

mgr Renata TOMASZEWSKA-LIPIEC  
Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy  
Zakład Pedagogiki Pracy i Andragogiki

## ZAKŁAD PRACY JAKO INSTYTUCJA EDUKACYJNA

*Edukacja pracowników*, wpisująca się w nurt *ustawicznej edukacji dorosłych*, stanowi jeden z zasadniczych wymogów *gospodarki opartej na wiedzy i społeczeństwa uczącego się*, w którym nieustanny rozwój człowieka przesądza o jego indywidualnym sukcesie, jak i o konkurencyjności podmiotów gospodarczych. Kształcenie i doskonalenie zawodowe pracowników, będące jednym z głównych składników *całozyciowego procesu uczenia się*, staje się obecnie dobrem komplementarnym umożliwiającym korzystanie z rozwiązań postępu cywilizacyjnego oraz najbardziej docenianym elementem polityki kadrowej zakładów pracy. Istotną rolę w tym procesie pełnią tworzące rynek pracy podmioty gospodarcze: przedsiębiorstwa, firmy, organizacje. Działalność edukacyjna wchodzi w zakres dydaktycznej funkcji zakładów pracy związanej z kształceniem, doksztalcaniem i doskonaleniem pracowników oraz kandydatów do pracy. Można jednak w tym miejscu postawić pytanie: Czy, a jeśli tak, to w jakim zakresie zakłady pracy w Polsce pełnią rolę instytucji edukacyjnych? Jest to pytanie, na które postaram się odpowiedzieć w niniejszym opracowaniu.

### Rola edukacji pracowników w funkcjonowaniu współczesnych organizacji

Kształtowanie się nowego modelu gospodarki – „*gospodarki opartej na wiedzy*”, powoduje zmianę sposobu podejścia do kierowania organizacjami gospodarczymi. Tradycyjne zarządzanie kadrami zastąpiła w połowie lat osiemdziesiątych *koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi*, a w latach dziewięćdziesiątych XX wieku *koncepcje kapitału intelektualnego oraz kapitału ludzkiego*, akcentujące kluczową wartość człowieka w zakładzie pracy, ze względu na jego niepowtarzalność oraz trudność imitacji i substytucji<sup>189</sup>. Najbardziej rozpowszechnionym sposobem rozwoju zasobów ludzkich stała się edukacja, w ramach której, w odniesieniu do pracowników, podejmowane są następujące działania: rozpoznanie i określenie potrzeb edukacyjnych; opracowanie planu działań edukacyjnych; realizacja zaplanowanych przedsięwzięć edukacyjnych; analiza oraz ocena przebiegu i efektów działań edukacyjnych<sup>190</sup>.

Proces globalizacji, a wraz z nim szybki przepływ informacji sprawiają, iż tradycyjne źródła sukcesu przedsiębiorstwa, takie jak: produkt, proces technologiczny, dostęp do zasobów finansowych tracą na popularności na rzecz zasobów niematerialnych, nazywanych również aktywami intelektualnymi<sup>191</sup>. Współcześnie jako źródła

<sup>189</sup> M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Warszawa 2007, s. 13 i nast.

<sup>190</sup> A. Poczrowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2003, s. 308.

<sup>191</sup> K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2005, s. 127.

tego sukcesu wymienia się natomiast cztery odrębne obszary zainteresowań: finanse, klientów, procesy, odnowienie i rozwój, jak również jeden wspólny obszar: ludzi<sup>192</sup>. Wielu badaczy z zakresu nauk o zarządzaniu uważa, że jedyną i prawdziwą wartością nowoczesnej organizacji jest kapitał intelektualny, czyli wiedza pracowników, a jego kluczowym składnikiem – kapitał ludzki, czyli cechy wnoszone przez człowieka do pracy, na które składają się inteligencja, umiejętność, przedsiębiorczość, zaangażowanie, stan zdrowia i kondycja psychofizyczna; zdolności do uczenia się, wyobraźnia, kreatywność; motywacja do dzielenia się wiedzą, duch zespołu oraz orientacja na cel. Szczególną cechą kapitału ludzkiego jest możliwość samoistnego wzrostu wartości dzięki permanentnemu uczeniu się, czyli nabywaniu doświadczenia<sup>193</sup>. W związku z tym wymienia się trzy główne procesy budowania omawianego kapitału: *przyciąganie najlepszych; doskonalenie najlepszych; utrzymywanie najlepszych*<sup>194</sup>. Edukacja pracowników sytuuje się w drugim z wymienionych procesów i stanowi jeden z najważniejszych instrumentów rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji.

W praktyce gospodarczej możliwe są trzy strategie zarządzania pracownikiem: *model „sita”* (problem rozwoju pracownika ma znaczenie marginalne, edukacja podejmowana jest wtedy, gdy dla losów firmy konieczne staje się uzupełnienie kwalifikacji jej wybranych pracowników); *model kapitału ludzkiego* (rozwój i kształcenie to sprawa kluczowa) oraz *model mieszany*, korzystający z dorobku obydwu ww. koncepcji. Współcześnie status edukacji pracowników rośnie, stąd upowszechnia się model kapitału ludzkiego (rozwojowy)<sup>195</sup>. Działalność edukacyjna staje się nieodzownym elementem coraz większej liczby zakładów pracy, niezależnie od prowadzonej specjalności, wielkości czy miejsca funkcjonowania. Jest także starannie planowana, z odpowiednim wyprzedzeniem. Działalność ta stanowi wyodrębnioną w strukturze organizacji część, która jest powiązana z zadaniami prowadzenia kształcenia i doskonalenia pracowników. Obejmuje ona swoim zakresem ludzi, infrastrukturę dydaktyczną, zasoby materiałowe oraz stosowane formy i metody edukacji. Sprawą kluczową dla jej sukcesu jest analiza potrzeb i możliwości edukacyjnych oraz korzyści, jakie działalność ta przynosi dla trzech grup beneficjentów: pracowników, firmy i społeczeństwa<sup>196</sup>. Identyfikacja potrzeb edukacyjnych odbywa się na poziomie organizacji, stanowiska i jednostki. Analiza na poziomie organizacji wiąże się ze strategią biznesową i personalną zakładu pracy.

Istotną rolę odgrywają także dane z otoczenia zewnętrznego, informacje o zmianach prawnych w gospodarce, czynniki regulujące sytuację na rynku pracy i inne, mające wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej. Identyfikacja na poziomie stanowiska i zadań, które są na nim wykonywane, wymaga z kolei poznania jego specyfiki. W tym celu użytecznym wydają się być opisy stanowisk pracy, modele kompetencyjne, analizy dokumentów, badania kwestionariuszowe, wywiady, obserwacje, testy, dyskusyjne grupy focusowe, centra rozwoju i oceny, komitety konsultacyjne itp. Dla efek-

<sup>192</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Warszawa 2001, s. 21.

<sup>193</sup> M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne...*, op.cit., s. 16–19.

<sup>194</sup> A.F. Smith, T. Kelly, *Kapitał ludzki w gospodarce cyfrowej*, (w:) F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Warszawa 1998, s. 239.

<sup>195</sup> W. Bańka (red.), *Zarządzanie potencjałem społecznym o nowoczesnej organizacji*, Płock 2005, s. 190 i nast.

<sup>196</sup> *Ibidem*, s. 263 i nast.

tywnego zbadania potrzeb edukacyjnych właściwe jest wykorzystanie równolegle kilku narzędzi, co przyczynia się do wzrostu skuteczności podjętych działań. Za poprawny przebieg przedsięwzięć edukacyjnych zakładu pracy odpowiadają najczęściej pracownicy działu zarządzania zasobami ludzkimi lub innych do tego celu powołanych komórek organizacyjnych. Niezbędnym wydaje się tu także rozłożenie odpowiedzialności na specjalistów działu personalnego, kierowników liniowych, wyższą kadre kierowniczą oraz konsultantów zewnętrznych. Dopełnieniem działalności edukacyjnej zakładu pracy jest zaś sam uczący się – pracownik, który poprzez świadome i aktywne uczestnictwo może zwiększyć efektywność zarówno samego procesu rozpoznawania potrzeb, jak i całego programu rozwojowego oraz efektywnie wykorzystać nabyte kwalifikacje i kompetencje zawodowe<sup>197</sup>.

W organizacjach realizujących *model kapitału ludzkiego* proces edukacji postrzega się jako ważną inwestycję, gdyż wykształceni pracownicy bardziej elastycznie podchodzą do swoich zadań, rozumieją sytuację przedsiębiorstwa, są twórczy i otwarci na nowe wyzwania<sup>198</sup>. Kapitał ludzki traktują zaś jako nieodłącznie zintegrowany z człowiekiem – pracownikiem, jego wiedzą, doświadczeniem i możliwościami działania. Kapitał ten jest bowiem własnością zatrudnionych. Odejście pracowników z firmy może wywołać zjawisko zaniku pamięci organizacyjnej, ponieważ wraz z ludźmi traci się bezpowrotnie ich umiejętności, doświadczenie, powiązania nieformalne z klientami, dostawcami i innymi pracownikami. Nowoczesne organizacje, rozumiejąc, że pracownicy są najważniejsi dla ich działania, a efektywne zarządzanie nimi jest podstawą sukcesu, inwestują w kapitał ludzki i systemy pracy, tzn. ponoszą wydatki, które prowadzą do akumulacji omawianego kapitału lub wzrostu jego produktywności. Dzięki temu osiągają większą sprawność techniczno-organizacyjną, wyższą jakość pracy i silniejszą motywację swoich pracowników, zwiększając tym samym szanse utrzymania się zakładu pracy na dynamicznym rynku gospodarczym<sup>199</sup>.

## Edukacja pracowników w zakładach pracy – stan rzeczywisty

Poszukując odpowiedzi na postawione w opracowaniu pytanie, wykorzystam dane z raportów, które ukazują stan edukacji dorosłych oraz wybrane aspekty działalności edukacyjnej w polskich organizacjach gospodarczych. Zaznaczyć jednak należy, że informacje z różnych źródeł nie zawsze są zbieżne.

Analizując uczestnictwo osób dorosłych w edukacji, wskazać należy, że:

- według danych pochodzących ze *Strategii rozwoju kształcenia ustawicznego w Polsce do roku 2010*, liczba osób uczestniczących średniorocznie w edukacji w ostatnich latach wynosi od 1,2 do 1,5 miliona osób, czyli od 8% do 10% pracujących w gospodarce<sup>200</sup>;

<sup>197</sup> M. Juchnowicz (red.), *Elastyczne...*, op.cit., s. 202–206.

<sup>198</sup> S. Marek, M. Białasiewicz (red.), *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, Warszawa 2008, s. 197.

<sup>199</sup> Cit. za: K. Perechuda (red.), *Zarządzanie...*, op.cit., s. 136 i nast.

<sup>200</sup> *Strategia rozwoju kształcenia ustawicznego w Polsce do roku 2010*, Strona internetowa Ministerstwa Edukacji Narodowej i Sportu, <http://www.men.gov.pl>, stan z dnia 24.11.2008.

- z informacji MGPIPS za rok 2003 (*Badanie ustawicznego szkolenia zawodowego w przedsiębiorstwach*) wynika, że w zorganizowanych formach edukacji uczestniczyło ok. 15–18% pracujących<sup>201</sup>;
- z kolei z ostatniego, pełnego *Badania Aktywności Edukacyjnej Dorosłych* (BAED 2003) wynika, iż w edukacji ustawicznej uczestniczyło 35% spośród aktywnych zawodowo Polaków w wieku 25–64 lat (przy średniej w Unii Europejskiej ok. 42%). Wyniki te obejmują zarówno edukację zinstytucjonalizowaną, jak i deklaracje o samokształceniu<sup>202</sup>.

Rozbieżności występują również w danych dotyczących liczby godzin przeznaczonych na edukację pracujących. Ze wspomnianej już *Strategii rozwoju kształcenia ustawicznego w Polsce do roku 2010* wynika, że są to 2 godziny rocznie. Eurostat (2003) podaje natomiast liczbę 26 godzin. Porównując te dane z innymi krajami europejskimi, w których w edukacji uczestniczy ponad 20% pracujących w wymiarze około 50–70 godzin rocznie, nie można odczuwać satysfakcji. Wydatki na edukację również wyraźnie wskazują na wciąż duży dystans dzielący Polskę od innych krajów. Nakłady na podwyższanie kwalifikacji osób dorosłych stanowią u nas około 0,6% wydatków na edukację ogółem. Wydatki pracodawców na kształcenie, doskonalenie i przekwalifikowanie kadr w 2001 r. oraz w 2003 r. stanowiły 0,8% kosztów pracy<sup>203</sup>.

Niskie wskaźniki uczestnictwa osób aktywnych zawodowo w edukacji łączą się jednak ze wzrastającą rangą działalności edukacyjnej w zakładach pracy. Z *Badania Ustawicznego Szkolenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach*<sup>204</sup> wynika, że odsetek zakładów pracy organizujących edukację dla pracowników wynosił 41,4% ogólnej liczby podmiotów gospodarczych, obejmując tym samym 22% zatrudnionych. Firmy te współfinansowały lub całkowicie finansowały omawianą działalność. Prezentowane dane opisują stan z 2002 r. Aktualniejsze wyniki będą dostępne po zrealizowaniu kolejnego badania Eurostat. Działalność edukacyjną według omawianego źródła organizowały głównie duże zakłady pracy, podczas gdy wśród małych firm udział ten kształtował się na poziomie 36,4%. Przedsiębiorstwa, które najczęściej prowadziły działalność w tym zakresie, związane były z dziedziną pośrednictwa finansowego (74,8%), zaopatrzenia w energię elektryczną, gaz i wodę (67,2%), obsługi nieruchomości i firm oraz górnictwa i kopalnictwa (po 50,0%). Konieczność organizowania działalności edukacyjnej deklarowało wówczas 56,4% przedsiębiorstw, jednak tylko 14,7% posiadało opracowane plany edukacyjne. Dominującymi formami edukacji były: kursy, szkolenia na stanowisku pracy, konferencje, seminaria, warsztaty, instruktaże i praktyczne ćwiczenia; zaplanowane uczenie się poprzez rotację i zamiany (zastępstwa), zespoły i koła wspólnego uczenia się, a także samokształcenie. W formach tych uczestniczyła prawie, co trzecia zatrudniona osoba. Byli to przede wszystkim pracownicy w wieku 25–44 lat (70,3%), natomiast stosunkowo rzadko ludzie młodzi, w wieku 24 lat i mniej (22,1%)

<sup>201</sup> Cit. za: M. Boni, *Kształcenie dorosłych: skala i formy*, (w:) *Edukacja dla pracy – Raport o Rozwoju Społecznym Polska 2007*, Warszawa 2007, s. 57., Strona internetowa Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), <http://www.undp.org.pl>, stan z dnia 18.07.2006.

<sup>202</sup> Ibidem, s. 57.

<sup>203</sup> *Strategia rozwoju...*, op.cit.; Cit. za: M. Boni, *Kształcenie dorosłych: skala i formy*, (w:) *Edukacja...*, op.cit., s. 58.

<sup>204</sup> *Badanie Ustawicznego Szkolenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach* zrealizowane w ramach projektu Phare 2000 Krajowy System Szkolenia Zawodowego, Raport Kwartalny nr 4, Strona internetowa Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, <http://www.mps.gov.pl>, stan z dnia 12.06.2009.

oraz osoby bez odpowiednich kwalifikacji (6,2%), pracujące w niepełnym wymiarze czasu pracy (4,3%) oraz zagrożone zwolnieniem z pracy (1%). Najczęściej w procesie edukacji uczestniczyli pracownicy o wysokich kwalifikacjach zawodowych, tj. dyrektorzy i kierownicy wyższego szczebla, a także zatrudnieni bezpośrednio przy procesie produkcji. Obserwowana jest więc wyraźna dysproporcja w dostępie pracowników do edukacji związana z cechami społeczno-demograficznymi, jak wiek oraz forma zatrudnienia. W badanym okresie, na każdego uczestnika edukacji, firmy wydały około 694 zł, a przeciętny czas przeznaczony na naukę wynosił 29 godzin zajęć rocznie, czyli nieco więcej niż wynika to z badań Eurostatu. Koszty prowadzenia działalności edukacyjnej zmniejszają się wraz ze wzrostem wielkości organizacji. Wydzielony budżet na edukację w 2002 roku posiadało 13% przedsiębiorstw (w tym 25,8% firm prowadzących edukację), przy czym tylko 6,2% małych zakładów pracy, zatrudniających od 10 do 49 pracowników (w tym 14,9% prowadzących działalność edukacyjną)<sup>205</sup>. Jak wynika z raportu *Kształcenie dorosłych 2009* koszty działań edukacyjnych prawie wszystkich pracujących są obecnie finansowane lub współfinansowane przez pracodawców (około 92%). Odsetek pracujących partycypujących w tych kosztach wynosi około 39%. Brak informacji o innych źródłach oraz zakresie dofinansowywania nie pozwala jednak na szczegółową ocenę, w jakim stopniu pracodawcy finansują edukację pracowników. Dodać jednak należy, iż większość doksztalających się w systemie pozaformalnym (około 59%) uczestniczy w edukacji głównie lub wyłącznie w czasie płatnych godzin pracy<sup>206</sup>.

Jak wskazuje *Raport Edukacja dla pracy*, dominującymi motywami prowadzenia działalności edukacyjnej są potrzeby zakładów pracy w zakresie odpowiednich uprawnień i certyfikatów specjalistyczno-technicznych (wiedza techniczna, procedury jakości, procesy produkcyjne), bhp oraz aktualnych przepisów (księgowość, administracja), które warunkują ich podstawową działalność. Drugim obszarem intensyfikacji tych potrzeb jest edukacja w zakresie nowoczesnych umiejętności, jak informatyki, sprzedaży i marketingu, która stanowi warunek modernizacji działania. Trzecim zaś otwarciem się na potrzeby zatrudnionych tzn. uzupełnianie przez nich edukacji formalnej czy nauki języków obcych, służące długofalowemu inwestowaniu w rozwój selektywnie dobranych grup pracowniczych<sup>207</sup>.

Zasygnalizowane w tej części opracowania wyniki analiz statystycznych pozwalają rozpatrywać polskie organizacje gospodarcze jako instytucje edukacyjne. Jak bowiem ukazano około 41% zakładów pracy prowadzi omawianą działalność, angażując środki finansowe. Głównymi motywami są jednak ich bieżące potrzeby, istotne dla rynkowej pozycji, a nie indywidualne preferencje i rozwój osobowy pracowników. Pozostałe organizacje nie prowadzą tego typu działalności, pozostawiając sprawę podnoszenia i doskonalenia kwalifikacji w gestii samych zatrudnionych. Realizują więc wspomniany model sita. W wielu z nich edukacja przyjmuje charakter przypadkowych działań, niewynikających z żadnej wypracowanej strategii w tym zakresie. Wskazuje się w nich m.in. na: brak systematycznego rozpoznawania potrzeb edukacyjnych oraz planowania

<sup>205</sup> Ibidem.

<sup>206</sup> *Kształcenie dorosłych*, Warszawa 2009, s. 58, 61. Strona internetowa Głównego Urzędu Statystycznego, <http://www.stat.gov.pl>, stan z dnia 24.03.2009.

<sup>207</sup> Cit. za: M. Boni, *Szkolenia pracowników*, (w:) *Edukacja dla pracy...*, op.cit., s. 167.

edukacji, niewielki udział firm w finansowaniu edukacji, brak opracowywanych programów edukacyjnych, małe wykorzystanie edukacji w zakresie podnoszenia kwalifikacji oraz brak współpracy z partnerami społecznymi<sup>208</sup>. Systemy edukacji pracowniczej opracowywane są przede wszystkim w dużych zakładach pracy. Instytucje i organizacje samorządowe, usługowe, administracyjne, wojsko, policja mogą wskazać tu na znaczne osiągnięcia<sup>209</sup>.

W Polsce większość zatrudnionych (68%) pracuje jednak w przedsiębiorstwach małych i średnich zatrudniających do 249 pracowników, które stanowią 99,83% z ogólnej liczby podmiotów gospodarczych<sup>210</sup>. Z reguły nie korzystają one z nowoczesnych technologii, dlatego stan faktyczny w dziedzinie działalności edukacyjnej często jeszcze znacznie różni się od postulowanego, choć dziś nikt już nie kwestionuje wpływu kwalifikacji pracowników na konkurencyjność i innowacyjność organizacji, a idea edukacji pracowników jest w pełni akceptowana przez pracodawców<sup>211</sup>. W ich opinii, do czynników utrudniających prowadzenie działalności edukacyjnej należą najczęściej: brak środków finansowych, brak czasu, brak instytucji powołanych do wskazywania odpowiednich ofert edukacyjnych, skomplikowane procedury przy pozyskiwaniu środków zewnętrznych na inwestycje w kapitał ludzki, a także niska jakość niektórych form edukacji. Czynnikiem utrudniającym są także indywidualne preferencje zatrudnionych i niska motywacja do podejmowania aktywności edukacyjnej oraz obserwowany wzrost emigracji zarobkowych Polaków. Obawiając się, że poniesione nakłady finansowe nie zwrócą się, ponieważ pracownik zmienia pracę lub wyjedzie za granicę, pracodawcy próbują ustrzec się przed tego rodzaju sytuacjami, proponując umowy, w których zatrudnieni zobowiązują się do przepracowania pewnego okresu na rzecz przedsiębiorstwa, które zainwestowało w ich edukację. Takie działanie z kolei bardzo zniechęca pracobiorców do korzystania z tego rodzaju dwustronnych zobowiązań i podnoszenia kwalifikacji zawodowych lub nabywania nowych. W opinii pracowników natomiast wspomnianych barier prowadzenia działalności edukacyjnej w zakładach pracy upatrywać należy w zupełnie innych czynnikach. Wskazują oni przede wszystkim na negatywny stosunek właścicieli firm i kadry zarządzającej do działalności edukacyjnej, brak związku między zakończeniem nauki a wysokością płacy i możliwością awansu zawodowego, zmuszanie pracowników do udziału w edukacji, a także brak wzajemnego dialogu w kwestii przydatności danych form edukacyjnych<sup>212</sup>.

Bez względu na źródło i charakter przytoczonych danych można zatem stwierdzić, iż zakład pracy jest instytucją edukacyjną jedynie w częściowym zakresie, i to

<sup>208</sup> B. Belina, *Ustawiczne szkolenie i doskonalenie kadr w przedsiębiorstwach*, (w:) J. Bućko (red.), *Innowacje – Kształcenie – Zarządzanie*, Radom 2006, s. 80.

<sup>209</sup> B. Pietruliwicz, *Praca zawodowa w procesie kształtowania kariery zawodowej*, (w:) Z. Wiatrowski, I. Mandrzejska-Smól, A. Aftański (red.), *Pedagogika pracy i andragogika. Z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku*, tom II, Włocławek 2008, s. 286.

<sup>210</sup> *Monitoring kondycji sektora MŚP 2008*, Strona internetowa Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan, <http://www.pkpplewiatan.pl>, stan z dnia 9.12.2008.

<sup>211</sup> B. Belina, *Ustawiczne szkolenie i doskonalenie kadr w przedsiębiorstwach*, (w:) J. Bućko (red.), *Innowacje...*, op.cit., s. 80.

<sup>212</sup> *Wspieranie kształcenia ustawicznego pracowników*. Raport z badań przeprowadzonych na zlecenie Departamentu Rynku Pracy MPiPS przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2007, s. 60–77. Strona internetowa Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, <http://www.mps.gov.pl>, stan z dnia 12.06.2009.

w stopniu zadowalającym. Doświadczenia polskich organizacji wskazują na istotne zaległości w dziedzinie aktywności edukacyjnej pracowników. W rezultacie skala potrzeb w tym zakresie jest ogromna. Jednocześnie istnieje wiele barier utrudniających rozwój omawianej działalności w zakładach pracy. Niezbędne są więc rozwiązania oddziałujące na głównych uczestników rynku pracy – pracodawców i pracowników promujące ideę edukacji pracowniczej jako niezbędnego elementu współczesnego zakładu pracy.

## Determinanty rozwoju edukacji pracowników

Powszechną staje się sytuacja, w której zakłady pracy inwestują w taką problematykę edukacji pracowników, która przełoży się na wzrost konkurencyjności i generowanego zysku. Aby zapewnić rozwój edukacji także w dziedzinach niezwiązanych bezpośrednio z zajmowanym stanowiskiem, konieczna wydaje się aktywna polityka państwa w tym zakresie. Do efektywnych instrumentów zwiększających zaangażowanie przedsiębiorstw w rozwój kapitału ludzkiego można zaliczyć rozwiązania stosowane z powodzeniem w innych krajach Unii Europejskiej. Należą do nich przede wszystkim: zachęty fiskalne (odliczenia od podstawy opodatkowania kosztu poniesionego na edukację w jej pełnej wysokości); zachęty finansowe; obowiązkowa partycypacja finansowa pracodawcy w edukację pracownika; nagrody dla przedsiębiorstw; organizacje doradcze i informacyjne pomocne w pozyskiwaniu odpowiednich funduszy na edukację; partnerstwa wspomagające małe i średnie przedsiębiorstwa<sup>213</sup>.

W obecnej sytuacji ekonomicznej pracownik również zobowiązany jest poszerzać swoją wiedzę, zarówno tę specyficzną, właściwą dla organizacji, w której jest zatrudniony, jak i ogólną, która może decydować o jego mobilności zawodowej i jakości życia. Musi wziąć na siebie część odpowiedzialności związanej z procesem własnej edukacji, włącznie z jej aspektem finansowym. Kraje europejskie podejmują więc działania na rzecz zwiększania zaangażowania pracowników w ten proces m.in. poprzez: propagowanie idei uczestnictwa w edukacji opłacanej przez pracodawcę w czasie wolnym pracownika; indywidualne konta szkoleniowe, zasilane wpłatami dokonywanymi przez pracownika, pracodawcę i państwo bądź talony szkoleniowe (bez wpłat własnych pracownika) przeznaczone na program dowolnie wybrany z puli akredytowanych ofert edukacyjnych; prawnie gwarantowany urlop szkoleniowy itp.<sup>214</sup>.

W świetle powyższego nasuwa się wniosek, iż w Polsce również powinno się poszukiwać rozwiązań, które mogłyby kompleksowo wspierać edukację pracowników w zakładach pracy oraz korzystać z doświadczeń innych krajów w tej dziedzinie. Choć istnieją już pewne elementy, jak: obowiązek ułatwiania pracownikom podnoszenia kwalifikacji zawodowych nałożony na pracodawców na mocy ustawy Kodeks pracy; ulgi podatkowe związane z wydatkami na edukację; wprowadzenie ustawowego instrumentu w postaci funduszu szkoleniowego przeznaczonego na finansowanie lub współfinansowanie kosztów edukacji pracowników i pracodawców; edukacja bezrobotnych

<sup>213</sup> A. Kwiatkiewicz, *Ustawiczne kształcenie zawodowe w krajach Unii Europejskiej*, Warszawa 2006, s. 44–48, 59–70.

<sup>214</sup> *Ibidem*, s. 71–78.

i zagrożonych utratą/poszukujących pracy finansowana ze środków Funduszu Pracy; specjalne programy rynku pracy, np. Pierwsza Praca – to nie tworzą one jednak całości (systemu). Brak analizy potrzeb w zakresie edukacji ustawicznej dorosłych nie pozwala ocenić, na ile istniejące mechanizmy wsparcia są skuteczne i jakie zmiany należy wprowadzić<sup>215</sup>. W zakresie obowiązków pracodawców znajduje się jedynie wymóg organizowania i/lub kierowania pracowników na tzw. *szkolenia obligatoryjne*, tzn. w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, a także szkolenia osób niepełnosprawnych wykonujących pracę nakładczą. Z badań przeprowadzonych na zlecenie Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej wynika, iż sami pracodawcy postulują nowe rozwiązania prawne, które mogłyby w znaczący sposób przyczynić się do rozwoju działalności edukacyjnej w zakładach pracy. Należą do nich przede wszystkim: opracowanie i wprowadzenie do systemu prawnego regulacji, związanych z nagradzaniem pracowników podnoszących swoje kwalifikacje; stosowanie odliczeń kosztów edukacji od kosztów pracy; obniżenie składek na ubezpieczenie społeczne oraz wprowadzenie odliczeń (ulg) podatkowych. Propozycje rozwiązań odnoszą się zatem w głównej mierze do kwestii finansowych. Oznacza to, że dla małych i średnich przedsiębiorstw edukacja pracowników jest zbyt kosztowna i w tym tkwi główna bariera hamująca jej rozwój<sup>216</sup>.

Poza regulacjami zawartymi w ustawie Kodeks pracy państwo w niewielkim stopniu wspiera uczestnictwo osób pracujących w edukacji. Wyjątek stanowiły programy adresowane do pracowników branż oraz sektorów restrukturyzowanych, finansowane w dużej mierze przy wsparciu środków pomocowych (dla górnictwa, hutnictwa, obszarów wiejskich). Refundację ze środków publicznych – Funduszu pracy – otrzymywali także pracodawcy na mocy przepisów ustawy o zatrudnieniu i przeciwdziałaniu bezrobociu. Znacząca poprawa w omawianym zakresie – w perspektywie najbliższych lat – będzie możliwa dzięki realizacji *Sektorowego Programu Operacyjnego Rozwój Zasobów Ludzkich (SPORZL)*, który pozwala na absorpcję środków unijnych przeznaczonych na ten cel. Intensywna realizacja szczególnie Priorytetu 2, Działania 2.3 pn. „*Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki*”, który ma na celu „*podniesienie konkurencyjności i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw*” możliwa będzie dzięki wprowadzeniu przepisów regulujących udzielanie przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej na edukację. Z kolei zaplanowane do realizacji przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej badania skuteczności wprowadzonych w Polsce regulacji prawnych powinny podpowiedzieć kierunki zmian. Wydaje się również, że w większym stopniu należy skorzystać z doświadczeń zagranicznych i rozważyć wprowadzenie takich rozwiązań, jak np. bony edukacyjne zróżnicowane dla określonych kategorii pracowników, indywidualne konta szkoleniowe, bezzwrotne pożyczki wspomagane środkami publicznymi (w tym z Europejskiego Funduszu Społecznego), czy też ulgi podatkowe. Konieczne jest także kształtowanie relacji płacowych premiujących wysokie kwalifikacje, czy też wprowadzanie ułatwień organizacyjnych i technologicznych

<sup>215</sup> H. Bednarczyk, D. Koprowska, I. Kacak, *Transfer wiedzy i usług wsparcia dla mikroprzedsiębiorstw – doświadczenia, refleksje*, Radom 2008, s. 25.

<sup>216</sup> *Wspieranie...*, op.cit., s. 20, 78 i nast.



w dostępie do edukacji. Zasadą jednak powinno być wspomaganie przede wszystkim osób, a nie instytucji, w granicach określonych prawem<sup>217</sup>.

Przeobrażenia zachodzące współcześnie w środowisku pracy będą tym bardziej odpowiadały standardom rozwoju organizacji, stabilizacji pracy, ich konkurencyjności i efektywności, jeżeli:

- strategię działań organizacji wypracowano z wykorzystaniem dostępnej wiedzy i współuczestnictwem pracowników (sprawnie działający system komunikacji informacji);
- jakościowe zmiany w organizacji następują w wyniku doskonalenia i doszktałania zawodowego, a proces edukacji pracowniczej obejmował będzie aktualne dla koncepcji rozwoju zakładu pracy aspekty ekonomiczne, informacyjno-informatyczne, ergonomiczne, kultury organizacji, pracy i techniki;
- system edukacji pracowniczej dotyczył będzie wszystkich pracowników hierarchii społecznej organizacji, a proces i procedury edukacyjne będą synchronizowane ze strategią rozwoju i transformacji organizacji;
- procesy edukacyjne będą przejrzyste, poszukujące, badawcze o wysokich standardach, wsparte doradztwem edukacyjnym i pracy<sup>218</sup>.

Biorąc pod uwagę znaczenie edukacji pracowniczej w funkcjonowaniu i rozwoju zakładów pracy należałoby za B. Pietrulewiczem rozważyć: tworzenie centrów edukacji pracowniczej dla zakładu lub kilku firm o podobnym profilu działania (taka organizacja mogłaby spełniać rolę centrum rozwoju kapitału intelektualnego i społecznego zakładu pracy); promowanie zachęt prawno-podatkowych dla osób i instytucji zajmujących się edukacją pracowniczą; tworzenie systemów zachęt podatkowych dla firm korzystających z rozwiązań i współpracy z ośrodkami naukowymi; tworzenie regionalnych (gminnych) centrów wsparcia firm w zakresie rozwoju kwalifikacji pracowników i kompetencji zawodowych<sup>219</sup>.

\* \* \*

Poruszone zagadnienia nie wyczerpują problematyki związanej z edukacją pracowników. Sygnalizują jedynie pewne tendencje w omawianym obszarze. Należy pamiętać, iż znaczenie wykształconego pracownika w nowoczesnej organizacji wzrasta, ale w polskich zakładach pracy kapitał intelektualny pracuje słabo. „*Kapitał ten trzeba zatem rozwijać, trzeba w niego inwestować i doskonalić go, gdyż jego wartość szybko się dezaktualizuje, a każda firma ponosi z tego powodu wysokie koszty – koszty niewykorzystywanych możliwości*”<sup>220</sup>.

<sup>217</sup> Szkolenia pracowników, strona internetowa Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, <http://www.mps.gov.pl>, stan z dnia 12.06.2009.

<sup>218</sup> B. Pietrulewicz, *Problemy edukacyjne i profesjologiczne w rozwoju organizacji*, (w:) R. Gerlach (red.), *Edukacja i praca. Konteksty – wyzwania – antynomie*, Bydgoszcz 2008, s. 303.

<sup>219</sup> B. Pietrulewicz, *Kształcenie pracownicze – potrzeba i konieczność*, (w:) S.M. Kwiatkowski (red.), *Edukacja ustawiczna. Wymiar teoretyczny i praktyczny*, Warszawa–Radom 2008, s. 120 i nast.

<sup>220</sup> Cit. za: J. Penc, *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Warszawa 2000, Wstęp, s. 9.

## Bibliografia

1. Bańka W. (red.), *Zarządzanie potencjałem społecznym o nowoczesnej organizacji*, Płock 2005.
2. Bednarczyk H., Koprowska D., Kacak I., *Transfer wiedzy i usług wsparcia dla mikroprzedsiębiorstw – doświadczenia, refleksje*, Radom 2008.
3. Belina B., *Ustawiczne szkolenie i doskonalenie kadr w przedsiębiorstwach*, (w:) J. Bućko (red.), *Innowacje – Kształcenie – Zarządzanie*, Radom 2006.
4. Edvinsson L., Malone M. S., *Kapitał intelektualny*, Warszawa 2001.
5. Juchnowicz M. (red.), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Warszawa 2007.
6. Kwiatkiewicz A., *Ustawiczne kształcenie zawodowe w krajach Unii Europejskiej*, Warszawa 2006.
7. Marek S., Białasiewicz M. (red.), *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, Warszawa 2008.
8. Penc J., *Kreatywne kierowanie. Organizacja i kierownik jutra. Rozwiązywanie problemów kadrowych*, Warszawa 2000.
9. Perekuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2005.
10. Pietrulewicz B., *Problemy edukacyjne i profesjologiczne w rozwoju organizacji*, (w:) R. Gerlach (red.), *Edukacja i praca. Konteksty – wyzwania – antynomie*, Bydgoszcz 2008.
11. Pietrulewicz B., *Kształcenie pracownicze – potrzeba i konieczność*, (w:) S.M. Kwiatkowski (red.), *Edukacja ustawiczna. Wymiar teoretyczny i praktyczny*, Warszawa-Radom 2008.
12. Pietrulewicz B., *Praca zawodowa w procesie kształtowania kariery zawodowej*, (w:) Z. Wiatrowski, I. Mandrzejewska-Smól, A. Aftański (red.), *Pedagogika pracy i andragogika. Z myślą o dorastaniu, dorosłości i starości człowieka w XXI wieku*, tom II, Włocławek 2008.
13. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2003.
14. Smith A.F., Kelly T., *Kapitał ludzki w gospodarce cyfrowej*, (w:) F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Organizacja przyszłości*, Warszawa 1998.

## Źródła internetowe:

1. *Strategia rozwoju kształcenia ustawicznego w Polsce do roku 2010*, strona internetowa Ministerstwa Edukacji Narodowej i Sportu, <http://www.men.gov.pl>
2. *Edukacja dla pracy – Raport o Rozwoju Społecznym Polska 2007*, strona internetowa Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), <http://www.undp.org.pl>
3. *Badanie Ustawicznego Szkolenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach*, strona internetowa Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, <http://www.mps.gov.pl>
4. *Wspieranie kształcenia ustawicznego pracowników 2007*, strona internetowa Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, <http://www.mps.gov.pl>
5. *Szkolenia pracowników*, strona internetowa Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, <http://www.mps.gov.pl>
6. *Monitoring kondycji sektora MSP 2008*, strona internetowa Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan, <http://www.pkpplewiatan.pl>
7. *Kształcenie dorosłych 2009*, strona internetowa Głównego Urzędu Statystycznego, <http://www.stat.gov.pl>