

*Izabela Kołodziejczyk-Olczak**

ROLA I FUNKCJE PRZEDSIĘBIORSTW W EDUKACJI I KSZTAŁCENIU

1. WSTĘP

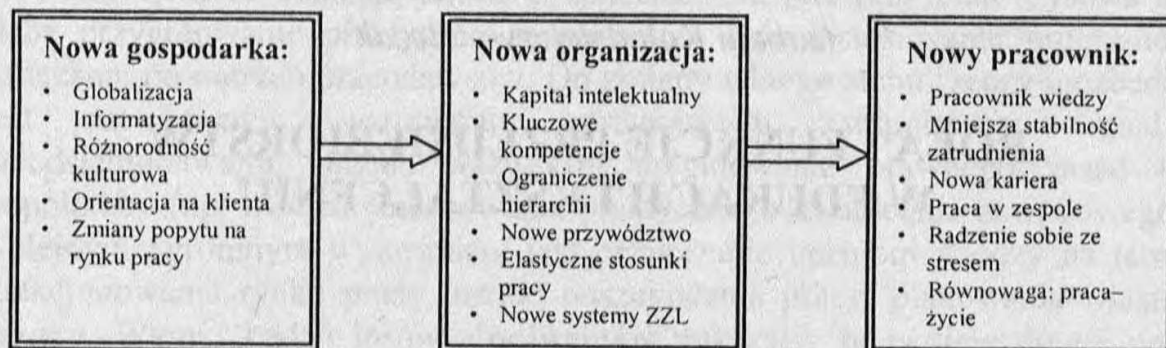
Globalizacja, permanentna zmiana, burzliwe i konkurencyjne otoczenie, rozwój technologii, wzrost innowacyjności procesów oraz zmiany wartości i oczekiwań pracowników, wymuszają na przedsiębiorstwach konieczność nowego spojrzenia na zarządzanie. Rozpoczęte na przełomie XX i XXI w. budowanie społeczeństwa i gospodarki opartej na wiedzy, pojawienie się organizacji uczących się, ciągle przekształcających się i uczących poprzez uczenie się i rozwój wszystkich pracowników wyjątkowo piętno wywarło na zarządzaniu zasobami ludzkimi. Szczególnie teraz działania edukacyjne przedsiębiorstw powinny być spójne z pozostałymi obszarami zarządzania zasobami ludzkimi oraz strategią, kulturą organizacyjną i strukturą firmy. Dlatego celem opracowania uczyniono prezentację organizacji procesów i technik szkoleniowych oraz zaakcentowanie roli modelu systematycznego szkolenia w działaniach rozwojowych pracowników.

2. REALIA ROZWOJU POTENCJAŁU PRACY

Główne wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi przedstawione zostały na rys. 1. Sukces firm będzie polegał na zmianie tradycyjnego zarządzania i skupieniu uwagi na kapitale intelektualnym oraz innowacyjności i kreatywności jako najważniejszych wyznacznikach budowania strategii przedsiębiorstwa. We wszystkich tych obszarach widoczny jest proces edukacyjny i kształcenie. Powstająca na tej bazie strategia globalna przedsiębiorstwa stanowi uzasadnienie dla wszystkich strategii funkcjonalnych

* Dr, adiunkt, Katedra Pracy i Polityki Społecznej UŁ.

oraz funkcjonalnych programów działania. Zarządzanie zasobami ludzkimi jest procesem składającym się z szeregu specyficznych funkcji (tabela 1).



Rys. 1. Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2003, s. 46.

Jedną z ważniejszych funkcji jest rozwój personelu. Rozwój ten ma zapewnić potencjał pracy jednostek i zespołów. Wokół tej funkcji zarządzania zasobami ludzkimi kształtują się działania w zakresie edukacji i kształcenia.

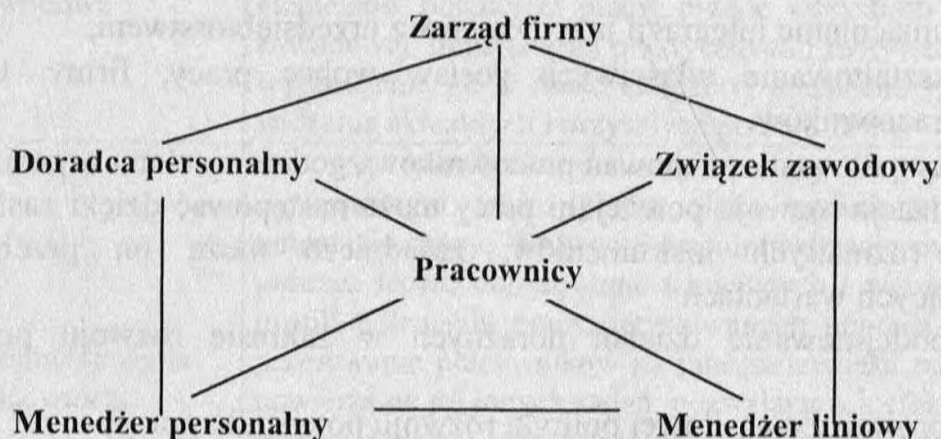
Tabela 1

Proces zarządzania zasobami ludzkimi

| Określenie funkcji | Cel funkcji |
|---|---|
| Analiza zasobów ludzkich | Opis mocnych i słabych stron personelu oraz otoczenia systemu ZZL |
| Planowanie zasobów ludzkich | Plany strategiczne i operacyjne |
| Rekrutacja i derekrutacja | Optymalizacja struktury zatrudnienia |
| Kierowanie pracą (działaniem) | Bieżące efekty pracy i zachowania pracowników |
| Wynagradzanie | Dochód, koszty, motywacja |
| Rozwój personelu | Potencjał pracy jednostek warunków zespołów |
| Kształtowanie warunków i stosunku pracy | Komfort pracy i klimat społeczny |
| Controlling personalny | Sterowanie produktywnością i kosztami pracy |

Źródło: A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowej gospodarce*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2003, nr 1, s. 9.

Nawiązując do istoty zarządzania zasobami ludzkimi przyjmuje się, że głównymi aktorami współpracującymi przy realizacji zadań personalnych są pracownik, menedżer personalny i menedżer liniowy, a ponadto zarząd firmy, doradca personalny i ewentualnie organizacja związkowa, jeżeli istnieje w danej firmie (rys. 2).



Rys. 2. Układ aktorów zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: A. Poczowski, *Zarządzanie...*, s. 38.

Wszyscy wymienieni aktorzy uczestniczą w realizacji funkcji edukacyjnej, jaką wypełnia współczesne przedsiębiorstwo. Funkcja edukacyjna, jak wcześniej wspomniano, skupia się głównie na rozwoju zasobów ludzkich. Rozwój potencjału pracy obejmuje ogół celowych i systematycznych działań adresowanych do pracowników wszystkich szczebli hierarchicznych w postaci określonych form kształcenia i doskonalenia wiedzy zawodowej, planowania i realizacji karier zawodowych oraz organizacji i strukturyzacji pracy. Mogą one mieć charakter doraźny i/lub antycypacyjny, zmierzający do wzbogacania potencjału pracy zatrudnionych pracowników o określone cechy i właściwości niezbędne do prawidłowego wykonywania pracy na obecnie zajmowanych stanowiskach, jak i przyszłych, dopiero planowanych. Potrzeba doskonalenia tych kwalifikacji ujawnia się w szerszym kontekście zachodzących zmian w organizacji i jej otoczeniu.

Ogólnie, w kontekście pojedynczego pracownika, grup roboczych, komórek organizacyjnych oraz kierownictwa firmy cele rozwoju potencjału pracy osiąga się poprzez:

- dostosowywanie kwalifikacji pracowników do aktualnych wymogów stanowisk pracy,
- rozszerzanie kwalifikacji w kontekście przewidywanych zmian technicznych i organizacyjnych,
- zwiększanie elastyczności i dyspozycyjności pracowników,
- rozwijanie zdolności kreatywnego myślenia,
- rozwijanie umiejętności pracy w grupie lub innych jej formach organizacyjnych,
- umacnianie integracji pracowników z przedsiębiorstwem,
- kształtowanie właściwych postaw wobec pracy, firmy, klientów i współpracowników,
- kształtowanie zachowań pracowników zgodnie z celami organizacji¹.

Realizacja rozwoju potencjału pracy może następować dzięki zastosowaniu szeregu rozmaitych instrumentów, zasadniczo może on przebiegać w następujących wariantach:

- 1) podejmowanie działań doraźnych w zakresie rozwoju potencjału pracy;
- 2) prowadzenie celowej polityki rozwoju potencjału pracy;
- 3) podejmowanie wybiórczych działań w kierunku rozwoju określonych elementów potencjału pracy;
- 4) „kupowanie” niezbędnego i celowego potencjału pracy na zewnątrz organizacji.

Działaniom tym służą trzy główne grupy instrumentów² oddziaływania na jakość świadczonej pracy, czyli:

- szkolenie (doskonalenie) zawodowe, realizujące rozwój poprzez wzbogacanie istniejącego potencjału pracy;
- przemieszczenia pracownicze, prowadzące do rozwoju na drodze harmonizacji istniejącego potencjału pracy i warunków jego wydobycia;
- strukturyzację pracy, służącą rozwojowi poprzez stwarzanie sposobności do wykorzystania potencjału pracy.

We wszystkich grupach przedsiębiorstwo realizuje funkcję edukacyjną (co szczegółowo prezentuje tab. 2).

¹ A. P o c z t o w s k i, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2003, s. 220-221.

² A. S z a ł k o w s k i, *Pracownicy a strategia rozwoju organizacji*, [w:] *Rozwój pracowników - przesłanki, cele, instrumenty*, Warszawa 2002, s. 24-25.

Tabela 2

Działania przedsiębiorstwa w ramach rozwoju potencjału pracy

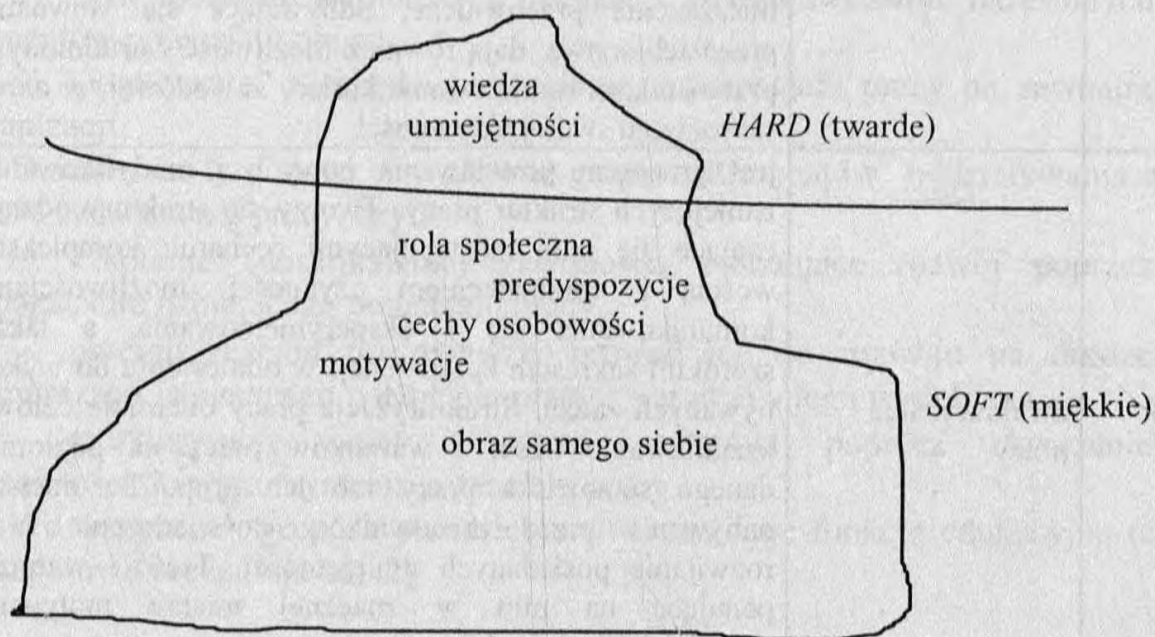
| Lp. | Typ działań | Charakterystyka działań |
|-----|-----------------------------|---|
| 1. | Szkolenie zawodowe | oznacza ogół celowych i systematycznych procesów uczenia się występujących w danej organizacji, a skierowanych na pogłębianie i poszerzanie określonych elementów potencjału pracy, przede wszystkim wiedzy zawodowej, umiejętności praktycznych i motywacji, oraz wyposażenie go w nowe elementy, niezbędne z punktu widzenia aktualnych i przyszłych potrzeb firmy. |
| 2. | Przemieszczenia pracownicze | stanowią sposób harmonizacji podaży i popytu na wewnętrznym rynku pracy, służą ograniczaniu luki potencjału pracy. Wpływają na minimalizację owej luki poprzez lepsze dopasowanie istniejących i wymaganych profili potencjału pracy, uzyskiwanych poprzez celowe przesuwanie pracowników na inne stanowiska pracy lub powierzanie im innych zadań, pozwalających efektywniej wykorzystywać posiadany przez nich potencjał. Przemieszczenia pracownicze, odbywające się wewnątrz przedsiębiorstwa, dają również możliwość zatrudnionym pracownikom zrealizowania kariery zawodowej, w okresie rozwoju swojej aktywności. |
| 3. | Strukturyzacja pracy | jest procesem powstawania nowych i modyfikowania istniejących struktur pracy. Tworzy się struktury odznaczające się m.in. następującymi cechami: kompleksowością i urozmaiceniem czynności, możliwościami komunikowania się i eksperymentowania, a także szerokim zakresem kompetencji w odniesieniu do wykonywanych zadań. Strukturyzacja pracy obejmuje celowe kształtowanie treści i warunków pracy na poziomie danego stanowiska pracy lub ich grup. To miejsce nabywania przez pracowników doświadczenia oraz rozwijania posiadanych umiejętności. Treść i warunki panujące na nim w znacznej mierze motywują zatrudniony personel do pracy. |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. P o c z t o w s k i, *Zarządzanie...*, s. 225-245.

3. ROZWÓJ KOMPETENCJI

W trakcie zastosowanych działań pracownicy organizacji nabywają określone kompetencje. Terminu kompetencja używa się dla oznaczenia zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, nabytej wiedzy i umiejętności, a także typowych zachowań i standardowych procedur w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji w ramach przedsiębiorstwa, które obarczyło nią pracownika w aspekcie swoich strategii i swojej kultury³.

Jeszcze inaczej kompetencje można rozumieć jako: 1) wzory wiedzy i umiejętności, typowych zachowań, zdolności, motywów postępowania, sposobów rozumowania, predyspozycji. Wszystkie wymienione cechy charakterystyczne są dla określonej jednostki. Jednostka (pracownik) może określone wzory zastosować w praktyce bez konieczności nowego uczenia się. Kompetencje zapewniają więc pracownikowi możliwość działania, aktywnego wpływu na otoczenie organizacyjne; 2) fachowość; 3) formalne uprawnienia, uprawnomocnienia do podejmowania decyzji, występowania w czyimś imieniu⁴.



Rys. 3. Model „Góry lodowej kompetencji”

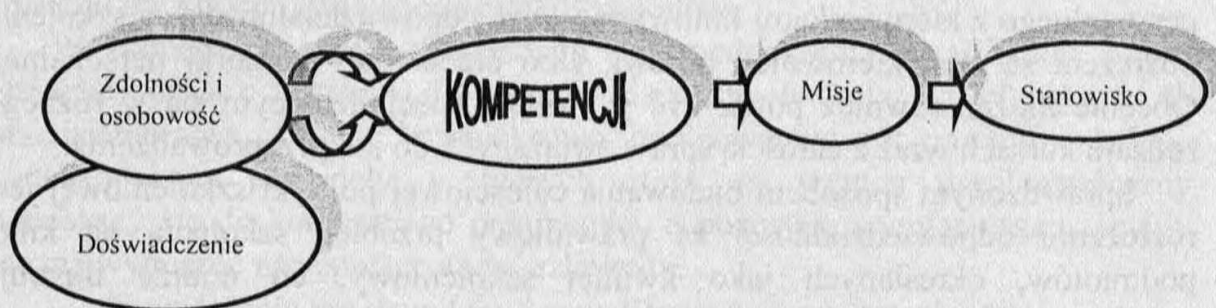
Źródło: Opracowanie własne.

³ C. Lévy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Warszawa 1997, s. 19.

⁴ I. Kołodziejczyk-Olczak, A. Olczak, *Leksykon zarządzania*, Łódź 2005.

Kreowaniu kompetencji sprzyjają takie czynniki, jak: wiedza, umiejętności, osobowość. Dzięki nim doświadczenia zawodowe każdego pracownika stają się niezmiernie istotne i przydatne organizacji. Stanowią one wynik pewnych sytuacji, zdarzeń zachodzących w pracy i codziennym życiu. W praktyce zasadniczą rolę odgrywają zmiany pełnionych funkcji i stanowisk, praca o znacznej odpowiedzialności, wszelkie trudności i niepowodzenia w kontaktach z podwładnymi czy współpracownikami, jak też niepomyślności zarówno w życiu zawodowym i osobistym⁵.

W procesie kreowania kompetencji personelu, decydujące znaczenie przypisuje się zarówno osobowości, jak i inteligencji każdej jednostki ludzkiej (rys. 4).



Rys. 4. Kompetencje: geneza i rola

Źródło: C. Lévy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami...*, s. 41.

Pojęcie kompetencji nawiązuje bezpośrednio do teorii drabiny kompetencji. Zakłada ona, że w procesie uczenia się pracownik przechodzi przez trzy etapy. Pierwszy etap to stan nieświadomości, kiedy człowiek nie zdaje sobie sprawy z braku określonej wiedzy czy umiejętności, drugi nazywany jest stanem świadomości niekompetencji, a trzeci kończy się na określonej świadomości kompetencji. Wierzchołek owej drabiny można dopiero osiągnąć w momencie, gdy pracownik posiada już kompetencje oraz aktywnie korzysta z nich w celu sprawnego i skutecznego wykonywania powierzonych mu zadań. Kompetencje, z jednej strony umożliwiają rozwój jednostki, z drugiej zaś wymagają od niej ciągłego doskonalenia i przeobrażania się. Można wymienić różnego rodzaju sposoby rozwijania tych kompetencji:

– *pierwszy* → w drodze profesjonalnego kształcenia, zanim rozpocznie się drogę zawodową;

⁵ C. Lévy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami...*, s. 107.

– *drugi* → w trakcie życia zawodowego, dzięki szkoleniu i doskonaleniu;

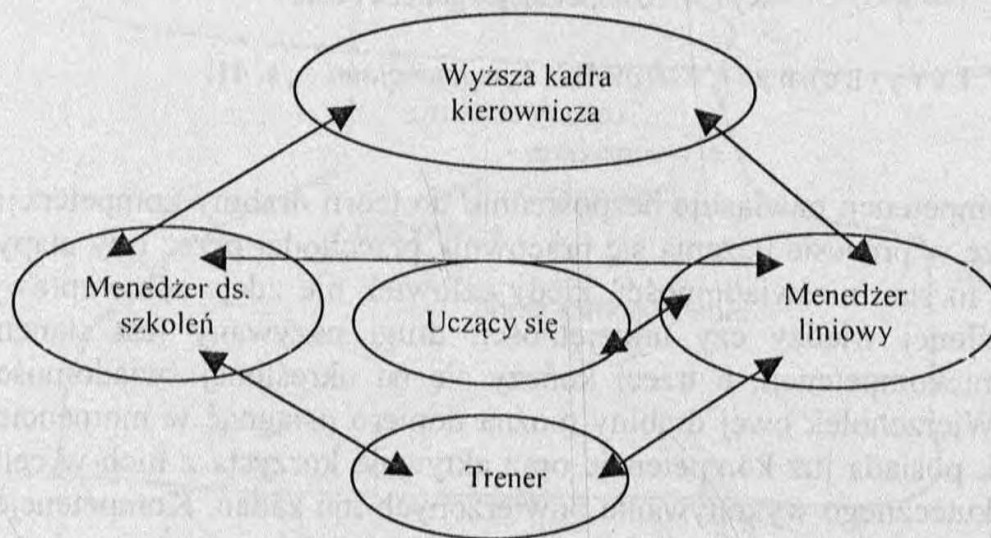
– *trzeci* → poprzez rozwój kariery.

Poszerzanie kompetencji pracownika w czasie z jednej strony zaspokaja jego indywidualne potrzeby, z drugiej zaś wpływa na podniesienie efektywności organizacji. Pogłębianiu kwalifikacji sprzyja wykształcenie fachowców, specjalistów w danej dziedzinie dzięki profesjonalnym szkoleniom.

Szkolenie i doskonalenie personelu bezpośrednio zależy od określonej działalności przedsiębiorstwa, która nastawiona jest na umożliwianie pracownikom zdobywania, pogłębiania i/lub poszerzania posiadanej przez nich wiedzy, umiejętności i postaw⁶.

Można wymienić kilka sposobów organizowania polityki szkoleniowej. Powszechnie polega ono na ścisłej współpracy specjalistów z działu personalnego z kierownikami liniowymi, gdzie odpowiedzialnością za szkolenia obarczeni są albo kierownicy liniowi, albo pracownicy komórki personalnej. Obecnie można również powierzyć je firmom specjalizującym się w różnego rodzaju kursach wraz z całością spraw związanych do ich przeprowadzenia.

Sprawdzonym sposobem budowania całościowej polityki szkoleniowej jest rozłożenie odpowiedzialności za prawidłowy przebieg szkolenia na kilka podmiotów, określanych jako kwintet szkoleniowy, co dobrze ilustruje rys. 5.



Rys. 5. Kwintet szkoleniowy

Źródło: L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Warszawa 1999, s. 19.

⁶ G. Łukasiewicz, *Rozwój kompetencji pracowników*, [w:] *Rozwój pracowników - przesłanki...*, s. 49-50.

Rola wyższej kadry kierowniczej sprowadza się wówczas do określania strategii przedsiębiorstwa, w tym strategii szkoleniowej, a także do ustalania budżetu szkoleniowego. Zadaniem kierownika liniowego jest rozpoznanie potrzeb szkoleniowych w podległej mu komórce oraz uczestniczenie w ocenie efektów tego szkolenia. Menedżer ds. szkoleń analizuje zgłoszone potrzeby, dokonuje wyboru firmy lub osób mających realizować szkolenia, nadzorując przy tym właściwy ich przebieg. Opracowuje on różnego rodzaju plany szkoleniowe, miesięczne, roczne, krótkoterminowe. Trenerowi przypisuje się natomiast przygotowanie programu szkolenia, rzetelne przekazanie szkolonym pracownikom określonej wiedzy kształtujące jednocześnie ich postawy i rozwijające umiejętności. W myśl przyjętej koncepcji rozwoju kompetencji przed pracownikami również stoją pewne zadania. Oprócz aktywnego uczestniczenia w kursach czy treningach, mogą oni także zgłaszać chęć rozwoju oraz dokonywać oceny efektów szkolenia.

W procesie rozwoju kompetencji czy podnoszenia kwalifikacji można wskazać, oprócz korzyści dla pracowników, wiele korzyści płynących dla przedsiębiorstwa. Dzięki kompleksowo opracowanym programom szkolenia i doskonalenia personelu, w których część ma wymiar psychospołeczny, odnoszący się do konkretnego pracownika, a pozostała wymiar organizacyjny, można wymienić następujące atuty⁷ szkolenia:

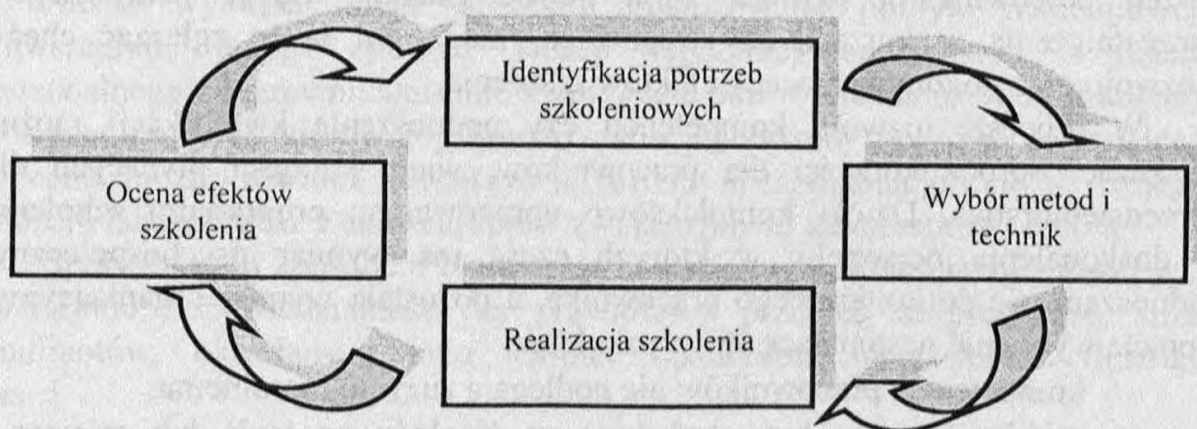
- kompetencje pracowników nie podlegają zużyciu moralnemu;
- szkolenia mogą być atrakcyjne ze względu na treść lub miejsce, w którym się odbywają, toteż traktowane są jako narzędzie motywacji do pracy;
- realizowane programy kształcenia wpływają na kreowanie wizerunku firmy;
- odpowiednie metody wprowadzania pracownika do pracy skracają czas jego adaptacji;
- szkolenia pomagają w identyfikacji z organizacją;
- w efekcie dobrze zaplanowanego i przygotowanego szkolenia pracownik powinien sprawniej wykonywać swoje zadania, w związku z czym przełożony może ograniczać kontrolę i nadzór nad nim;
- szkolenie pozwala na wzbogacenie pracy, więc jest ona bardziej motywująca;
- pomaga również przełamać pewną barierę wobec zmian.

Można zaryzykować stwierdzenie, że szkolenie i doskonalenie są na stałe wpisane w misję i strukturę każdej poważnej organizacji, funkcjonującej na rynku konkurencyjnym. Skonstruowane na podstawie wymienionego modelu ustawicznego szkolenia zasady brytyjskiej procedury rozwoju pracowników

⁷ Tamże, s. 52–53.

potwierdzają powiązanie szkolenia kadr z misją i celami organizacji, opisane są jako:

- 1) zaangażowanie w program inwestowania w ludzi, aby osiągnąć cele organizacji;
- 2) planowanie rozwoju indywidualnych pracowników jak i zespołów, również w celu zdobycia ich zamierzeń;
- 3) przebieg szkolenia pracowników w dobrze zaprojektowanym programie;
- 4) ocena rezultatów przeprowadzonych „akcji” i zdobycie celów organizacji⁸.



Rys. 6. Systematyczny model szkolenia pracowników

Źródło: M. Słoman, *Strategia szkolenia pracowników*, Warszawa 1997, s. 42.

Traktowanie ludzi zatrudnionych w firmie jako strategicznego jej zasobu, wymusza prowadzenie właściwych inwestycji. Jeśli w przedsiębiorstwie podnoszenie kwalifikacji traktuje się jako inwestycję utożsamianą z określonymi korzyściami, warunkiem jej powodzenia jest planowe, systematyczne przeprowadzanie szkolenia i doskonalenia zawodowego, gdzie poszczególne jej działania złożą się na całościową procedurę, którą przedstawia rys. 6. Opisany model systematycznego szkolenia pracowników dyscyplinuje i systematyzuje działania osób odpowiedzialnych za organizowanie polityki szkolenia w przedsiębiorstwie, układając je w pewną logiczną, powtarzalną procedurę.

⁸ E. Beck, *Pętla Deminga. Brytyjski standard rozwoju i szkolenia pracowników*, „Szkolenia Pracownicze” 1999, nr 2, s. 12–14.

Współcześnie wiele przedsiębiorstw uważa się za tzw. organizacje uczące się. W myśl tej idei prowadzą one optymalną politykę szkoleniową, są definiowane jako takie, w których uczenie się nie jest ograniczone tylko do odosobnionych części działalności szkoleniowej o charakterze fragmentarycznym lub też systematycznym, tylko takie, gdzie uczenie stało się tzw. sposobem na życie⁹. Uczenie się organizacji jest oczywiście możliwe dzięki kształceniu się jej poszczególnych pracowników i ich osobistemu rozwojowi. Wyznacznikiem tej koncepcji jest m.in. zachęcanie zatrudnionych do eksperymentowania, wyszukiwania nowych sposobów wykonywania pracy oraz podejmowania działań grupowych. W podejściu tym wykazuje się dużą tolerancję wobec przedsięwzięć chybionych. Tolerancja ta jest wyrazem wiary, że człowiek nie jest istotą nieomylną i rzeczywiście uczy się na błędach. Stąd mniema się, że każda jednostka szkoli się nie tylko na własnych błędach, gdyż poprzez obserwowanie zachowań innych ludzi może również prowadzić do odkrywczego sposobu uczenia¹⁰. Wobec tego kształcenie się przez doświadczenie i praktyczne działanie (*learning by doing*) jest komplementarne wobec tradycyjnego szkolenia i doskonalenia zawodowego. Uczenie permanentne, przez całe życie również stało się faktem. W literaturze wskazuje się jeszcze jeden sposób nauczania, nazywany cybernetycznym uczeniem się. Polega on na odkrywaniu nowych, nieznanych możliwości postrzegania i rozumienia norm, czy procedur rządzących funkcjonowaniem organizacji, ich kwestionowaniu i zmianie. Najważniejszym jest jednak to, iż w organizacji uczącej się szkolenie i doskonalenie staje się obowiązkiem wszystkich pracowników i składnikiem ich codziennej działalności¹¹.

W procesie rozwoju kompetencji czy podnoszenia kwalifikacji, prócz zrozumienia jego istoty, ważne jest trafne rozpoznanie potrzeb szkoleniowych i właściwe ich zrealizowanie.

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych to, jak pokazuje rys. 6, pierwszy z etapów w procesie szkolenia pracowników. Należy w nim odpowiedzieć na pytanie, kogo i czego chcemy nauczyć. Ustala się w nim wymagania zarówno dla organizacji, stanowisk pracy, jak i poszczególnych pracowników. Właściwe rozpoznanie potrzeb szkoleniowych jest warunkiem koniecznym do uzyskania zaplanowanych efektów szkolenia. Do określenia konkretnych potrzeb szkoleniowych wykorzystywane są różnego rodzaju źródła informacji; są nimi:

- analiza danych pochodzących z okresowych ocen pracowników,
- analiza stanowiska pracy i określenie standardów kwalifikacyjnych,
- obserwacja pracowników, wywiady z nimi, ich przełożonymi i klientami,

⁹ M. Słoman, *Strategia szkolenia pracowników*, Warszawa 1997, s. 60.

¹⁰ B. Mikuła, *W kierunku organizacji inteligentnych*, Kraków 2001, s. 21.

¹¹ G. Łukasiewicz, *Rozwój kompetencji...*, s. 54-55.

- analiza dokumentacji personalnej dotycząca absencji, fluktuacji, wypadków przy pracy,

- analiza planów strategicznych organizacji.

Ogólnie rzecz ujmując, identyfikacja potrzeb szkoleniowych dokonywana jest na trzech niżej wymienionych poziomach:

- na poziomie organizacji,

- na poziomie stanowiska pracy (zadań),

- na poziomie pracownika¹².

Na pierwszym z wymienionych poziomów następuje rozpoznanie problemów stojących przed organizacją, w których rozwiązaniu pomoc może program szkolenia lub doskonalenia zawodowego pracowników. Ustalając zakres rozwoju kompetencji bierze się pod uwagę między innymi otoczenie zewnętrzne charakteryzujące się ciągłymi zmianami, dużą konkurencją i potrzebą ustawicznego wdrażania nowych technologii. Przy określaniu zapotrzebowania na szkolenie na poziomie organizacji bierze się również pod uwagę dane wynikające z planowania personelu, w tym także dane demograficzne ujmujące wiek pracowników i staż pracy. Działania takie pozwalają na zbilansowanie podaży w zakresie kwalifikacji z popytem oraz na wzajemne dostosowanie oczekiwań pracowników z możliwościami organizacji w zakresie szkolenia i rozwoju. Dobra atmosfera w pracy, przyjazny klimat sprzyja jednostkom w realizacji kariery zawodowej, w związku z czym zwraca się uwagę na podejście zatrudnionych do podnoszenia kwalifikacji, awansu, stopnia kontroli.

Drugi poziom polega na uporządkowanym i systematycznym gromadzeniu informacji o bieżących i ewentualnych zadaniach. Uzyskuje się w ten sposób opis kwalifikacji niezbędnych do ich realizacji. Porównując realną wiedzę, umiejętności i zachowania pracownika ze stanem pożądanym wskazuje się kierunki polityki szkolenia i doskonalenia.

Analiza dokonywana już na poziomie jednostki skupia się na pracowniku i jego potrzebach. Ustala się w jej ramach poziom wykonania zadań w celu lepszego i sprawniejszego ich realizowania w przyszłości¹³.

Proces analizy zazwyczaj rozpoczyna się od przeglądania istniejących i łatwo dostępnych źródeł informacji. Duże ułatwienie stanowią istniejące już dane i systemy, takie jak np.: opisy stanowisk, wyniki ocen pracowniczych, dokumentacja z wcześniej przeprowadzonych szkoleń, misja, strategia i plany operacyjne firmy, struktura organizacyjna, itp., wyszczególnione w punkcie drugim niniejszego rozdziału. Analizę tych dokumentów, jak to zostało przedstawione, można umownie nazwać etapem pierwszym, ale niewystarczającym do określenia potrzeb szkoleniowych. Dokumenty, chociaż

¹² M. Rybak (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, Warszawa 1998, s. 120-124.

¹³ G. Łukasiewicz, *Rozwój kompetencji...*, s. 55-57.

cenne, nie są tworzone po to, aby można było na ich podstawie dokonać pełnej analizy. Odgrywają jednakże istotną rolę w przygotowaniu kolejnego etapu. Im więcej tego typu informacji, tym bardziej szczegółowo można przygotować się do dalszej pracy. Na ich podstawie opracowuje się bowiem scenariusze wywiadów, formularze ankiet czy wyznacza się reprezentatywną grupę pracowników biorących udział w badaniu.

Cały proces analizy jest czasochłonny i wymaga od prowadzącego badanie stosownego przygotowania, mogą ją prowadzić pracownicy firmy, ale można to też zlecić na zewnątrz¹⁴.

Nieco inaczej ujmuje to tzw. neurolingwistyczne programowanie. Uczenie się to proces, który niesie ze sobą szereg zmian, odbywając się na wielu poziomach - w tym także na poziomie neurologicznym (*neurological levels*). Robert Dilts, autor tego systemu, stworzył prosty a zarazem skuteczny model, pomocny przy zdobywaniu wiedzy i użyteczny przy tzw. przemianie osobowej i komunikacji interpersonalnej. Model ten łączy wszystkie poziomy uczenia się, w tym kontekst, relacje oraz pozycje. Obejmuje wszystko to, co dotyczy postrzegania, zbierania i organizowania informacji w sposób pozwalający na zidentyfikowanie najlepszych umiejętności, niezbędnych do osiągnięcia pożądanej zmiany. Poziomami logicznymi Roberta Diltsa są, jak poniżej:

Duchowość – (ang. *spiritual*) – duchowy wymiar, który kształtuje nasze życie, świadczy o naszej egzystencji. „*Dlaczego tu jesteśmy?*”;

Tożsamość – (ang. *identity*) – to zrozumienie samych siebie. „*Jaką jestem osobą?*”, „*Jakie mam wartości?*”;

Przekonania – (ang. *beliefs*) – to kryteria które determinują nasze poglądy o świecie, innych ludziach, sobie samym. „*Co jest ważne dla mnie?*”;

Możliwości – (ang. *capability*) – to umiejętności, strategie postępowania, zdolności używane przez nas w życiu. „*Jak ja to robię?*”;

Zachowanie – (ang. *behaviour*) – to działania przez nas wykonywane niezależnie od naszych możliwości. „*Co ja robię?*”;

Środowisko – (ang. *environment*) – to otoczenie i ludzie, których spotykamy. „*Gdzie i kiedy jestem?*”.

Diagnozę potrzeb szkoleniowych rozpoczyna się od rozpoznania środowiska, w którym funkcjonują pracownicy. Ważne jest poznanie zarówno otoczenia wewnątrz (struktura organizacyjna, kultura organizacyjna, strategia, misja), jak i na zewnątrz firmy (rynek, konkurencja, polityka gospodarcza etc.). Zasadniczo odbywa się to poprzez osobiste obserwacje i badanie ogólnodostępnych materiałów (rankingi, notowania, analizy gospodarcze, kontakty z kontrahentami).

¹⁴ M. Dubel-Borycka, Centrum Kształcenia i Doradztwa, PROFES, <http://www.profes.com.pl>

Diagnoza potrzeb szkoleniowych skoncentrowana na wszystkich poziomach logicznych stanowi poza tym drogowskaz rozwoju lub pogłębiania określonych umiejętności, wiedzy czy cech osobowości w kierunku zniwelowania luki powstałej pomiędzy stanem obecnym a stanem pożądanym. Ewentualne pominięcie któregośkolwiek poziomu zdecydowanie osłabia skuteczność szkolenia, o ile całkowicie go nie wyklucza. Kompleksowe ujęcie gwarantuje zatem jakość merytoryczną szkolenia, odpowiednie przygotowanie trenerów i uczestników, optymalny dobór treści i metod oraz używanych narzędzi, a także optymalny dobór treści i metod oraz używanych narzędzi, a także zawartość materiałów szkoleniowych wraz z terminem, czasem trwania i miejscem. Metoda poziomów neurologicznych Roberta Diltsa stwarza ponadto możliwości szczegółowego przygotowania i zbadania efektywności i skuteczności działań szkoleniowych¹⁵.

W zależności od konkretnych celów szkolenia personelu w organizacji można podzielić je na trzy rodzaje. Pierwszy z nich to szkolenie zarazem przygotowujące i wprowadzające. Jego celem jest wyposażenie nowo przyjmowanych pracowników w charakterystyczne części potencjału pracy, których nie można zdobyć w pozazakładowych instytucjach systemu edukacji. Drugi rodzaj szkolenia zawodowego to szkolenie dostosowawcze, polega na pogłębianiu i rozszerzaniu wiedzy zawodowej, umiejętności oraz postaw pracowniczych w celu np. objęcia innego stanowiska pracy. Ten rodzaj szkolenia zawodowego łączy się często z innym instrumentem rozwoju potencjału pracy, tj. przemieszczeniami pracowniczymi wewnątrz przedsiębiorstwa. Trzecim rodzajem szkolenia zawodowego jest szkolenie zmieniające profil pracy, czyli przekwalifikowanie zawodowe w wyniku, którego uzyskuje się nowy zawód lub nowy stopień specjalizacji¹⁶.

Zależnie od typu szkolenia oraz jego tematyki dostępnych jest wiele metod, które najczęściej występują jako mix.

Jak widać realizacja planów szkoleniowych może odbywać się za pomocą szeregu technik (tab. 3). Ich dobór zależy od wielu czynników, m.in.: grupy kursantów, celu kształcenia, kosztów związanych z zastosowaniem określonej z nich, itd. Niektóre techniki wymagają znacznych nakładów finansowych, w związku z tym nie wszystkie przedsiębiorstwa mogą pozwolić sobie na ich wykorzystywanie w procesie szkolenia zawodowego. Podobnie z elementem badania efektywności działań szkoleniowych. Jest to najważniejszy fragment procesu szkoleń.

¹⁵ A. Szkop-Gwiazda, *Centrum Kreowania Liderów*, Grupa Holdingowa S.A., <http://www.ckl.com.pl>

¹⁶ A. Poczowski, *Zarządzanie...*, s. 226–228.

Tabela 3

Techniki szkolenia zawodowego w przedsiębiorstwie

| Nazwa metody | Istota metody | Zalety | Wady |
|------------------------|--|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Coaching | metoda szkolenia i rozwoju polegająca na wykonywaniu czynności, realizowaniu zadań, pod okiem trenera (<i>coach</i>), będącego bezpośrednim przełożonym. Nauka odbywa się w miejscu pracy (<i>on the job training</i>) | <ul style="list-style-type: none"> – duża wartość wykonywania prawdziwych zadań; – nauka w miejscu pracy | <ul style="list-style-type: none"> • ma zastosowanie przede wszystkim do zadań manualnych, powtarzalnych; • czasochłonna i kosztowna, może wymagać nawet dodatkowego przeszkolenia dydaktycznego <i>coach</i> |
| Zarządzanie projektami | służy poszerzaniu już zdobytych umiejętności i zdobywaniu nowych u doświadczonych pracowników; w ramach projektu kierujący nim nabiera nie tylko szerszych kompetencji merytorycznych, ale także menedżerskich | <ul style="list-style-type: none"> • wszechstronne umiejętności rozwiązywania złożonych problemów | <ul style="list-style-type: none"> • ryzyko popełnienia błędów i pomyłek w realizacji rzeczywistych przedsięwzięć |
| Mentoring | nauka odbywa się pod kierunkiem mentora (opiekuna) będącego przełożonym, liderem grupy lub cieszącym się zaufaniem współpracownikiem; pomoc mentora nie ogranicza się do bieżących zadań, ale dotyczy też wskazania najlepszych możliwości długofalowego rozwoju | <ul style="list-style-type: none"> • dotyczy długookresowego rozwoju pracownika | <ul style="list-style-type: none"> • trudności może następczość pozyskanie właściwej osoby z wysokimi kompetencjami zawodowymi i dużą motywacją do pomocy innym |
| Prezentacja (wykład) | służy zapoznaniu uczestników szkolenia z teoretycznym materiałem; metoda szkolenia grupowego | <ul style="list-style-type: none"> • doskonale nadaje się do wprowadzenia do zagadnienia, wstępnego przedstawienia materiału • użyteczny w trakcie powtórek i podsumowywania | <ul style="list-style-type: none"> • pasywne uczestnictwo; • słabe przyswajanie wiedzy |

Tabela 3 (c.d.)

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--|---|---|
| Dyskusja kierowana | metoda pozwalająca uczestnikom dzielić się poglądami, poznać opinie i dzielić się informacjami | <ul style="list-style-type: none"> • aktywne uczestnictwo | <ul style="list-style-type: none"> • trudności ze zmieszczeniem się w przewidzianym czasie |
| Analizy studiów przypadku (<i>case studies</i>) | szczegółowe, odpowiednio skonstruowane opisy sytuacji zbliżonych do występujących w firmie pozwalają uczestnikom na rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji, ocenę, itp. | <ul style="list-style-type: none"> • możliwość gruntownej i pogłębionej analizy zjawisk; • uaktywnienie odbiorców; • możliwość wymiany poglądów i dyskusji | <ul style="list-style-type: none"> • utrudniona dyskusja i wyciąganie wniosków w przypadku niedostosowania opisu do doświadczenia zawodowego, systemów wartości i przyzwyczajzeń uczestników |
| Symulacja | metoda polegająca na poddawaniu uczestników próbie wykonywania zadań lub prac bardzo zbliżonych do rzeczywistych | <ul style="list-style-type: none"> • minimalizowanie kosztów popełnionych błędów i pomyłek • możliwość analizy bieżących i korekty przyszyłych zachowań | <ul style="list-style-type: none"> • niedostosowanie zjawisk symulowanych do występujących w „typowych” firmach • stosunkowo wysoki koszt związany z koniecznością korzystania ze specjalistycznego sprzętu |
| Pokaz (demonstracja) | jedna z najprostszych metod nauczania, bazująca na demonstrowaniu i omawianiu poszczególnych faz wykonywania zadania | <ul style="list-style-type: none"> • prowadzona indywidualnie dostosowuje tempo do oczekiwań uczestnika; • stosunkowo szybko osoba szkolona może sama wykonywać pracę | <ul style="list-style-type: none"> • doświadczenie pracownika związane z wykonywaniem konkretnych zadań nie musi iść w parze z umiejętnościami dydaktycznymi, komunikacyjnymi itp. |

Tabela 3 (c.d.)

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------------------------------|---|---|---|
| E-learning | technika wykorzystująca media elektroniczne (w szczególności: internet, satelitę, telewizję kablową, kasety video, CD-romy) do przekazywania wiedzy na odległość | <ul style="list-style-type: none"> • możliwość nauki w wybranym czasie i miejscu, dopasowanie tempa nauki do własnych możliwości • oszczędność związana z pominięciem określonych wydatków (honorarium, sala, dojazd i komodacja uczestników) oraz z możliwością wielokrotnego użycia opracowania | <ul style="list-style-type: none"> • brak kontaktu z trenerem, wymiany informacji, możliwości zadawania pytań; • bariera mentalna niektórych pracowników; • konieczność wyposażenia pracowników we właściwy sprzęt |
| Rotacja | metoda zakładająca systematyczne przenoszenie pracowników na inne stanowiska; pozwala poszerzyć kwalifikacje, podnosi motywację niwelując monotonię i monotypię czy awansując poziomo | <ul style="list-style-type: none"> • wzrost elastyczności pracowników; • większa integracja wewnątrz firmy | <ul style="list-style-type: none"> • stres związany ze zmianą; • popełnianie błędów na nowym stanowisku; • niedostateczna specjalizacja |
| OUTDOOR (szkolenia w terenie) | polega na prowadzeniu szkolenia w plenerze, na otwartej przestrzeni, z zastosowaniem niebezpiecznych warunków, uprawiania trudnych sportów | <ul style="list-style-type: none"> • duża integracja i zaangażowanie uczestników; • element odmienności, przygody, sprawdzania się w ekstremalnych warunkach | <ul style="list-style-type: none"> • wykorzystanie do ograniczonej tematyki; • zadania nie związane z wykonywaną pracą; • wysoki koszt |

Źródło: U. Feliniak, I. Kołodziejczyk-Olczak, *Blaski i cienie zarządzania szkoleniami. Kryteria wyboru firm szkoleniowych i metod kształcenia oraz oceny efektów szkoleń*, „Personel” 2002, nr 8.

4. FUNKCJA EDUKACYJNA PRZEDSIĘBIORSTW W ŚWIETLE BADAŃ I PROJEKTÓW MIĘDZYNARODOWYCH

Praktyczny aspekt zastosowania szkoleń w przedsiębiorstwach podnosi wiele projektów europejskich. *SME's Training-plans* badał między innymi opinie przedsiębiorstw o konieczności wymiany informacji na rynku usług edukacyjnych, czyli potrzebie budowania „siatki szkoła-firma”. Wyniki badań z 2003 r. w trzech państwach: Polsce, Grecji i Włoszech zdecydowanie potwierdzają konieczność tworzenia tego typu sieci, która pozwoli na dostosowanie projektów szkoleniowych, ale także programów w edukacji zawodowej do zmieniających się potrzeb i oczekiwań podmiotów gospodarujących¹⁷. Z kolei popularność stosowania różnorodnych metod w procesie szkoleniowym badał projekt ADEC.

ADEC (*Adult Educator in Company*) to inicjatywa, w której na początku 2005 roku zostały przeprowadzone badania ankietowe. Każda z instytucji partnerskich z następujących krajów: Austria, Bułgaria, Polska, Rumunia, Słowenia, Hiszpania w organizacjach przeprowadziła od 8-30 ankiet. W sumie w badaniach zebrano dane spośród 141 firm. Ankieta skierowana była do osób zajmujących się szkoleniami w dużych, zatrudniających powyżej 250 pracowników firmach. Pytania ankiety koncentrowały się na zarządzaniu szkoleniami, z dużym naciskiem na potrzeby i oczekiwania osób, które edukują pracowników w szerokim tego słowa znaczeniu. Do grupy tej zalicza się trenerów wewnętrznych, coachów, kierowników prowadzących szkolenia, instruktorów zawodowych, szkoleniowców itp. Oni będą głównymi beneficjentami projektu.

Ogólnym zaś celem finansowanego przez UE międzynarodowego projektu badawczego ADEC jest przygotowanie programu szkoleniowego dla wszystkich beneficjentów, nazywanych w dalszej części „trenerami”, który sprostałby potrzebom i wymaganiom współczesnych organizacji oraz prowadziłby do szybkiego podniesienia poziomu szkoleń wewnętrznych, a poprzez to do bardziej efektywnego działania szkolonych pracowników.

W ankiecie znalazło się pytanie dotyczące głównego obszaru uwagi przedsiębiorstw w trakcie procesu szkoleniowego. Największa uwaga skierowana jest na rozwój profesjonalnych umiejętności, pozwalających wykonywać zadania zawodowe, pracować na określonym stanowisku, zwane również twardymi umiejętnościami (*development of specific professional hard skills*) – 89% wskazań. Rozwój tzw. miękkich kompetencji (*development of soft skills*) podkreśliło 74% badanych organizacji a bezpieczeństwo i higienę pracy, wyposażenie stanowisk (*work safty/environment*) – 69%.

¹⁷ www.training-plans.net

Nacisk na określony obszar szkoleń bezpośrednio wiąże się z wykorzystywanymi metodami szkoleniowymi. Rozkład stosowanych przez organizacje metod prezentuje tabela 4.

Tabela 4

Metody szkoleniowe stosowane przez przedsiębiorstwa

| Typy metod szkoleniowych | Odsetek firm |
|-------------------------------------|--------------|
| Wykłady, prezentacje | 89% |
| Warsztaty | 79% |
| Projekty robocze, studium przypadku | 50% |
| Nauka własna | 55% |
| Odgrywanie ról, symulacje | 48% |
| Telelearning, e-learning | 16% |
| Zajęcia w terenie | 19% |
| Treninigi/doradztwo | 57% |

Źródło: Opracowanie własne.

Badane organizacje duży nacisk kładą na metody tradycyjne czyli wykłady, które zdecydowanie dominują – stosuje je blisko 90% firm; warsztaty, symulacje oraz odgrywanie ról. Nadzieją napawa fakt, iż ponad połowa firm deklaruje wykorzystywanie samokształcenia jako metody szkoleniowej, w szczególności wobec konieczności długofalowego szkolenia. Innowacyjne, wiążące się z dużym nakładem środków gry w terenie oraz nauczanie na odległość stosuje średnio, co szósta badana organizacja.

Bardzo ważkim elementem zarządzania szkoleniami w organizacji jest podsystem istotności kompetencji. Ankietowani opiniowali istotność poziomu poszczególnych kompetencji u edukatorów (tab. 5).

Jak widać, wysoko ocenione są tzw. twarde kompetencje, związane z profesjonalnym wykształceniem, specjalizacją w określonej dziedzinie wiedzy oraz zorientowanie na zadanie.

Proces edukacyjny obejmuje także rozwijanie kompetencji wśród uczniów, jeszcze zanim staną się pracownikami konkretnych przedsiębiorstw.

Tabela 5

Kompetencje edukatorów

| Kompetencja | wskazanie |
|---|-----------|
| Specjalistyczne umiejętności zawodowe | 4,64 |
| Pozytywna postawa | 4,55 |
| Tolerancja | 4,04 |
| Empatia | 3,8 |
| Kreatywność | 4,34 |
| Zdolność do wyrażania samego siebie | 4,53 |
| Zdolność do motywowania innych | 4,62 |
| Zaangażowanie w podejmowaniu własnych kwalifikacji | 4,42 |
| Postawa pytająca | 3,83 |
| Wrażliwość na zmiany | 4,08 |
| Rozwój osobisty/ dojrzałość | 4,38 |
| Porządek i dyscyplina | 4,23 |
| Równowaga emocjonalna | 3,93 |
| Wysoki profesjonalizm w jej/jego specjalności | 4,66 |
| Cierpliwość | 3,95 |
| Umiejętność rozwiązywania problemów | 4,62 |
| Umiejętność kreowania dobrej atmosfery do uczenia się | 4,45 |
| Ekstrawertyk | 3,58 |
| Demokratyczny styl zarządzania | 3,93 |
| Zorientowanie na osiągnięcie celów | 4,64 |

Projekt SABIEN¹⁸ zbadał poglądy na użyteczne kompetencje wśród młodzieży i ich nauczycieli. Mimo występujących rozbieżności niezwykle ważny wydaje się rozpoczęty dialog oraz wzajemne poznawanie poglądów i opinii podmiotów biorących udział w procesie edukacyjnym.

Podczas pierwszej fazy projektu SABIEN zbadano potrzeby związane z nowoczesnymi szkoleniami o charakterze społecznym. Za pomocą badań przeprowadzonych wśród nauczycieli, grup dyskusyjnych w ramach tej samej grupy docelowej nauczycieli i podczas międzynarodowego seminarium nauczycielskiego w Portugalii, określone zostały rzeczywiste potrzeby szkoleniowe. Zapoznano się również z oczekiwaniami i potrzebami młodych ludzi w 7 krajach partnerskich, dotyczących nauki i studiowania.

¹⁸ SABIEN (*Successful Apprenticeship Building on ICT and Entrepreneurial Needs*), czyli Efektywne Budowanie. Praktyki w Oparciu o ITC i Potrzeby Przedsiębiorczości to projekt, rozpoczęty w listopadzie 2004 r. Obejmuje Polskę, Portugalię, Irlandię Północną, Belgię, Grecję, Austrię i Niemcy. Adresowany jest to trenerów i nauczycieli pracujących z młodzieżą w wieku 15-20 lat.

Nauczycieli spytano o najważniejsze, według nich, kompetencje potrzebne do „nabycia przedsiębiorczości” przez młodych ludzi. Dodatkowo, spytano ich o sposób w jaki pracują/chcieliby pracować nad trzema najważniejszymi kompetencjami.

W oparciu o dane zebrane dzięki pisemnej ankiecie przeprowadzonej wśród 236 nauczycieli, 11 krajowym grupom dyskusyjnym z 74 nauczycielami, 33 krajowym grupom dyskusyjnym z 164 młodymi ludźmi i podczas międzynarodowego seminarium nauczycieli, zorganizowanego w połowie marca w Portugalii, możemy stwierdzić, że:

- Nauczyciele z 7 krajów partnerskich projektu SABIEN uważają takie kompetencje jak: „*wytrwałość*”, „*inicjatywa/podejmowanie działania*”, „*celowość*”, „*przewidywanie, rozpoczynanie, realizacja krok po kroku i jakość wykonania*” oraz „*uczenie się poprzez doświadczenie*” jako nadrzędne kompetencje, które muszą rozwinać uczniowie/studenci.

- Najważniejsze 5 kompetencje przytoczonych przez uczniów/studentów podczas krajowych grup dyskusyjnych w dużym stopniu przypomina te kompetencje, które zostały wskazane przez ich nauczycieli. Ponadto, młodzi ludzie podkreślają, że: „*nauka i to co jest nauczane musi być interesujące*”.

- Według nauczycieli, oprócz 5 najważniejszych kompetencji, należy wziąć pod uwagę wiele innych aspektów. Między innymi, motywację młodych ludzi do nauczenia się nowych rzeczy, ich dobrą kondycję emocjonalną, pewność siebie, szacunek do własnej osoby, ich środowisko społeczne i osobiste doświadczenia itd.

- Jak się okazuje, nauczyciele mają już pozytywne doświadczenia związane z metodami takimi jak praca w grupach, grupy dyskusyjne, wizyty edukacyjne, uczenie się poprzez doświadczenie i praca nad projektem. Według opinii pytanych nauczycieli, materiał do kursu powinien składać się przynajmniej z: tematycznych materiałów do nauczania, materiałów do pracy i ćwiczeń, materiałów w formie zabawy i ćwiczeń stymulujących, studiów przypadku (*case studies*) i podręcznika z materiałem do nauczania.

Polska młodzież uczestnicząca w badaniu jednoznacznie pozytywnie oceniła możliwość a nawet wskazała na konieczność rozwoju technik ICT w procesie edukacji, potwierdzając dobrą znajomość obsługi komputera, swobodny dostęp do sprzętu komputerowego i do Internetu.

W rankingu najważniejszych kompetencji najwięcej wskazań uzyskały: *wytrwałość*, *zaangażowanie*, *efektywność*. W przypadku *wytrwałości* pokryły się wyniki młodych i trenerów z nimi pracujących. Natomiast za najmniej potrzebne kompetencje młodzi ludzie uznali: *odczucia*, *rozważność* i *dostosowywanie się*, *improvizowanie*.

Polscy trenerzy i nauczyciele wyodrębnili istotne dla młodych ludzi ich zdaniem kompetencje. Trzy najważniejsze to: potrzeba działania, elastyczność, wytrwałość.

5. ZAKOŃCZENIE

Proces edukacyjny i kształcenie realizowane przez przedsiębiorstwo i na jego użytek jest od dawna obecne w zarządzaniu. Teraz nabiera ono jeszcze większego znaczenia, dużym wsparciem zaś okazują się projekty Unii Europejskiej, w założeniu pomagające budować gospodarkę opartą na wiedzy.

Należy jednoznacznie pozytywnie ocenić prowadzenie badań opinii pracowników w organizacji jako narzędzi wspomagających podejmowanie nie tylko racjonalnych, ale i efektywnych decyzji. Nie można przecenić ich wpływu na motywację pracowników, kreowanie podmiotowej kultury organizacyjnej.

Izabela Kołodziejczyk-Olczak

THE ROLE AND FUNCTIONS OF ENTERPRISES IN EDUCATION AND LEARNING

Changes taking place in the internal and external environments of enterprises, as well as affecting workers' systems of values and their expectations modify the way the enterprises view management. The building of a knowledge society and knowledge economy started at the turn of the 20th and 21st c., the appearance of learning organizations that constantly adapt themselves and learn because all their workers learn and develop themselves has left a special mark on the human resource management. Especially today, enterprises' educational activities within the HRM area should be consistent with other HRM elements and the strategy, organizational culture and structure of a firm. The entire training processes, starting from the assessment of training needs, through training implementation, its organization, selection of training methods, to the evaluation of the actions' effectiveness is central to managing a modern enterprise. By expanding workers' competencies, organizations create opportunities enabling them to achieve their goals and grow, but also to satisfy workers' aspirations and motivate them. Because the Polish enterprises are global players, they also participate in EU educational projects and benefit from them. This exchange of lessons learnt and joint work on solutions seem especially valuable for managing training activities and improving workers and organizations' competencies.