

Część 1

Zarządzanie w innowacyjnych organizacjach

Agnieszka Sitko-Lutek*

Monika Jakubiak**

1.6

Lifelong learning wyzwaniem innowacyjnych przedsiębiorstw

Streszczenie

Problematyka prezentowanego opracowania dotyczy uczenia się przez całe życie. Celem badań była identyfikacja metod doskonalenia stosowanych we współczesnych innowacyjnych przedsiębiorstwach oraz ocena wpływu zmiennych niezależnych charakteryzujących badanych i zajmowanego stanowiska pracy na stosowane sposoby podnoszenia kwalifikacji. Badania empiryczne przeprowadzono metodą sondażu diagnostycznego z techniką ankiety w 2016 r. wśród ponad 2 tys. respondentów zatrudnionych w 50 przedsiębiorstwach.

Wyniki przeprowadzonych badań wykazały wpływ zmiennych niezależnych charakteryzujących badanych (wiek i płeć) oraz niektórych czynników związanych ze stanowiskiem pracy i wykonywanymi zadaniami na wybór sposobu, w jaki respondenci podnosili swoje kwalifikacje.

Słowa kluczowe: *lifelong learning*, przedsiębiorstwa innowacyjne, kompetencje, metody rozwoju

* Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, ORCID: 0000-0002-3073-1184

** Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, ORCID: 0000-0002-0033-3142

Lifelong Learning as a Challenge for Innovative Enterprises

Abstract

The subject matter of the present paper pertains to lifelong learning. The objective of the study was to identify development methods pursued in contemporary innovative enterprises, and to evaluate the impact of independent variables characterizing respondents, as well as their occupational position, upon the means of qualifications' improvement. Empirical studies were conducted in 2016 by means of a diagnostic poll with the use of a survey among two thousand respondents employed in fifty companies.

The results of the study revealed an impact of independent variables characterizing the sample (such as age and sex), as well as certain factors associated with the occupational position and delivered duties, upon the means in which the respondents improved their qualifications.

Keywords: lifelong learning, innovative companies, competences, methods of development

Wprowadzenie

Globalizacja, postęp technologiczny oraz rozwój gospodarki opartej na wiedzy sprawiają, że coraz bardziej na znaczeniu zyskują wartości niematerialne. W literaturze przedmiotu podkreśla się szczególną rolę kompetencji pracowników organizacji, które w znacznym stopniu determinują możliwości jej rozwoju. Jest to istotne zarówno dla przedsiębiorstwa, jak też dla funkcjonowania samych pracowników na zmieniającym się rynku pracy. Kapitał złożony z pracowników, ich wiedzy i umiejętności nie ma jednak stałego charakteru. Obecnie, jak nigdy wcześniej, kompetencje ulegają bowiem dewaluacji, starzeją się, a zatem wymagają stałej inwestycji w doskonalenie.

Celem prezentowanych badań była identyfikacja metod doskonalenia stosowanych we współczesnych innowacyjnych przedsiębiorstwach, jak również ocena wpływu zewnętrznych niezależnych charakteryzujących badanych i czynników związanych ze stanowiskiem pracy na stosowane przez nich sposoby doskonalenia. Poszukiwano odpowiedzi na następujące pytanie badawcze: W jaki sposób zmienne niezależne charakteryzujące badanych (tj. wiek, płeć) oraz zajmowane przez nich stanowisko pracy wpływają na stosowane metody podnoszenia kwalifikacji zawodowych?

Badania empiryczne przeprowadzono w 2016 r. wśród 2076 pracowników innowacyjnych przedsiębiorstw¹. Do przeprowadzenia badań wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego z techniką ankiety.

Problematyka badawcza w literaturze przedmiotu

W literaturze podkreśla się wzrastające znaczenie umiejętności pracowników, w tym w szczególności liderów i menedżerów organizacji. Umiejętności menedżerów w znacznym stopniu determinują bowiem możliwości rozwoju, co jest ważne zarówno dla zatrudniających ich organizacji, jak również dla funkcjonowania samych pracowników na zmieniającym się rynku pracy². Należy jednak zaznaczyć, że kapitał złożony z pracowników, ich doświadczeń, wiedzy i umiejętności charakteryzuje się dużą nietrwałością. Kompetencje ulegają bowiem szybkiej dewaluacji, starzeją się, wymagają więc inwestycji w doskonalenie³. Jest to szczególnie widoczne w warunkach obecnych przemian technologicznych i gwałtownej globalizacji, które to czynniki wskazywane są przez badaczy jako główne determinanty zmian w zakresie wymogów kompetencyjnych i dezaktualizacji wielu umiejętności⁴.

Problematyka prezentowanego opracowania dotyczy idei uczenia się przez całe życie (*lifelong learning* – LLL). Prace nad tą koncepcją zapoczątkowały kraje członkowskie Unii Europejskiej (UE) już w roku 2000, dążąc do ujednoczenia procesu zdobywania kwalifikacji w krajach unijnych, w celu zwiększenia konkurencyjności UE na arenie międzyna-

¹ Prezentowane wyniki stanowią część większych badań zrealizowanych na potrzeby projektu nr UMO-2013/09/B/HS4/01307.

² M. Manxhari, L. Velui, J. Jashari, *Developing Models of Managerial Competencies of Managers: A Review*, "International Journal of Economics, Commerce and Management" 2017, vol. 5, no. 4, s. 186–200; M. Tyrańska, *Koncepcja systemu oceny kompetencji kadry menedżerskiej w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Seria Specjalna, Monografie” 2015, nr 238; M. Juchnowicz, H. Kinowska, *Proinnowacyjne kompetencje polskich menadżerów*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów/Szkoła Główna Handlowa” 2018, nr 161, s. 41–54.

³ A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych – wyniki badań*, "Research Papers of the Wrocław University of Economics/Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2016, nr 429, s. 173–185; M. Łąguna et al., *Podejmowanie szkoleń a kultura i klimat organizacyjny*, „Organizacja i Kierowanie” 2015, nr 2(167), s. 141–154; H. Urbanová, M. Hudáková, *Employee Development in Small and Medium Enterprises in the Light of Demographic Evolution*, „Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis” 2015, vol. 63, no. 3, s. 1043–1050.

⁴ D.J. Cohen, *HR Past, Present and Future: A Call for Consistent Practices and a Focus on Competencies*, "Human Resource Management Review" 2015, vol. 25, no. 2, s. 205–215; H. Jang, *Identifying 21st century STEM Competencies Using Workplace Data*, "Journal of Science Education and Technology" 2016, vol. 25, no. 2, s. 284–301; G. Cebrián, M. Junyent, *Competencies in Education for Sustainable Development: Exploring the Student Teachers' views*, "Sustainability" 2015, vol. 7, no. 3, s. 2768–2786.

rodowej⁵. Podejście LLL obejmuje wszelkie działania edukacyjne, które są podejmowane przez jednostkę przez całe jej życie. Celem LLL jest rozwijanie wiedzy, umiejętności oraz kompetencji. LLL odróżnia się od innych aktywności niezwiązanych z nauką (np. kulturalne lub sportowe) poprzez zaistnienie zamiaru lub celu rozwijania kompetencji⁶. Koncepcja LLL odnosi się do osób w każdym wieku, jednak z uwagi na problematykę badawczą w rozdziale skoncentrowano się na uczeniu się dorosłych. Pojęcie to oznacza uczestnictwo osób dorosłych w działaniach edukacyjnych już po zakończeniu edukacji początkowej i jest istotnym elementem unijnej polityki uczenia się przez całe życie. Jak wynika z badań prezentowanych w literaturze przedmiotu, istnieje wiele korzyści wynikających z uczestnictwa dorosłych w działaniach edukacyjnych⁷.

Menedżerowie i właściciele przedsiębiorstw powinni być świadomi roli wartości niematerialnych w kreowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji. Szczególne znaczenie ma w tym przypadku kapitał intelektualny obejmujący całokształt wiedzy i kompetencji, innowacyjność poszczególnych pracowników oraz kulturę, zdolności i wartości przedsiębiorstwa⁸.

Podkreśla się, że inwestycje w rozwój kompetencji są zarówno czasochłonne, jak też kosztowne, jednak równocześnie mogą przynieść duże korzyści samej organizacji oraz jej pracownikom⁹. Wśród najistotniejszych efektów wymienia się wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa, wzrost motywacji do rozwoju i zwiększenie zaangażowania pracowników¹⁰. Działania skierowane na wzrost zaangażowania pracowników są szczególnie istotne, gdyż w ostatnich latach wielu menedżerów wskazuje na trudności w tym zakresie. Jak wynika z Raportu *Effectory Global Employee Engagement Index*¹¹ prezentującego wyniki badań zrealizowanych wśród ponad 18 tys. zatrudnionych w 56 krajach, poziom zaangażowania pracowników wynosi średnio na świecie mniej niż 30%. Z kolei w przypadku Polski współczynnik ten wynosi zaledwie 21% (w Europie 27%). Oznacza

⁵ Eurostat Glossary: *Lifelong Learning*, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Lifelong_learning (dostęp: 2.01.2019).

⁶ *Ibidem*.

⁷ M. Laal, P. Salamati, *Lifelong Learning: Why Do We Need It?*, "Procedia-Social and Behavioral Sciences" 2012, no. 31, s. 399–405.

⁸ A. Sopińska, P. Wachowiak, *Jak mierzyć kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie*, „E-mentor” 2004, nr 2(4), <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/4/id/51> (dostęp: 3.01.2020).

⁹ J. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2008; A. Karaś, *Rozwój kompetencji pracowników jako podstawa innowacyjności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2012, nr 1(20), s. 73–85.

¹⁰ K. Gadowska-Lila, *Spółeczna odpowiedzialność biznesu wobec pracowników*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, nr 115(2), s. 41–52; J. Moczydłowska, *Motywowanie pracowników do zachowań kreatywnych – perspektywa kadry menadżerskiej*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2018, nr 161, s. 123–132.

¹¹ *Global Employee Engagement Index*, <https://www.effectory.com/knowledge/discover-the-latest-global-employee-engagement-and-commitment-insights/> (dostęp: 2.01.2020).

to, że współczesne organizacje nie do końca radzą sobie z zarządzaniem talentami, co tym samym przekłada się na ich efektywność i wydajność. W tym obszarze istnieje więc szerokie pole do wprowadzenia badań naprawczych.

Doskonalenie dotyczy szeroko rozumianych kompetencji pracownika i odnosi się zarówno do wiedzy profesjonalnej, umiejętności, osobowości, jak również postaw danej jednostki¹². Niestety, niekiedy formy i metody doskonalenia wybierane są w nie do końca przemyślany sposób i nie przynoszą zamierzonych efektów. Tymczasem, aby działania rozwojowe były efektywne, powinny jak najbardziej odzwierciedlać potrzeby rozwojowe organizacji oraz samego pracownika¹³. W nowoczesnie zarządzanych przedsiębiorstwach szkolenia stanowią więc zaplanowany proces, dzięki któremu korzysta zarówno organizacja, jak też kadra pracownicza¹⁴.

Globalizacja, rozwój technologii, a w szczególności urządzeń mobilnych, praca na odległość, mobilność pracowników i wreszcie różnorodność grup pracowniczych powodują, że pracownikom jest coraz trudniej korzystać z tradycyjnych form doskonalenia (szkoleń, doradztwa stacjonarnego). Jednocześnie, w wyniku szybkiego starzenia się jednych kompetencji i pojawiania się nowych, nigdy do tej pory potrzeba doskonalenia i rozwoju nie była tak widoczna. Współcześni przedsiębiorcy i menedżerowie coraz częściej mają bowiem świadomość, że inwestycje w rozwój pracowników mogą skutkować zdobyciem trwałej przewagi konkurencyjnej. Wobec ograniczeń czasowych i znacznej mobilności pracowników przedsiębiorstw zyskują obecnie na znaczeniu nowoczesne metody doskonalenia pracowników, w tym w szczególności zdalne, realizowane przy wsparciu Internetu, telefonu, aplikacji mobilnych itp.¹⁵.

Badacze wskazują wprawdzie na pewne ograniczenia stosowania tego typu metod, m.in. związane z preferencjami respondentów, którzy wolą metody mieszane niż tradycyjne lub wyłącznie internetowe. Wadami e-learningu są także brak innych członków grupy i relacji społecznych oraz brak świadomości korzyści płynących z takich metod

¹² A. Sitko-Lutek, E. Pawłowska, *Kapitał społeczny a doskonalenie kompetencji menedżerów*, „Organizacja i Zarządzanie: Kwartalnik Naukowy” 2008, nr 3, s. 17–28.

¹³ C. Kontoghiorghes, *Predicting Motivation to Learn and Motivation to Transfer Learning Back to the Job in a Service Organization: A New Systemic Model for Training Effectiveness*, „Performance Improvement Quarterly” 2002, vol. 15, no. 3, s. 114–129; A.G. Sahinidis, J. Bouris, *Employee Perceived Training Effectiveness Relationship to Employee Attitudes*, „Journal of European Industrial Training” 2008, vol. 32, no. 1, s. 63–76.

¹⁴ K. Kubik, *Doskonalenie i rozwój pracowników globalnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2014, nr 29(102), s. 63–77; D.A. Olaniyan, L.B. Ojo, *Staff Training and Development: A Vital Tool for Organizational Effectiveness*, „European Journal of Scientific Research” 2008, vol. 24, no. 3, s. 326–331.

¹⁵ H. Lim, S.G. Lee, K. Nam, *Validating E-learning Factors Affecting Training Effectiveness*, „International Journal of Information Management” 2007, vol. 27, no. 1, s. 22–35; H. Kimiloglu, M. Ozturan, B. Kutlu, *Perceptions about and Attitude toward the Usage of E-learning in Corporate Training*, „Computers in Human Behavior” 2017, vol. 72, s. 339–349; G. Trout, *E-Learning & Online Training*, „Professional Safety” 2016, vol. 61, no. 6, s. 34–36.

kształcenia. Jednocześnie wyniki badań wskazują, że dostrzegane zalety e-learningu (motywacja pracowników, wygoda, dostosowanie do sytuacji oraz niższe koszty) przeważają nad jego wadami¹⁶.

Coraz więcej organizacji zauważa potrzebę stałego rozwoju kwalifikacji pracowników poprzez samokształcenie. Wynika to m.in. ze zwiększającego się zapotrzebowania na tzw. kompetencje miękkie, jak umiejętności interpersonalne, komunikacyjne, praca zespołowa, elastyczność, przywództwo, stymulowanie do rozwoju. Tego typu kompetencje rozwijać można także w duchu coraz popularniejszego w organizacjach dzielenia się wiedzą¹⁷. W literaturze podkreśla się kluczowe znaczenie dla efektywności organizacji dzielenia się wiedzą przez jej członków. W tym celu wykorzystywane mogą być takie narzędzia i metody jak coaching, mentoring, użycie social mediów lub gamifikacja¹⁸.

Metodyka badań własnych

Prezentowane opracowanie dotyczy metod doskonalenia stosowanych przez pracowników innowacyjnych przedsiębiorstw mających siedzibę w Polsce. Celem przeprowadzonych badań była identyfikacja metod doskonalenia stosowanych przez pracowników oraz ocena wpływu zmiennych niezależnych charakteryzujących badanych i czynników związanych z zajmowanym przez nich stanowiskiem pracy na stosowane metody podnoszenia kompetencji.

Realizując badania, poszukiwano odpowiedzi na następujące pytanie badawcze: W jaki sposób zmienne niezależne charakteryzujące badanych (tj. wiek, płeć) oraz zajmowane przez nich stanowisko pracy wpływają na stosowane metody podnoszenia kwalifikacji zawodowych?

Badania empiryczne przeprowadzono w 2016 r. wśród pracowników 50 przedsiębiorstw mających siedzibę w Polsce. Do badań zakwalifikowano firmy, które w latach 2012–2014 wdrożyły innowacje na skalę kraju. Dodatkowo, wśród nich 17 (34%) wdrożyło innowacje na poziomie międzynarodowym lub światowym (przede wszystkim korporacje międzynarodowe).

¹⁶ H. Kimiloglu, M. Ozturan, B. Kutlu, *op.cit.*

¹⁷ A. Sopińska, P. Wachowiak, *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor” 2006, nr 1(14), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/14/id/275> (dostęp: 3.01.2020); L. Razmerita, K. Kirchner, P. Nielsen, *What Factors Influence Knowledge Sharing in Organizations? A Social Dilemma Perspective of Social Media Communication*, „Journal of Knowledge Management” 2016, vol. 20, no. 6, s. 1225–1246.

¹⁸ H. Mizuyama, S. Yamaguchi, M. Sato, *A Prediction Market-based Gamified Approach to Enhance Knowledge Sharing in Organizations*, „Simulation & Gaming” 2019, vol. 50, no. 5, s. 572–597; F.J. Garcia-Peñalvo, R. Colomo-Palacios, M.D. Lytras, *Informal Learning in Work Environments: Training with the Social Web in the Workplace*, „Behaviour & Information Technology” 2012, vol. 31, no. 8, s. 753–755.

W celu poznania odpowiedzi na postawione pytania badawcze zastosowano metodę sondażu diagnostycznego z techniką ankiety. Uzyskano 2076 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy. Strukturę badanych przedstawiono w tabeli 1.6.1.

Tabela 1.6.1.

Struktura respondentów (w %, n = 2076)

Lp.	Wyszczególnienie		%
1.	Płeć	Kobieta	49,1
		Mężczyzna	50,9
2.	Zajmowane stanowisko	Kierownicze	19,5
		Specjalistyczne	52,2
		Wykonawcze	28,4
3.	Wiek	18–30	26,8
		31–40	30,3
		40–50	19,9
		< 50	21

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

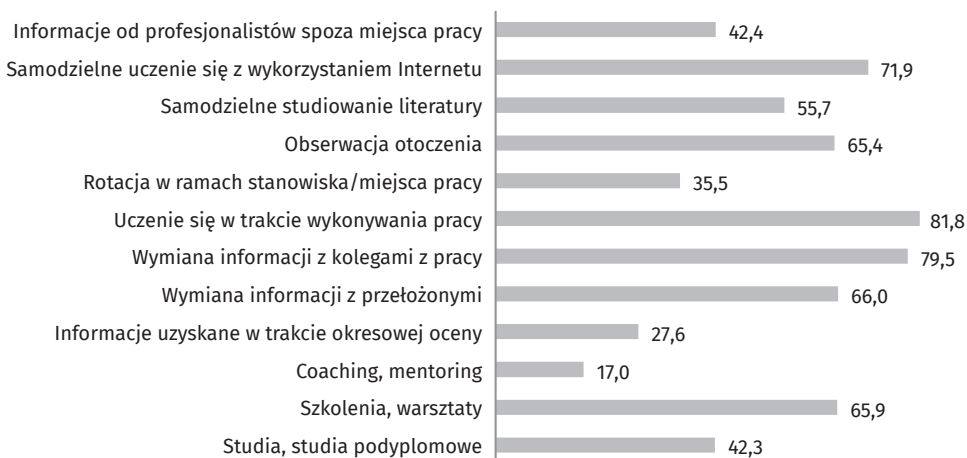
W strukturze badanych kobiety i mężczyźni reprezentowani byli w niemal równych liczebnie grupach (49,1% vs 50,9%). Dominowały osoby zajmujące stanowiska specjalistyczne (52,2%), następną grupą byli pracownicy wykonawczy (28,4%), zaś niemal co piąty badany zajmował stanowisko kierownicze (19,5%). Najliczniejszą grupą respondentów pod względem wieku były osoby w przedziale 31–40 lat (30,3%), następnie – 18–30 lat (26,8%), zaś co piąty badany reprezentował starsze grupy wiekowe (40–50 lat lub powyżej 50 lat).

Wyniki badań własnych

Przedmiotem badań były metody doskonalenia stosowane przez badanych pracowników przedsiębiorstw. Respondenci zostali poproszeni o dokonanie wyboru z kafeterii dwunastu zaproponowanych form i metod doskonalenia (rysunek 1.6.1). Najwięcej badanych zadeklarowało doskonalenie podczas wykonywanej pracy (81,8%) oraz wymianę informacji ze współpracownikami (79,5%), a następnie – samodzielne uczenie się z wykorzystaniem Internetu (71,9%). Z kolei najmniejszym zainteresowaniem ze strony badanych cieszyły się coaching i mentoring (17%).

Rysunek 1.6.1.

Metody i formy doskonalenia stosowane przez badanych (w %)

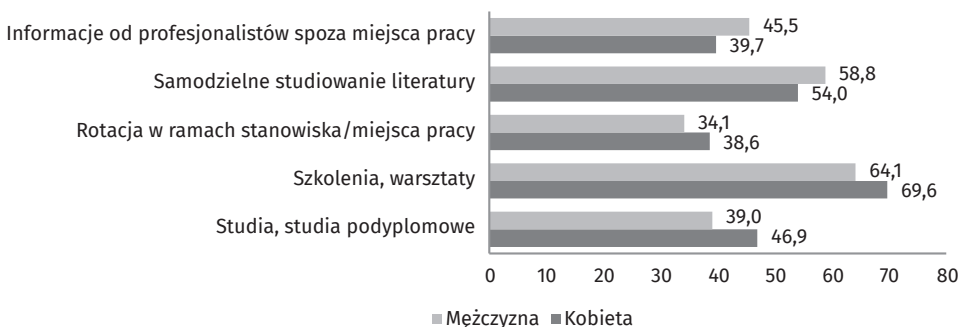


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Poszukując odpowiedzi na pytanie dotyczące wpływu zmiennych niezależnych charakteryzujących badanych na stosowane przez nich metody i formy podnoszenia kompetencji, analizie poddano płeć respondentów. Okazało się, że determinuje ona stosowane metody doskonalenia w pięciu z dwunastu analizowanych przypadków (rysunek 1.6.2).

Rysunek 1.6.2.

Płeć a stosowane przez badanych metody doskonalenia (w %)

Różnice istotne statystycznie, $p < 0,05$.

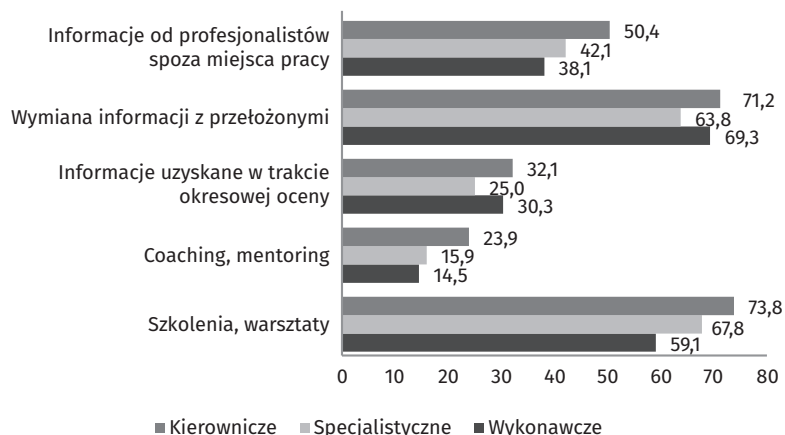
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Kobiety częściej niż mężczyźni korzystały ze szkoleń i warsztatów (69,9% vs 64,1%), studiów lub studiów podyplomowych (46,9% vs 39%) oraz podnosiły swoje kwalifikacje

w wyniku doświadczeń w ramach rotacji stanowiska lub miejsca pracy (38,6% vs 34,1%). Z kolei mężczyźni istotnie częściej niż kobiety wykorzystywali informacje od profesjonalistów spoza miejsca pracy (45,5% vs 39,7%) oraz samodzielnie studiowali literaturę (58,8% vs 54%).

Rysunek 1.6.3.

Zajmowane stanowisko pracy a stosowane przez badanych metody doskonalenia (w %)



Różnice istotne statystycznie, $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Podjęto także próbę ustalenia, czy zajmowane stanowisko determinuje stosowane metody i formy doskonalenia. Różnice istotne statystycznie wystąpiły w przypadku pięciu z nich (rysunek 1.6.3). Im wyższe stanowisko w hierarchii organizacyjnej, tym częściej badani poszukiwali informacji u profesjonalistów spoza miejsca pracy. Może to wynikać z faktu, że osoby zajmujące niższe stanowiska mogą w razie potrzeby poszukiwać pomocy u swoich zwierzchników w danej organizacji. Podobnie wygląda rozkład odpowiedzi w przypadku udziału w szkoleniach i warsztatach – im wyższe stanowisko, tym częściej korzystali z nich badani. Coaching i mentoring należały do najrzadziej wykorzystywanych przez respondentów form rozwoju, ale także w tym przypadku udział w nich wzrastał wprost proporcjonalnie do miejsca w hierarchii organizacyjnej. Nieco inaczej wygląda rozkład odpowiedzi w przypadku wykorzystywania w procesie doskonalenia wymiany informacji z przełożonymi. Częściej z tej formy korzystali badani zajmujący stanowiska kierownicze i wykonawcze, rzadziej – specjaliści.

Uzyskane wyniki poddano także analizie pod względem wieku respondentów (tabela 1.6.2). Różnice istotne statystycznie wystąpiły w przypadku 11 z 12 analizowanych metod podnoszenia kwalifikacji (poza coachingiem i mentoringiem). Wraz

z wiekiem spada udział respondentów w niektórych formach doskonalenia. Dotyczyło to m.in. studiów (udział aż 61,1% osób w grupie wiekowej 20–29 lat i jedynie 27,8% spośród osób powyżej 50. r.ż.), korzystania z informacji uzyskiwanych w trakcie oceny okresowej pracownika, wymiany informacji z kolegami z pracy, uczenia się w trakcie wykonywania pracy, rotacji w ramach stanowiska lub miejsca pracy, obserwacji otoczenia oraz samodzielnego uczenia się z wykorzystaniem Internetu.

Tabela 1.6.2.

Wiek respondentów a stosowane metody i formy podnoszenia kwalifikacji (w %)

Lp.	Wyszczególnienie	Przedziały wiekowe			
		20–29	30–39	40–49	<50
1.	Studia, studia podyplomowe	61,1	42,4	42,6	27,8
2.	Szkolenia, warsztaty	57,3	67,7	73,7	67,2
3.	Informacje uzyskane w trakcie okresowej oceny	31,5	30,9	24,6	24,4
4.	Wymiana informacji z przełożonymi	70,0	70,4	68,2	59,1
5.	Wymiana informacji z kolegami z pracy	85,5	83,5	78,9	73,7
6.	Uczenie się w trakcie wykonywania pracy	87,9	85,2	83,3	75,0
7.	Rotacja w ramach stanowiska/miejsca pracy	41,4	39,0	30,6	32,2
8.	Obserwacja otoczenia	72,3	69,1	66,7	56,2
9.	Samodzielne studiowanie literatury	52,3	57,9	61,7	52,4
10.	Samodzielne uczenie się z wykorzystaniem Internetu	76,3	74,9	73,2	65,6
11.	Informacje od profesjonalistów spoza miejsca pracy	38,9	45,7	45,5	39,0

Różnice istotne statystycznie, $p < 0,05$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Dyskusja

Problematyka prezentowanych badań dotyczyła form i metod doskonalenia stosowanych przez pracowników współczesnych organizacji. Analiza wyników przeprowadzonych badań wykazała, że wszyscy respondenci podejmują aktywności w kierunku rozwijania posiadanych i zdobywania nowych kompetencji, tym samym realizując ideę LLL. Stosowano przy tym różnorodne metody i techniki, ponieważ poszczególne kategorie odpowiedzi zyskiwały bardzo wysokie wskazania. Najliczniejsze grupy badanych (ok. 80%) zadeklarowały uczenie się podczas wykonywanej pracy oraz wymianę informacji ze współpracownikami. Można więc przypuszczać, że w analizowanych przedsiębiorstwach podejmowane są działania służące wymianie wiedzy pomiędzy zatrudnionymi. Wysoki wynik (ponad 70%) uzyskało także samodzielne uczenie się z wykorzystaniem Internetu.

Tym samym wyniki badań potwierdzają ustalenia z literatury przedmiotu odnośnie do częstego wykorzystywania e-learningu jako metody doskonalenia w organizacjach¹⁹.

Okazało się, że najmniejszym zainteresowaniem ze strony badanych cieszyły się coaching i mentoring, stosowane jedynie przez 17% respondentów. Te metody wykorzystywali najczęściej respondenci zajmujący stanowiska kierownicze.

Podjęto także próbę ustalenia wpływu zmiennych niezależnych charakteryzujących badanych na stosowane przez nich metody i formy doskonalenia. Istotny wpływ wykazały płeć oraz wiek respondentów, przy czym wiek determinował wykorzystywane metody podnoszenia kompetencji we wszystkich przypadkach (za wyjątkiem coachingu i mentoringu, stosowanego najrzadziej). Menedżerowie oraz pracownicy działów HR, projektując plany rozwojowe pracowników, powinni zwracać uwagę na zróżnicowanie zespołów pracowniczych i dostosowywać proponowane formy doskonalenia do indywidualnych potrzeb zatrudnionych²⁰.

Badane kobiety częściej niż mężczyźni uczestniczyły w szkoleniach i warsztatach, jak również studiach i podnosiły swoje kwalifikacje w wyniku doświadczeń w ramach rotacji stanowiska pracy. Z kolei mężczyźni istotnie częściej niż kobiety wykorzystywali informacje od profesjonalistów spoza miejsca pracy, jak również samodzielne studiowanie branżowej literatury. Wyniki te zdają się potwierdzać większe zainteresowanie kobiet kształceniem w ramach sformalizowanych metod (jak kursy, szkolenia, studia i studia podyplomowe). Z danych GUS wynika, że w roku akademickim 2018/2019 kobiety stanowiły 58% ogółu studentów w Polsce²¹.

Także zajmowane stanowisko pracy okazało się determinować stosowane metody doskonalenia w pięciu z dwunastu analizowanych przypadków. Im wyższe stanowisko w hierarchii organizacyjnej, tym częściej badani poszukiwali informacji u profesjonalistów spoza miejsca pracy, częściej uczestniczyli w szkoleniach i warsztatach oraz coachingu i mentoringu.

Podsumowanie

Podsumowując rozważania na temat rozwoju kompetencji osób pracujących w innowacyjnych przedsiębiorstwach w Polsce, można stwierdzić, że są one świadome potrzeby uczenia się przez całe życie. W organizacjach stosowane są różne techniki i metody

¹⁹ H. Kimiloglu, M. Ozturan, B. Kutlu, *op.cit.*

²⁰ B. Bojarczuk, M. Pietrzak, *Zarządzenie różnorodnością wiekową w procesie różnicowania ofert rozwojowych dla pracowników*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2018, nr 51, s. 131–141.

²¹ GUS, *Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2018/2019 (wyniki wstępne)*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkolnictwo-wyzsze-w-roku-akademickim-20182019-wyniki-wstepne,8,6.html> (dostęp: 10.01.2020).

doskonalenia pracowników. Dzięki badaniom stwierdzono występowanie różnic dotyczących stosowanych metod i form doskonalenia w zależności od płci, wieku oraz zajmowanego stanowiska.

Prezentowane badania mają swoje ograniczenia, przede wszystkim związane z nielosowym doбором próby. Wskazane byłoby przeprowadzenie dalszych, szczegółowych badań w zakresie przyczyn stosowania danych form i metod doskonalenia oraz oceny ich efektywności zarówno przez uczestników procesu doskonalenia, jak również przez zatrudniające ich organizacje.

Bibliografia

- Bojarczuk B., Pietrzak M., *Zarządzenie różnorodnością wiekową w procesie różnicowania ofert rozwojowych dla pracowników*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2018, nr 51, s. 131–141.
- Cebrián G., Junyent M., *Competencies in Education for Sustainable Development: Exploring the Student Teachers’ Views*, „Sustainability” 2015, vol. 7, no. 3, s. 2768–2786.
- Cohen D.J., *HR Past, Present and Future: A Call for Consistent Practices and a Focus on Competencies*, „Human Resource Management Review” 2015, vol. 25, no. 2, s. 205–215.
- Eurostat Glossary, *Lifelong learning*, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Lifelong_learning (dostęp: 2.01.2019).
- Gadomska-Lila K., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu wobec pracowników*, „Management and Business Administration. Central Europe” 2012, nr 115(2), s. 41–52.
- García-Peñalvo F.J., Colomo-Palacios R., Lytras M.D., *Informal Learning in Work Environments: Training with the Social Web in the Workplace*, „Behaviour & Information Technology” 2012, vol. 31, no. 8, s. 753–755.
- Global Employee Engagement Index*, <https://www.effectory.com/knowledge/discover-the-latest-global-employee-engagement-and-commitment-insights/> (dostęp 2.01.2020).
- GUS, *Szkolnictwo wyższe w roku akademickim 2018/2019 (wyniki wstępne)*, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/edukacja/szkolnictwo-wyzsze-w-roku-akademickim-20182019-wyniki-wstepne,8,6.html> (pobrano: 10.01.2020).
- Jang H., *Identifying 21st Century STEM Competencies Using Workplace Data*, „Journal of Science Education and Technology” 2016, vol. 25, no. 2, s. 284–301.
- Juchnowicz M., Kinowska H., *Proinnowacyjne kompetencje polskich menadżerów*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów/Szkoła Główna Handlowa” 2018, nr 161, s. 41–54.
- Karaś A., *Rozwój kompetencji pracowników jako podstawa innowacyjności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2012, nr 1(20), s. 73–85.
- Kimiloglu H., Ozturan M., Kutlu B., *Perceptions about and Attitude Toward the Usage of E-learning in Corporate Training*, „Computers in Human Behavior”, no. 72, s. 339–349.
- Kubik K., *Doskonalenie i rozwój pracowników globalnych organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie” 2014, nr 29(102), s. 63–77.

- Kontoghiorghes C., *Predicting Motivation to Learn and Motivation to Transfer Learning Back to the Job in a Service Organization: A New Systemic Model for Training Effectiveness*, "Performance Improvement Quarterly" 2002, vol. 15, no. 3, s. 114–129.
- Laal M., Salamati P., *Lifelong Learning: Why do We Need It?*, "Procedia-Social and Behavioral Sciences" 2012, vol. 31, s. 399–403.
- Lim H., Lee S.G., Nam K., *Validating E-learning Factors Affecting Training Effectiveness*, "International Journal of Information Management" 2007, vol. 27, no. 1, s. 22–35.
- Łaguna M., Purc E., Razmus W., Błaszczuk M., Gawrońska K., *Podejmowanie szkoleń a kultura i klimat organizacyjny*, „Organizacja i Kierowanie” 2015, nr 2(167), s. 141–154.
- Manxhari M., Velui L., Jashari J., *Developing Models of Managerial Competencies of Managers: A Review*, "International Journal of Economics, Commerce and Management" 2017, vol. 5, no. 4, s. 186–200.
- Mizuyama H., Yamaguchi S., Sato M., *A Prediction Market-based Gamified Approach to Enhance Knowledge Sharing in Organizations*, "Simulation & Gaming" 2019, vol. 50, no. 5, s. 572–597.
- Moczydłowska J., *Motywowanie pracowników do zachowań kreatywnych – perspektywa kadry menadżerskiej*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2018, nr 161, s. 123–132.
- Moczydłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2008.
- Olaniyan D.A., Ojo L.B., *Staff Training and Development: A Vital Tool for Organizational Effectiveness*, "European Journal of Scientific Research" 2008, vol. 24, no. 3, s. 326–331.
- Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Kluczowe kompetencje pracowników przyszłości w opinii ekspertów międzynarodowych-wyniki badań*, „Research Papers of the Wrocław University of Economics/Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 429, s. 173–185.
- Razmerita L., Kirchner K., Nielsen P., *What Factors Influence Knowledge Sharing in Organizations? A Social Dilemma Perspective of Social Media Communication*, "Journal of Knowledge Management" 2016, vol. 20, no. 6, s. 1225–1246.
- Sahinidis A.G., Bouris J., *Employee Perceived Training Effectiveness Relationship to Employee Attitudes*, "Journal of European Industrial Training" 2008, vol. 32, no. 1, s. 63–76.
- Sitko-Lutek A., Pałowska E., *Kapitał społeczny a doskonalenie kompetencji menedżerów*, „Organizacja i Zarządzanie: Kwartalnik Naukowy” 2008, nr 3, s. 17–28.
- Sopińska A., Wachowiak P., *Jak mierzyć kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie*, „E-mentor” 2004, nr 2(4), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/4/id/51> (dostęp: 3.01.2020).
- Sopińska A., Wachowiak P., *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor” 2006, nr 1(14), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/14/id/275> (dostęp: 3.01.2020).
- Trout G., *E-Learning & Online Training*, "Professional Safety" 2016, vol. 61, no. 6, s. 34–36.
- Tyrańska M., *Koncepcja systemu oceny kompetencji kadry menadżerskiej w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Seria Specjalna, Monografie” 2015, nr 238.
- Urbancová H., Hudáková M., *Employee Development in Small and Medium Enterprises in the Light of Demographic Evolution*, „Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis” 2015, vol. 63, no. 3, s. 1043–1050.