

Ireneusz Adamczak

Organizacyjno-prawne problemy doskonalenia zawodowego pracowników

Problemy Profesjologii nr 1, 129-142

2005

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Ireneusz Adamczak

ORGANIZACYJNO-PRAWNE PROBLEMY DOSKONALENIA ZAWODOWEGO PRACOWNIKÓW

Wstęp

Stale dokonujące się w Polsce przemiany społeczno-gospodarcze oraz postępujące procesy integracyjne z Unią Europejską powodują, iż szczególnego znaczenia nabiera proces ustawicznego i permanentnego podnoszenia własnych kwalifikacji przez pracowników. Zachodzące przekształcenia wymuszają na wielu polskich firmach konieczność podnoszenia kwalifikacji pracowników tak, aby przedsiębiorstwa (niezależnie od formy własności) mogły sprostać coraz to nowszym wymaganiom rynkowym i zwiększającej się konkurencji. Niezwykle istotną, obserwowaną tendencją jest pozytywna zmiana nastawienia kadry zarządzającej czy właścicielskiej firm, do inwestowania w kapitał ludzki.

Omawiając zagadnienie problemów związanych z doskonaleniem czy doksztalcaniem pracowników w obecnej gospodarce rynkowej w Polsce, pragnę zwrócić uwagę na kilka istotnych – moim zdaniem – elementów określających to zagadnienie (w oparciu o wieloletnią pracę w spółce prawa handlowego, jaką jest spółka z ograniczoną odpowiedzialnością).

1. Doskonalenie zawodowe pracowników jako zadanie

Rozwój współczesnej gospodarki, opartej w głównej mierze na gospodarce rynkowej powoduje, iż inwestowanie w kapitał ludzki jest elementem strategii wielu polskich przedsiębiorstw. Przedsiębiorcy dostrzegając znaczenie posiadanych umiejętności i kwalifikacji zatrudnianych pracowników oraz zdając sobie sprawę, że stały wzrost techniczno – informatyczny, wymusza jak gdyby, konieczność zwracania uwagi na permanentne ich doksztalcenie i doskonalenie zawodowe. Zasadniczym celem podnoszenia kwalifikacji przez pracowników jest przede wszystkim podniesienie ich efektywności i zwiększenie ich kompetencji na zajmowanym obecnie stanowisku pracy. Doskonalenie zawodowe pracowników winno realizować nie tylko system wysokiej efektywności, sprostać coraz to nowszym wymaganiom zmian w technice, technologii, nauce, lecz także być dostosowane do stale zmieniających

się potrzeb zatrudnienia w poszczególnych sektorach i działach gospodarki narodowej.

Wysoka efektywność doskonalenia zawodowego pracowników wpływa na wzrost gospodarczy firmy, na jego zwiększoną produktywność i konkurencyjność. Jest także elementem wzbogacania osobowości pracownika, jego kultury osobistej, rozwijania kompetencji, czyli nabywania wiedzy, umiejętności i kształtowania postaw. Elementy te stawiają przed osobami świadczącymi pracę nowe wyzwania, które powodują m.in., że prawidłowy rozwój kariery czy możliwości awansowania i realizacji kolejnych celów zawodowych wymaga ustawicznego i ciągłego samodoskonalenia i podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Jest też istotnym czynnikiem warunkującym prawidłowy rozwój człowieka.

Doskonalenie zawodowe, powinno być przede wszystkim przedmiotem troski samych zainteresowanych. Aczkolwiek kwestia ta ma również wymiar społeczny, gdyż poziom wykształcenia zawodowego, decyduje o możliwościach rozwoju całej społeczności. Toteż ustawodawca w art. 70 Konstytucji RP deklaruje, iż każdy ma prawo do nauki, potwierdzając, iż państwo przyjmuje na siebie określone obowiązki w zakresie wspierania obywateli chcących podnosić swoje kwalifikacje. W to zadanie zostali także włączeni pracodawcy, a to w oparciu o art. 20 Konstytucji RP, który zakłada model społecznej gospodarki rynkowej stanowiąc, że przedsiębiorcy są nastawieni nie tylko na zysk lecz również realizują cele społeczne. Celem tym jest m.in. ułatwienie pracownikom podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

Potrzeba tworzenia warunków umożliwiających podnoszenie przez pracowników kwalifikacji zawodowych wynika również, bezpośrednio lub pośrednio z wiążących nasz kraj aktów prawa międzynarodowego. Podnoszenie kwalifikacji, doskonalenie zawodowe osób pracujących, jako warunek rozwoju każdego człowieka, jest przedmiotem zainteresowania Międzynarodowej Organizacji Pracy. Polska m.in. ratyfikowała w 1979 r. konwencję nr 140 MOP dot. płatnego urlopu szkoleniowego. Zakaz dyskryminacji w zakresie dostępu do kształcenia zawodowego jest zawarty także w prawie wspólnotowym (dyrektywa nr 2000/78 z 27 listopada 2000 r., zmieniona przez dyrektywę nr 2002/73 z 23 września 2002 r. w sprawie równego traktowania w zatrudnieniu, która w art. 3.1(b) zakaz dyskryminacji odnosi do dostępu do wszelkiego rodzaju szkoleń zawodowych. Zagadnienie popierania różnorodnych form nauki i doksztalcania regulowane jest także w Europejskiej Karcie Społecznej (sporządzonej w Turynie dnia 18 października 1961 r., Dz. U. Nr 8, poz. 67) oraz w Międzynarodowym Pakcie Praw Gospodarczych, Społecznych i Kulturalnych (otwarty do podpisu w Nowym Jorku dnia 19 grudnia 1966 r., Dz. U. Nr 38, poz. 167 z 1977 r.).

Uwzględniając powyższe unormowania prawne, w art. 94, pkt. 6 oraz w art. 103 Kodeksu pracy, ustawodawca wprowadził obowiązek ułatwiania pracownikom podnoszenie kwalifikacji zawodowych. Natomiast w art. 17 k. p. obowiązek ten został podniesiony do rangi podstawowej zasady prawa pracy. Warto zauważyć, iż niez-

leżnie od ogólnego obowiązku ułatwiania pracownikom podnoszenia kwalifikacji zawodowych, pracodawca ma obowiązek wspierać doksztalcanie i podnoszenie kwalifikacji zawodowych określonych grup pracowników i samych pracowników. Ponieważ pracodawca ma niejako wspierać doksztalcanie pracowników, to jednak oni sami winni inicjować określone działania w tym kierunku. Umożliwiając realizację zasady kodeksowej, ustawodawca w przepisach Ministra Edukacji Narodowej oraz Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 12 października 1993 r. (Dz. U. Nr 103, poz. 472) wydał rozporządzenie w sprawie zasad i warunków podnoszenia kwalifikacji zawodowych i wykształcenia ogólnego dorosłych, przyznał jednocześnie pracownikom określone świadczenia z tytułu podnoszenia przez nich swoich kwalifikacji (np. w postaci pomocy finansowej tj. zapłaty za czesne, zakupu podręczników, zwrotu kosztów przejazdu, zakwaterowania i wyżywienia, dodatkowych urlopów szkoleniowych, itp.).

Zwracając uwagę na powyższe, pragnę zaznaczyć, iż pracodawca inwestując w kapitał ludzki oprócz uzyskania wymiernego efektu, jakim jest możliwość uzyskania większego efektu z lepiej wyedukowanego pracownika, to dodatkowo poniesione wydatki stanowią dla pracodawcy koszty uzyskania przychodu (odpowiednie ulgi podatkowe i finansowe).

2. Formy doskonalenia zawodowego pracowników (szkolenia, coaching i mentoring jako indywidualne metody rozwijania umiejętności pracowników)

Problematyka rozwoju potencjału pracowników powinna być rozważana w odniesieniu do posiadanej przez pracowników wiedzy oraz określonych przez przedsiębiorstwo potrzeb realizowanych w strategiach i planach rozwoju. Doświadczenie pokazuje, że bez pewnej ogólnej wizji, co i dlaczego ma być rozwijane, wszelkie, nawet bardzo rozbudowane działania nie przynoszą oczekiwanego rezultatu. Jest oczywiste, że każda firma oczekuje od pracownika identyfikacji z jej celami, misją czy wizją rozwoju. Stwarzając warunki do doskonalenia zawodowego, oprócz biznesowego punktu widzenia, każda szanująca się firma dostrzega także troskę o rozwój pracownika jako osoby ludzkiej. Dostrzegając w niej osobę jako jednostkę niepowtarzalną, wyjątkową i predestynowaną do realizowania swojego potencjału.

Istotą dobrego systemu doskonalenia zawodowego pracowników jest taka jego konstrukcja, która stwarza optymalne możliwości rozwoju pracowników, w odniesieniu do krótko i długoterminowych celów organizacyjnych. Optymalne możliwości, to możliwości łączące cele osobiste z celami firmy. System rozwoju powinien zatem uwzględniać indywidualne potrzeby pracowników. Pracownik musi dostrzegać możliwości własnego rozwoju i korzyści, jakie z tego płyną, w dalszej perspektywie pracy w firmie.

Najbardziej popularną formą, stosowaną w praktyce wielu firm są różnego typu szkolenia, często zamiennie nazywanymi konferencjami, kursami czy kursokonferencjami. Na temat szkoleń powiedziano i napisano bardzo wiele. Coraz więcej firm opracowuje własną politykę szkoleniową, budując systemy szkoleń, planując działania szkoleniowe niezbędne do rozwoju określonych kompetencji pracowników.

Szkolenie dawno przestało być działaniem mającym na celu tylko przekazanie wiedzy i rozwinięcie pewnych umiejętności. Wymaga znacznie większej aktywności i podejmowania działań innych niż dydaktyczne. Szkolenie jest usługą doradczą, której końcowym efektem ma być oczywiście przekazanie wiedzy, wytworzenie lub wzmocnienie u pracowników umiejętności, sposobów działania i postaw sprzyjających realizacji celów firmy. Ale zanim ten efekt zostanie osiągnięty, konieczne staje się podjęcie działań doradczych. W zakres usługi szkoleniowej wchodzi przecież zidentyfikowanie potrzeb szkoleniowych, zdecydowanie, jakie działania zrealizują te potrzeby, dopasowanie programu szkolenia do realiów firmy, ocena tego, jakie efekty przyniosła nauka podczas szkolenia. Obejmuje także pomoc świadczoną we wszystkich zagadnieniach dotyczących szkoleń wraz z rekomendacją odpowiednią do potrzeb klienta firmy. Ważna jest zatem długofalowa współpraca z klientem, a nie po prostu przeprowadzenie sesji szkoleniowej.

W zależności od potrzeb i możliwości organizacyjnych, w teorii i praktyce można dostrzec następującej klasyfikacji szkoleń:

- Szkolenia obligatoryjne i fakultatywne. Szkolenia obligatoryjne to te, bez których pracownik nie powinien przystępować do wykonywania zadań służbowych. Są one określone zarówno w przepisach Kodeksu pracy (m.in. w art. 100 i 210-212) oraz Rozporządzeniu Ministra Pracy i Płacy z dnia 28 maja 1996 r. w sprawie: szczegółowych zasad szkolenia w dziedzinie bezpieczeństwa i higieny pracy (Dz. U. Nr 62, poz. 285) i uzupełnione o szkolenia wymagane przepisami wewnętrznymi. Niektóre z nich dotyczą wszystkich pracowników (jak np. szkolenia BHP i PPOŻ, szkolenia adaptacyjne ze strukturą firmy, kulturą organizacji czy wiedzą o produktach), inne dotyczą pracowników poszczególnych działów (np., informatyki, księgowości, sprzedaży itp.). Szkolenia fakultatywne to te, które mają charakter doskonalący, a nie uczestniczenie w nich nie musi umożliwiać pracownikowi podjęcia pracy.
- Szkolenia otwarte i zamknięte. Szkolenia otwarte (tzw. in open) to szkolenia organizowane przez zewnętrzne firmy szkoleniowe, które najczęściej odbywają się w ośrodkach szkoleniowych lub salach wynajmowanych przez organizatora. Ten rodzaj szkolenia zapewnia wymianę doświadczeń między osobami z różnych branż w kontekście danego zagadnienia, będącego przedmiotem szkolenia. Ponadto, bardziej odpowiada tematom o większym stopniu uniwersalności. Szkolenia zamknięte (tzw. in company) dotyczą programów szkoleniowych realizowanych wyłącznie dla pracowników jednej firmy, często na jej

terenie. Ich zaletą jest możliwość dostosowania treści i narzędzi dokładnie do potrzeb zamawiającego. Niejednokrotnie następuje łączenie szkolenia zamkniętego z elementami doradztwa w obszarze, którego dotyczy szkolenie. Szkolenia te tworzą często cykle wzajemnie powiązanych programów.

- Szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne. Szkolenia wewnętrzne są organizowane przez zakład pracy wyłącznie dla swoich pracowników i są spowodowane najczęściej potrzebą przekazania wiedzy lub umiejętności specyficznych dla danej firmy. Dotyczą jej produktów, procedur, technik sprzedaży czy strategii działania. Szkolenia zewnętrzne to te, które są prowadzone przez trenerów zewnętrznych, np. zatrudnionych w specjalistycznych ośrodkach kształcenia, szkołach, na uniwersytetach.
- Innym rodzajem szkoleń jest np. nauka przez obserwację (tzw. Study Missions) polegającą na obserwacji zastosowanych rozwiązań na terenie innych przedsiębiorstw. Na tego rodzaju szkoleniu opierają się m.in. zagraniczne wyjazdy typu Study Mission (studium badawcze). Jednym z celów tych wyjazdów jest zbadanie wzorcowych rozwiązań funkcjonujących w renomowanych, odnoszących rynkowe sukcesy firmach za granicą.
- Zupełnie nowym rodzajem szkolenia jest tzw. Outdoor (tzw. otwartej przestrzeni). Ten rodzaj szkolenia polega na przeniesieniu zadań i ćwiczeń szkoleniowych poza salę szkoleniową. Przypomina to jak gdyby gry edukacyjno – integracyjne w terenie lub też mają charakter obozów przetrwania (survival). Pozwala ono w oderwaniu od otoczenia firmy wyzwalać w pracownikach uwolnienie się od codziennego stresu oraz poprawiać ich umiejętność pracy w zespole i podejmować trudne często ryzykowne decyzje.

W realizacji różnego typu szkoleń stosowane są najczęściej następujące ich formy: wykład, trening, warsztaty, ćwiczenia, tzw. grupy zadaniowe, tzw. studium przypadku (case study), gry symulacyjne, odgrywanie ról czy tzw. burza mózgów, (czyli ćwiczenie polegające na wygenerowaniu przez grupę uczestników, jak największej ilości pomysłów lub rozwiązań zadanego problemu.

Stosowane formy oprócz przyswajania przez uczestników określonej wiedzy, rozwijają także ich wyobraźnię, pomysłowość i zaufanie do efektywności grupy, różnego typu umiejętności, a także kształtują postawy, rozwijają kompetencje, zainteresowania itp.

W ostatnich latach coraz częściej mówi się o dwóch technikach pozaszkolniowego wspomaganie uczenia się, uzupełniających politykę szkoleniową firmy: coachingu i mentoringu.

Coaching jest procesem pomagającym rozwijać umiejętności i osiągać lepsze wyniki działań poprzez rzetelną ocenę, ukierunkowaną praktykę i informację zwrotną. Kluczowe jest uczestnictwo w działaniu podejmowanym przez pracownika po to, by móc zaobserwować obszary do poprawy. Proces uczenia zachodzi dzięki

ocenie wykonania (pracownik musi wiedzieć, jak wykonuje swoją pracę, wiedzy na temat tego, jak robić to lepiej (trener – coach zwykle pokazuje lub dokładnie wyjaśnia jak działać) oraz rzetelnym informacjom zwrotnym na temat działania, zarówno tym pozytywnym, jak i negatywnym. Trenerem – coach`em może być i zwykle bywa bezpośredni przełożony.

Proces coachingu obejmuje kilka etapów. Pierwszy dotyczy uświadomienia potrzeby uczenia się. Jest to etap, kiedy działania trenera – coach`a są nakierowane na uzmysłowienie pracownikowi potrzeby dalszego doskonalenia swojego działania. To pokazanie pracownikowi zalet i korzyści płynących z dalszej nauki. W momencie, gdy pracownik zrozumie, dlaczego powinien się doskonalić, można przejść do drugiego etapu, czyli ustalania planów indywidualnego rozwoju zawodowego. Etap ten ma na celu skłonienie pracownika do wzięcia odpowiedzialności za swój proces uczenia się. Trener – coach pokazuje wówczas, że jest doradcą (może wskazywać, ukierunkowywać, oceniać, pomagać, definiować cele), pracownik zaś jest odpowiedzialny za cały ten proces (sam próbuje określić, czego potrzebuje, co jest mu niezbędne, jak szybko będzie w stanie nabyć nowe umiejętności). Efektem powyższych działań powinien być spójny, zaakceptowany przez obie strony plan rozwoju pracownika. W dalszej kolejności następuje wdrażanie planu. Wówczas trener –coach korzysta ze znanych sobie technik przekazywania wiedzy i kształtowania umiejętności. Jest to moment, w którym powinien on się wykazać rozumieniem procesu dydaktycznego i umiejętnością korzystania z tej wiedzy. W ostatnim etapie następuje ocena wyniku uczenia się. Następuje wówczas podsumowanie efektów uczenia się, ocena tego, co zostało poprawione w sposób zadowalający, nad czym trzeba jeszcze popracować, a czego w ogóle nie udało się poprawić. Ocena ta staje się początkiem etapu planowania dalszych działań, dyskusji nad efektami dotychczasowych poczynań, docierania do przyczyn niepowodzeń procesu. Wszystkie te etapy przyjmują kształt spirali – kolejne etapy powtarzają się, chociaż działania podejmowane na każdym z nich dotyczą innych kwestii, będących konsekwencją procesu uczenia się i nabywania umiejętności.

Oczywiście proces coachingu może wyglądać różnie, w zależności od uczącego się (jego zdolności, umiejętności, wiedzy) oraz typu czynności, jaka jest poddawana uczeniu. Największą umiejętnością każdego trenera – coach`a jest elastyczne wykorzystywanie stylów zależnie od sytuacji, w której przyszło mu działać. Style te możemy opisać w wymiarze: od instruktora do obserwatora. Styl instruktorski polega na pokazywaniu, sprawdzaniu i kontrolowaniu. Styl ten sprawdza się w sytuacji, kiedy uczący się jest na progu poznawania określonych umiejętności. Styl obserwatora zakłada, że pracownik posiada już spore doświadczenie i korzysta wtenczas tylko z ocen i porad trenera – coach`a. Trener – coach nie kontroluje przebiegu procesu uczenia się, ale obserwuje jego efekty.

Mniej znaną techniką formą szkoleniową jest mentoring zwany też patronatem. Mentoring stanowi rodzaj opieki nad pracownikiem w różnych stadiach jego

rozwoju i kariery w przedsiębiorstwie – od momentu zatrudnienia aż do osiągnięcia pozycji np. kierowniczej. Patronat jest procesem, w którym jedna z osób (opiekun – mentor) ponosi odpowiedzialność za karierę i rozwój drugiego (podopiecznego) poza zwykłymi stosunkami między przełożonym a podwładnym.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się 2 tradycje mentoringu, wyznaczające podejmowane w ramach jego działania, ale i także inaczej definiujące role mentora. W tradycji amerykańskiej mentoring jest ukierunkowany na karierę, a podejmowane działania odnoszą się wprost do sytuacji zawodowych. Natomiast w tradycji europejskiej mentoring nastawiony jest głównie na rozwój. Jego zasadniczym celem jest osobisty rozwój i nauka pracownika, wcale nie związana z mistrzostwem wykonywania ról zawodowych. Dzieje się tak poprzez słuchanie, zadawanie pytań, umożliwianie, dawanie szansy – słowem – budowanie odpowiedniej relacji z uczącym się i sprzyjającej uczeniu atmosfery. Działania mentora dalekie są od ukierunkowywania, wskazywania, doradzania - mentor to doświadczony zaufany człowiek, który poprzez kontakt z pracownikiem potrafi zmobilizować go do samodzielnego poszukiwania odpowiedzi, rozwiązań, działania. Mentor po prostu zapewnia wsparcie w osiąganiu celów nauki oraz w samorozwoju podopiecznego, jednocześnie jest źródłem niezbędnych informacji i kontaktów w organizacji. Mentoring nie powinien być realizowany przez bezpośredniego przełożonego osoby uczącej się, ale osobę, do której można i należy mieć zaufanie.

Firma zamierzająca wprowadzić system mentoringu musi przede wszystkim starannie rozważyć, które grupy pracowników zamierza nimi objąć. Jak pokazuje doświadczenie wielu firm, szczególną uwagę należy zwrócić na:

- absolwentów szkół wyższych podejmujących pierwszą pracę zawodową,
- ludzi młodych, posiadających niezbyt wysokie kwalifikacje formalne, charakteryzujących się jednak dużą inteligencją, ambicją i chęcią do nauki,
- pracowników wykazujących wyraźne uzdolnienia menedżerskie.

Mentoring jak każdy system doskonalący kadrę pracowniczą, posiada swoje dobre i złe strony. Do zalet mentoringu należy m.in.:

- wzmocnienie wartościowych elementów kultury przedsiębiorstwa dzięki możliwości pełnego przekazywania pracownikom umiejętności, metod pracy oraz systemów wartości przez osobę będącą dla nich autorytetem,
- zmniejszenie fluktuacji pracowników, wynikające z afektu, iż młody człowiek przeżywający trudności i kłopoty okresu adaptacji, może liczyć na udzielenie mu autentycznego wsparcia,
- wzrost efektywności i wydajności pracy, szybszy rozwój zawodowy pracowników,
- stworzenie doświadczonym pracownikom szansy pełnego wykorzystania wiedzy i doświadczeń, nabytych w ciągu całej pracy zawodowej. Pomoc w kierowaniu rozwojem drugiej osoby staje się często źródłem satysfakcji, przeciw-

działanie rutynie i schematyzmowi. Możliwość dyskusji często stanowi możliwość zrewidowania swoich przekonań, uzupełnienia swojej wiedzy.

Natomiast do zagrożeń mentoringu należy m.in.:

- możliwość pogorszenia stosunków interpersonalnych w firmie, wywołaną poczuciem niesprawiedliwości u osób nieobjętych programem. Sposobem przeciwdziałania jest opracowanie rzetelnych i klarownych kryteriów doboru kandydatów,
- wytworzenie poczucia zagrożenia u bezpośredniego przełożonego, który może się obawiać, że więź między mentorem a podopiecznym zagraża jego pozycji i autorytetowi. Stąd należy wyraźnie uświadomić młodemu pracownikowi, że nadal podlega przede wszystkim dotychczasowemu swojemu przełożonemu,
- możliwość powielania niekorzystnych elementów kultury przedsiębiorstwa, utrwalania stereotypów poprzez wzorowanie się pracownika na wypróbowanych metodach postępowania przekazywanych przez opiekuna.

Właściwy wybór osoby pełniącej rolę mentora ma kluczowe znaczenie dla całego procesu. Uważa się, że układ patronatu funkcjonuje najlepiej wówczas, gdy opiekunem jest osoba znajdująca się co najmniej dwa szczeble wyżej w hierarchii i poza bezpośrednią linią podporządkowania. Powinna to być osoba z określonym doświadczeniem i stażem zawodowym, mająca wysokie osiągnięcia zawodowe, charakteryzująca się chęcią przekazywania innym swej wiedzy.

Warto także zauważyć, iż często główną przyczyną fluktuacji młodych pracowników są trudności okresu adaptacji, brak wsparcia w momencie, gdy człowiek – rozpoczynający karierę zawodową – najbardziej takiej pomocy potrzebuje. Często także rezygnują z pracy doświadczeni pracownicy, cierpiący na syndrom „wypalenia się”, przekonani, że osiągnęli już pełnię swoich możliwości, a ich wiedza i doświadczenie nie są w pełni wykorzystywane. Swoistym paradoksem jest fakt, iż często te dwie grupy pracowników, to ludzie zatrudnieni w tym samym przedsiębiorstwie. Warto więc rozważyć możliwość ich wzajemnego wsparcia poprzez stworzenie w firmie systemu mentoringu.

Podsumowując powyższe rozważania, uważam, że warto wśród wielu różnorodnych form i metod doskonalenia pracowników oprócz najczęściej stosowanej metody szkoleń, dostrzec także w coachingu i mentoringu cenną możliwość doskonalenia pracowników w ich miejscu pracy. Kształtowania korzystnego dla realizacji celów firmy postaw pracowników, a wszystko to przy wykorzystaniu własnych organizacyjnych zasobów ludzkich. Pamiętając jednocześnie, iż najlepiej rolę coach`a i mentora pełnią osoby mające doświadczenie w pracy w danej firmie.

3. Możliwe ścieżki kariery w prywatnej firmie

Sukces rynkowy wielu przedsiębiorstw zależy obecnie od umiejętności uczenia się (w szeroko pojętym znaczeniu tego zadania). Nabywanie wiedzy odbywa się na poziomie jednostek, jak i całych organizacji. Jednakże zważywszy różnego rodzaju perturbacje finansowe wielu polskich przedsiębiorców - biorąc pod uwagę ich trudne sytuacje finansowe, często restrukturyzacje, bądź upadłość - nie organizuje szkoleń w ogóle. Są też firmy, które realizują programy szkoleń, zaplanowanych przez nadrzędne (często zagraniczne) jednostki organizacyjne.

Spośród przeważających w polskiej gospodarce firm prywatnych, można zauważyć duże dysproporcje pod tym względem. Są firmy, które przywiązują większe znaczenie do doskonalenia kadry menedżerskiej i specjalistycznej niż do wyszkolenia pracowników na stanowiskach wykonawczych. Jak również istnieją firmy, które zwracają uwagę w równym stopniu na doskonalenie zawodowe kadry specjalistycznej i kadry wykonawczej.

Polski rynku usług szkoleniowych oferuje szerokie spektrum w zakresie doskonalenia zawodowego pracowników. Do najczęściej organizowanych szkoleń wymienić można: szkolenia w zakresie bhp i ppoż, szkolenia branżowe, jakości, w zakresie księgowości i finansów, marketingu i sprzedaży, informatyczne, interpersonalne, prawne, dotyczących zasobów ludzkich itp. Odrębną kategorią szkoleń są szkolenia w zakresie nauki języków obcych czy też szkolące w dziedzinie prowadzenia przedsięwzięć biznesowych.

Prywatni przedsiębiorcy kładą obecnie duży nacisk na szkolenia certyfikacyjne. Z pewnością związane jest to z funkcjonowaniem od ponad roku Polski w Unii Europejskiej. Posiadanie określonego certyfikatu umożliwia szerszą współpracę gospodarczą oraz sprostaniu konkurencji czy też nowym wyzwaniom rynku w zakresie produkcji lub usług.

W prywatnych firmach coraz częściej pojawia się pytanie dotyczące relacji między planami firmy a ścieżkami karier. Chcąc udzielić odpowiedzi na to pytanie, należy odnieść się do narzędzi HRM, w ramach którego mieszczą się takie hasła jak: zarządzanie karierą, plany sukcesji, plany karier i plany ścieżek karier. Za każdym z tych haseł kryje się pewien bardziej lub mniej rozbudowany proces. Proces, którym jest zarządzanie karierą. Składa się on z dwóch kolejnych procesów, mianowicie planowania karier i planowania sukcesji.

Planowanie karier jest procesem kształtującym rozwój zawodowy pracowników w ramach firmy, zgodnie z potrzebami firmy wynikającymi ze strategii jej funkcjonowania, jak i z realnymi wynikami i osiągnięciami pracowników. Natomiast planowanie sukcesji jest procesem zapewniającym zatrudnianie w firmie pracowników kompetentnych, którzy będą w stanie realizować jej strategiczne cele i plany.

Z kolei planowanie ścieżek karier jest w istocie planowaniem karier, (o którym wyżej). Jest ono skierowane zarówno na dobre funkcjonowanie firmy i jej rozwój,

jak i na indywidualny zawodowy rozwój pracowników. O ile plany karier odnoszą się bardziej do potrzeb firmy, o tyle planowanie ścieżek karier dotyczą przede wszystkim potrzeb pracowników.

Plany karier są jednym z podstawowych zadań procesu planowania zasobów ludzkich ściśle powiązanych z planami strategicznymi firmy. Zasadniczym celem planu karier jest takie pokierowanie rozwojem kompetencji u pracowników, aby w przyszłości byli oni maksymalnie przygotowani do realizowania celów firmy wyznaczonych przez jej strategię. Ma to szczególne znaczenie w firmach, które nastawione są na strategię dynamiczną i ofensywną.

Planowanie ścieżek karier to indywidualne plany rozwoju pracowników, mające na celu przede wszystkim utrzymanie i wzrost efektywności ich pracy za pomocą motywowania skoncentrowanego głównie na zapewnieniu pracownikom optymalnego rozwoju zawodowego. Ścieżki karier budowane są w oparciu o obserwacje, ocenę pracowników, analizę ich potencjału oraz wiedzę o ich preferencjach w zakresie indywidualnych planów rozwoju zawodowego. Na podstawie takich informacji przewiduje się, w jakim kierunku i w jakim czasie dany pracownik może awansować. Ścieżki karier winny być dobrze zopercjonalizowane, wyznaczając jasno postawione warunki, których spełnienie jest konieczne do przejścia do kolejnego etapu kariery. Świadomość pracownika, iż ścieżka kariery przebiega odpowiednio, daje mu poczucie wpływu na własne losy w firmie i ma bardzo dużą wartość motywacyjną.

Każda ścieżka kariery, niezależnie od rodzaju i formy własności firmy prywatnej, nie odbiega od zasadniczych celów, jakimi są: przyciąganie, rozwój i zatrzymanie pracowników. Punktem wyjścia w rozwoju zawodowym każdego pracownika jest ocena jego pracy. To właśnie ocena pracy jest w dalszej kolejności podstawą do inwestowania w pracownika poprzez doskonalenie zawodowe jego umiejętności i pogłębianie jego zainteresowań mających bezpośredni wpływ na wzrost efektywności wykonywanej pracy. To właśnie mogą być różnego rodzaju studia podyplomowe, kursy doskonalące i dokształcające, to mogą być wyjazdy zagraniczne, które pozwalają nie tylko podniesienie umiejętności posługiwania się językiem obcym, ale i poznawanie nowych technologii w stale zmieniającej się gospodarce.

4. Możliwości doskonalenia pracowników z funduszy europejskich

Polska, która na mocy podpisanego w dniu 16 kwietnia 2003 r. w Atenach Traktatu Akcesyjnego o przyjęciu do Unii Europejskiej wraz z 9 innymi państwami oraz po wyrażeniu zgody na ratyfikację traktatu akcesyjnego w wyniku przeprowadzonego w dn. 7-8 czerwca 2003 r. referendum – stała się z dniem 1 maja 2004 r. pełnoprawnym jej członkiem. Członkostwo Polski w Unii Europejskiej wiąże się z wieloma korzyściami, albowiem z dniem członkostwa nasz kraj został objęty wielopłaszczyznową pomocą strukturalną. W ramach tej pomocy istnieje także możliwość współfinansowania programów szkoleniowych w przedsiębiorstwach. Dofinansowa-

nie szkoleń na rzecz pracowników może się odbywać ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). Europejski Fundusz Społeczny został powołany do życia art. 123 Traktatu o EWG z 1957 r. Jego celem jest m.in. wspieranie programów przystosowujących pracowników do zmian technologicznych, zmian na rynku pracy, rozwijanie systemu edukacji i szkoleń, zwiększanie ich zawodowej mobilności i efektywności itp. Cele te mogą być osiągnięte poprzez organizowanie szkoleń i umożliwianie przekwalifikowania się.

Od początku członkostwa w Unii Europejskiej Polska została objęta pomocą strukturalną. W ramach tej pomocy istnieje możliwość współfinansowania programów szkoleniowych w przedsiębiorstwach. Dla przykładu do roku 2008 na dofinansowanie na ten cel przeznaczone jest ponad 200 mln euro. Jest to ogromna kwota, która odpowiednio wykorzystana może wpłynąć na rozwój kadr w wielu przedsiębiorstwach. Polskie firmy, w tym także prywatne mogą skorzystać z dotacji na dofinansowanie projektów szkoleniowych, badań i analiz potrzeb szkoleniowych oraz studiów podyplomowych. Dla polskich firm chcących otrzymać dofinansowanie projektów szkoleniowych, najważniejszy jest EFS. Szczegółowe zasady określające sposoby udzielania pomocy szkoleniowej zawarte są w tzw. dokumentach programowych, którym w tym przypadku jest Sektorowy Program Operacyjny – Rozwój Zasobów Ludzkich (SPO RZL).

Jak już wcześniej zaznaczyłem celem EFS jest podniesienie jakości zasobów ludzkich, jest to także zwiększenie konkurencyjności polskich firm na rynku wspólnotowym. W SPO RZL zawarte są zasady dofinansowania projektów szkoleniowych. Składa się on z dwóch części. W pierwszej pt. „Aktywna polityka rynku pracy oraz integracji zawodowej i społecznej” skierowana jest do instytucji rynku pracy (wojewódzkich i powiatowych urzędów pracy, bezrobotnych i in.), natomiast druga część pt. „Rozwój społeczeństwa opartego na wiedzy” jest skierowana do przedsiębiorców i pracowników.

W ramach projektów doskonalących zawodowo pracowników, firmy mogą delegować swoich pracowników np. na studia podyplomowe, MBA, wziąć udział w organizowanych przez wyspecjalizowane firmy szkoleniowe w różnego typu szkoleniach. Przedsiębiorstwo korzystające ze szkoleń dofinansowanych z EFS otrzymuje za pośrednictwem firm szkoleniowych pomoc publiczną, której wysokość uzależniona jest od wielkości przedsiębiorstwa i rodzaju szkolenia. Dofinansowaniem mogą być objęte zarówno szkolenia specjalistyczne uwzględniające specyfikę działania firmy, jak i szkolenia ogólne umożliwiające nabycie nowych kwalifikacji.

Firma delegująca swoich pracowników na szkolenia w ramach projektów dofinansowanych z EFS może liczyć dodatkowo na dofinansowanie wynagrodzeń pracowników za czas szkolenia. Należy jednak pamiętać, iż firma chcąc otrzymać dofinansowanie, nie może samodzielnie złożyć wniosku o finansowanie szkoleń. Począwszy od 27 września 2004 r. projektami szkoleniowymi zajmuje się Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP). Warto zaznaczyć, iż procedury unijnych

pieniędzy są dość zawile i skomplikowane, a wiąże się to z dość szczegółową procedurą konkursową i przetargową. Stąd też dla przykładu podam, iż w roku 2004 na 303 złożone projekty – tylko 23 wnioski uzyskały dofinansowanie (na podstawie opublikowanej przez PARP w dniu 27 stycznia 2005r.). Nie zmienia to jednak faktu, iż istniejące możliwości z korzystania ze środków unijnych nadal stwarzają szanse ich wykorzystywania.

Wniosek o dofinansowanie projektu szkoleniowego winien być złożony na odpowiednich formularzach. Temu celowi służą witryny internetowe: Ministerstwa Finansów (www.mf.gov.pl), EFS (www.efs.gov.pl), Ministerstwa Gospodarki i Pracy (www.mgip.gov.pl) czy PARP (www.parp.gov.pl), które zawierają bardzo szczegółowe informacje. Należyte opracowanie projektu szkoleniowego i wniosku o dofinansowanie wymaga jednak dobrego poruszania się w gąszczu przepisów prawnych. Poniżej podaję spis najważniejszych aktów prawnych (prawa krajowego i wspólnotowego), w których zawarte są niezbędne informacje dotyczące przyznawania pomocy przedsiębiorcom.

- Ustawa o utworzeniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (Dz. U. z 2000 r., Nr 109, poz. 1158),
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 20 lutego 2003 r. w sprawie działań podejmowanych przez PARP (Dz. U. z 2003 r., Nr 39, poz. 336),
- Ustawa z dnia 27 grudnia 2002 r. o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców (Dz. U. z 2002 r., Nr 141, poz. 1177),
- Ustawa o zmianie ustawy o finansowym wspieraniu inwestycji oraz ustawy o warunkach dopuszczalności i nadzorowaniu pomocy publicznej dla przedsiębiorców (Dz. U. z 2003 r., Nr 39, poz. 336),
- Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. – Prawo zamówień publicznych (Dz. U. z 2004 r., Nr 19, poz. 177),
- Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz. U. z 2004 r., Nr 99, poz. 1001),
- Rozporządzenie Ministra Gospodarki i Pacy w sprawie szczegółowych warunków i trybu udzielania przez PARP pomocy finansowej w latach 2004-2006 w ramach realizacji Sektorowego Programu Operacyjnego – Rozwój Zasobów Ludzkich (Dz. U. z 2004 r., Nr 207, poz. 2115) oraz zmiany (Dz. U. z 2004 r. Nr 166, poz. 1743),
- Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o Narodowym Planie Rozwoju (Dz. U. z 2004 r., Nr 116, poz. 1206).

Prawodawstwo wspólnotowe zawarte jest m.in. w:

- Rozporządzeniu z dnia 21 czerwca 1999 r. w sprawie funduszy strukturalnych (WE Nr 1260/1999) oraz zmiana z dnia 27 czerwca 2003 r. (WE Nr 1685/2003),
- Rozporządzeniu z dnia 12 lipca 1999 r. w sprawie EFS (WE Nr 1784/1999),

- Rozporządzeniu z dnia 30 maja 2000 r. w sprawie prowadzenia przez Państwa Członkowskie działań informacyjnych i promocyjnych dotyczących pomocy udzielanej z funduszy strukturalnych (WE Nr 1159/2000),
- Rozporządzeniu z dnia 12 stycznia 2001 r. w sprawie zastosowania art. 87 i 88 Traktatu WE do pomocy szkoleniowej (WE Nr 68/2001),

Poprawnie wypełniony wniosek należy składać w Regionalnej Instytucji Wdrażającej (RIW) w województwie odpowiednim dla projektodawcy. Dla województwa lubuskiego jest to Wrocławska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. z siedzibą w Agencji Rozwoju Regionalnego w Zielonej Górze mieszczącej się przy ul. Chopina 14 (strona internetowa: www.region.zgora.pl).

Pamiętać należy, iż bezpośrednimi beneficjentami pomocy szkoleniowej są pracownicy firm. To właśnie uczestnicy projektów szkoleniowych współfinansowanych z EFS zdobywają wiedzę, umiejętności i zdolności, dzięki którym stają się bardziej wartościowymi pracownikami, a ich pozycja na rynku pracy wzrasta. Lepiej wykształcony pracownik jest również zyskiem dla firmy, która staje się wówczas bardziej konkurencyjna.

Podsumowanie

Podstawowym warunkiem sprostania przez polską gospodarkę wymaganiom współczesnego rynku jest dążenie do podnoszenia konkurencyjności. Elementem niezbędnym do spełnienia tego warunku jest czynni ludzki. Od potencjału pracowniczego zależy bowiem nie tylko postęp i efektywność przedsiębiorstw, lecz oddziałuje także na gospodarkę w skali makro tj. na rynek pracy, poziom bezrobocia, najogólniej mówiąc na poziom dochodów i stan zatrudnienia.

We wspólnym interesie pracodawców i pracowników leży szeroko rozumiane podnoszenie kwalifikacji i doskonalenie zawodowe zatrudnionej kadry. Poprzez stały i systematyczny udział pracowników w różnego typu szkoleniach, kursach czy konferencjach umożliwia się im podnoszenie ich kwalifikacji, kompetencji oraz efektywności. Możliwościami wpływającymi na spełnienie tych celów jest ułatwienie pracownikom dostępu do szkoleń, uświadamianie im potrzeby dostosowywania się do nowych i coraz to wyższych wymagań, zwiększania zdolności pracowników do podejmowania środków i działań w celu podniesienia przydatności do zatrudnienia, promowanie zaangażowania pracowników w działanie i odpowiedzialności za przyszłość przedsiębiorstwa.

Zdając sobie sprawę ze słabej na ogół kondycji finansowej wielu przedsiębiorców, doskonalenie pracowników jest przez nich traktowane drugoplanowo. Priorytetem staje się ekonomika i częstokroć „przetrwanie” na rynku. Stąd warto, aby świadomość przedsiębiorców ukierunkowana była w większym niż dotychczas stopniu na zwrócenie ich uwagi na doskonalenie i doksztalcanie pracowników, gdyż to

od nich właśnie zależy często sukces i powodzenie, a zainwestowanie w kapitał pracowniczy z pewnością przyniesie obopólne korzyści. Profesjonalnie wykwalifikowana kadra pracownicza jest źródłem sukcesu przedsiębiorstwa.

Rec. J. Mielżyński

Literatura

- Boydell T., Leary M., (2001), Identyfikacja potrzeb szkoleniowych, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Derwich P., (2004), Unijne pieniądze na szkolenia pracowników, [w:] Prawo Przedsiębiorcy, Nr 60.
- Florek L.: (red.) (2003), Prawo pracy a bezrobocie, Wydawnictwo ABC, Warszawa.
- Godzisz B., (2001), Doksztalcanie zawodowe pracowników, [w:] Gazeta Prawna Nr 138.
- Jeruszka U.: (red.) (2000), Efektywność kształcenia zawodowego, wyd. IPISS, Warszawa.
- Karpińska-Bryke E., (2001), Szkolenia w strategii firmy, [w:] Manager Nr 5.
- Kossowska M. I Sołtysińska M., (2002), Szkolenia pracowników a rozwój pracowników, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Król H., (2001), Szkolenia czasu przemian, [w:] Personel i Zarządzanie Nr 1.
- Kudła S. (2000), Coaching po polsku, [w:] Personel Nr 19.
- Mayo A., (2002), Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Padzik K., (2002), Leksykon HRM, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Parsloe E., (1998), Coaching i mentoring, Wydawnictwo Petit, Warszawa.
- Pisarczyk Ł., (2003), Obowiązek ułatwiania pracownikom podnoszenie kwalifikacji zawodowych, [w:] Praca i Zabezpieczenie Społeczne Nr 4.
- Pogorzelska D., (2001), Podnoszenie kwalifikacji a rozwój zawodowy pracowników, [w:] Edukacja Ustawiczna Dorosłych, Nr 4.
- Prawo pracy 2005, (praca zbiorowa), (2005), Wydawnictwo ABC, Warszawa.
- Zagórska L., (2004), Kursy i szkolenia dla pracowników, [w:] Prawo Przedsiębiorcy Nr 40.
- Ziębicki B., (2001), Zastosowanie mentoringu w doskonaleniu pracowników, [w:] Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Nr 564.