

Doskonalenie i samokształcenie zawodowe kadr w zakładach pracy w Polsce (wybrane zagadnienia)

Professional development and self-learning of staff in the workplace in Poland (selected issues)

Słowa kluczowe: doskonalenie zawodowe, kształcenie kadr w zakładach pracy, edukacja dorosłych, szkolenia pracownicze, kształcenie ustawiczne.

Key words: professional development, training of staff in the workplace, adult education, staff training, employment, continuing education.

Abstract

This article considers education, vocational training and development of staff in large corporations, and governmental administration offices. Educational activities, internships, counselling, seminars, conferences and staff meetings have been presented as current activities being undertaken. Some forms of self-education e.g.: e-learning, workshops (classes) have been discussed. The author presents the benefits of staff training in enterprises especially in the context of the forecasted economic slowdown.

Refleksja snuta w tym tekście dotyczy kształcenia, doksztalcania i doskonalenia zawodowego kadr w dużych korporacjach pracowniczych, takich jak: Stocznia Gdańska S.A., Artceler Mittel Poland (prywatny koncern czterech polskich hut wykupionych przez L. Mittela), utworzone przez Francuzów przedsiębiorstwo (kilka oddziałów w naszym kraju) elektrociepłownicze EDF Polska CUW sp. zo.o., urzędy – wojewódzki i marszałkowski (dużego województwa). Dwie pierwsze z tych korporacji to przedsiębiorstwa przemysłowe. Trzy następne zaliczono do sporej wielkości instytucji usługowych.

Sięgając do różnego rodzaju sprawozdań z działalności wymienionych zakładów, łatwo jest ustalić liczbę realizowanych działań edukacyjnych w interesujących nas dużych zakładach produkcyjnych oraz instytucjach usługowych. Jest ona niewątpliwie imponująca. Przykładowo podać warto, iż w Stoczni Gdańskiej Grupa ds. Szkolenia Zawodowego w ciągu zaledwie dwu miesięcy ostatniego roku zorganizowała 14 różnych kursów (przeważnie różne rodzaje spawania) dla 1426 osób i przeprowadziła egzamin spawalniczy (na uprawnienia) dla 1051 adeptów tego zawodu, zaś pracownicy Zespołu ds. Personalnych wspomnianego urzędu marszałkowskiego zrealizowali w ostatnim roku 81 tzw. szkoleń wewnętrznych w postaci kursów, konferencji, seminariów i narad dla różnych grup pracowników.

Nie jest łatwo – ze względu na dużą różnorodność – scharakteryzować formę czy też rozległą treść działalności edukacyjnej organizowanej w omawianych dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych oraz analogicznych instytucjach usługowych. Każda próba omówienia tych elementów wywołać może krytykę. Z tego powodu ograniczymy się tutaj jedynie do wyodrębnienia w niej głównych działań edukacyjnych ze względu na ich cel. Są wśród nich następujące rodzaje czynności:

- przyuczające do zawodu,
- podwyższające kwalifikacje zawodowe,
- uaktualniające wiedzę i umiejętności do poziomu wprowadzanych zmian (postępu) technicznych, technologicznych i organizacyjnych,
- uczące bezpieczeństwa i higieny pracy oraz zachowania przeciwpożarowego.

Przyuczanie młodych pracowników do zawodu w dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych i instytucjach usługowych stało się dzisiaj koniecznością ze względu na niedomogi szkolnictwa zawodowego, które nie dostarcza zakładom pracy dostatecznie przygotowanych pracowników. W

związku z tym funkcję takiego przygotowania z konieczności przejmują same zakłady pracy, rozwijając ją niekiedy do sporych rozmiarów. Przykładem przygotowywanie spawaczy w Stoczni Gdańskiej (Szkoła Spawalnicza Stoczni Gdańskiej). Z wyedukowanych w niej (a nie w szkołach zewnętrznych) spawaczy prawie w całości wywodzą się nowi pracownicy zatrudniani w Stoczni.

Rozległy proces kształcenia, doksztalcania i doskonalenia zawodowego w przedsiębiorstwach przemysłowych oraz dużych instytucjach usługowych zwyczajowo dzieli się na procesy szkolenia wewnętrznego i zewnętrznego. Pierwsze realizowane siłami kadry (najczęściej inżyniersko-technicznej i innych specjalistów ze stanowisk kierowniczych) zakładu pracy, instruktorów praktycznej nauki zawodu, trenerów, doradców i wykładowców wywodzących się z najlepszych pracowników danej instytucji, dobrze znających potrzeby kwalifikacyjne swoich współpracowników oraz specyfikę pracy na poszczególnych stanowiskach. Kadra ta zna instytucję, w której pracuje, ma sporą wiedzę teoretyczną, zgodnie z którą funkcjonuje dana firma, ma bogate doświadczenie w pracy na różnych stanowiskach. Jej członkom zleca się funkcję opiekunów oraz patronów i konsultantów zawodowych (coachów) nowo przyjętych pracowników, zwłaszcza absolwentów szkół średnich, doradców mniej doświadczonych pracowników, nauczycieli praktycznej nauki zawodu, wykładowców na kursach, referujących i dyskutujących na konferencjach oraz seminariach dla pracowników. Ze względu na dużą efektywność prowadzonego przez nią kształcenia, doksztalcania i doskonalenia realizowana przez nich edukacja wewnętrzna stanowi obiektywnie główny trzon wsparcia edukacyjnego pracowników dużych organizacji przemysłowych i instytucji administracyjnych.

Drugi rodzaj działań edukacyjnych na terenie dużych przedsiębiorstw gospodarczych i instytucji usługowych to kształcenie (szkolenie) zewnętrzne, realizowane przez zaangażowane do tego firmy szkoleniowe (zewnętrzne). Interesujące nas tutaj duże korporacje zatrudniają je według procedur określonych przez prawo o zamówieniach publicznych (przetarg, ale – na ogół – z pominięciem strategii dampingowych, a z preferencją dla jakości oferowanych działań szkoleniowych). Firm takich w naszym kraju jest wiele. Zaprowadzony w kraju rejestr firm szkoleniowych zawiera 9 608 takich instytucji (by w przetargu uzyskać zlecenie finansowane ze środków publicznych, firma szkoleniowa musi być wpisana do tego rejestru). Różny jest profil ich działania. Jedne to firmy typowo szkoleniowe i szkoleniowo-doradcze. Inne – trenerskie, jeszcze inne – coachingowe itp. Część z nich (36%) uzyskała certyfikat jakości i akredytację. Sporo (345) należy do Polskiej Izby Firm Szkoleniowych, dążącej do profesjonalizacji i zapewnienia wysokiego poziomu branży szkoleniowej (m.in. przez nawiązanie przez nie współpracy z resortowymi instytutami naukowymi). Dopracowują one coraz lepsze i zakresowo szersze oferty edukacyjne, coraz lepiej dostosowane do zróżnicowanych potrzeb edukacyjnych także dużych przedsiębiorstw gospodarczych i instytucji usługowych. Ważnym stymulatorem jakościowego rozwoju ich ofert edukacyjnych jest dzisiaj narastająca konkurencja na rynku usług szkoleniowych. Dzięki rozwojowi tych firm tworzy się w naszym kraju niezły rynek usług szkoleniowych, zaś poszczególne zakłady pracy, zarówno duże, jak średnie oraz małe mogą w nich znaleźć (i – mimo niekiedy krytyki – z reguły znajdują) dobre wsparcie w realizowanych u siebie procesach kształcenia, doksztalcania i doskonalenia pracowników.

Nie jest też łatwo wskazać na formy kształcenia, doksztalcania i doskonalenia zawodowego stosowane w omawianych przedsiębiorstwach gospodarczych oraz instytucjach usługowych, Jest ich wiele, co przemawia za oryginalnością organizacyjną tej działalności. Do najczęściej stosowanych należą: kursy, staże, konsulting i doradztwo, nieco rzadziej – seminaria i konferencje oraz narady pracowników. Coraz częściej do edukacji tej trafia e-learning oraz różne rodzaje warsztatów (ćwiczeń).

Celem urozmaicenia i uatrakcyjnienia, a nade wszystko osiągnięcia dobrych efektów kształcenia, doksztalcania i doskonalenia zawodowego ich organizatorzy i realizatorzy uciekają się do najrozmaitszych, sprawdzonych pomysłów organizacyjnych i metodycznych, Przykładem modułowe programy szkolenia (kursowego), coaching i inne formy kontaktu doświadczonego pracownika z adeptami w zawodzie, blended learning, wymiana doświadczeń między pracownikami firmy, maksymalna aktywizacja uczących się poprzez debaty i fora dyskusyjne oraz nawiązywanie współpracy z innymi uczącymi się, zaopatrywanie uczących się w potrzebne materiały dydaktyczne, zachęta do nauki i przekonywanie o konieczności uczenia się. Zapewnieniu wysokiej jakości tej edukacji służy też stały nadzór nad organizacją i przebiegiem różnych form edukacji (monitoring jakości prowadzonej działalności szkoleniowej), badanie opinii i satysfakcji uczących się pracowników z różnych form kształcenia, doksztalcania i doskonalenia.

Ze względu na zabezpieczenia spowodowane troską o ochronę informacji (danych), nie jest obserwatorowi zewnętrznemu (czytaj: badającemu te procesy) łatwo wskazać na społeczny zasięg kształcenia, doksztalcania i doskonalenia zawodowego organizowanego w dużych przedsiębiorstwach gospodarczych i instytucjach usługowych. Zestawienie statystyczne dotyczące sformalizowanych (kursy, konferencje, seminaria, zdawane egzaminy, uzyskane uprawnienia) form kształcenia, bo np. trudno opracować statystykę indywidualnego doradztwa i przeprowadzonych koleżeńskich konsultacji, upoważniają do oszacowania, że edukacji zawodowej w tych firmach poddawana jest co roku ponad połowa pracowników. Znaczy to, że statystycznie co dwa lata przeszkolona bywa, w różnych formach zakładowego kształcenia, doksztalcania i doskonalenia, w zasadzie cała załoga pracownicza. Do tego oszacowania dodać należy stwierdzenie, że przeszkolenie takiej części przechodzą pracownicy pionu kierowania i zarządzania oraz zatrudnienia na stanowiskach obsługi klienta i kontaktu (współpracy) z firmami zewnętrznymi Pracownicy na stanowiskach wykonawczych poddawani są procesom sformalizowanego szkolenia rzadziej. W ich przypadku częściej stosowaną i efektywniejszą formą kształcenia, doksztalcania i doskonalenia zawodowego zdaje się być doradztwo i poradnictwo oraz tzw. szkolenie stanowiskowe.

Nie jest też łatwo wskazać na motywy edukacji realizowanej przez pracowników dużych korporacji gospodarczych i instytucji usługowych. Sytuacja prawna w tych firmach, wynikająca m.in. ze zdobytych przez nie certyfikatów jakości, czyni obowiązkowym uczestnictwo w organizowanych tam i starannie przygotowanych (z pozycji celowości) zajęciach dydaktycznych. Znaczy to, że pracownicy poszczególnych pionów i jednostek organizacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych czy instytucji usługowych są na kolejne zajęcia edukacyjne po prostu przez zarządy firm kierowani (często na zasadzie polecenia służbowego adresowanego do poszczególnych jednostek lub całych grup zatrudnionych) i uczestniczą w nich „bez dyskusji”, tym bardziej że edukację tę realizuje się za pieniądze poszczególnych zakładów pracy i w większości przypadków w godzinach (czy czasie) pracy osób w nich uczestniczących. Także wszelkie szkolenia pracowników tych firm w (zakładowych) ośrodkach szkoleniowo-wypoczynkowych finansowane są w całości (zakwaterowanie, wyżywienie, uczestnictwo w zajęciach) przez poszczególne przedsiębiorstwa gospodarcze i instytucje usługowe.

Omawiane procesy oświatowe w dużych przedsiębiorstwach gospodarczych i instytucjach usługowych napotykać też na spore niekiedy przeszkody i trudności. Jedną z nich jest brak u niektórych pracowników dostatecznie silnej motywacji do nauki. Różne są jej źródła. Czasem zniechęcenie do nauki wyniesione z lat wcześniejszych. Najczęściej jednak źródłem takiej sytuacji jest przekonanie pracownika o wystarczalności (do wykonywanej pracy) posiadanych przez niego wiadomości i umiejętności, a więc brak uświadomienia własnych braków w wiedzy i umiejętnościach. Walka z ta-kim przekonaniem jest trudna i niekiedy bezskuteczna. Czasem przeszkody w uczeniu się pracowników wypływają z tego, że nie zostali oni wcześniej do tej – trudnej dla nich aktywności – należycie przygotowani i wdrożeni. Nie bez negatywnego wpływu na proces i efekty uczenia się niektórych pracowników omawianych zakładów jest ich zmęczenie pracą zawodową i innymi codziennymi obowiązkami. By efekty tego zmęczenia zminimalizować, organizatorzy kształcenia, doksztalcania i doskonalenia zawodowego realizują te działania w godzinach pracy zawodowej. Wypracowują też rozmaite elementy organizacyjne i metodyczne zajęć mające przeciwdziałać zmęczeniu edukowanych pracowników.

W tak rozbudowanym kształceniu, doksztalcaniu i doskonaleniu zawodowym na terenie dużych przedsiębiorstw gospodarczych i instytucji usługowych dostrzec można również w niektórych miejscach niedociągnięcia i luki. Organizatorów i realizatorów tych rozbudowanych i zróżnicowanych działań szkoleniowych cechuje niekiedy nastawienie ich działalności wyłącznie na zaspokojenie bieżących potrzeb edukacyjnych, a w szczególności przekazanie uczestnikom brakującej wiedzy i ukształtowanie u nich określonych nawyków pracy zawodowej, Mniej uwagi zwraca się tam na kreowanie bogatej osobowości pracownika, kształtowanie stosownego etosu pracy, formowanie postawy innowacyjnej oraz jego kompetencji społecznych (interpersonalnych) i kulturalnych. Jednym słowem niejednokrotnie organizatorzy i realizatorzy zafascynowani celami bieżącymi zaniedbują sprawę długotrwałego rozwoju zawodowego i społecznego pracownika. Z obserwacji tej wypływają jednoznaczne wnioski co do doskonalenia procesu przygotowania kadr pracowniczych w dużych organizacjach gospodarczych i znaczących instytucjach usługowych.

Trudno jest określić efekty omawianej edukacji w dużych korporacjach przemysłowych i instytucjach usługowych. Nikt tego do tej pory nie badał, toteż wypowiadać się o nich można dzisiaj

jedynie intuicyjnie. Na pewno, co potwierdzają obserwacje, omawiane szkolenie prowadzi do zawodowego i osobistego rozwoju poszczególnych pracowników. Dzięki niemu zdobywają oni lub uzupełniają potrzebną wiedzę, kształtują pożądane umiejętności i formułują inne kompetencje (np. osobowościowe) potrzebne w pracy. Mówiąc inaczej – likwiduje zarysowującą się u pracowników lukę kompetencyjną. Można powiedzieć – dostosowują poziom swego przygotowania do dokonującego się postępu technicznego, technologicznego i organizacyjnego na różnych stanowiskach pracy. Przez to są oni bardziej wydajni w pracy i w związku z tym szybciej niekiedy awansują (awans stanowiskowy i finansowy), zatrudniające je instytucje stają się na ogół bardziej wydajne, innowacyjne, a ich działanie wyraźniej konkurencyjne, gwarantujące sukces ekonomiczny.

Jest i drugi efekt omawianego kształcenia, doksztalcenia i doskonalenia zawodowego kadr w dużych przedsiębiorstwach przemysłowych i instytucjach usługowych. Są mim korzyści osobiste. Ukończenie ich zapewnia uczestnikom lepszą pozycję na rynku pracy. Nadto absolwenci różnych form edukacji zakładowej nabierają większej pewności siebie oraz umacniają się w poczuciu bezpieczeństwa w firmie. Edukacja stanowi też dla nich ochronę przed ewentualnym zwolnieniem z pracy.

Widać z tego, że efektem omawianej edukacji w dużych przedsiębiorstwach przemysłowych i instytucjach usługowych jest racjonalizacja stosunku do zatrudnienia pracowników. Uznawanie ich efektów jako warunku zatrudnienia i awansu pracowników jest dobrą i skuteczną formą osłabiania nepotyzmu, tak mocno zakorzenionego w niektórych środowiskach naszego kraju. Zakładowa edukacja pracowników przyczynia się do rozpowszechniania i utrwalania przekonania, że o pozycji na stanowisku pracy decydują kwalifikacje i kompetencje pracownicze, a nie inne elementy uprzywilejowania społecznego.

Dokonane rozpoznanie badawcze potwierdziło, że duże struktury gospodarcze i większe instytucje usługowe (w tym i administracyjne) są zarazem sporego rozmiaru instytucjami kształcenia, doksztalcenia i doskonalenia zawodowego pracowników. Wypracowały one, często we współpracy z sektorem nauki, u siebie wiele form edukacji i stosują rozmaite instrumenty realizacji tych procesów, dostosowanych do potrzeb określonych grup pracowników. Edukują one pracowników, stosownie do dokonującego się postępu technicznego, technologicznego i organizacyjnego nie jednorazowo, a stale, stosownie do pojawiających się potrzeb edukacyjnych odsłanianych przez cywilizacyjne zmiany. Realizują więc edukację rekurencyjną, stale powracającą, ponawianą co parę lat, zawsze na nieco wyższym merytorycznie poziomie, przeznaczając na to spore środki finansowe. Czynią tak, bo ich zarządy dostrzegły w racjonalnym i dobrze zorganizowanym kształceniu, doksztalceniu i doskonaleniu zawodowym ważny czynnik konkurencyjności i sukcesu rynkowego oraz społecznego swoich firm. Mówiąc nieco inaczej: we współczesnych dużych przedsiębiorstwach produkcyjnych i analogicznych – co do wielkości – instytucjach usługowych dokonuje się intensywne i szeroko zakrojone (we wszystkich obszarach zawodowego funkcjonowania) kształcenie, doksztalcenie i doskonalenie zawodowe pracowników, ważny element (etap) ich edukacji: permanentnej, trwającej przez całe życie. Dalsze inwestowanie w te procesy to gwarancja skutecznego rozwoju krajowych i ponadnarodowych firm gospodarczych oraz dużych instytucji usługowych także na czas prognozowanego spowolnienia rozwoju gospodarczego i społecznego.

Bibliografia

1. *End of Financial Support. Przyszłość rynku szkoleń w Polsce*, Łódź 2011.
2. *Kto nas kształci po zakończeniu szkoły*. Raport z badań firm i instytucji szkoleniowych wzbogacony wynikami badań ludności oraz badań pracodawców realizowanych w 2010 r. w ramach projektu „Bilans Kapitału Ludzkiego” (opr. B. Worek i in.). Warszawa 2011, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości,
3. *Kształcenie po szkole. Uczenie się dorosłych, inwestycje w kadry w przedsiębiorstwach, instytucje szkoleniowe* (opr. A. Szczuka, K. Turek, B. Worek) Warszawa 2012. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

prof. zw. dr hab. Tadeusz ALEKSANDER

Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
ul. Gustawa Herlinga-Grudzińskiego 1
30-705 Kraków

