu pracy sobie i innym. Ważne jest również opanowanie technik i narzędzi pracy, projektowanie działań oraz przyjmowanie odpowiedzialności za wyniki. Kluczowe kompetencje w nowoczesnych organizacjach stanowią o jakości kadr na poziomie zarówno zarządczym, jak i operacyjnym. Określają zdolności organizacji w zakresie koordynacji oraz integracji umiejętności i technologii [Jabłoński 2009, s. 94]. Są tym cenniejsze, w im większym stopniu organizacja potrafi obronić je przed imitacją i substytucją ze strony rywali [Obłój 2007, s. 135].

Warto zwrócić uwagę, że eksperci projektu „Foresight kadr nowoczesnej gospodarki” wskazują, iż katalog kompetencji kluczowych należy inaczej rozpatrywać w odniesieniu do kadry zarządzającej, a inaczej w odniesieniu do pracowników niższych szczebli. W projekcie zaprezentowano ranking oczekiwanych kompetencji kadr kierowniczych i pracowników szczebli operacyjnych uporządkowany od najważniejszych do mniej ważnych (tab. 2).

Na podstawie danych w tab. 2 można stwierdzić, że obecnie od kadr kierowniczych oczekuje się przede wszystkim kluczowych kompetencji w zakresie umiejętności funkcjonowania w otoczeniu międzynarodowym, umiejętności pracy w zespole

pozwalają, obok wykonywania wyznaczonych zadań, na wykonywanie innych obowiązków, podejmowanie odpowiedzialności oraz kształtowanie swoich zachowań w relacjach z innymi ludźmi i przewidywanie stanów przyszłych.

² Przykładem może być pełnienie funkcji dyrektora departamentu, który pełni także funkcje kierownika wdrażanego projektu, jest członkiem różnych komisji, np. ds. przetargów publicznych, lub pełni w przedsiębiorstwie inne funkcje o mniejszym znaczeniu.

Tabela 2. Ranking oczekiwanych kompetencji kadry kierowniczej i pracowników na stanowiskach operacyjnych

Kompetencje	Kadry kierowniczej	Pracowników na stanowiskach operacyjnych
Umiejętność funkcjonowania w otoczeniu międzynarodowym	1	4
Praca w zespole, zarządzanie zespołami	2	7
Kreatywność i przedsiębiorczość	3	8
Zarządzanie wiedzą i infobrokerstwo	4	10
Komunikacja interpersonalna, autoprezentacja	5	6
Znajomość języków obcych	6	3
Znajomość technologii informatycznych	7	2
Wykorzystanie technologii mobilnych	8	5
Przekwalifikowalność i mobilność	9	1
Ochrona własności intelektualnej	10	11
Ugruntowane podstawy matematyki	11	9

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Matusiak, Kuciński, Gryzik 2009, s. 129].

i zarządzania zespołami, kreatywności i przedsiębiorczości, umiejętności zarządzania wiedzą. Natomiast od pracowników na stanowiskach operacyjnych oczekuje się głównie gotowości do przekwalifikowania i mobilności zawodowej, znajomości technologii informatycznych i języków obcych, a w dalszej kolejności umiejętności funkcjonowania w otoczeniu międzynarodowym.

3. Dostosowanie systemu edukacji i szkoleń do potrzeb pracodawców

Zdaniem autorki nabywanie zarówno kwalifikacji zawodowych, jak i kluczowych kompetencji powinny w pierwszej kolejności zapewniać programy edukacyjne na podstawowych szczeblach kształcenia w szkołach ponadgimnazjalnych, a następnie w uczelniach wyższych. System edukacji, programy i organizacja nauczania powinny umożliwić rozwój zdolności adaptacyjnych absolwentów, jako przyszłych pracowników, do dynamicznie zmieniających się warunków na rynku pracy i potrzeb zgłaszanych przez pracodawców. Kompetencje kluczowe powinny być następnie utrwalane i rozwijane w trakcie dalszego ustawicznego zawodowego szkolenia pracowników, finansowane lub współfinansowane przez pracodawców.

Wielu ekspertów potwierdza, iż system edukacji w szkołach średnich i uczelniach wyższych w ostatnich kilkunastu latach skupiał się głównie na merytorycznym aspekcie, czyli przekazywaniu wiedzy, a w małym stopniu – na kształtowaniu umiejętności i postaw kadr pracowniczych. Programy edukacyjne w większości polskich uczelni nie w pełni odpowiadają potrzebom współczesnych pracodawców. Dlatego drugą, szczególnie ważną formą zdobywania wiedzy i umiejętności stały się szkole-

nia zawodowe pracowników – czy to w miejscu pracy, czy poza nią. Rynek edukacyjny w odpowiedzi na popyt ze strony ludzi czynnych zawodowo, absolwentów różnych kierunków i pracodawców w ostatnich latach zaoferował niezwykle bogaty katalog studiów podyplomowych, kursów językowych i szkoleń specjalistycznych w różnych dziedzinach. Powszechnie stały się także profesjonalne studia menadżerskie MBA skierowane do liderów biznesu (szerzej [Szczepankiewicz, Dudek 2011, s. 78-91]).

Niewątpliwie najbogatszą ofertę kursów i szkoleń dla pracowników stworzyły różne ośrodki szkoleniowe. Organizatorzy szkoleń deklarują najczęściej, że istotnym elementem konstrukcji szkoleń podnoszących kwalifikacje zawodowe i rozwijających umiejętności jest łączenie wykorzystania technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych z pracą w zespołach roboczych, które pozwalają na rzeczywiste ugruntowanie nabytej wiedzy. Jednak badania ankietowe przeprowadzone przez autorkę potwierdzają dużo niższy poziom zadowolenia uczestników z odbytych szkoleń niż deklarowany przez organizatorów³. Podobne wnioski dotyczyły także szkoleń współfinansowanych ze środków UE⁴. Eksperti projektu „Foresight kadr nowoczesnej gospodarki” wskazują, że dobór tematyczny szkoleń powinien bardziej zróżnicowany w zależności od grupy, do której kierowane jest szkolenie. Postulują oni, aby rozróżnić szkolenia dla kadry zarządzającej i specjalistów dużych firm, właścicieli i menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw od szkoleń kierowanych do personelu średniego i niższego szczebla. Zdaniem autorki można się zgodzić

³ Badania autorki objęły 86 osób, które w ostatnich 12 miesiącach uczestniczyły w szkoleniach w ramach podnoszenia kwalifikacji z zakresu specjalistycznej wiedzy zawodowej i regulacji prawnych. Ankietowani wskazują średnią ocenę zadowolenia ze szkolenia na poziomie 4,1 (w skali 2-5). Wadami szkoleń były: teoretyczne wykłady, zbyt szybkie tempo przekazywania wiedzy, mała liczba przykładów praktycznych i dominujące zbytnie ich uproszczanie, powodujące oderwanie prezentowanych przykładów od praktyki. Spośród ankietowanych 38 osób uczestniczyło także w szkoleniach interdyscyplinarnych, rozwijających kompetencje i umiejętności społeczne. Szkolenia te oceniono średnio na poziomie 3,8. Ankietowani wskazali na niewielkie możliwości rozwijania umiejętności praktycznych, a także to, że większość szkoleń ograniczano do biernego przyswajania treści i rzadko wymagano jakiegokolwiek aktywności uczestników. Żadna z 86 osób ankietowanych nie wskazała łączenia wykładu z wykorzystaniem różnych technologii informacyjnych (ćwiczeń/laboratoriów praktycznych), a jedynie 3% wskazało, że miało możliwość przygotowania i prezentacji własnych drobnych projektów. Rzadko stosowano jakiegokolwiek formy sprawdzania nabytej wiedzy czy umiejętności praktycznych.

⁴ Eksperti projektu „Foresight kadr nowoczesnej gospodarki”, podsumowując badania w zakresie szkoleń w ramach różnych projektów współfinansowanych ze środków UE, przede wszystkim z Sektorowego programu operacyjnego „Rozwój zasobów ludzkich” w ramach EFS, wskazują, że obecnie realizowane szkolenia dla dorosłych rzadko spełniają postulat łączenia wykorzystania technologii informacyjnych z pracą w zespołach roboczych, pozwalającego na rzeczywiste ugruntowanie wiedzy. Szkolenia finansowane ze środków UE zazwyczaj były zbyt obszerne merytorycznie, nie uwzględniały technik utrwalających informacje i rozwijających umiejętności. W trakcie badań osób bezrobotnych i pracodawców potwierdzono, że podczas szkoleń zbyt dużo czasu poświęcono na rozważanie problemów teoretycznych, a zbyt mało przeznaczano na praktyczne aspekty wiedzy. Większość szkoleń dla kadry kierowniczej była realizowana w formie seminariów, nie zmuszały one do aktywności i ograniczały się do biernego przyswajania treści [Matusiak, Kuciński, Gryzik 2009, s. 159].

z tym postulatem, szkolenia bowiem dla kadry kierowniczej, specjalistów oraz właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw powinny być szkoleniami interdyscyplinarnymi, sprzyjającymi nawiązywaniu kontaktów z przedstawicielami innych branż i kreatywnemu podejściu do poszukiwania nowych możliwości rynkowych dla własnych firm w pozostałych gałęziach gospodarki. Dodatkowo szkolenia realizowane branżowo powinny mieć na celu aktualizację podstawowych kwalifikacji zawodowych, wiedzy w zakresie regulacji prawnych, wiedzy specjalistycznej oraz trendów i tendencji rozwojowych branży. Natomiast szkolenia dla pracowników na poziomach operacyjnych powinny mieć charakter przede wszystkim branżowy i celowy dla rozwoju umiejętności i kompetencji zapewniających sprawne i odpowiedzialne wykonywanie powierzonych obowiązków z uwzględnieniem odpowiedniego poziomu decyzyjności.

4. Wnioski końcowe i postulaty na przyszłość

W warunkach ciągłych przemian w gospodarce rosną wymagania pracodawców wobec kwalifikacji kadr kierowniczych, specjalistów i pozostałego personelu. Pracodawcy oczekują od swoich kadr inicjowania potrzeby ciągłego doskonalenia przez całe życie zawodowe. Rynek na te potrzeby odpowiada dobrze rozwiniętym systemem profesjonalnych studiów menadżerskich MBA, a także dość bogatym katalogiem studiów podyplomowych, kursów językowych i szkoleń specjalistycznych w różnych dziedzinach, które umożliwiają wszystkim grupom pracowników ciągłe podnoszenie poziomu kwalifikacji i umiejętności.

Należy mieć na uwadze, że w dłuższym okresie potencjał kadrowy na rynku pracy wiąże się przede wszystkim z polityką strukturalną i edukacyjną kraju. Właściwa polityka państwa w zakresie kształtowania kompetencji kadr dla gospodarki opartej na wiedzy powinna być realizowana w połączeniu ze strategicznym partnerstwem z przedsiębiorstwami i instytucjami naukowymi. Takie partnerstwo i połączenie prac przedstawicieli nauki, biznesu, administracji, polityki i sektora społecznego może stworzyć podstawę do budowy systemu prognozowania i diagnozowania rynku pracy na poziomie kraju i regionów, umożliwiającego skuteczne monitorowanie trendów tego rynku w celu lepszego dostosowania pomiędzy potrzebami rynku i przedsiębiorstw a polityką edukacji i zatrudnienia.

Z tego względu, zdaniem autorki, kluczowe znaczenie dla rozwoju kadr w nowoczesnej gospodarce opartej na wiedzy będzie miało stworzenie zintegrowanego systemu, który zawierał będzie następujące elementy:

1) podsystem diagnozowania i prognozowania potrzeb rynku pracy, sektorów i branż oraz wymiany informacji między rynkiem edukacyjnym a organizacjami pracodawców, izbami gospodarczymi oraz firmami,

2) podsystem udziału pracodawców we współfinansowaniu kształcenia poszczególnych studentów (np. delegowanych pracowników, kandydatów do pracy) i udział we współtworzeniu programów edukacyjnych,

3) podsystem jakości kształcenia nastawiony na potrzeby pracodawców (m.in. poprzez włączenie przedstawicieli organizacji pracodawców, firm i praktyków do rad programowych uczelni, nastawienie na kształcenie interdyscyplinarne, kształcenie umiejętności komunikowania i adaptację absolwentów do szybko zachodzących zmian na rynku, inwestowanie w rozwój praktycznych umiejętności kadry naukowej i dydaktycznej, np. obowiązkowe staże dla młodych naukowców w firmach, szkolenia w zakresie technologii informacyjnych).

Wprowadzenie zmian w systemie edukacji, programach i organizacji nauczania umożliwi zwiększenie zdolności adaptacyjnych absolwentów i pracowników do dynamicznie zmieniających się warunków na rynku pracy. Programy edukacyjne na wszystkich szczeblach kształcenia, a zwłaszcza doskonalone obecnie w uczelniach w ramach budowy wewnętrznych systemów zapewnienia jakości kształcenia, powinny zapewniać nabycie kluczowych kompetencji i umiejętności, które zapewne w praktyce będą utrwalane i rozwijane w trakcie dalszego ustawicznego kształcenia pracowników.

Literatura

- Drucker P.F., *Nadchodzi nowa era*, 1988, przedruk w: *Zarządzanie wiedzą, Harvard Business Review on Knowledge Management*, Helion, Gliwice 2006.
- Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice 2008.
- Dudek M., Szczepankiewicz E.I., *Wybrane problemy kierunków rozwoju kadr dla przyszłości w Polsce i Unii Europejskiej*, [w:] *Polskie przedsiębiorstwa na rynku europejskim*, PAN, Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie, Warszawa 2010.
- Fazlagić A.J., *Zarządzanie wiedzą. Szansa na sukces w biznesie*, Gnieźnieńska Wyższa Szkoła Humanistyczno-Menedżerska MILENIUM, Gniezno 2006.
- Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, K.B. Matusiak, J. Kuciński, A. Gryzik (red.), PARP, Warszawa 2009.
- Garlin D.A., *Budowanie organizacji uczącej się*, 1993, przedruk w: *Zarządzanie wiedzą, Harvard Business Review on Knowledge Management*, Helion, Gliwice 2006.
- Gierszewska G., Wawrzyniak B., *Globalizacja. Wyzwania dla zarządzania strategicznego*, PFPK-Poltext, Warszawa 2001.
- Jabłoński M., *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia i rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Jurkowski R., *Zarządzanie kompetencjami kierownika (menedżera)*, [w:] *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, A. Sajkiewicz (red.), Difin, Warszawa 2008.
- Kryszczuk M., *Geneza nowego świata według Manuela Castellsa*, „Studia Socjologiczne” 2002, nr 1.
- Nonaka I., *Organizacja oparta na wiedzy* 1991, przedruk w: *Zarządzanie wiedzą, Harvard Business Review on Knowledge Management*, Helion, Gliwice 2006.
- Oblój K., *Strategia organizacji – w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Warszawa 2007.
- Rifkin J., *Koniec pracy*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2001.
- Skrzypczak J., *Tak zwane kompetencje kluczowe, ich charakter i potrzeba kształtowania w toku edukacji ustawicznej*, „Edukacja Ustawiczna Dorosłych” 1998, nr 3.
- Staniewski M.W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wizja-Press&IT, Warszawa 2008.

Szczepankiewicz E.I., Dudek M., *Perspektywiczne kwalifikacje w branżach przyszłości jako wyzwanie dla wielkopolskich uczelni i rynku usług szkoleniowych*, [w:] *Wielkopolska w gospodarce krajowej*, M. Chromińska (red.), Zeszyty Naukowe 2011, WSHiR, Poznań 2011.

Van Dijk J., *The Deepening Divide. Inequality in the Information Society*, Sage, Thousand Oaks, London-New Delhi, 2005.

QUALIFICATION REQUIREMENTS FOR THE STAFF OF MODERN ECONOMY

Summary: In recent years Poland has seen relatively dynamic transformations, both structural and socioeconomic. A wave of crises and recessions accompanying such transformations is bound to raise qualification requirements for managers and employees. The purpose of the present study is to present the qualification and skill requirements for both managers and employees, paying special attention to key competences. Moreover, the study discusses the development of professional trainings, which shape the competences of the staff in modern economy.

Keywords: qualification for managers and employees, key competences.