

## Współczesne szkolenia – szansą czy problemem w rozwoju pracownika?

### **Wstęp**

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie wad i zalet, jakie dają nam szkolenia. Dla realizacji powyższego celu wykorzystano źródła w postaci istniejącego materiału teoretycznego zawartego w literaturze krajowej i obcej dotyczącej poruszanej problematyki.

Szkolenia w obecnym czasie są nieodłączną częścią w życiu i działaniu każdej organizacji. Stykami się z nimi na każdym kroku w życiu codziennym, w pracy zawodowej jak również poza nią we wszelkiego rodzaju organizacjach i stowarzyszeniach. Obecny czas charakteryzuje się szybkim rozwojem społeczno-gospodarczym, rosnącą globalizacją i niezwykłym postępem technicznym. Ogromny wzrost tempa życia, kariera zawodowa i pęd do sukcesu sprawiają, że musimy się stale rozwijać i poszerzać naszą wiedzę z różnych dziedzin życia nie tylko zawodowego. Również w życiu codziennym poza zawodowym w coraz to większym stopniu mamy do czynienia z coraz bardziej skomplikowanym sprzętem, który wymaga od użytkownika większej wiedzy, którą musi sobie przyswoić np. w formie „szkolenia” przeprowadzonego przez bliską osobę.

### **I. Szkolenie i jego cele**

Powodzenie organizacji na rynku, jej utrzymanie się i rozwój zapewniają między innymi kwalifikacje, wiedza i kompetencje pracowników o wysokich kwalifikacjach, które trzeba ciągle odnawiać i rozwijać. We wszystkich liczących się na ryn-

ku światowym krajach inwestowanie w kadry czyli podnoszenie, doskonalenie wiedzy i umiejętności ich członków, urosło do rangi zadania strategicznego. Człowiek uzyskał miano podmiotu, który stanowi siłę napędową rozwoju przedsiębiorstwa. Systematyczna ocena, rozwój zdolności dostrzegania i wykorzystania pojawiających się szans, unikania zagrożeń, umiejętności współpracy, komunikacji i rozwiązywania konfliktów są dziś ważniejsze od wiedzy specjalistycznej. Wszystko to wymaga coraz to nowych szkoleń, które spełniają ściśle określone standardy przy wykorzystaniu nowych metod. Stałe zdobywanie przez pracowników wiedzy na najwyższym poziomie wymaga bardzo bliską współpracę szkolnictwa, głównie technicznego i uniwersyteckiego z gospodarką. Ogólne panuje jednak przekonanie, iż systemy kształcenia zamkniętego (szkoły, uczelnie) nie są w stanie sprostać coraz to nowym wymaganiom, ponieważ są mało podatne na zachodzące zmiany społeczno-ekonomiczne w organizacjach. Zazwyczaj kładą nacisk na specjalistyczne kształcenie i egzekwowanie ich opanowania, nie zwracając dostatecznej uwagi na rozwijanie umiejętności pozyskania nowej wiedzy tak cennej we współczesnym świecie. Tę lukę wypełniają szkolenia, które w ramach swoich programów łączą wiedzę z różnych dyscyplin, dostosowują ją do wymagań przedsiębiorców oraz pracowników.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele różnych definicji terminu „szkolenia”. Niektórzy autorzy utożsamiają szkolenie z doskonaleniem zasobów ludzkich, inni zauważają, że programy szkolenia służą utrzymaniu i poprawie efektywności obecnie wykonywanej pracy, a programy doskonalenia zmierzają do rozwinięcia umiejętności w przyszłej pracy<sup>1</sup>.

Według Pocztowskiego szkolenie zawodowe stanowi podstawowe narzędzie rozwoju kadr. Obejmuje ono, bowiem realizowane w organizacji procesy uczenia, ukierunkowane na uzu-

---

<sup>1</sup> J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1992, s. 293.

pełnianie posiadanych kwalifikacji o nowe elementy wiedzy, umiejętności, cech osobowych i zachowań<sup>2</sup>.

Zaś według Króla bezpośrednie cele szkolenia to:

- przekazywanie i nabywanie wiedzy i kształtowanie świadomości jej stosowania;
- przekazywanie i nabywanie umiejętności oraz dzielenie się własnymi doświadczeniami;
- uczeniu wartości i postaw<sup>3</sup>.

Jednak szeroko rozumiane, zwyczajowo utrwalone „szkolenia” Jasiński dzieli na:

- szkolenia w ramach przystosowania społeczno-zawodowego nowo przyjętego pracownika;
- szkolenia na potrzeby wykonywania aktualnych i przyszłych zadań na obecnym stanowisku, szkolenia przygotowujące do zmiany stanowiska lub zawodu<sup>4</sup>.

Generalny cel szkolenia i doskonalenia zawodowego można ująć jako rozwój potencjału ludzkiego i przygotowanie pracowników do pełnienia aktualnych i przyszłych ról organizacyjnych<sup>5</sup>.

## **II. Szkolenia – zagrożenie czy szansa?**

Postęp i globalizacja spowodowały też diametralne zmiany w dziedzinie edukacji: intensywny rozwój, upowszechnienie się nowych przekonań preferujących uczniów i ich rozwój, ekonomizacja nauczania, informatyzacja życia i nauczania. Wszystko to, jak każda inna zmiana ma również swoje wady i zalety. Plu-

---

<sup>2</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Kraków 1998, s. 100.

<sup>3</sup> A. Knap-Stefaniuk, *Szkolenia pracowników a konkurencyjność organizacji*, „Zarządzanie Zmianami” 2002, nr 1, s. 20.

<sup>4</sup> *Zarządzanie pracą organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola*, pod red. Z. Jasińskiego, Warszawa 1999, s. 145.

<sup>5</sup> H. Król, *Uwarunkowania efektywnego systemu szkolenia pracowników*, „Humanizacja Pracy” 2000, nr 3, s. 34.

sem tych zmian to nowe możliwości kształcenia, wzrost liczb uczących się, większa dostępność nauczania, niższe koszty kształcenia. Następstwa negatywne to przede wszystkim obniżenie poziomu kształcenia, a także pogorszenie się warunków nauczania ze względu na masowość edukacji, co oznacza, że szansa bycia wykształconym nie jest już przywilejem wybrańców, czymś elitarnym, bo została przekształcona w system masowy.

Każda organizacja decydując się na inwestowanie w rozwój swoich pracowników liczy na ich pozytywne efekty. Dzięki szkoleniom pracownicy wzbogacają swoją osobowość, doskonałą umiejętność i czują się silniej związani ze swoją organizacją. I chociaż oferta szkoleń na rynku usług jest bogata i różnorodna to wciąż wydaje się, że ich organizatorom brak świadomości, że wysiłek poniesiony na etapie programowania szkolenia w ogromnym stopniu decyduje o efektywności szkolenia.

Słabe strony nauczania mogą mieć swój początek już w momencie planowania szkolenia. Błędy popełnione na tym etapie owocują później przez cały czas prowadzenia nauki i sprawiają, że efekty szkolenia nie są zadowalające. Dlatego już na etapie projektowania zajęć należy wziąć pod uwagę specyfikę uczenia się ludzi dorosłych. Skuteczność nauczania zależała będzie od struktury przedstawionej uczestnikom wiedzy, powinna ona uwzględniać cztery rodzaje treści:

- opisujące,
- wyjaśniające,
- oceniające,
- normatywne.

Treści te zawierać powinny: opisy, obserwacje, myślenie przyczynowo-skutkowe, wnioskowanie, rozważanie, uzasadnienia i wytłumaczenia zjawisk, wykorzystanie doświadczeń, opracowanie kryteriów i wyrażanie obiektywnych sądów.

Bardzo ważny jest wybór odpowiedniej formy i metody szkolenia. Niżej wymienione czynniki nieuwzględnione przy

wyborze metody czy formy nauczania mogą spowodować, że szkolenie zamiast sukcesu okaże się prawdziwą porażką:

- stopień gotowości do nauki i dojrzałości szkolącego się pracownika – im krótszy jest staż pracownika tym więcej potrzebuje on wiedzy i preferuje metody słowne, np. wykład. Wybór metody wykładu czy analizy przypadków dla pracowników o dużym stażu z dużym doświadczeniem mogą okazać się nieefektywne;
- styl uczenia się – niektóre grupy uczestników wolą dyskutować lub rozwiązywać wspólnie problemy, inne wolą gry i symulacje. Zachęcanie lub co gorsza „zmuszanie” uczestników do zaangażowania się w odgrywanie ról wywoła zniechęcenie i zamknięcie się w sobie do końca szkolenia. Upodobania trenera także nie powinny kolidować z interesem uczących się;
- cechy grupy uczącej się – cechy osobowościowe i intelektualne oraz pozycja w firmie mogą mieć wpływ na przydatność niektórych form i metod, gdyż emocje przeżywane w trakcie nauki czy ćwiczeń mogą skutecznie obniżyć efektywność szkolenia. Błędem jest także wprowadzenie przez trenera sytuacji wywołujących lęk przed niepowodzeniem (np. ośmieszeniem przed grupą), zdenerwowanie w sytuacjach rywalizacji z innymi uczestnikami lub obecność przełożonego czy publiczne wystąpienia. Świadomość obserwacji i późniejszej analizy może w niektórych sytuacjach całkowicie zniechęcić do brania udziału w szkoleniach. Jednakże w zależności od rodzaju szkolenia zdenerwowanie, presja i stres wywierane w trakcie ćwiczeń zwłaszcza praktycznych może pozytywnie wpływać na zachowania uczestników w trakcie ich normalnych działań gdzie jest on nieodzowną częścią w pracy. Takie ćwiczenia pomagają zapanować nad emocjami w trudnych sytuacjach, z którymi mogą mieć do czynienia z tym, że uczestnicy w trakcie takiego szkolenia powinni być jasno poinformowani

jaki był powód takiego zachowania szkolącego lub uczestników, którzy mieli takie zadanie.

Słabe strony szkoleń mają różne podłoża, mogą wynikać z błędów popełnianych przez firmę szkoleniową albo w drodze błędów popełnionych przez samą organizację. Brak efektów szkolenia może również być skutkiem postawy samych uczestników szkolenia i ich wewnętrznego oporu przed wprowadzeniem jakichkolwiek zmian. Są to bariery blokujące efektywne uczenie się np.:

- brak pewności siebie, obawa przed niepowodzeniem, nieśmiałość, lęk przed nową, nieznaną sytuacją,
- duma – fakt, że należy się uczyć rodzi u osoby na stanowisku niepokój, a udział w zajęciach dodatkowo wzmacnia to uczucie,
- pasywność w czasie szkolenia,
- trudności z zapamiętywaniem,
- niedokładne zrozumienie istoty zmiany,
- zwracanie uwagi na mało znaczące szczegóły, przy jednoczesnym pomijaniu najważniejszych informacji,
- brak zaufania do prowadzącego,
- przecucie, że zmiana została narzucona odgórnie – presja,
- obawa przed zmianą organizacji pracy,
- lęk przed uświadomieniem sobie swojej niekompetencji,
- zmiana jest zbyt duża wobec głęboko zakorzenionych dotychczasowych przekonań.

Oczywiście lekiem na opór uczestników jest mądry, dobrze przygotowany i elastyczny trener, który umiejętnie potrafi poradzić sobie z każdą przeszkodą. Ważny jest również moment oceny szkoleń, a w szczególności jasne kryteria, które pozwolą pracownikowi zmniejszyć napięcie związane z postawieniem go w nowej sytuacji, dzięki temu odnajdzie on w sobie potrzebną motywację do poszerzania wiedzy. Największe wady szko-

leń (wady powstałe z winy organizatorów nauczania) wnioski na podstawie ankiety do pracy licencjackiej:

- traktowanie uczestników jak podmioty nauczania a nie jako indywidualne, różniące się między sobą jednostki – masowość nauczania;
- dostępu do szkoleń: słaba promocja szkoleń, brak reklam, materiałów promujących, ofert, za mało szkoleń;
- tematyki szkoleń: brak możliwości wyboru tematyki szkolenia, niski poziom szkolenia, zbyt wąskie tematy poruszane na szkoleniach;
- przydatności szkoleń: brak uprawnień, certyfikatów, zbyt mało zajęć praktycznych, warsztatów, błędy w zakresie łączenia teorii z praktyką, np. zastępowanie czynności praktycznych przekazem wiedzy lub nadmiar czynności praktycznych bez wyjaśniania teoretycznego;
- kadry prowadzącej: brak właściwego przygotowania kadry szkolącej, monotematyczność, pomijanie tematu szkolenia, szkolenie mija się z tematyką, szkolenia prowadzone w formie monologu, słownictwo podczas zajęć – żargon, niezrozumiałe słowa, zawilość i długość mówienia, brak umiejętności komunikacyjnych, niewłaściwe maniery, pomijanie lub opuszczanie wiadomości lub przy ćwiczeniu umiejętności tych czynności, które wydają się zbyt proste lub oczywiste, niejasna i zagmatwana prezentacja, niedokładny pokaz czynności, fragmentaryczność;
- materiałów szkoleniowych: słabe wykorzystanie strony audiowizualnej podczas przekazywania wiedzy, za dużo materiałów szkoleniowych, za mało materiałów szkoleniowych;
- warunków organizacyjnych: za duża liczba osób w grupach (brak miejsc, dostawianie krzeseł), niska jakość sprzętu audiowizualnego;
- złe warunki szkolenia: mała i duszna sala, niska jakość sprzętu do zajęć praktycznych, niedogodne miejsce

szkolenia – daleko od miejsca pracy lub zamieszkania, dojazdu, brak miejsc parkingowych w miejscu szkolenia; brak szkoleń w miejscu zamieszkania, konieczność dojazdu na sam egzamin;

- rozkładu zajęć: kurs zbyt rozciągnięty w czasie, brak kontynuacji szkolenia (drugiego etapu), niedogodne godziny i terminy szkoleń, niedostosowanie do godzin pracy uczestników, za dużo godzin jednorazowo;
- sprawdzania efektów szkolenia: wyniki sprawdzane w nieprawidłowy sposób, zbyt pobłażliwie lub zbyt rygorystycznie.

W wyżej wymienionych wypadkach pojawia się wielkie pole do popisu dla osób zajmujących się planowaniem szkoleń w organizacji i wyborem firm szkoleniowych. Osoby te powinny wnikliwie przyglądać się ofertom usług i propozycjom zajęć, mogą też w porozumieniu z przyszłym uczestnikiem uzgodnić strategię nauczania. Często dobre i sprawdzone firmy edukujące są stałymi partnerami poszczególnych organizacji, które wolą zaufać już znanym i zweryfikowanym wykładowcom oferującym wysoki poziom edukacji. Nowoczesne szkolenia, niskie ceny, promocje i dające nadspodziewane efekty nauczanie może okazać się jedynie dobrze zareklamowanym przedsięwzięciem, bezpodstawnym kuszeniem klientów. Jednak i organizacje popełniają błędy, czego efektem jest oprócz niezadowolenia uczestników także obniżenie lub całkowity brak „zwrotu inwestycji” w szkolenia:

- błędnie sformułowany cel szkolenia lub w ogóle jego brak;
- wybór niewłaściwych pracowników jako grupy docelowej szkolenia;
- kierowanie na szkolenia wciąż tych samych osób – w efekcie pozostałe czują się pomijane, wykazują obniżoną motywację i satysfakcję z pracy;



- wybór niekompetentnej firmy szkoleniowej i/lub osoby prowadzącej;
- wysyłanie danego pracownika na szkolenia ze wszystkich możliwych dziedzin, w konsekwencji jest on zdezorientowany, nie wie czego się od niego oczekuje i jak ma się zachowywać; stawianie na liczbę odbytych szkoleń,
- wybór terminu szkolenia nie odpowiadającego pracownikom skierowanym na nie – jeśli pracownik uczestniczy w szkoleniu ze świadomością, że powinien właśnie uczestniczyć w ważnym spotkaniu, na pewno nie skupi się na przekazywanych mu treściach;
- nieuwzględnienie indywidualnych preferencji pracowników przy opracowywaniu list uczestników szkolenia – informacja o skierowaniu na szkolenie niezgodne z indywidualnymi planami rozwoju może wywołać w pracowniku poczucie zniechęcenia, a nawet obawy przed koniecznością przekwalifikowania się w niepożądanym kierunku<sup>6</sup>.

Aby przedsięwzięcie szkoleniowe było skuteczne konieczna jest współpraca kierownictwa organizacji, działu kadr, trenerów i uczestników. Bez wspólnej pracy nie ma szans na osiągnięcie zadowalających efektów. Sprawny i skuteczny system szkoleniowy jest podstawą funkcjonowania nowoczesnej organizacji, której celem jest rozwój i nadążanie za zmianami w otoczeniu. Należy również brać pod uwagę zdanie pracowników, indywidualne predyspozycje, zdolności i chęci uczenia się.

Wewnętrzne szkolenia dają możliwość przełożonym na przekazywanie bieżących informacji z zakresu osiąganych wyników. Koncentrują się one na wzmacnianiu twórczej pracy zespołowej poprzez zaspokajanie indywidualnych potrzeb. Szkolenia te pomagają zespołowi skupić się na osiągnięciu najwyższych wyników. Prowadząc takie szkolenia, zakłada się, że

---

<sup>6</sup> *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, praca zbiorowa pod red. T. Rostkowskiego, Warszawa 2008, s. 177.

wszyscy członkowie zespołu myślą w taki sam sposób. Podejście takie może przyczynić się do wystąpienia zjawiska grupowego myślenia. Ogólnie mówiąc, mamy na myśli to, że ze względu na swój charakter praca zespołowa często jest przyczyną osiągnięcia wzorcowych wyników przez pracowników, spójność zespołu jest wyżej ceniona przez przełożonych niż indywidualne osiągnięcia. Jeżeli grupa tworzy własną kulturę, pracownik może rozwijać się tylko w wyznaczonych dla tego zespołu ramach i w granicach, to ograniczenie może się okazać czynnikiem wpływającym negatywnie zarówno na wyniki pojedynczych pracowników, jak również całego zespołu.

### **III. Szkolenia oparte na kompetencjach**

Jeszcze nie tak dawno miarą jakości potencjału kadrowego były kwalifikacje pracowników, udokumentowane odpowiednim dyplomem, posiadaniem doświadczeniem oraz umiejętnościami. Współcześnie takie podejście jest już niewystarczające<sup>7</sup>. Obecnie oczekiwania wobec pracodawców wykraczają już poza zakres kwalifikacji, opierają się również na ich kompetencjach takich jak uzdolnienia, osobowość, zainteresowania, wyznawane wartości. Dziś nie wystarczy już tylko wykonanie polecenia, pracownik musi zaangażować się również intelektualnie. Priorytetowym zadaniem jest świadome dążenie do celu i dostosowanie się do wciąż nowych warunków i celów na przyszłość.

Nowoczesne organizacje uznają, że kompetencje pracowników są najcenniejszym kapitałem, jakim dysponuje przedsiębiorstwo, zadaniem procesów personalnych jest dziś nie tylko pozyskanie, ocena i planowanie rozwoju pracowników, ale przede wszystkim dostosowanie posiadanych przez nich kompetencji do potrzeb firmy oraz wykorzystanie ich zgodnie z tymi potrzebami. [...] Nie sposób przecenić wartości systemów kompetencyjnych dla jakości zarządzania zasobami ludz-

---

<sup>7</sup> *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, M. Juchnowicz, Warszawa 2007, s. 24.

kimi. Obok tak oczywistych korzyści, jak: stworzenie jednolitych kryteriów do rzetelnej i sprawiedliwej oceny pracowników czy opracowanie podstaw do planowania rozwoju pracowników, systemy zarządzania kompetencjami wprowadzają nowatorski sposób postrzegania człowieka (z jego umiejętnościami, wiedzą, osobowością itd.) jako czynnika, dzięki któremu firma może osiągnąć rzeczywistą przewagę konkurencyjną<sup>8</sup>.

Współcześni teoretycy i praktycy opisują kompetencje pracownicze jako:

- połączenie wiedzy, uzdolnień i umiejętności pracownika, które umożliwiają realizację celów organizacji;
- zdolność do wykonywania różnych czynności dla osiągnięcia określonego poziomu wykonania zadań;
- wykorzystanie wiedzy, zdolności, umiejętności i cech osobowości dla celów przedsiębiorstwa;
- potencjał pracowników, umożliwiające osiągnięcie pożądanego wyniku;
- uzdolnienia pracowników, pozwalające na użycie ich wiedzy w określonych sytuacjach.

Organizacje mają różne formy, dlatego potrzebne są odmienne kompetencje przede wszystkim w dziedzinie zarządzania i stosunków międzyludzkich dla danych stanowisk. Ogólna predyspozycja do bycia menedżerem staje się dziś coraz mniej ważna, a szczególnego znaczenia nabiera kompetencja w zakresie pełnienia tej roli tu i teraz. Widać, że firmy definiując najważniejsze dla siebie kompetencje, wprowadzają metody ich oceny i zarządzania nimi.

Ten trend wyznaczany jest przez ściśle określone potrzeby, takie jak:

- dbanie o przewagę konkurencyjną (kształtowanie kompetencji lokalnych może ją zapewnić);

---

<sup>8</sup> *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, pod red. T. Rostkowskiego, Warszawa 2004, s. 38 i 40.

- zdobywanie nowej wiedzy (stara szybko się dewaluuje);
- kształtowanie elastyczności u pracowników;
- obiektywizacja ocen pracowników;
- wypracowywanie nowych, nadążających za potrzebami rynku systemów edukacyjnych<sup>9</sup>.

Określenie wymaganych kompetencji na danym stanowisku pozwala zaplanować odpowiedni system szkoleniowy i określić oczekiwania, co do przyszłych efektów nauczania. Naturalną rzeczą jest rozwój i zaspokojenie zapotrzebowania w pierwszej kolejności tych kompetencji, które są niezbędne i kluczowe dla danej organizacji. Kompetencje powinny być jasne, precyzyjne określone, proste, adekwatne do stanowiska, bezpośrednio związane z firmą, łatwe do modyfikacji. Stanowią one punkt wyjścia oraz cel w planowanym rozwoju potencjału ludzkiego w całej organizacji. Konieczne jest wyraźne określenie, jakie kompetencje firma bierze lub chciałaby brać pod uwagę, kształtując własną kulturę organizacyjną, aby połączyć proces szkolenia z zarządzaniem kompetencjami. Rozwój kompetencji powinien być właściwie wspierany w organizacji i sprowadza się do motywowania oraz zachęcania ludzi do nowego, innego niż kiedyś sposobu myślenia i działania. Może w tym pomóc wzbudzenie wśród pracowników troski o aktualną pozycję i sytuację przedsiębiorstwa, w czym przydatne mogą być się zalecenia:

- należy wykorzystywać informacje na temat konkurencyjnej firmy, by wywołać wśród pracowników dyskusję w sprawie aktualnych lub potencjalnych problemów;
- inspirować do dialogu w sprawie przedstawionych danych, powinien on zmierzać do wspólnego zrozumienia problemów firmy;
- tworzyć warunki, w których pracownicy mogliby informować kierownictwo o przyczynach swego niezadowolenia;

---

<sup>9</sup> M. Kossowska, I. Sołtysińska, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Kraków 2002, *op. cit.*, s. 12.

- wyznaczać wysokie standardy i oczekiwać od pracowników, że im sprostają, bowiem samo wyznaczanie wysokich standardów nierzadko powoduje, że ludzie przestają być zadowoleni z aktualnego poziomu wyników<sup>10</sup>.

Instrumenty do rozwój kompetencji powinny promować także innowacyjność pracowniczą. Na popieranie innowacyjności warto poświęcić czas i środki, oraz ukierunkować kierownictwo na daleko idącą współpracę w rozwijaniu metod pracy bez względu na to, skąd pochodzą. Nie może wystąpić sytuacja, w której kierownictwo deklaruje się wspierać innowacyjność i kreatywność pracowników, a następnie ich nie realizuje. Zaś retoryka w każdym przypadku powinna być poparta konkretnym działaniem. Określenie precyzyjnych celów pozwala na przygotowanie programu i odpowiedni wybór metod szkoleniowych, które doprowadzą uczestników szkoleń do rozwinięcia potrzebnych im kompetencji. Aby efektywnie prowadzić rozwój kompetencji w organizacji należy także mieć świadomość występowania dwóch rodzajów wiedzy: jawnej i ukrytej, to jest takiej, która jest trudna do zidentyfikowania, a opiera się na doświadczeniach, codziennych działaniach i praktycznych umiejętnościach pracowników<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> M. Jabłoński, *Koncepcje i modele kompetencji pracowniczych w zarządzaniu*, Warszawa 2011, s. 130.

<sup>11</sup> *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, pod red. M. Juchnowicz, Warszawa 2007, s. 233.

**Tabela 1. Rodzaje wiedzy – podział**

Wiedza ukryta	Wiedza jawna
niewidoczna, trudna do zidentyfikowania	widoczna, łatwa do zidentyfikowania
trudna wręcz niemożliwa do wyrażenia, wyartykułowania, prezentacji	łatwa do wyrażenia, wyartykułowania, sformalizowania i prezentacji
powstaje w toku wykonywania zadań i obowiązków, gromadzenia praktycznych doświadczeń, na drodze prób i błędów oraz kształtowania własnych poglądów i przymyśleń	powstaje dzięki zrozumieniu wiedzy ukrytej i nadaniu jej cech użytkowych, zapewniających powszechne zastosowanie przez różnych użytkowników w różnych kontekstach problemowych w różnym czasie

Źródło: *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, pod red. M. Juchnowicz, Warszawa 2007, s. 233.

Jak zatem widać wiedza ukryta to źródło inspiracji, zasób informacji i możliwości do rozwoju kompetencji pracowników oraz członków organizacji. Prawidłowe szerokie poznanie wiedzy ukrytej tkwiącej w pracownikach daje szerokiej możliwości wykorzystania jej dla dobra firmy i organizacji.

#### **IV. Wnioski**

Rozwój edukacji w dzisiejszych czasach niesie ze sobą wiele korzyści. Dzięki nowym rozwiązaniom technicznym, rozwojowi Internetu ludzie mają wiele możliwości poszerzania swojej wiedzy, podnoszenia kwalifikacji nawet nie wychodząc z domu. Rozwój pracowników w organizacji staje się coraz częściej działaniem zaplanowanym ze wszystkimi szczegółami. Sztaby ludzi czuwają nad tym, aby personel stał się kompetentny i tym

samym pomocny w osiągnięciu celów firmy. Gdzieś w tym w pędzącym do przodu świecie znajduje się człowiek, tyle, że nie on sam wybiera rolę, jaką w nim odgrywa. Człowiek przestaje się spełniać w sposób, jaki sam sobie wybiera, decydują za niego inni, ważniejsi, mający więcej wiedzy i doświadczenia, lecz pewnie także zagubieni i zdominowani.

Dzisiejsze spojrzenie na otaczającą nas rzeczywistość bardzo pasuje do opisu rosyjskiego filozofa Mikołaja Bierdiajewa, który twierdził, że każda osoba jest inna i неповtarzalna, jednak stale ulega przemianom, bo nie jest jeszcze do końca ukształtowana. Osobę według niego może rozwijać tylko proces twórczego działania. Czy wobec tego dzisiejsze nauczanie można nazwać takim oto twórczym, rozwijającym działaniem? Bierdiajew analizuje wolność ludzką i stwierdza, że tylko duch jest wolnością, zaś cała otaczająca nas materia ogranicza ludzką wolność, staje się niewolą. Wolność istnieje jedynie w sferze duchowej człowieka, w jego myśli, w sumieniu. Można ją utracić poprzez różne deformacje, płynące ze społeczności, kultury i cywilizacji. Mówi: „w uniwersalnej osobie bowiem toczy się nieustanna walka wolności i niewoli”<sup>12</sup>. Największą zaś jest „niewola samego siebie”. Dlatego każdy powinien zwyczajnie pojawiające się oznaki zniewolenia, bo żaden człowiek nie może rezygnować z realizacji swojej osoby. Chociaż od człowieka ciągle wymaga się rezygnacji z bycia sobą, rezygnacji z wolności, za co obiecuje się polepszyć mu życie. Jednak nie można realizować siebie<sup>13</sup>.

Dlatego idąc drogą nauki musimy podporządkować się obiektywizacji, poddać się temu, co społeczeństwo uważa za słuszne, poddać się determinizmowi, a w rezultacie zatracamy własną osobowość. W społeczeństwie bowiem zatracą się osoba, gdyż tam gdzie panuje liczba, gdzie jest część i całość, tam są

---

<sup>12</sup> M. Bierdiajew, *Niewola i wolność człowieka. Zarys filozofii personalistycznej*, Kęty 2003, s. 97.

<sup>13</sup> M. Bierdiajew, *Głoszę wolność*, Warszawa 1999, s. 30.

przedmioty, ale ukryte jest istnienie, czyli duch<sup>14</sup>. W tymże społeczeństwie człowiek zakłada maskę i gra swą rolę, upodabniając się do innych. To jest największe zagrożenie współczesnego świata. Bierdiajew traktuje człowieka jako osobę jedyną i niepowtarzalną, która w XXI wieku w poszukiwaniu pseudo wartości zobiektywizowanego świata zapomina po drodze to co jest najważniejsze. Technika powoli zastępuje twórczość ludzką, mechanizacja naszego życia, zależność człowieka od praw rynku i produkcji prowadzi do upadku. Mechanistyczna, zrównująca, pozbawiająca oblicza i wartości cywilizacja z jej diaboliczną techniką, zbyt już przypominającą czarną magię, jest fałszywym bytem. (...) Ginie w niej wewnętrzny człowiek, zamieniony na człowieka zewnętrznego, automatycznego. Cywilizacja rozwinęła ogromne techniczne moce, które ze swego zamiaru powinny przygotować królowanie człowieka nad przyrodą. Jednak techniczne moce cywilizacji panują nad samym człowiekiem, czynią go niewolnikiem, zabijają jego duszę<sup>15</sup>.

Trudno jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie zadane we wstępie do pracy: „czy współczesne nauczanie jest dla pracownika szansą czy bardziej zagrożeniem?” Szanse dla współczesnego rozwoju pracowników są jednocześnie celami organizacji, które tym rozwojem sterują. Pracownik jest narzędziem służącym do osiągnięcia tychże celów. Następuje dehumanizacja pracy, co można zauważyć w odchodzeniu od etyki przy wartościowaniu ludzkich działań, w zanikaniu twórczego i osobistego stosunku do pracy, w zaburzonej komunikacji w pracy a nawet w niejasnych i niesprawiedliwych zasadach wynagradzania.

Edukacja personelu nastawiona jedynie na realizację zadań organizacji niesie za sobą wiele zagrożeń, których nikt wcześniej nie przewidział. Największe niebezpieczeństwo tkwi w masowości takiego doskonalenia i niejako „wsadzania” ludzi w gotowe ramy, jakie narzuca zmieniająca się rzeczywistość, przedsiębiorstwo. Zaczyna brakować patrzenia na człowieka

---

<sup>14</sup> M. Bierdiajew, *Głoszę wolność*, op. cit., s. 94.

<sup>15</sup> M. Bierdiajew, *Sens twórczości*, Kęty 2001, s. 241.



jako na indywidualność, a nie widzenia go jako jedną część całości.

Strach myśleć, że przewidywania Bierdiajewa mogą się spełnić, wiele wspólnych cech można odnaleźć czytając jego tezy i patrząc na dzisiejszy świat. Ten „kryzys cywilizacji”, połączony z kryzysem wartości, o którym tak dzisiaj głośno sprawa, że większość jego „proroctw” do dziś nie utraciło swej mocy i aktualności.

Rozwijając kadre pracowniczą podąża się zawsze w jakimś kierunku. Nie zawsze jest to kierunek zgodny z potrzebami i sumieniem człowieka, dlatego staje się on wewnętrznie rozdarty pomiędzy chęcią bycia sobą a przymusem odgrywania narzuconej mu roli. Wywołuje to rozgoryczenie, gniew, obwinianie innych za swój los, agresję lub życiową nieudolność. W pracy częste są przypadki wypalenia zawodowego, stresu, mobbingu. Rozwój techniczny i produkcyjny zaczyna być wykorzystywany do celów panowania nad innymi, a ludzie żyją w lęku, wiedząc, że wytwory ich pracy mogą zostać obrócone przeciwko człowiekowi. To obraz współczesnego człowieka, znika indywidualizm, a człowiek staje się kawałkiem lodu, który wrzucony do wody rozmywa się w niej zupełnie.