

Metody doskonalenia menedżerów

Agnieszka Wyszcka

Autorka artykułu przeanalizowała polską i zagraniczną literaturę dotyczącą metod kształcenia menedżerów. Przedstawiła rozróżnienie „szkolenia” i „doskonalenia”, a także „kompetencji” i „umiejętności”. Metody doskonalenia zostały przedstawione według podziału na te, które odbywają się w miejscu pracy (on the job), i te poza miejscem pracy (off the job). Autorka podkreśliła znaczenie kształcenia menedżerów dla organizacji. To menedżerowie kształtują wizerunek przedsiębiorstw i to w dużej mierze dzięki ich umiejętnościom zarządzane przez nich przedsiębiorstwa mogą osiągać sukces. Z niniejszego artykułu wynika, że organizacje mają ogromny wybór sposobów doskonalenia menedżerów wszystkich szczebli zarządzania, ale ich dobór wymaga dużej wiedzy i ostrożności. Wielką szansą dla polskich przedsiębiorstw są dofinansowania ze środków unijnych, dzięki którym istnieje możliwość doskonalenia kadry różnymi metodami.

1. Wstęp

Na początku lat dziewięćdziesiątych XX w. powszechnie mówiono o „umiejętnościach menedżerskich” jako komplecie umiejętności charakteryzujących menedżera. Obecnie przeważa opinia, że umiejętności zawierają się w kompetencjach, a z faktu posiadania umiejętności menedżerskich nie wynika jeszcze, że dana osoba jest kompetentnym menedżerem (Rakowska i Sitko-Lutek 2000). Na kompetencje składają się: wiedza, umiejętności oraz postawy. Kształcenie menedżerów powinno uwzględniać wszystkie te składowe (Turek i Wojtczuk-Turek 2006).

Coraz częściej podkreśla się znaczenie kompetencji społecznych jako niezbędnych wyznaczników jakości i skuteczności funkcjonowania menedżerów (Oleksyn 2001; Turek i Wojtczuk-Turek 2006). Szczególnie menedżerowie wyższego szczebla korzystają z subtelnych metod zarządzania oraz inte-

ligencji emocjonalnej (Pinkowska-Zielińska i Respondek 2005). Od ich kierowania ludźmi, rozwiązywania konfliktów zależy funkcjonowanie przedsiębiorstwa.

2. Definicja doskonalenia menedżerów

Wielu autorów rozróżnia terminy „szkolenie” i „doskonalenie”. O szkoleniu mówimy w przypadku pracowników wykonawczych, a o doskonaleniu w przypadku kadry menedżerskiej i pracowników specjalistów. Doskonalenie to wzbogacanie intelektualne menedżerów, nastawione na przyszłość, zmienianie ich postaw. Natomiast podczas szkolenia pracownicy nabywają praktycznych umiejętności. Celem jest zwiększenie wydajności pracowników. Nastawione jest głównie na bieżące zadania (Szałkowski 2002).

Jeszcze niedawno doskonalenie menedżerów wiązało się z awansem poziomym, czyli awansem na stanowisko o innym charakterze pracy, ale podobnym miejscu w hierarchii organizacji. Jeśli okazywało się, że awansowana osoba nie miała wystarczających kompetencji, aby zarządzać, przenoszono ją na mniej ważne, ale podobne w hierarchii stanowisko lub wysyłano na wcześniejszą emeryturę. Uważano to za skuteczny sposób rozwiązywania problemów związanych z wynagrodzeniami, awansami. Obecnie organizacje mają inne podejście do doskonalenia menedżerów (Pearson 1994).

Powody doskonalenia są różne. Bywa, że dbałość o rozwój menedżerów spowodowana jest rywalizacją z konkurencją, np. o najlepszych kandydatów do pracy, którzy kierują się coraz częściej możliwościami rozwoju oferowanymi przez organizację, a nie tylko finansami (Courtis 1994: 229).

Na rynku istnieje szeroki wachlarz form kształcenia. Coraz większa jest również świadomość organizacji związana z potrzebą

i możliwościami kształcenia kadry zarządzającej. Wiadomo bowiem, że zaangażowanie i zdobywanie wiedzy przez pracowników pozwala rozwijać się całej organizacji (Łaguna 2004).

3. Sytuacja na rynku szkoleń

Z badania przeprowadzonego przez Ernest & Young w 1992 r. – opisanego przez Koźmińskiego (2000) – wynika, że o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa decyduje głównie jakość zarządzania, a o niej z kolei jej pracownicy. Na jakość ich pracy wpływają: poziom wykształcenia, konkretne umiejętności i umiejętności miękkie.

Po 1989 r. w Polsce pojawiło się wiele niezależnych firm szkoleniowych (Koźmiński 2000). Wiele z nich jest związana z tematyką zarządzania zasobami ludzkimi, głównie z umiejętności miękkich, stanowiących 70% szkoleń prowadzonych w Polsce (Dziedziczak 2000).

Według raportu z 2001 r. (Instytut Zarządzania 2004) przedsiębiorstwa i organizacje w edukacji menedżerskiej najczęściej korzystają ze szkoleń zamkniętych.

Badanie z 2003 r. (Instytut Zarządzania 2004) wykazało, że odbiorcami szkoleń w firmach jest głównie kadra zarządzająca średniego szczebla (34,9%), najwyższa kadra zarządzająca (23,3%) oraz specjaliści (28%). Najmniejsza grupa odbiorców to pracownicy szczebla podstawowego (14%). Najpopularniejszą metodą szkoleniową są warsztaty, które wykorzystuje 92% firm. Kolejne to wykłady (76%), studium przypadków (69%), symulacje (61%).

Ze względu na coraz większe znaczenie kompetencji społecznych w kształceniu kadry menedżerskiej ważny jest wybór metody kształcenia. Polecane są metody aktywizujące (nastawione na aktywność uczestników w zdobywaniu wiedzy), a także *coaching* i *mentoring* (Turek i Wojtczuk-Turek 2006).

Jak wynika z badań (Rakowska i Sitko-Lutek 2000) menedżerowie, szczególnie wyższego szczebla (55% badanych), preferują wymianę doświadczeń, konferencje, przepisy i zarządzenia. Na drugim miejscu plasują się: lektura książek, czasopism i krótkie kursy (42%). Ale 40% menedżerów nie ma czasu na czytanie literatury fachowej. Małym zainteresowaniem cieszy się literatura o tematyce zarządzania (17%). Niepokojący jest fakt, że menedże-

rowie rzadko uczestniczą w dłuższych formach doskonalenia.

Ogromną szansą rozwoju kadr są programy dofinansowań różnych form doskonalenia pracowników z Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS) w ramach Działania 2.3 Sektorowego Programu Operacyjnego – Rozwój Zasobów Ludzkich (SPO RZL) (PARP 2009).

Dofinansowaniem szkoleń dla pracowników zainteresowanych jest 94% firm. Firmy preferowały szkolenia specjalistyczne, wewnętrzne, trwające najdłużej dwa dni. Średnie przedsiębiorstwa chętniej inwestowały w rozwój kadry oraz starannie niż małe przedsiębiorstwa planowały dofinansowania z EFS. O wyborze szkolenia częściej decydowała jakość, później cena (PARP 2006).

4. Metody kształcenia menedżerów

Na początek należy wspomnieć o najważniejszej metodzie – samokształceniu. Menedżer musi stale odświeżać swoją wiedzę, czytając fachową literaturę, biorąc udział w seminariach, konferencjach, na których może zapoznać się z najnowszymi badaniami, a także nawiązywać znajomości, które mogą przydać się przy rozwiązywaniu różnych problemów (Oleksyn 2001).

Istnieje wiele podziałów metod kształcenia menedżerów. Na potrzeby niniejszego artykułu zastosowano podział ze względu na miejsce kształcenia i związek z obowiązkami w pracy, czyli szkolenia w miejscu (*on the job*) i z oderwaniem od miejsca pracy (*off the job*) (Stoner i Wankle 1996; Szałkowski 2000; Pochtowski 2003).

4.1. Metody w miejscu pracy (*on the job*)

Metody należące do grupy przeprowadzanych w miejscu pracy zwykle są dopasowane do potrzeb menedżera (Stoner i Wankel 1996). Przebiegają w miejscu pracy przy stosowaniu narzędzi dostępnych na stanowisku pracy – tzw. trening przez pracę (Szałkowski 2000). Zaletą tych metod jest możliwość bezpośredniej konfrontacji z problemem i jego praktyczne rozwiązanie (Pochtowski 2003). Do najważniejszych należy zaliczyć wymienione poniżej.

Zmiany na stanowisku pracy (zmiany treści pracy). Zbyt długie powtarzanie tej samej czynności prowadzi do rutyny, zabijając kreatywność. W przypadku top managementu zalecana jest zmiana rodzaju i cha-

rakteru pracy nie częściej niż co 4–5 lat, ponieważ dojście do perfekcji zawodowej, płynności w pracy i osiągnięcie oczekiwanych efektów zajmuje często nawet kilka lat (Oleksyn 2001).

Czasowe wzajemne zastępstwa zapobiegają rutynie i pobudzają kreatywność przez wykonywanie nowych zadań, nawet jeśli tylko część obowiązków jest nowa (Oleksyn 2001).

Rotacja stanowisk to planowana zmiana stanowisk przez pracownika lub grupy pracowników. Pracownik uczy się przez pewien czas na różnych stanowiskach, nabywając nowe umiejętności (Stoner i Wankel 1996). Można stosować minirotacje, np. zastępstwa za kogoś na urlopie – zadania zostaną wykonane, a zastępująca osoba zdobędzie nowe doświadczenia (Courtis 1994: 229).

Rotacja stanowisk ma sporo zalet i nie generuje dodatkowych kosztów, bo praca jest nieprzerwanie wykonywana. Szkolenie odbywa się w naturalnym środowisku pracy, pozwala zidentyfikować nowe predyspozycje pracownika. Stosując rotację, należy pamiętać, aby zakres pracy na nowym stanowisku nie odbiegał zbytnio od wcześniej zajmowanego (Jaśko, Kikiełka-Pucher i Wasińska 2007).

Przykładem rotacji stanowisk są awanse poziome (Kozłowski i Piotrowski 1995). Pracownicy poznają wtedy dogłębnie różne systemy działania firmy, wyrabiają całościowe spojrzenie na nią i lepiej rozumieją procesy zachodzące w organizacji.

Konsultacje z przełożonym – aby mogły być traktowane jako metoda doskonalenia menedżera lub forma przygotowania następcy przełożonego, muszą być systematyczne, mieć cel i opracowany przez przełożonego plan. Podczas konsultacji przełożony przekazuje swoją wiedzę i doświadczenie, a przy tym sam się doskonali, głównie podnosząc umiejętności interpersonalne i komunikacyjne (Pocztowski 2003).

Mentoring (wychowanie) to odmiana konsultacji z przełożonym (Pocztowski 2003). Polega na doradzaniu w obszarze życia osobistego, zawodowego oraz wymianie wiedzy. Pomaga rozwijać się w szerokim zakresie. Pozwala na obserwację ucznia w organizacji i ocenę jego zachowań. Mentor jest autorytetem w danej dziedzinie. Rozróżnia się mentoring korporacyjny i rozwojowy. Pierwszy skupiony jest bardziej na rozwoju kariery, drugi – na sprawach osobistych (Parsloe i Wray 2002).

Germain (2008) zaleca mentoring jako świetne narzędzie doskonalenia menedżerów wyższego szczebla, przede wszystkim ze względu na dyrektywny charakter metody. Dzięki temu menedżerowie, przyzwyczajeni do bycia ekspertami w danej dziedzinie oraz do wydawania poleceń, dosyć szybko podporządkowują się temu stylowi nauki i mentorowi.

Zlecanie zadań (planowanie działania) to przydzielanie zadań, wykraczających poza codzienne czynności. Pozwala zdobyć nowe doświadczenia, ćwiczyć inne umiejętności kierownicze i zapobiega rutynie (Szałkowski 2000; Oleksyn 2001). Metoda ta dostarcza przełożonemu informacji o tym, jak podwładny zachowuje się w innych niż dotychczas sytuacjach, jak sobie radzi z nowymi zadaniami (Pocztowski 2003). Odmianą zadań zleconych jest udział w pracach projektowych polegających na tworzeniu grup projektowych, skupiających się na pracy nad projektem, które po zakończeniu pracy zostają rozwiązane (Szałkowski 2000).

Praktyki i transfery krajowe i zagraniczne polegają na wymianie menedżerów w kraju lub za granicą. Celem jest sprawdzenie ich skuteczności na innych rynkach, zdobycie przez nich nowych doświadczeń (Mroczek 2007). Pewna brytyjska firma wysyłała swoich menedżerów do instytucji publicznych, gdzie przez wyznaczony czas kierowali personelem. Celem było poszerzenie ich doświadczeń.

Asystentura jest uważana za skuteczną metodę rozwoju pracownika i uczenia się w praktyce podczas codziennej pracy (Oleksyn 2001). W jej trakcie asystent przebywa z menedżerem przez cały czas jego pracy. Wykonuje zlecane przez niego zadania, obserwuje jego zachowanie i sposoby wykonywania różnych zadań. Aby asystentura była efektywna, asystent powinien wyjeżdżać w delegacje, brać udział w konferencjach, spotkaniach biznesowych razem z menedżerem. Asystowanie powinno trwać od 6 miesięcy do 1 roku. Ciekawym rozwiązaniem jest asystowanie kilku menedżerom. Stoner i Wankel (1996) opisują metodę zwaną stanowiskami szkoleniowymi, opierającą się na metodzie asystentury. Polega ona na powołaniu sztabu asystentów, którzy asystują menedżerom wysokiego szczebla, ucząc się od nich dzięki obserwacji i wspólnej pracy. Szałkowski (2002) nazywa tę metodę wzorowaniem.

Coaching (patronat) jest postrzegany jako jedna z najefektywniejszych form kształcenia kadry kierowniczej, głównie ze względu na jej indywidualny charakter. Polega na prowadzeniu rozmów, zadawaniu pytań ukierunkowanych na wcześniej ustalony cel, przełożeniu wiedzy na działanie. Coaching ma prowadzić do zmiany (Parsloe i Wray 2002).

Najczęściej stosowany jest, gdy:

- ceniony menedżer zarządza w sposób, który jest nie do zaakceptowania dla zarządu,
- dla zarządu firmy ważny jest rozwój umiejętności miękkich menedżerów,
- pojawi się potrzeba wykształcenia nieodświadczonego menedżera na trudne stanowisko (Pinkowska-Zielińska i Respondek 2005).

Według badań Wales (2003), w wyniku coachingu u badanych menedżerów stwierdzono znaczną poprawę umiejętności komunikacyjnych. Wielu uważało, że stali się spokojniejsi, bardziej pewni siebie, bardziej zmotywowani, potrafili radzić sobie z presją w pracy, chętniej szukali pomocy u kolegów i bardziej doceniali wkład innych w pracę, poprawiły się u nich umiejętności przywódcze. Według Wales (2003) coaching umożliwia głębski rozwój osobisty i pozwala zwiększyć efektywność własną, a dzięki temu również organizacji.

Coaching nie jest dla wszystkich. Nie każdy jest w stanie zmienić swoje przekonania, rozwiązać problemy przez pytania. Nie wszyscy menedżerowie czują się komfortowo w osobistej relacji z coachem. Tak jak nie wszystkie organizacje potrafią docenić potencjał tkwiący w ich pracownikach i go wykorzystać (Freas i Sherman 2004).

Program menedżerski jest najczęściej kierowany do studentów ostatnich lat lub absolwentów, którzy niedawno ukończyli studia. To specjalny program, podczas którego stażyci poznają firmę poprzez pracę w różnych działach organizacji. Na przykład w British American Tobacco Polska stażyci pracują w wybranych działach przez 3–4 miesiące, po czym zmieniają dział. Program trwa 2 lata, po tym czasie stażyci awansują na stanowisko menedżerskie pierwszego poziomu (Mroczek 2007).

Instruktaż na stanowisku jest najczęściej stosowany dla nowo zatrudnionych pracowników. Jego celem jest zapoznanie szkolonego z zakresem pracy na stanowisku, określeniem roli, kontrola pracy, zapoznanie

z polityką firmy i jej tradycjami. Zadaniem szkolonego jest powtarzanie obowiązków do momentu ich opanowania (Szałkowski 2002).

Wszystkie przedstawione metody zostały zestawione w tab. 1.

4.2. Metody poza miejscem pracy (*off-the-job*)

Szkolenia poza miejscami zatrudnienia mają symulować warunki pracy. Odbývają się poza miejscem pracy. Dzięki temu kierownik jest izolowany od bieżących problemów i stresów. Pozwala to na większą koncentrację uwagi na nauce, ułatwia spotkania z kierownikami z innych działów i spokojną wymianę doświadczeń. Do najważniejszych metod należą wymienione poniżej.

Gry symulacyjne kierownicze – ich celem jest podejmowanie jak najlepszych decyzji w danych warunkach. Gry mogą być odgrywane na komputerze, szczególnie jeśli wymagają specjalnych obliczeń. Gry symulacyjne pozwalają na przećwiczenie szerokiej gamy umiejętności i utrwalenie wiedzy. Najczęściej przeprowadzane są w zespołach, co uczy współpracy między kierownikami (Oleksyn 2001). Kierownicy rozwiązują zadania, współpracując ze sobą. Każda podjęta przez nich decyzja wpływa na innych graczy. Aby gry były skuteczne, uczestnicy muszą otrzymać wysokiej jakości informacje zwrotne zarówno w trakcie gry, jak i po jej zakończeniu (Zielinski 2010).

Standaryzowane kursy podnoszenia kwalifikacji kierownictwa (w tym uniwersytety korporacyjne) – w Stanach Zjednoczonych trwają od 1 tygodnia do 3 i więcej. Kursom często patronują wyższe uczelnie. W wielu organizacjach jest to bardzo ważna metoda, np. w IBM istnieje obowiązek 40-godzinnego szkolenia dla nowo zatrudnianych pracowników z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Wiele korporacji założyło tzw. uniwersytety korporacyjne.

Amerykanie wydają 60 mld USD rocznie na szkolenie w firmach. Niektóre organizacje nadają tytuły doktorskie, np. Rand Corporation, a inne magisterskie, np. Arthur D. Little, Wang Laboratories. Istnieje grupa organizacji (IBM, Westinghouse, Digital Equipment Corporation), które utworzyły „uniwersytety satelitarne”. Organizowane przez nie wykłady satelity transmitują do sal.

Koncerny zdają sobie sprawę, że organizacja, która uczy się szybciej od konkuren-

Metoda	Cel metody	Dodatkowe cechy
Zmiany na stanowisku pracy lub zmiany treści pracy	– zwiększa elastyczność – pobudza kreatywność	– sprawdzenie potencjału pracownika (Szałkowski 2002) – niski koszt – wąski profil wiedzy
Czasowe wzajemne zastępstwa	– pobudza kreatywność (Oleksyn 2001) – praca z nowymi zadaniami	– sprawdzenie pracownika w nowej sytuacji (Szałkowski 2002) – niski koszt – wąski profil wiedzy
Rotacja stanowisk	– zwiększa elastyczność (Pocztowski 2003) – poznanie różnych obszarów działania organizacji – umiejętność współpracy (Szałkowski 2002)	– wąski profil wiedzy – niski koszt – większa motywacja do pracy – wymaga precyzyjnego określenia stanowisk (Pocztowski 2003)
Konsultacje z przełożonym	– umiejętności komunikacyjne, interpersonalne, współpracy u konsultującego i konsultowanego – umiejętność przekazywania wiedzy u konsultującego	– zindywidualizowana – forma przygotowania następcy – niski koszt – bezpośrednia konfrontacja z zadaniami – długoterminowa
Mentoring	– kształtowanie postaw – zapoznanie z procedurami – rozwój umiejętności: komunikacyjnych, interpersonalnych u konsultującego i konsultowanego – rozwój umiejętności przekazywania wiedzy u konsultującego – poczucie trwałości – budowanie kultury organizacji	– zalecany dla wyższej kadry menedżerskiej – bardzo efektywny – wsparcie nowych pracowników – zindywidualizowana – długoterminowa
Zlecanie zadań	– umiejętność pracy z nowymi informacjami – rozwój elastyczności	– możliwość sprawdzenia pracownika w nowych sytuacjach
Praktyki i transfery	– poszerzenie doświadczeń – umiejętność radzenia sobie w nowych sytuacjach	– długoterminowa
Asystentura	– samodzielne uczenie się praktyczne poznanie pracy kierownika	– przygotowuje do objęcia stanowiska kierowniczego – niski koszt – stopniowe wdrażanie – długoterminowa
Coaching	– buduje lojalność, zaangażowanie – radzenie sobie ze stresem, emocjami – wszechstronny rozwój – budowanie kultury organizacji	– zindywidualizowana – zalecana jako nagroda – kosztowna – długoterminowa – bardzo efektywna
Program menedżerski	– praktyczne poznanie całej organizacji – elastyczność w nowych, zmieniających się warunkach	– długoterminowa – zalecane dla aspirujących na stanowiska kierownicze
Instruktaż na stanowisku	– poznanie polityki, tradycji firmy – poznanie procedur	– przygotowanie do objęcia stanowiska

Tab. 1. Podsumowanie metod on the job training. Źródło: opracowanie własne.

cji, osiągnięcie sukces. Nazwa „uniwersytet” powstała, aby pokazać zaangażowanie korporacji w naukę i profesjonalne podejście (Moore 1997).

Studia podyplomowe organizowane przez wyższe uczelnie. Organizacje często podejmują współpracę z uczelniami, wspólnie układając programy studiów, dopasowane do potrzeb doskonalącej się kadry, np. TP SA we współpracy z jedną z uczelni organizowała studia wyłącznie dla swoich pracowników (Oleksyn 2001). Inna uczelnia (Pawłowski 1998) współorganizowała studia podyplomowe dla kadry kierowniczej bezpośrednio w przedsiębiorstwach, takich jak Zelmer, Opoczno, Tymbark. Pawłowski zauważa, że studia organizowane bezpośrednio w firmach miały 90-procentową skuteczność, a organizowane z wolnego naboru – 70-procentową.

Studia MBA są wybierane głównie przez osoby pracujące na wyższych stanowiskach kierowniczych lub aspirujące do nich, ale bez wykształcenia ekonomicznego związanego z zarządzaniem. Studia MBA dają szeroką międzynarodową wiedzę z dziedziny zarządzania. Odmianą studiów MBA jest program Executive MBA, gdzie do podjęcia studiów wymagane jest doświadczenie na stanowisku kierowniczym. Executive MBA wybierają głównie przedsiębiorcy, którym udało się rozwinąć swój biznes i chcą efektywnie kierować, muszą więc nauczyć się profesjonalnych metod zarządzania (Wojtaś-Jakubowska 2009).

Analizy przypadku (case studies) są najczęściej stosowane w szkoleniu zespołów. Uczestnikom przedstawia się opisy wybranych prawdziwych lub fikcyjnych przypadków i ich zadaniem jest rozwiązanie opisywanego problemu. Rozwiązanie poddawane jest grupowej dyskusji. Analiza przypadków uczy podejmowania decyzji, współpracy, daje nowe doświadczenia w bezpiecznych warunkach (Szałkowski 2002). Dyskusje uczestników powinny być prowadzone przez animatora, który moduluje kierunek rozmów.

Badania wykazały, że najefektywniejsza jest praca małych grup heterogenicznych, tzn. złożonych z bardzo zróżnicowanych członków, np. z różnych organizacji, na różnych stanowiskach, z różnych działów, a nawet różniących się pod względem wieku.

Rozróżniamy kilka rodzajów case study:

- analiza problemów (*case-problem method*) – w opisie podane są wszystkie informacje,

- studium przypadku (*case-study method*) – podanych jest wiele informacji, często niepotrzebnych, z których trzeba wybrać odpowiednie (Szałkowski 2002),
- analiza wydarzeń (*incident method*) – informacje zawarte w opisie są niepełne, uczestnicy muszą najpierw zdobyć informacje od prowadzącego,
- analiza rzeczywistych przypadków (*live-case method*) – oparta na rzeczywistym problemie przedsiębiorstwa,
- analiza przypadków krytycznych – autorstwa Pigors, opis sytuacji problemowej zawiera tylko bardzo ogólnikowe opisy stosunków międzyludzkich, celem jest pozyskanie od prowadzącego informacji potrzebnych do rozwiązania zadania, doskonalili to umiejętności decyzyjne (Martyniak 1996),
- metoda „Philips 6/6” – grupa dzielona jest na 6-osobowe zespoły, dyskusje na temat rozwiązania problemu prowadzone są przez 6 minut, po czym grupa podejmuje decyzje dotyczące rozwiązania, ćwiczy to podejmowanie decyzji w sytuacjach stresowych (Martyniak 1996).

Konferencja. Uczestnicy konferencji przygotowują i wygłaszają na forum referaty, a po każdym referacie prowadzona jest dyskusja pomiędzy występującym a audytorium. Możliwość dyskusji pozwala lepiej zrozumieć słuchaczom referat i umożliwia wymianę wiedzy (Szałkowski 2002).

Seminaria dotyczą konkretnego tematu, często uzupełniane są dyskusjami panelowymi, ćwiczeniami. Polegają na prowadzeniu przez uczestników dyskusji na dany temat. Stwarzają możliwość przedstawiania swojego punktu widzenia, poznania opinii i doświadczeń innych osób, stymulują myślenie (Łaguna 2004).

Wykłady to werbalny przekaz wiedzy. Nie nadają się do przekazywania wiedzy praktycznej, raczej kształtują postawy. Słuchacze biernie odbierają informacje, nie mają możliwości dyskusji. Efektywny wykład powinien trwać do 20 minut (Szałkowski 2002). Jest to dobra, niskobudżetowa metoda do przekazania informacji dużej liczbie osób. Polecana przy wystąpieniach rzadko pojawiających się w organizacjach specjalistów. Dzięki wykładom specjalistyczna wiedza może trafić do większej liczby słuchaczy (Łaguna 2004).

Zaprogramowany instruktaż dedykowany nowym pracownikom. W klasycznej

odmianie szkolącym był przełożony lub współpracownik, w nowej – to specjalny program komputerowy lub, rzadziej, film wideo. Program ma przekazywać wiedzę z wybranej dziedziny. Składa się z pytań i odpowiedzi, które komputer potwierdza lub nie, dzięki czemu uczący się może weryfikować swoją wiedzę. Uczący wybiera metodę, czas pracy i temat nauki. W dobie sieci korporacyjnych jest to popularne narzędzie (Szałkowski 2002; Poczowski 2003).

Inscenizacja ról. W zależności od potrzeb uczestników prezentowana jest określona sytuacja symulująca rzeczywistość. Kierownicy odgrywają role zawodowe, które mogą wystąpić w rzeczywistości lub w omawianej sytuacji. Część grupy jest obserwatorami. Po odegraniu scen prowadzona jest moderowana dyskusja, podczas której analizowane są zachowania aktorów i możliwe rozwiązania. Czasem odgrywanie ról jest rejestrowane, co umożliwia bardzo dokładną analizę przebiegu inscenizacji (Łaguna 2004; Szałkowski 2000). Metoda pozwala przećwiczyć sytuacje, które mogą mieć miejsce w organizacji, a tym samym przygotować plany awaryjne.

Trening grupowy wykorzystuje metody aktywizujące. Metody aktywizujące wykorzystywane podczas treningu to np. gry kierownicze, modelowanie zachowań przy wykorzystaniu nagrań wideo, symulacje, odgrywanie ról, analizy przypadków, ćwiczenia (Dziedziczak 2000). Trening przyrównywany jest do procesu, który pozwala uczyć się nowych umiejętności, wiedzy. Ta forma wymaga ogromnej aktywności uczestników i skoncentrowana jest na rozwoju osobistym (Rakowska i Sitko-Lutek 2000).

Action learning – uczenie się przez działanie. Jest to metoda zespołowego rozwiązywania problemu, polegająca na regularnych spotkaniach pod okiem moderatora. Grupa składa się z czterech do sześciu menedżerów na równoległych stanowiskach. Rozwiązywane problemy są konkretnymi problemami członków zespołu. Wymyślone rozwiązania muszą być praktyczne, ponieważ później powinny być zrealizowane w rzeczywistości, a następnie omówione. Uczestnicy uczą się, przekazując sobie doświadczenia, wiedzę i refleksje. Nie we wszystkich organizacjach możliwe jest wprowadzenie tej metody uczenia się, ponieważ wymaga dużej otwartości oraz rozwiniętej kultury uczenia się (Weinstein-Fitzgerald

1999; McLaughlin i Thorpe 1993). Podczas takich spotkań menedżerowie rozwijają umiejętności interpersonalne, komunikacji, przewodzenia spotkaniom.

Uczenie się przy wykorzystaniu technologii informatycznych to **e-learning**. Do nauki wykorzystuje się komputery, Internet oraz wewnętrzne sieci intranetowe. To metoda uzupełniająca, nie można nią zastąpić innych metod doskonalenia. Nauczyciel może komunikować się z uczniami lub udostępniać im materiały edukacyjne za pomocą najnowszej technologii teleinformatycznej. Dziś kursy e-learningowe są coraz bardziej rozbudowane, zawierają nawet symulacje rozmów (Woźniak 2009). Jest to nowoczesna metoda uczenia się na odległość z indywidualnym podejściem do szkolonego (Poczowski 2003).

Z 76% firm, które są zainteresowane inwestycją w rozwój pracowników, tylko 2% skorzystałoby z e-learningu. Więcej, bo 28% skorzystałoby z formy łączonej. Za to aż 1/3 wszystkich badanych firm uważa, że nie jest przygotowana do prowadzenia e-learningu. Raport sugeruje, że jest to prawdopodobnie spowodowane niewielkim doświadczeniem firm w e-learningu (tylko 7% uczestniczyło w tego typu szkoleniu) i niewiedzą, bardziej niż brakiem sprzętu (PARP 2006).

Zaprezentowane metody zostały zestawione w tab. 2.

5. Podsumowanie

Firmy dysponują szerokim wachlarzem metod doskonalenia swoich pracowników, dlatego bardzo ważna jest znajomość metod, wiedza o obszarach umiejętności, na które oddziałują, czego uczą i ile kosztują. Część metod pozwala kształcić tylko niewielki zakres umiejętności, inne mają wszechstronne działanie. Niektóre skierowane są do dużej liczby osób, inne są efektywne dopiero przy indywidualnym stosowaniu. Wiele metod to metody bardzo kosztowne i mniejsze firmy nie są w stanie pozwolić sobie na korzystanie z nich.

Dlatego ogromną szansą dla polskich firm są unijne dofinansowania EFS szkoleń otwartych i zamkniętych, studiów podyplomowych, studiów MBA, konferencji, seminariów oraz doradztwa indywidualnego dla firm, a także e-learningowej Akademii PARP. Aż 81% firm deklarowało, że nie skierowałoby pracowników na szkolenia,

Metoda	Cel metody	Dodatkowe cechy
Gry symulacyjne kierownicze	<ul style="list-style-type: none"> - współzawodnictwo - współpraca, komunikacja, w grupie - podejmowanie decyzji - wiedza teoretyczna w praktyce (Łaguna 2004) 	<ul style="list-style-type: none"> - utrwała wiedzę - wymaga podstaw wiedzy - indywidualna lub grupowa (Łaguna 2004)
Standaryzowane kursy podnoszenia kwalifikacji kierownictwa	<ul style="list-style-type: none"> - wiedza z zakresu zarządzania 	<ul style="list-style-type: none"> - metoda grupowa
Studia podyplomowe	<ul style="list-style-type: none"> - pogłębianie wiedzy typu know-how z wybranej dziedziny (Wojtaś-Jakubowska 2009) 	<ul style="list-style-type: none"> - dofinansowane ze środków unijnych - systemtyczna - długofalowa - zintegrowana - wymagane wyższe wykształcenie - dla grupy osób
Studia MBA	<ul style="list-style-type: none"> - szeroka, międzynarodowa wiedza z zakresu zarządzania (Wojtaś-Jakubowska 2009) 	<ul style="list-style-type: none"> - dofinansowane ze środków unijnych - systemtyczna - długofalowa - zintegrowana - wymagane wyższe wykształcenie - dla grupy osób
Analizy przypadku	<p>umiejętność:</p> <ul style="list-style-type: none"> - analitycznego myślenia - poszukiwania informacji - twórczego myślenia - podejmowania decyzji - weryfikacja postaw i zachowań (Łaguna 2004) 	<ul style="list-style-type: none"> - duże zaangażowanie uczestników - metoda grupowa (Łaguna 2004)
Konferencja	<ul style="list-style-type: none"> - prezentacja nowych informacji - umożliwia nawiązanie kontaktów z ekspertami 	<ul style="list-style-type: none"> - duże grupy
Seminaria	<p>umiejętność:</p> <ul style="list-style-type: none"> - argumentacji, dyskusji - formuowania problemu - wymiana doświadczeń 	<ul style="list-style-type: none"> - średniej wielkości grupy - niski koszt
Wykłady	<ul style="list-style-type: none"> - przekazanie informacji - poszerzenie, uporządkowanie wiedzy (Łaguna 2004) 	<ul style="list-style-type: none"> - niski koszt - duże grupy (Łaguna 2004) - bierne przyswajanie wiedzy
Zaprogramowany instruktaż	<ul style="list-style-type: none"> - przekazanie wiedzy z wybranej dziedziny 	<ul style="list-style-type: none"> - wymagany sprzęt komputerowy - możliwość weryfikacji wiedzy - indywidualna: dostosowana do rytmu, czasu uczącego - dobry sposób gdy grupa jest rozproszona przestrzennie
Inscenizacja ról	<ul style="list-style-type: none"> - ćwiczenie nowych zachowań - doskonalenie umiejętności interpersonalnych - zmiana postaw 	<ul style="list-style-type: none"> - metoda grupowa
Trening grupowy	<ul style="list-style-type: none"> - umiejętności głównie interpersonalne, np. komunikacji, współpracy 	<ul style="list-style-type: none"> - grupowa forma nauki

Metoda	Cel metody	Dodatkowe cechy
Action learning	<ul style="list-style-type: none"> – wymiana doświadczeń – umiejętność słuchania – poszukiwanie nowych rozwiązań – umiejętność dyskusji (Łaguna 2004) 	<ul style="list-style-type: none"> – metoda grupowa – wymagana otwartość organizacji
E-learning	<ul style="list-style-type: none"> – dyscyplina – samodzielność – wiedza z wybranej dziedziny 	<ul style="list-style-type: none"> – indywidualna: dostosowana do rytmu, czasu uczącego – możliwość monitorowania postępów – kosztowna – nauczanie na odległość – wymagane są rozwiązania teleinformatyczne – dofinansowane ze środków unijnych

Tab. 2. Podsumowanie metod *off the job training*. Źródło: opracowanie własne.

gdyby nie możliwość dofinansowań. Jak wynika z unijnego raportu, realizowane szkolenia spowodowane są doraźnymi potrzebami firm, a nie długofalowymi planami rozwoju kadry. Ale o coraz większej świadomości doskonalenia umiejętności kierowniczych może świadczyć fakt, że kadra zarządzająca i pracownicy kadrowi najczęściej wybierali szkolenia z zarządzania, na drugim zaś miejscu – z umiejętności interpersonalnych (PARP 2009). Niestety dofinansowania unijne obejmują wąską grupę metod doskonalenia umiejętności kierowniczych.

Dużą rolę w doskonaleniu pracowników organizacji odgrywają działy HR oraz przełożeni, którzy muszą zauważyć potrzebę kształcenia pracowników. Planując szkolenia, muszą zastanowić się, jakie efekty chcą osiągnąć i jakimi możliwościami, w tym finansowymi, dysponują.

Aby skutecznie doskonalić i dobrze dopasować metodę do potrzeb organizacji, trzeba mieć ogromną wiedzę dotyczącą metod szkoleniowych. Należy pamiętać, że metody z obszaru *on the job* pozwalają tworzyć kulturę organizacji, natychmiast stosować zdobywaną wiedzę w praktyce, uczyć się, jednocześnie pracując, i nie wymagają dużych nakładów finansowych oraz czasowych. Wiąże się jednak z wąskim zakresem przekazywanej wiedzy, bywa, że przez niekompetentne osoby. W metodach *off the job* organizacja korzysta z usług specjalistów, umożliwia wymianę doświadczeń w szerokim gronie ekspertów i pozwala na spokojną naukę. Wadami są wysokie koszty i czasowe oderwanie pracowników od pracy,

a czasem zdarza się nieadekwatność szkolenia do potrzeb. Optymalny dobór metod szkoleniowych pozwoli firmom rozwijać umiejętności pracowników w pożądanym kierunku przy wykorzystaniu dostępnych zasobów.

Niestety, problemem w skutecznym doskonaleniu menedżerów jest często nawet nie brak wiedzy o metodach, ale brak wsparcia w procedurach organizacyjnych, brak długofalowych planów rozwoju pracowników (Sitko-Lutek 2006). Wiele firm liczących się na rynku i mających równie liczących się konkurentów zdaje sobie sprawę, że sukces odniesie ten, kogo pracownicy uczą się szybciej i więcej. Dotyczy to zwłaszcza kadry menedżerskiej, która kształtuje organizację i podejmuje kluczowe decyzje, wpływające na istnienie oraz funkcjonowanie organizacji na rynku.

Informacje o autorce

Mgr Agnieszka Wyszeccka – psycholog, trener umiejętności miękkich, prowadzi szkolenia biznesowe m.in. z negocjacji, umiejętności menedżerskich, przywódczych oraz warsztaty z komunikacji, budowania poczucia własnej wartości, motywacji, a także zastosowania psychologii pozytywnej w praktyce.
E-mail: agnieszka.wyszeccka@gmail.com.

Bibliografia

Courtis, J. 1994. Przeprowadzanie wywiadów, w: D.M. Stewart (red.) *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Dziedziczak, A. 2000. Uwagi na temat kompetencji społecznej kierowników w kontekście pożądanych umiejętności menedżerskich. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 6 (9), s. 31–43.
- Freas, A. i S. Sherman 2004. The Wild West of Executive Coaching. *Harvard Business Review*, nr 11 (82), s. 82–90.
- Germain, J. 2008. Why a Senior Manager Needs a Mentor. *Training Journal*, June, s. 47–50.
- Instytut Zarządzania 2004. *Rynek usług szkoleniowych dla przedsiębiorstw w Polsce*, ekspertyza na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, <http://www.parp.gov.pl/index/more/276>.
- Jaśko, K., Kikiełka-Pucher, D. i A. Wasińska 2007. Korzyści z przeniesienia. Rotacja pracowników – alternatywa szkolenia, uzupełnienie coachingu. *Personel i Zarządzanie*, nr 4, s. 44–49.
- Koźmiński, A.K. 2000. Jak zamknąć „Lukę Zarządzania”? *Organizacja i Kierowanie*, nr 2, s. 7–16.
- Koźmiński, A.K. i W. Piotrowski 1995. *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Łaguna, M. 2004. *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Martyniak, Z. 1996. *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*, Kluczbork: Antykwa.
- McLaughlin, H. i R. Thorpe 1993. Action Learning – A Paradigm in Emergence: The Problems Facing a Challenge to Traditional Management Education and Development. *British Journal of Management*, nr 1 (4), s. 19–27.
- Moore, T.E. 1997. The Corporate University: Transforming Management Education. *Accounting Horizons*, nr 1 (11), s. 77–85.
- Mroczek, M. 2007. Firma najlepsza z najlepszych, najlepsza dla firmy. *Personel i Zarządzanie*, nr 2, s. 6–29.
- Oleksyn, T. 2001. *Sztuka kierowania*, Warszawa: Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego w Warszawie.
- PARP 2006. *Potrzeby szkoleniowe małych i średnich przedsiębiorstw*, raport finalny z badania ilościowego przygotowane przez MillwardBrown SMG/KRC dla Polskiej Akademii Rozwoju Przedsiębiorczości, <http://www.parp.gov.pl/index/more/6889>.
- PARP 2009. *Vademecum beneficjenta. PO KL działania 2.1 i 2.2.*, Warszawa: Polska Akademia Rozwoju Przedsiębiorstwa.
- Parsloe, E. i M. Wray 2002. *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Pawłowski, K. 1998. Kształcenie menedżerów przyszłości dla dużych przedsiębiorstw, w: P. Bohdziejewicz i S. Borkowska (red.) *Menedżer u progu XX wieku*, s. 177–189. Łódź: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej.
- Pearson, A.W. 1994. Kierowanie pracami badawczo-rozwojowymi, w: S.M. Stewart (red.) *Praktyka Kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*, s. 376–377. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Per-Erik, J. i A. Styhre 2007. Coaching the Site Manager: Effects on Learning and Managerial Practice. *Construction Management and Economics*, nr 12 (25), s. 1295–1304.
- Pinkowska-Zielińska, H. i A. Respondek 2005. Coaching. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1, s. 57–64.
- Pocztowski, A. 2003. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rakowska, A. i A. Sitko-Lutek 2000. *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sitko-Lutek, A. 2006. Nowy paradygmat doskonalenia menedżerów. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3–4, s. 65–74.
- Stoner, J.A. i C. Wankel 1996. *Kierowanie*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Szałkowski, A. (red.) 2002. *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, Warszawa: Poltext.
- Szałkowski, A. 2000. *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Turek, D. i A. Wojtczuk-Turek 2006. Wybrane aspekty rozwijania społeczno-psychologicznych menedżerów, w: S. Konarski (red.) *Kompetencje społeczno psychologiczne ekonomistów i menedżerów teoria badania edukacja*, s. 169–192. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Wales, S. 2003. Why Coaching? *Journal of Change Management*, nr 3 (3).
- Weinstein-Fitzgerald, K. 1999. *Action Learning*, Warszawa: Petit.
- Wojtaś-Jakubowska, A. 2009. Trampolina do kariery. *Personel i Zarządzanie*, nr 2, s. 82–85.
- Woźniak, J. 2009 *e-Learning w biznesie i edukacji*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Zielinski, D. 2010. Training Games. *HRMagazine*, nr 3 (55), s. 64–66.