

Część 2

Rozwój pracowników – perspektywa zarządzania wiedzą

Joanna Żukowska*

Katarzyna Wardzińska**

2.1

Wyzwania obszaru uczenia i rozwoju pracowników w organizacji

Streszczenie

Rozdział stanowi prezentację fragmentu szerszych badań poświęconych uczeniu i rozwojowi pracowników w organizacji oraz ich wyzwaniom. Badania były prowadzone metodą ilościową i dotyczyły gruntu polskiego. Celem było poszukiwanie odpowiedzi na pytania: 1. Czy organizacje podejmują działania w ramach rozwoju i uczenia pracowników, a jeśli tak, to jakie grupy są nimi objęte? 2. Jakie działania są podejmowane przez organizacje na rzecz rozwoju i uczenia pracowników oraz ich przełożonych? 3. Jak organizacje oceniają skuteczność form uczenia i rozwoju pracowników? 4. Jakie wyzwania względem rozwoju i uczenia pracowników identyfikują organizacje? Wyniki wskazały na niezbyt optymistyczne zjawisko, jakim jest wysoki odsetek organizacji spośród badanych (45%), które nie przywiązują wagi do uczenia i rozwoju pracowników. Jednak wśród organizacji, które się troszczą o uczenie i rozwój pracowników, formy tych działań zazwyczaj są dedykowane pracownikom o wysokim potencjale, a najrzadziej kierownictwu niższego szczebla. Odpowiadając na postawione pytania, zidentyfikowano wyzwania względem uczenia i rozwoju pracowników. Jako najważniejsze wskazano brak doświadczenia menedżerów w rolach przywódczych oraz ich nadmierne obciążenie. Najrzadziej zgłaszano: fizyczną odległość między kierownikami, liderami i ich zespołami. Zidentyfikowano rezultaty, które przynoszą działania

* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0001-9589-3056

** Uniwersytet w Białymstoku, ORCID: 0000-0003-3906-8814

w poszczególnych formach. Do najważniejszych respondenci zaliczyli sam rozwój pracowników o wysokim potencjale i utrzymanie kluczowych pracowników.

Słowa kluczowe: uczenie, rozwój, wyzwania, pracownik, kapitał ludzki, organizacja, przedsiębiorstwo

Challenges in the Area of Employee Learning and Development in the Organization

Abstract

The article is a presentation of an excerpt from a broader study on the teaching and development of employees in the organization and their challenges. The research was conducted using the quantitative method and concerned the Polish ground. The aim was to search for answers to questions: 1. Do organizations undertake activities within the framework of employee development and teaching, and if so, which groups are covered? 2. what activities are undertaken by the organizations for the development and teaching of employees and their superiors? 3. How do organizations evaluate the effectiveness of forms of teaching and developing employees? 4. what challenges to employee development and learning do organisations identify?

The results indicated a not very optimistic phenomenon, which is a high percentage of organizations among the surveyed (45%), which do not attach importance to the teaching and development of employees. However, among the organizations that care about teaching and developing their employees, the forms are usually dedicated to employees with high potential, and least often to the lower level management. By answering these questions, challenges to employee learning and development have been identified. Lack of experience of managers in leadership roles and excessive burden on managers were identified as the most important. The least frequently reported was the physical distance between managers, leaders and their teams. The results that the forms produce were identified. The most important respondents included the development of high potential employees and retention of key employees.

Keywords: Learning, development, challenges, employee, human capital, organization, company

Wprowadzenie

Uczenie i rozwój pracowników w organizacji wprawdzie są podejmowanym przez badaczy zagadnieniem, jednak problem nadal jest bardzo istotny i może być uznawany za lukę badawczą wymagającą dalszych studiów.

Rozdział stanowi prezentację wyników fragmentu szerszych badań prowadzonych w latach 2018–2019. Badania miały charakter ilościowy. Zwrot z badania wyniósł

326 ankiet. Zostały poprzedzone studiami literaturowymi zarówno źródeł krajowych, jak i zagranicznych.

Celem niniejszego opracowania jest znalezienie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy organizacje podejmują działania w ramach rozwoju i uczenia pracowników, a jeśli tak, to jakie grupy są nimi objęte?
2. Jakie działania są podejmowane przez organizacje na rzecz rozwoju i uczenia pracowników oraz ich przełożonych?
3. Jak organizacje oceniają skuteczność form uczenia i rozwoju pracowników?
4. Jakie wyzwania względem rozwoju i uczenia pracowników identyfikują organizacje?

Uczenie i rozwój pracowników – ujęcie teoretyczne

Na rozwój kapitału ludzkiego (*human resources development* – HRD) wskazywali już przedstawiciele szkoły Michigan – C.J. Fombrun, N.M. Tichy, M.A. Devana¹, a także modelu harwardzkiego². T. Guest, który rozwijał model harwardzki, zwracał uwagę na rozwój kapitału ludzkiego w organizacji³. Wpływ na ewolucję i znaczenie rozwoju kapitału ludzkiego miało między innymi wdrożenie programu rozwoju umiejętności przełożonych (TWI) przez Departament Obrony Stanów Zjednoczonych w latach 40. XX w. Stanowi on przyczynek do kształtowania się rozwoju kapitału ludzkiego po dziś dzień⁴. K. Renninger, S. Hidi, A. Krapp zwracają uwagę, że przez kolejne pięćdziesiąt lat następowało poszerzenie rozumienia rozwoju także o uczenie, które wiązało się z odejściem od modeli koncentrujących się na jednym podejściu w kierunku modeli wszechstronnych, obejmujących zarówno cele przedsiębiorstwa, jak i motywację pracowników do działania, rozwoju i zmiany⁵.

Według M. Armstronga rozwój kapitału ludzkiego oznacza szanse uczenia się i rozwoju kompetencji w celu polepszania pracy i wykonywanych obowiązków przez jednostki, zespoły i organizacje, zgodnie z wyznaczoną strategią i celami⁶. A.I. Ismail, A.M. Abdul-Halim i M.H.R. Joarder oraz N. Fu podkreślają, że przedsiębiorstwo może

¹ W. Harasim, *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim*, w: *Człowiek i organizacja XXI wieku*, W. Harasim (red.), WSP, Warszawa 2013, s. 8–43.

² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 47.

³ D.E. Guest, *Human Resource Management and Industrial Relations*, „Journal of Management Studies” 1987, vol. 14, no. 5, s. 503–521.

⁴ R. Torraco, *Early History of the Fields of Practice of Training and Development and Organization Development*, Faculty Publications in Educational Administration, University of Nebraska, Lincoln 2016, s. 2.

⁵ K. Renninger, S. Hidi, A. Krapp, *The Role of Interest in Learning and Development*, Psychology Press, New York 2014, s. 3–19.

⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 423.

osiągać swoje cele oraz realizować strategię głównie dzięki pracownikom wyposażonym w wiedzę, umiejętności i kompetencje⁷.

C.A. Coleman zwraca zaś uwagę na uczenie się pracowników, stanowiących kapitał ludzki organizacji. Jego zdaniem, odnosi się ono do wszystkich procesów, działań, programów zmierzających do identyfikowania, pielęgnowania oraz rozwijania talentów i potencjału pracowników przy jednoczesnym ich nagradzaniu⁸. Uczenie się i rozwój pracowników wpływają na zmianę umiejętności, kompetencji i zachowań⁹. A.I. Ismail, A.H.A. Majid i H.O. Musibau podkreślają, że efekty uczenia i rozwoju pracowników są ściśle skorelowane z formą rozwoju kompetencji, którą stosuje przedsiębiorstwo¹⁰. T. Duggan i D. Media zwracają także uwagę, że przedsiębiorstwo może doskonalić kompetencje pracowników, dając im dostęp do szerokiego wachlarza kursów, warsztatów i samodzielnie podejmowanych aktywności, w tym treningów na stanowisku pracy¹¹.

C.A. Coleman zwrócił także uwagę na pewne wyzwania, które stoją przed rozwojem i uczeniem pracowników w organizacji. Po pierwsze, muszą one być spójne z polityką rozwoju pracowników, która powinna obejmować kluczowe zasady: uznanie wkładu wszystkich pracowników oraz poszanowanie ich różnorodności i przekonań, uznanie pracowników za najistotniejszy kapitał przedsiębiorstwa, uznanie istoty inwestowania w rozwój pracowników i ich talentów, dopasowywanie programów rozwojowych do potrzeb i oczekiwań pracowników, uznanie, że to pracownik bierze odpowiedzialność za własny proces uczenia, uznanie, że motywowanie do uczenia się pracowników powinno być wpisane w obowiązki bezpośrednich przełożonych, zastrzeżenie, że środki budżetowe przeznaczone na rozwój i uczenie pracowników muszą odpowiadać zasadom ładu korporacyjnego odzwierciedlającym ustalone intencje i priorytety strategiczne przedsiębiorstwa¹². H. Inanc, Y. Zhou, D. Gallie, A. Felstead, F. Green zwracają uwagę na cztery główne wyzwania uczenia i rozwoju pracowników. Są nimi: dopasowanie form rozwoju i uczenia do konkretnych typów pracowników, ocena, która forma

⁷ A.I. Ismail, A.M. Abdul-Halim, M.H.R. Joarder, *Mediating Role of Distributive Justice in the Relationship between Career Incentives and Employee Performance*, "Journal of Economics, Business and Management" 2015, vol. 3, no. 10, s. 929–935; N. Fu, *Exploring the Impact of High Performance Work Systems in Professional Service Firms: A Practices-Resources-Uses Performance Approach*, "Consulting Psychology Journal: Practice and Research" 2013, vol. 65, no. 3, s. 240–257.

⁸ C.A. Coleman, *Measuring the Impact of Employee Learning at Work: A Review of the Practices of Two Companies in Ghana*, "Journal of Entrepreneurship & Organization Management" 2018, vol. 7, no. 251, doi: 10.4172/2169-026X.1000251

⁹ C.A. Coleman, *The Millennium Challenge Account and Human Resources Development of Ghana*, "Africa Update" 2006, vol. 3, no. 13.

¹⁰ A.I. Ismail, A.H.A. Majid, H.O. Musibau, *Employee Learning Theories and Their Organizational Applications*, "Academic Journal of Economic Studies" 2017, vol. 3, no. 4, s. 96–104.

¹¹ T. Duggan, D. Media, *Theories of Learning Human Resource Development*, 2013, <http://smallbusiness.chron.com/aims-objectives-hr-development-10943.html>

¹² Coleman C.A., *Measuring...*, *op.cit.*

uczenia – formalna czy nieformalna – przynosi lepsze efekty, ocena, czy efekty uczenia mają ogólny wpływ na przedsiębiorstwo, czy wpływają tylko na samego pracownika, ocena, czy istnieje bezpośredni związek między uczeniem a uczestnictwem w formie rozwoju kompetencji pracowników¹³.

C. Lin i S. Chang oraz D. VandeWalle uważają, że zaangażowani pracownicy, mający bardziej złożone zadania, są bardziej zmotywowani do rozwoju swoich kompetencji i uczenia się¹⁴. Potwierdzają to badania prowadzone przez K. Eunjee i K. Sooyoung, które wykazały, że im bardziej pracownicy są zorientowani na osiągnięcie wyższych celów rozwojowych, tym mocniej są zaangażowani w swoją pracę¹⁵.

Coroczne globalne badania nad rozwojem i uczeniem pracowników w latach 1998–2015 prowadzone były także przez brytyjski Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)¹⁶. Problem rozwoju i uczenia pracowników w organizacji oraz wyzwania z nim związane stanowią istotny i aktualny temat badawczy. Z tego względu przeprowadzone studia literaturowe oraz wyniki badań stanowiły inspirację do przeprowadzenia badań dotyczących powyższej tematyki na gruncie Polski.

Charakterystyka badania

Dobór próby badawczej miał charakter celowy (nieprobabilistyczny). Ankiety w formie papierowej wypełniali uczestnicy szkoleń z zakresu zarządzania. Zbiorowość statystyczną stanowiły organizacje zainteresowane rozwojem i uczeniem się pracowników biorące udział we wskazanych szkoleniach. Ankiety były wypełniane na przełomie 2018 i 2019 r. Zwrot z ankiet wyniósł około 50%, co dało liczebność próby 326. Ankieta obejmowała łącznie 18 pytań. Pytania odpowiadały treścią pytaniom zawartym w badaniu prowadzonym przez CIPD w celu prowadzenia badań porównawczych zarówno względem okresów, jak i względem krajów. Na potrzeby niniejszego rozdziału analizie poddano wybrane z nich.

¹³ H. Inanc, Y. Zhou, D. Gallie, A. Felstead, F. Green, *Learning at Work Direct Participation and Employee, "Work and Occupations"* 2015, vol. 42, no. 4, s. 447–475.

¹⁴ C. Lin, S. Chang, *Goal Orientation and Organizational Commitment as Explanatory Factors of Employees' Mobility*, "Personnel Review" 2005, vol. 34, no. 3, s. 331–353, <https://doi.org/10.1108/00483480510591462>; D. VandeWalle, *Goal Orientation: Why Wanting to Look Successful Doesn't Always Lead to Success*, "Organizational Dynamics" 2001, vol. 30, no. 2, s. 162–171.

¹⁵ K. Eunjee, K. Sooyoung, *Employees Learning Goals and Affective Organizational Commitment: The Mediating Role of Career Adaptability Andragogy Today*, „Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education” 2018, vol. 21, no. 4.

¹⁶ *Annual Survey Report, "Learning and Development"* 2015, CIPD, https://www.cipd.co.uk/Images/learning-development_2015_tcm18-11298.pdf

Charakterystyka respondentów

Wśród ankietowanych znajdowało się 67% kobiet i 23% mężczyzn. Najczęściej były to osoby wieku 25–45 lat (86%). Około 10% stanowiły osoby starsze (46 lat i więcej), a pozostałe 4% miało mniej niż 25 lat. Wśród ankietowanych 96% miało wykształcenie wyższe, a pozostałe 4% średnie techniczne lub ogólnokształcące. Stanowiska zajmowane przez ankietowanych to: pracownik umysłowy (45%), menedżer średniego szczebla (25%), menedżer liniowy (15%), menedżer wysokiego szczebla (10%), pracownik fizyczny lub inny (5%). Dominowały firmy duże (39%) i średnie (32%). Pozostałe to przedsiębiorstwa małe (13%) i mikroprzedsiębiorcy (16%). Najwięcej było przedsiębiorstw zajmujących się działalnością usługową (15%), profesjonalną, naukową i techniczną (12%) oraz edukacją (10%). Najmniejszy odsetek stanowiły branże: górnictwo i wydobywanie, dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją; działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi; rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo (rysunek 2.1.1).

Rysunek 2.1.1.

Branże badanych przedsiębiorstw (w %)



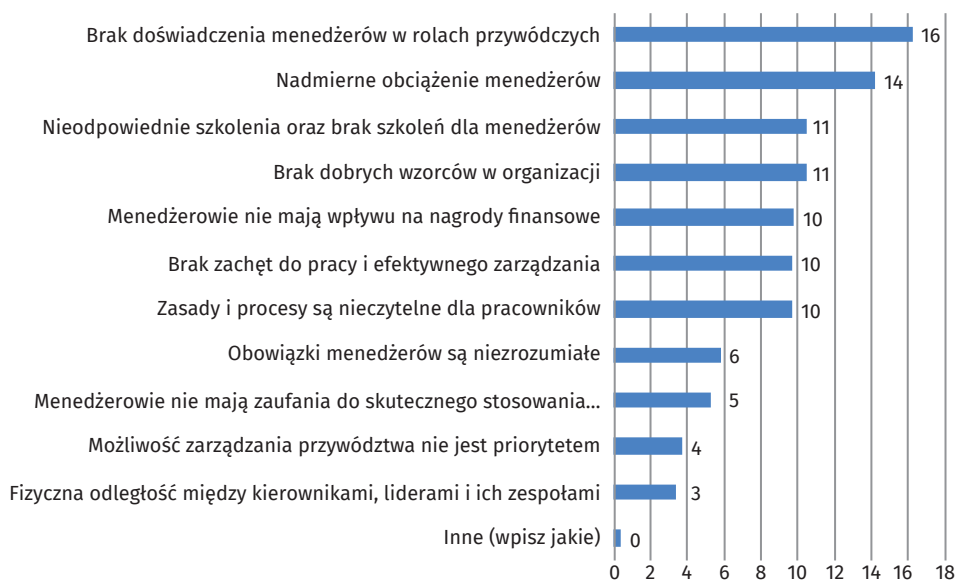
Źródło: opracowanie własne.

Prezentacja wyników badań

Analizie statystycznej poddano częstości występowania danej odpowiedzi. W przypadku pytań wielokrotnego wyboru bazą do jej wyznaczenia była liczba wszystkich udzielonych odpowiedzi. Do celów interpretacyjnych przyjęto następujące założenia pozwalające wyodrębnić grupy: najczęściej pojawiające się odpowiedzi – wartości większe lub równe 90% wszystkich (dziewiąty decyl), najrzadziej pojawiające się odpowiedzi – wartości mniejsze lub równe 10% wszystkich (pierwszy decyl).

Rysunek 2.1.2.

Wyzwania dla przełożonych względem uczenia i rozwoju pracowników (w %)

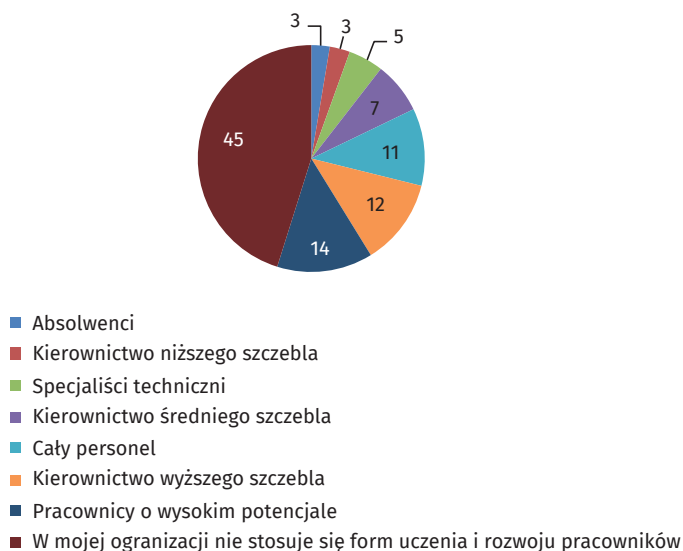


Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej wskazywanym stwierdzeniem, co stanowi wyzwanie dla przełożonych względem rozwoju i uczenia ich pracowników, jest brak doświadczenia menedżerów w rolach przywódczych (16%) oraz nadmierne obciążenie menedżerów (14%). Wśród odpowiedzi najrzadziej wskazywanych przez ankietowanych znalazły się: fizyczna odległość między kierownikami, liderami i ich zespołami (3%) oraz inne (0,05%), tj. stwierdzenia: „brak *work life balance*, nadmierna ilość obowiązków” czy „im menedżer mniej wyda z budżetu departamentu, tym wyższą ma premię” i „autorytaryzm zarządcy”.

Rysunek 2.1.3.

Grupy pracownicze objęte uczeniem i rozwojem pracowników w organizacji (w %)

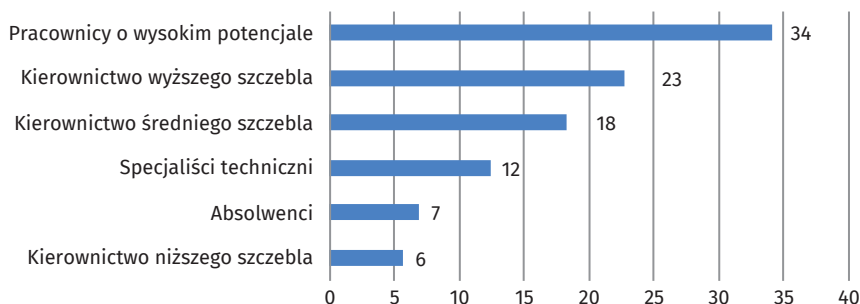


Źródło: opracowanie własne.

W analizowanych organizacjach w niemal połowie (45%) nie stosuje się uczenia i rozwoju pracowników. W pozostałych organizacjach troska o uczenie i rozwój pracowników skoncentrowana jest na: pracownikach o wysokim potencjale (14%), kierownictwie wyższego szczebla (12%), całym personelu (11%). Najrzadziej wskazano grupy: absolwenci (3%), kierownictwo niższego szczebla (3%), specjaliści techniczni (4%).

Rysunek 2.1.4.

Grupy pracownicze najczęściej objęte uczeniem i rozwojem pracowników (w %)

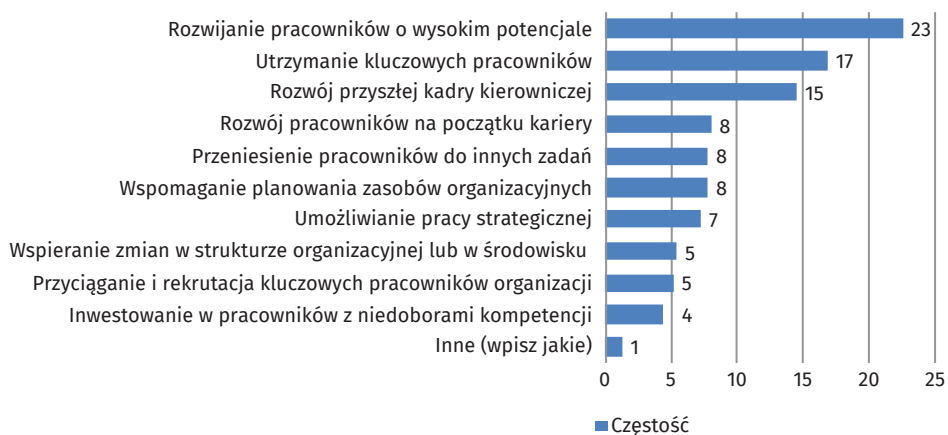


Źródło: opracowanie własne.

Wśród organizacji stosujących uczenie i rozwój pracowników działania te w różnych formach są zazwyczaj dedykowane pracownikom o wysokim potencjale (34%). Najbardziej obejmują one kierownictwo niższego szczebla (6%).

Rysunek 2.1.5.

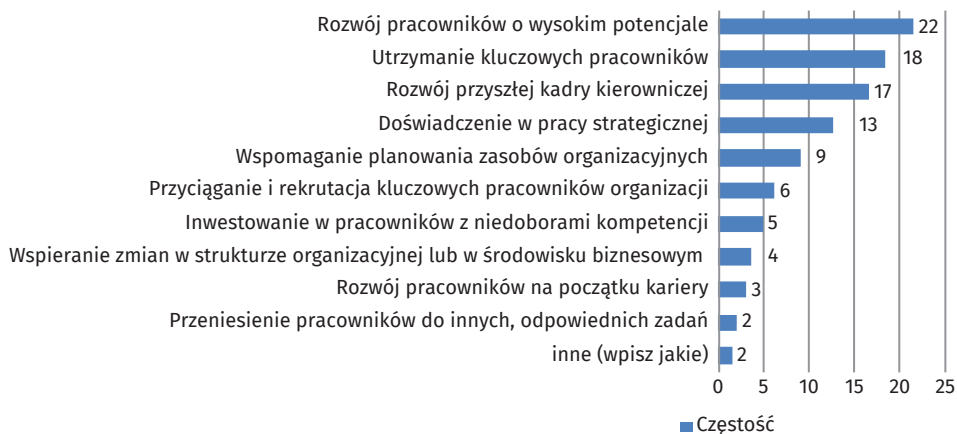
Główne cele uczenia i rozwoju pracowników w organizacji (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2.1.6.

Trzy kluczowe rezultaty dotyczące uczenia i rozwoju pracowników w organizacji (w %)



Źródło: opracowanie własne.

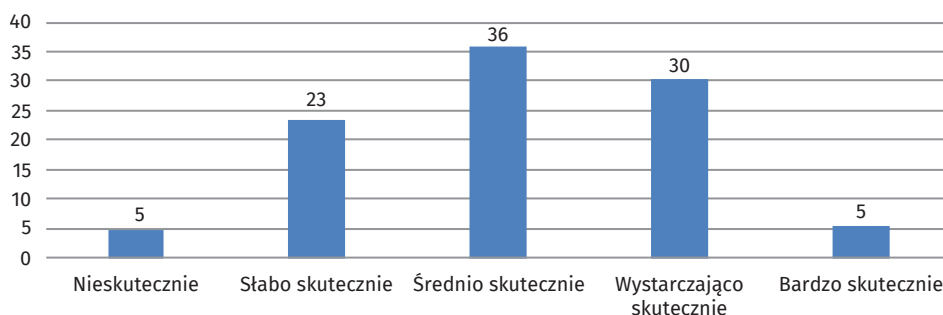
Organizacje, które stosują formy uczenia i rozwoju pracowników, w większości stawiają sobie za główny cel rozwój pracowników o wysokim potencjale (23%) oraz utrzy-

manie kluczowych pracowników (17%). Rzadko celem jest: inwestowanie w pracowników o niedoborach kompetencyjnych (4%), a także inne (1%), tj. nagroda dla „najwyższej kadry menedżerskiej”.

Organizacje stosujące formy uczenia i rozwoju pracowników wskazują na główne rezultaty tych działań: rozwój pracowników o wysokim potencjale (22%), a także utrzymanie kluczowych pracowników (18%). Wśród najrzadziej wymienianych znalazły się: rekrutacja doświadczonych menedżerów, przeniesienie pracowników do innych odpowiednich zadań (2%), inne (2%), tj. nagroda dla najwyższej kadry zarządzającej.

Rysunek 2.1.7.

Ocena skuteczności działań na rzecz uczenia i rozwoju pracowników przez organizacje (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Organizacje najczęściej oceniały swoje działania na rzecz uczenia i rozwoju pracowników średnio (36%). Zaledwie 5% badanych organizacji uważa swoje działania w tym zakresie za bardzo skuteczne i tyle samo ankietowanych twierdzi, że podejmowane przez nich działania są nieskuteczne.

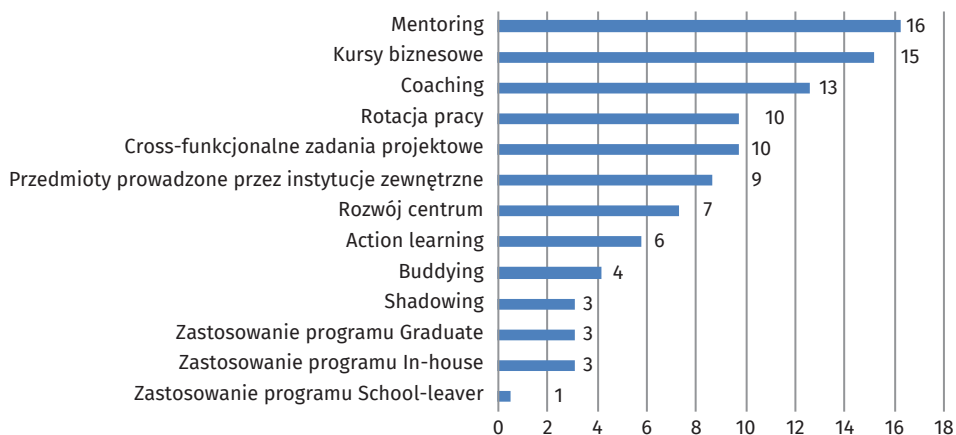
Działania ocenione przez organizacje stosujące formy uczenia i rozwoju pracowników jako najbardziej skuteczne to mentoring (16%) oraz kursy biznesowe (15%). Wśród najrzadziej wskazywanych jako skuteczne znalazły się: shadowing (3%), zastosowanie programów wewnętrznych organizacji, jak np. Graduate (3%), programu In-house (3%) czy programu School-leaver (1%).

Ciekawa wydaje się analiza odpowiedzi na powyższe pytanie odrębnie dla pięciu grup organizacji (wg oceny skuteczności działań na rzecz uczenia i rozwoju pracowników). Zasadna wydaje się dalsza analiza prowadząca do identyfikacji czynników sukcesu dla ankietowanych organizacji, które różnie oceniają swoje działania (np. organizacje, które wskazały odpowiedź „bardzo skutecznie” z działaniami organizacji, która wskazała odpowiedź „nieskutecznie”). W tym celu odrębnie zbadano rozkłady odpowiedzi

dla każdej z grup: bardzo skutecznie, średnio skutecznie, wystarczająco skutecznie, słabo skutecznie, nieskutecznie.

Rysunek 2.1.8.

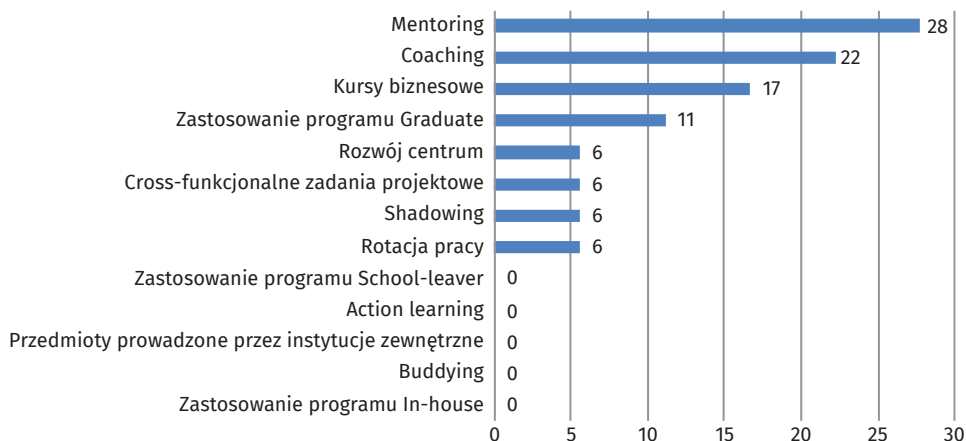
Ocena skuteczności form uczenia i rozwoju pracowników przez organizację (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2.1.9.

Ocena skuteczności form uczenia i rozwoju pracowników przez organizacje uznające działania na rzecz uczenia i rozwoju za bardzo skuteczne (w %)



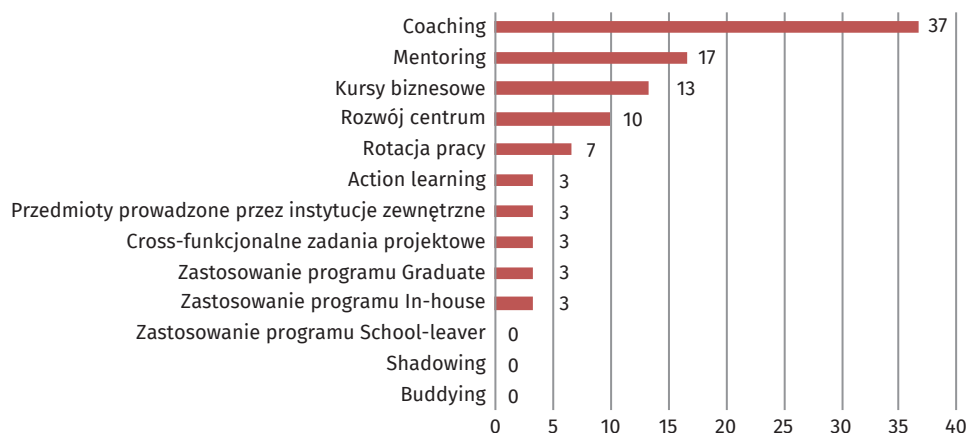
Źródło: opracowanie własne.

W grupie organizacji oceniających działania na rzecz uczenia i rozwoju pracowników jako skuteczne (7% wszystkich ankietowanych) najskuteczniejszymi formami były

mentoring (28%) oraz coaching (22%). W tej grupie nie wskazano jako skuteczne następujących form: zastosowanie programu In-house, buddying, przedmioty prowadzone przez instytucje zewnętrzne, action learning, zastosowanie programu School-leaver.

Rysunek 2.1.10.

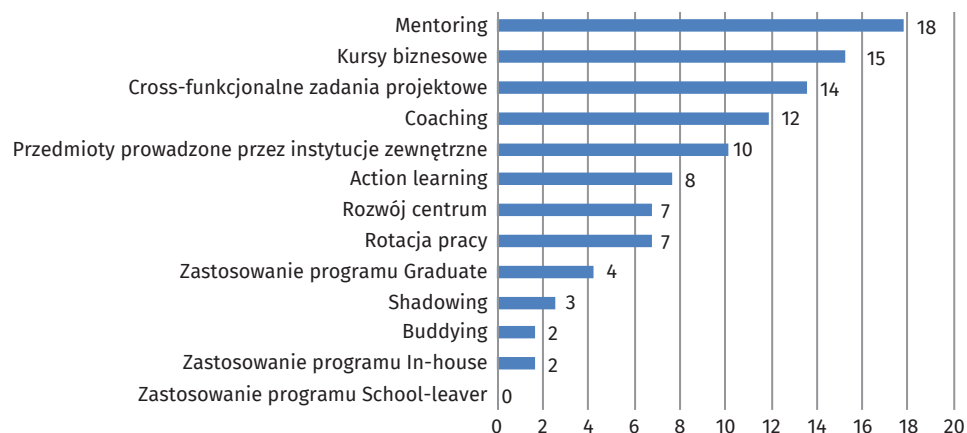
Ocena skuteczności form uczenia i rozwoju pracowników przez organizacje uznające działania na rzecz uczenia i rozwoju za wystarczająco skuteczne (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2.1.11.

Ocena skuteczności form uczenia i rozwoju pracowników przez organizacje uznające działania na rzecz uczenia i rozwoju za średnio skuteczne (w %)



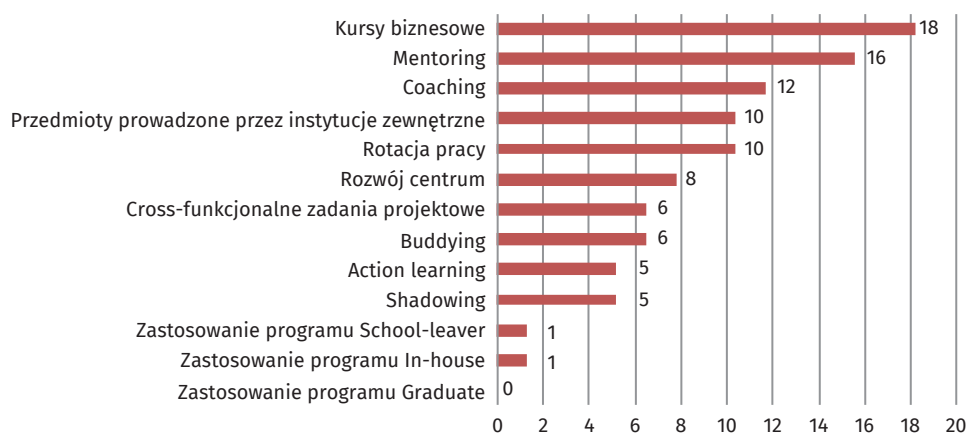
Źródło: opracowanie własne.

W grupie organizacji oceniających działania na rzecz uczenia i rozwoju pracowników jako wystarczająco skuteczne (11% wszystkich ankietowanych) najczęściej wskazywane jako skuteczne formy były coaching (37%) oraz mentoring (17%). W tej grupie nie wskazano jako skuteczne następujących form: buddying, shadowing, zastosowanie programu School-leaver.

W grupie najliczniejszej, czyli organizacji oceniających działania na rzecz uczenia i rozwoju pracowników jako średnio skuteczne (44% wszystkich ankietowanych), najczęściej wskazywanymi jako skuteczne formy były mentoring (18%) oraz kursy biznesowe (15%). W tej grupie nie wskazano jako skuteczne zastosowanie programu School-leaver. Najrzadziej wskazywano ponadto zastosowanie programu In-house (2%) i buddying (2%).

Rysunek 2.1.12.

Ocena skuteczności form uczenia i rozwoju pracowników przez organizacje uznające działania na rzecz uczenia i rozwoju za słabo skuteczne (w %)



Źródło: opracowanie własne.

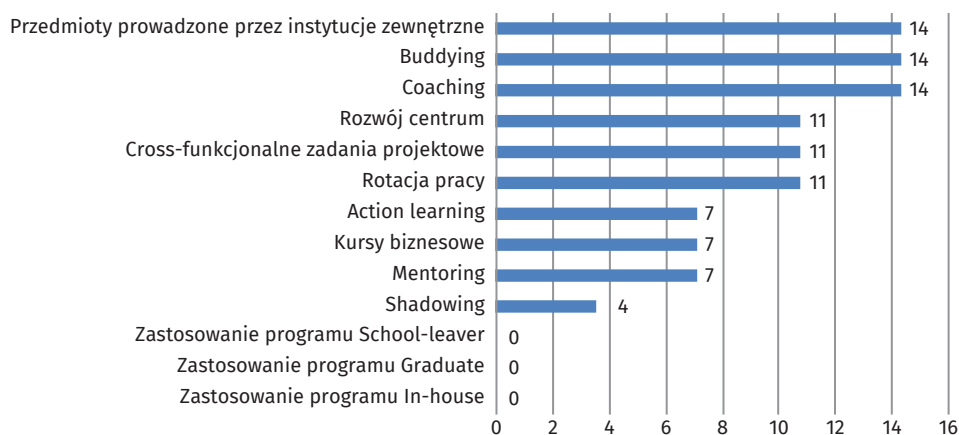
W grupie organizacji oceniających działania na rzecz uczenia i rozwoju pracowników jako słabo skuteczne (28% wszystkich ankietowanych) najczęściej wskazywane jako skuteczne formy były kursy biznesowe (18%) oraz mentoring (16%). W tej grupie nie wskazano jako skutecznego zastosowania programu Graduate. Najrzadziej wskazywano ponadto: zastosowanie programu In-house (1%), zastosowanie programu School-leaver (1%), zastosowanie programu Graduate (0%).

W grupie organizacji oceniających działania na rzecz uczenia i rozwoju pracowników jako nieskuteczne (10% wszystkich ankietowanych) najczęściej wskazywanymi formami jako skuteczne były przedmioty prowadzone przez instytucje zewnętrzne (14%), buddying (14%) oraz coaching (14%). W tej grupie nie wskazano jako skutecz-

nych – zastosowania programu Graduate, zastosowania programu In-house, zastosowania programu School-leaver.

Rysunek 2.1.13.

Ocena skuteczności form uczenia i rozwoju pracowników przez organizacje uznające działania na rzecz uczenia i rozwoju za nieskuteczne (w %)



Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Wyniki wskazały na niezbyt optymistyczne zjawisko, jakim jest wysoki wśród badanych organizacji odsetek (45%) tych, które nie przywiązują wagi do uczenia i rozwoju pracowników. Jednak wśród organizacji, które troszczą się o uczenie i rozwój pracowników, formy działania zazwyczaj są dedykowane pracownikom o wysokim potencjale, a najrzadziej kierownictwu niższego szczebla. Odpowiadając na postawione pytania, zidentyfikowano wyzwania względem uczenia i rozwoju pracowników. Jako najważniejsze wskazano brak doświadczenia menedżerów w rolach przywódczych oraz ich nadmierne obciążenie. Najrzadziej zgłaszano fizyczną odległość między kierownikami, liderami i ich zespołami. Zidentyfikowano rezultaty działań w poszczególnych formach. Do najważniejszych respondenci zaliczyli rozwój pracowników o wysokim potencjale i utrzymanie kluczowych pracowników.

Organizacje najczęściej oceniały swoje działania na rzecz uczenia i rozwoju pracowników średnio. Zaledwie 5% badanych organizacji uważa swoje działania w tym zakresie za bardzo skuteczne i tyle samo ankietowanych twierdzi, że podejmowane przez nich działania są nieskuteczne.

Działania ocenione przez organizacje stosujące formy uczenia i rozwoju pracowników jako najbardziej skuteczne to: mentoring oraz kursy biznesowe, zaś najrzadziej wskazywane były shadowing i indywidualne programy rozwojowe w organizacji.

Przeprowadzono także analizę odpowiedzi dotyczącej skuteczności form odrębnie dla pięciu grup organizacji (wg oceny skuteczności działań na rzecz uczenia i rozwoju pracowników w organizacji). W grupie organizacji oceniających działania na rzecz uczenia i rozwoju pracowników jako skuteczne najskuteczniejszymi formami były mentoring oraz coaching. W przypadku organizacji oceniających działania na rzecz uczenia i rozwoju pracowników jako nieskuteczne najczęściej wskazywanymi jako skuteczne formami były przedmioty prowadzone przez instytucje zewnętrzne (14%), buddying (14%) oraz coaching (14%). Interesujące mogłyby się okazać pogłębione badania (a przede wszystkim badania na liczniejszej próbie) w grupach organizacji, które skrajnie oceniają skuteczność form uczenia i rozwoju pracowników. Dzięki nim można byłoby m.in. wskazać przyczyny takiej oceny lub wykazać ich zależność od innych czynników charakteryzujących organizacje (np. sposoby zarządzania kapitałem ludzkim).

Warto podkreślić, że analizowanie wyzwań dla uczenia i rozwoju pracowników w organizacjach stanowi nadal bardzo ważny problem badawczy i zdecydowanie wymaga dalszych badań. Kolejnym kierunkiem powinno być przeprowadzenie badania na grupie reprezentatywnej, a następnie dokonanie analizy porównawczej wyników uzyskanych na gruncie polskim z wynikami badań z innych krajów.

Bibliografia

- Annual Survey Report, "Learning and Development" 2015*, CIPD, https://www.cipd.co.uk/Images/learning-development_2015_tcm18-11298.pdf
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Coleman C.A., *Measuring the Impact of Employee Learning at Work: A Review of the Practices of Two Companies in Ghana*, "Journal of Entrepreneurship & Organization Management" 2018, vol. 7, no. 251, doi: 10.4172/2169-026X.1000251
- Coleman C.A., *The Millennium Challenge Account and Human Resources Development of Ghana*, "Africa Update" 2006, vol. 3, no. 13.
- Duggan T., Media D., *Theories of Learning Human Resource Development*, 2013, <http://smallbusiness.chron.com/aims-objectives-hr-development-10943.html>
- Eunjee K., Sooyoung K., *Employees Learning Goals and Affective Organizational Commitment: The Mediating Role of Career Adaptability Andragogy Today*, „Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education" 2018, vol.21, no. 4.
- Fu N., *Exploring the Impact of High-performance Work Systems in Professional Service Firms: A Practices-Resources-Uses Performance Approach*, "Consulting Psychology Journal: Practice and Research" 2013, vol. 65, no. 3.

- Guest D.E., *Human Resource Management and Industrial Relations*, „Journal of Management Studies” 1987, vol. 14, no. 5.
- Harasim W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi i kapitałem ludzkim*, w: *Człowiek i organizacja XXI wieku*, W. Harasim (red.), WSP, Warszawa 2013.
- Inanc H., Zhou Y., Gallie D., Felstead A., Green F., *Learning at Work Direct Participation and Employee*, “Work and Occupations” 2015, vol. 42, no. 4.
- Ismail A.I., Abdul-Halim A.M., Joarder M.H.R., *Mediating Role of Distributive Justice in the Relationship between career Incentives and Employee Performance*, “Journal of Economics, Business and Management” 2015, vol. 3, no. 10.
- Ismail A.I., Majid A.H.A., Musibau H.O., *Employee Learning Theories and Their Organizational Applications*, “Academic Journal of Economic Studies” 2017, vol. 3, no. 4.
- Lin C., Chang S., *Goal Orientation and Organizational Commitment as Explanatory Factors of Employees’ Mobility*, “Personnel Review” 2005, vol. 34, no. 3, s. 331–353. DOI: <https://doi.org/10.1108/00483480510591462>
- Renninger K., Hidi S., Krapp A., *The Role of Interest in Learning and Development*, Psychology Press, New York 2014.
- Torraco R., *Early History of the Fields of Practice of Training and Development and Organization Development*, Faculty Publications in Educational Administration, University of Nebraska, Lincoln 2016, s. 2.
- VandeWalle D., *Goal Orientation: Why Wanting to Look Successful Doesn’t Always Lead to Success*, “Organizational Dynamics” 2001, vol. 30, no. 2.