

Ekonomia

Technologie informacyjne i komunikacyjne a produktywność w Polsce i krajach Europy Środkowo-Wschodniej

pod redakcją Łukasza Arendta i Elżbiety Kryńskiej



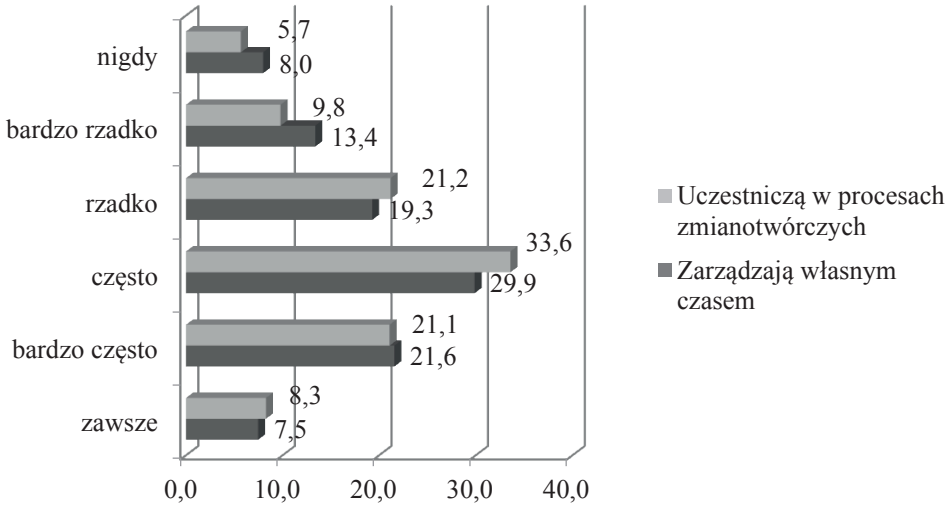
3.2. Zasoby ludzkie wobec TIK

3.2.1. Procesy decyzyjne a samodzielność pracowników

Przeobrażenia zachodzące w gospodarce i społeczeństwie, polegające na wprowadzaniu nowych technologii, i towarzyszące im zmiany w strukturze wykształcenia osób pracujących implikują zmiany w metodach zarządzania ludźmi. Polegają one m.in. na decentralizacji i rozwoju procesów decyzyjnych, uelastycznieniu zatrudnienia, wprowadzaniu inicjatyw wielofunkcyjnych opartych na pracy zespołowej, otwartości i partnerstwie w stosunkach pracowniczych (Armstrong, 2001, s. 32). W praktyce powinno to eliminować tradycyjny podział pracowników na dwie grupy. Pierwszą, tworzoną przez osoby samodzielne w działaniu i wydające dyspozycje innym oraz drugą grupę – osób niesamodzielnych, wykonujących polecenia innych. Na problem ten zwracają uwagę szczególnie badacze zmian w zakresie organizacji wewnętrznej przedsiębiorstwa. Akcentują oni w swoich opracowaniach wpływ technologii informacyjnych na rozwój rozwiązań strukturalnych. Może on być postrzegany w wymiarze pośrednim lub bezpośrednim. W pierwszym przypadku stosowanie TIK oznacza decentralizację zarządzania i spłaszczenie struktur organizacyjnych. Prowadzi to do przesunięcia władzy i wiedzy na niższe poziomy zarządzania. Coraz częściej są one umiejscawiane w węzłach struktur sieciowych, procesowych. W drugim przypadku wykorzystanie TIK skutkuje zmianami funkcji struktury organizacyjnej podmiotów, w których technologie są wdrażane (Barczak *et al.*, 2009, s. 112). W praktyce powinno to oznaczać, że współcześni pracodawcy oczekują zmian w postawach pracowników wobec pracy i wymagają dużej samodzielności w realizacji przydzielonych im obowiązków. W związku z tym w prowadzonym przez nas badaniu poruszono problematykę możliwości podejmowania przez pracowników decyzji na temat zarządzania własnym czasem, a także uczestniczenia w procesach zmianotwórczych.

Zarządzanie własnym czasem było regułą w przypadku 7,5% badanych przedsiębiorstw, w co drugim podmiocie pracownicy taką możliwość mieli często i bardzo często (wykres 3.10). Natomiast w co piątym

przedsiębiorstwie pracownicy rzadko gospodarowali własnym czasem pracy, a 8% respondentów twierdziło, że taka sytuacja w ich firmach nigdy nie występowała.



Wykres 3.10. Odsetek osób zarządzających swoim czasem pracy i uczestniczących w procesach zmianotwórczych (n = 1007)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników z przeprowadzonych badań terenowych

Zarządzanie własnym czasem pracy było charakterystyczne dla pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwach usługowych, osoby zaś pracujące w przemyśle i w budownictwie najczęściej były pozbawione takiej możliwości lub wykorzystywały ją rzadko. Wielkość przedsiębiorstwa nie różnicowała istotnie próby pod tym względem, podczas gdy okres funkcjonowania firmy na rynku już tak. Otóż w przedsiębiorstwach działających na rynku do pięciu lat częściej obserwowano zjawisko indywidualnej organizacji czasu (35,4%) niż w tych, które dłużej funkcjonowały w gospodarce. Szczególnie rzadko możliwość samodzielnego zarządzania czasem odnotowano w podmiotach działających ponad 25 lat (23,9%). Różnica ta może wynikać z odmiennych uwarunkowań dotyczących zakładania firm. Te starsze powstały w okresie, w którym występowało ograniczone zaufanie do pracowników – jako spuścizna poprzedniego systemu – co implikowało wyraźny podział na pracowników samodzielných oraz niesamodzielných i dotyczyło to również organizacji czasu pracy. Natomiast firmy, które były zakładane w bieżącym stuleciu, uwzględniły już współczesne uwarunkowania rynku pracy, co znajdowało odzwierciedlenie w stylu zarządzania.

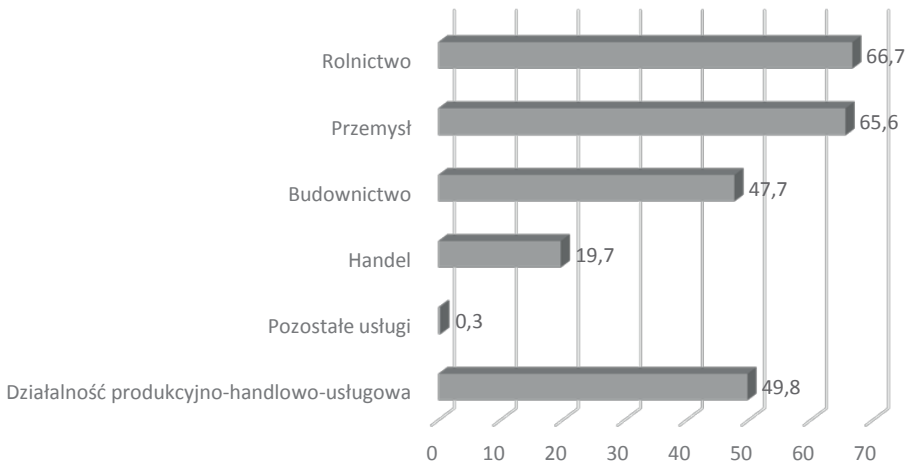
W ponad 8% przedsiębiorstw pracownicy zawsze mogli uczestniczyć w procesach zmianotwórczych, a w 54,7% podmiotów taką możliwość mieli często i bardzo często. Natomiast w 5,7% firm pracownicy nigdy nie inicjowali, ani nie wprowadzali zmian w organizacji, w której pracowali. Najczęściej możliwości uczestnictwa w procesach zmianotwórczych miały osoby zatrudnione w przedsiębiorstwach przemysłowych (blisko 70%), rzadko zaś lub nigdy to zjawisko nie występowało w firmach o profilu produkcyjno-handlowo-usługowym. W handlu na ogół obserwowano niski udział pracowników we wprowadzaniu zmian (38,5%). Warto dodać, iż wprowadzanie zmian jest determinowane rodzajem sektora i wiekiem przedsiębiorstwa – im starsza jest firma, w tym większym stopniu pracownicy partycypują w procesie zmianotwórczym (w podmiotach działających ponad 25 lat na częsty udział w tym procesie wskazało 44,4% respondentów, a w firmach funkcjonujących tylko pięć lat 24,2%).

Zarówno możliwość organizacji czasu pracy przez pracowników, jak i perspektywę ich udziału we wprowadzaniu zmian należy traktować jako instrumenty motywowania pracowników o charakterze niematerialnym. Należą one do grupy bodźców wewnętrznych i są związane z treścią wykonywanej pracy (Król, Ludwiczynski, 2007, s. 341). Mają one prowadzić do lepszych efektów pracy, ale również i do poprawy wizerunku przedsiębiorstwa w oczach pracowników i otoczenia. Instrumenty te mogą służyć integracji pracowników z firmą i przyciągać tych, którzy są kreatywni, samodzielni i odpowiedzialni za swoje działania.

Cechą współczesnych organizacji jest wykorzystywanie zespołów roboczych do osiągania celów przedsiębiorstwa. Zespół tworzy grupa pracowników funkcjonująca jako jednostka, która podlega niewielkiemu nadzorowi, i wykonująca funkcje organizacyjne (Griffin, 2002, s. 542). Często występują one w formie zespołów samokierujących się, zespołów międzyfunkcyjnych, zespołów wysokich osiągnięć. Są one tworzone z różnych powodów. Ich powołanie może oznaczać, że pracodawcy chcą uczynić pracowników bardziej odpowiedzialnymi (zbiorowo) za realizowane zadania i bardzo często dają im równocześnie możliwość samodzielnego podejmowania decyzji. Powstanie zespołów powinno prowadzić do lepszego wykorzystania wiedzy i doświadczenia zatrudnionych osób i motywować ich do efektywnego działania. Zespoły robocze umożliwiają organizacji wspieranie innowacyjności, elastyczności i odpowiedzialności. Otóż wyniki badań nad pracą zespołową wskazują, że osoby które pracują w grupie osiągają w 97% lepsze rezultaty w pracy w porównaniu z osobami wykonującymi pracę indywidualnie (Wojtczuk-Turek, 2007, s. 65). Współpraca w zespole wymaga od pracowników odpowiednich kompetencji, np. w zakresie komunikowania się, ale również wpływa na ich rozwój. Oznacza ona konieczność dostosowania

się do nowych, zmieniających się sytuacji, które wymuszają nie tylko elastyczność w działaniu, ale otwartość w sensie społecznym. Cecha ta jest fundamentem współpracy mającej charakter stały, która musi być oparta na życzliwości osób tworzących zespół, uznających kompromis, łatwo nawiązujących kontakty.

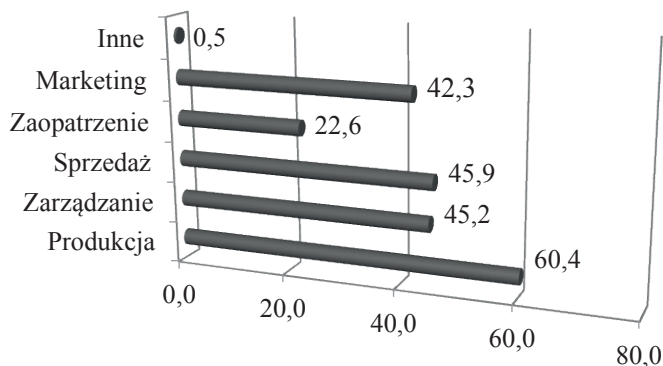
Tylko w 40,4% przedsiębiorstw odnotowano tworzenie zespołów roboczych. Warto w tym miejscu dodać, iż nie jest to rozwiązanie odpowiednie dla każdej organizacji. Z badań wynika, że zespoły robocze były tworzone przede wszystkim w firmach funkcjonujących w sektorze rolnym (66,7%) i przemysłowym (65,6%), a najrzadziej (19,7%) w handlu (por. wykres 3.11).



Wykres 3.11. Przedsiębiorstwa tworzące zespoły robocze według rodzajów działalności (n = 407, w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników z przeprowadzonych badań terenowych

Dane dowodzą, że powoływanie zespołów roboczych jest uzasadnione przede wszystkim w sytuacjach lub w działach wymagających wykonania złożonych prac opartych na wysokim stopniu współzależności. W tym przypadku zespół traktowany jest jako mechanizm rozwiązywania takiej złożonej sytuacji i kierowania współzależnością (Griffin, 2002, s. 542). W obserwowanych przedsiębiorstwach zespoły robocze pojawiały się najczęściej w sferze produkcji (60,4%), natomiast najrzadziej w działach zajmujących się zaopatrzeniem. W pozostałych jednostkach organizacyjnych przedsiębiorstw zainteresowanie funkcjonowaniem zespołów pracowniczych kształtowało się na zbliżonym poziomie (wykres 3.12.)



Wykres 3.12. Działy, w jakich najczęściej tworzono zespoły pracownicze (n = 407, w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników z przeprowadzonych badań terenowych

Uwzględniając formę własności firm zauważamy, że praca zespołowa częściej pojawiała się w firmach sektora publicznego (52,9%) niż prywatnego (39,7%). Czynnikiem determinującym powoływanie zespołów roboczych była wielkość przedsiębiorstwa i okres jego funkcjonowania na rynku. Biorąc pod uwagę pierwszy czynnik należy podkreślić, że zespoły częściej były tworzone w dużych (74,1%) i średnich (60%) przedsiębiorstwach niż w mikropodmiotach (16,9%) i małych firmach (36,4%). Natomiast wiek przedsiębiorstwa wskazuje, że są one tworzone przede wszystkim w firmach o długim stażu działalności (ponad 25 lat – 53,8%), a w najmniejszym w tych, które powstały w ciągu ostatnich pięciu lat (23,2%).

Mimo iż nie we wszystkich firmach funkcjonują zespoły robocze, to współpraca między pracownikami jest obserwowana w większości badanych przedsiębiorstw, a dotyczy między innymi dzielenia się informacjami istotnymi dla funkcjonowania firmy. Zjawisko to dotyczyło 79,9% przedsiębiorstw, przy czym jego skala była warunkowana wielkością firmy – generalnie wraz ze wzrostem liczby zatrudnionych rósł odsetek podmiotów, w których dzielono się informacjami. W tym przypadku struktura organizacyjna firmy, liczba oddziałów/wydziałów, zmusza pracowników do współpracy i komunikowania się. Natomiast w małych przedsiębiorstwach pracownicy na bieżąco obserwują działania innych i ich efekty. Bezpośrednio są oni odbiorcami różnych informacji, co powoduje, że nie są indywidualnie informowani o pewnych sprawach istotnych dla firmy. Również wiek przedsiębiorstwa determinował skalę współpracy między pracownikami w ramach wymiany informacji. W przypadku firm o długim stażu zjawisko to wystąpiło najczęściej i miało dość powszechny

charakter (90%). W firmach młodszych, działających na rynku od 5 do 16 lat proces ten występował znacznie rzadziej (71,9%).

W przedsiębiorstwach, w których odnotowano dzielenie się informacjami, współpraca taka jest na ogół podejmowana często (69,2%), a w co czwartym podmiocie ma charakter stały (27,6%). W tym ostatnim przypadku należy podkreślić rolę TIK w kształtowaniu struktur organizacyjnych przedsiębiorstw i w zarządzaniu. Otóż technologia pozwala na stałą komunikację między dowolnymi szczeblami, z pominięciem pewnej hierarchii, która w przeszłości była barierą w komunikowaniu się. To powoduje, że pracownicy są lepiej informowani i mają dostęp do informacji płynących z wielu źródeł (od pracowników, klientów, osób zajmujących się analizą otoczenia).

Dostęp do informacji daje możliwość podejmowania decyzji w miejscu, gdzie powstają problemy. Menedżerowie są tego świadomi, dlatego – szczególnie w dużych firmach, o długim stażu rynkowym – obserwowana jest tendencja do wdrażania nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych, które tworzą fundamentalną konstrukcję dla systemu dzielenia się informacją i wiedzą. Z jej powszechnego użytkowania wynikają konkretne korzyści, takie jak:

- koszt – wprowadzenie danych do systemu informatycznego zapewnia stały dostęp do nich, co umożliwia ich wykorzystanie w dowolnym momencie do celów analitycznych i decyzyjnych. Nie są w takiej sytuacji potrzebne żadne dodatkowe działania i nakłady finansowe, żeby dotrzeć do tego typu informacji,
- szybkość – informacja może być wygenerowana w dowolnym momencie, nie ma potrzeby oczekiwania na przygotowanie odpowiednich raportów czy sprawozdań z obszaru działalności firmy, z którego potrzebne są informacje,
- elastyczność – wynika z możliwości rozbudowy stosowanych systemów informatycznych o nowe algorytmy i programy przetwarzające w zależności od potrzeb firmy (Barczak *et al.*, 2009, s. 115).

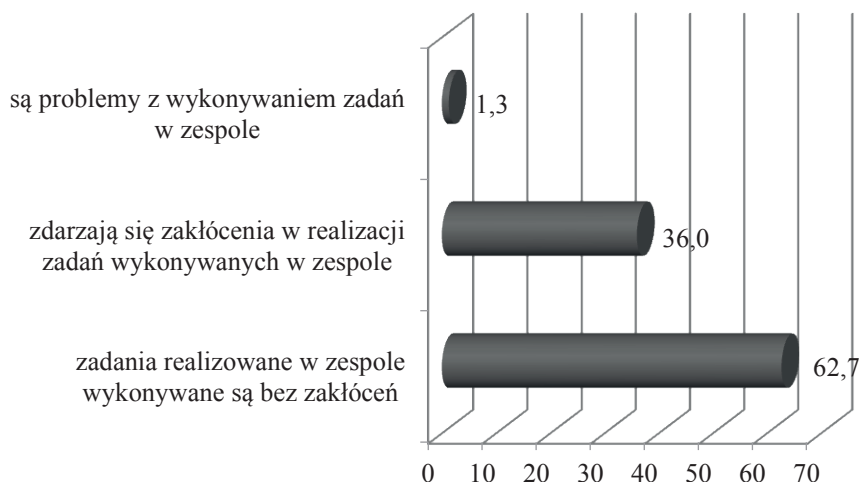
3.2.2. Kompetencje pracowników a wdrażanie rozwiązań TIK

Dla wdrażania nowych rozwiązań w przedsiębiorstwie istotne jest rozpoznanie kompetencji zatrudnionych osób. W badanych podmiotach umiejętności pracowników są na ogół dobrze oceniane. Ponad połowa respondentów (51,2%) twierdziła, że umiejętności jakie posiadają pracownicy umożliwiają im realizację wszystkich zleconych zadań, a kolejne 45,8% było zdania, że większość powierzonych zadań jest dobrze wykonywana ze względu na poziom kwalifikacji zatrudnionych. Tylko 2,9%

(29 wskazań) respondentów oceniło, że pracownicy ze względu na niski poziom umiejętności mają problemy z wykonywaniem niektórych prac, a w przypadku jednej firmy – z większością zadań.

Wydaje się więc, że pracodawcy mają dostęp do dobrej jakości kapitału ludzkiego, którego zaangażowanie pozwala na osiągnięcie zamierzonych celów. Istniejący w Polsce rynek pracodawcy pozwala na dokonanie optymalnego naboru pracowników.

Ze względu na rosnące znaczenie zespołów roboczych podjęto próbę oceny umiejętności pracowników w zakresie pracy w zespole – chodzi tu o ocenę umiejętności interaktywnych czy interpersonalnych, które pozwalają osobom skutecznie funkcjonować w roli członków zespołów. Ponadto ocena tej grupy umiejętności jest istotna, gdyż identyfikacja cech pracowników w tym obszarze będzie rzutować na efekty pracy powołanego i funkcjonującego zespołu. Umiejętności te determinują osiągnięcie celów przyjętych przez firmę i to zarówno tych o charakterze strategicznym, jak i operacyjnym. Na ogół respondenci pozytywnie oceniają umiejętności pracy zatrudnionych osób w zespole twierdząc, iż pozwalają one na realizowanie zleconych prac bez zakłóceń (62,7%). W ponad 1/3 badanych firm identyfikowano pewne problemy – zdarzały się zakłócenia w realizowanych zadaniach. Tylko 1,3% respondentów (13 osób) jednoznacznie wskazało na ich występowanie (wykres 3.13).



Wykres 3.13. Ocena umiejętności pracy w zespole pracowników badanych firm
(n = 1003, w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników z przeprowadzonych badań terenowych

Drugą istotną kompetencją – ze względu na cel realizowanego badania – są umiejętności pracowników w zakresie obsługi komputera i Internetu. Prawie połowa pracodawców oceniła kompetencje informatyczne zatrudnionych bardzo wysoko (49,6%). Kolejne 48,5% uznało ich poziom za zadowalający, co oznacza, że pracownicy na ogół mogą wykonywać pracę wykorzystując wiedzę i umiejętności, jakie posiadają na temat TIK. Tylko 1,9% respondentów (19 osób) oceniło poziom tych umiejętności jako niewystarczający do realizacji zleconych pracownikom zadań. Można więc postawić tezę, że kapitał ludzki w polskich przedsiębiorstwach nie stanowi bariery dla efektywnego wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych (przynajmniej w warstwie deklaratywnej).

Ci pracodawcy, którzy zidentyfikowali luki w kompetencjach informatycznych pracowników, wskazywali najczęściej na kwestie dotyczące obsługi arkuszy kalkulacyjnych (15 wskazań). W następnej kolejności wymieniano braki w zakresie obsługi edytorów tekstu i tworzenia prezentacji (po 11 wskazań), analizy i opracowania baz danych (9 wskazań). Wymienione wyżej luki odnoszą się do prac biurowych i administracyjnych. Respondenci wskazali również na te, które są istotne w kontekście obsługi stanowisk operacyjnych. Uwagi dotyczyły przede wszystkim osób zajmujących się obsługą oprogramowania wykorzystywanego do sterowania liniami produkcyjnymi (7 wskazań) i obsługą maszyn sterowanych numerycznie (6 wskazań) (tab. 3.8).

Kompetencje	Liczba respondentów/przedsiębiorstw
Obsługa edytorów tekstu (np. Word)	11
Korzystanie z arkuszy kalkulacyjnych (np. Excel)	15
Tworzenie prezentacji (np. Power Point)	11
Analiza i opracowanie baz danych	9
Przygotowanie grafiki komputerowej	10
Obsługa poczty elektronicznej	1
Korzystanie z przeglądarek i wyszukiwarek internetowych	2
Obsługa maszyn sterowanych numerycznie	6
Obsługa specjalistycznych programów, np. księgowo-finansowych, zarządzania kadrami, płacami	4
Obsługa oprogramowania wykorzystywanego do sterowania liniami produkcyjnymi itd.	7

Tabela 3.8. Rodzaje kompetencji z zakresu obsługi komputera i Internetu, jakich najczęściej brakuje pracownikom (n = 19)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników z przeprowadzonych badań terenowych.

Brak umiejętności niezbędnych do obsługi arkuszy kalkulacyjnych jest dość poważnym problemem, na który wskazują również wyniki innych badań. Z raportu *Społeczeństwo informacyjne w liczbach 2014* wynika, że tylko 34% osób w wieku 16–74 lat korzysta z podstawowych funkcji matematycznych w arkuszu kalkulacyjnym. Jest to wskaźnik niższy o 6 p.p. od średniego notowanego dla krajów Unii Europejskiej (MAC, 2015, s. 26). Należy podkreślić, że na tym tle pozytywnie wypada polska młodzież – podstawowe umiejętności obsługi arkusza kalkulacyjnego ma 65% Polaków w wieku 16–24 lata, gdy w przypadku Unii Europejskiej wskaźnik ten wynosi 60%³⁶. Dane te mogą dowodzić, iż stan kompetencji komputerowych osób młodych w Polsce jest dość dobry, na pewno lepszy od średniego obserwowanego dla osób dorosłych. Problem niedostatecznie wykształconych umiejętności informatycznych dotyczy głównie osób powyżej 55. roku życia i może wpływać negatywnie na ich pozycję na rynku pracy. Osoby starsze mogą być zatem z niego wypychane nie tylko ze względu na wiek, ale i z powodu niskiego poziomu kompetencji informatycznych.

Kilka słów warto poświęcić brakom umiejętności w zakresie obsługi procesów produkcyjnych i maszyn sterowanych numerycznie. Na problem ten wskazało tylko kilku respondentów, ale nie można go pominąć w ramach naszej analizy. Nie dotyczy on jedynie osób starszych, ale znacznie szerszej grupy pracujących, a pojawia się już na etapie kształcenia zawodowego w szkołach średnich czy zasadniczych zawodowych. Kompetencje absolwentów tych szkół nie są wystarczające do wykonywania zadań zawodowych określonych w standardzie kwalifikacji dla różnych zawodów (por. Jeruszka, 2013; Kukulak-Dolata, 2013). Powodów tego stanu jest wiele, ale przede wszystkim są to: niewystarczająca liczba godzin zajęć praktycznych, przestarzały sprzęt, nieodpowiednie oprogramowanie komputerowe, które nie jest stosowane w sferze realnej.

Chcąc przygotować Polaków do funkcjonowania na rynku pracy należy znać oczekiwania pracodawców odnoszące się do wymaganej jakości kapitału ludzkiego – dlatego w ramach badania poproszono respondentów o określenie, jakie kompetencje w środowisku pracy cenią najbardziej. Strukturę odpowiedzi ilustruje tab. 3.9. Z pozyskanych informacji wynika, że dla pracodawców najistotniejsze są kompetencje niezbędne do obsługi stanowiska pracy zajmowanego przez pracownika (88%).

36 W roku 2013 odsetek młodzieży korzystającej z arkusza kalkulacyjnego nie uległ zmianie w porównaniu z rokiem 2012, a wskaźnik ten dla krajów Unii Europejskiej obniżył się o 1 p.p. (por. MAC, 2013).

Kompetencje	Razem	
	liczba respondentów/ przedsiębiorstw	odsetek wskazań*
Kompetencje związane bezpośrednio z wykonywaną pracą	886	88,0
Samodzielność i niezależność w pracy	717	71,2
Dyspozycyjność	668	66,3
Kreatywność i przedsiębiorczość	508	50,4
Umiejętność obsługi komputera i Internetu	483	48,0
Umiejętność pracy w zespole	619	61,5
Umiejętność funkcjonowania w otoczeniu międzynarodowym	166	16,5
Znajomość języków obcych	267	26,5
Umiejętność komunikowania się	552	54,8
Elastyczność i gotowość do uczenia się nowych rzeczy	552	54,8
Umiejętność obsługi różnych specjalistycznych programów komputerowych	236	23,4

Uwaga: *odsetki nie sumują się do 100, respondenci mogli bowiem wymienić więcej niż jedną odpowiedź.

Tabela 3.9. Kompetencje najbardziej cenione w badanych firmach (n = 1007)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników z przeprowadzonych badań terenowych.

Pojawiają się tu zatem kompetencje merytoryczne, społeczne, osobowościowe, które determinują jakość obsługi stanowiska pracy przez osoby zatrudnione i sprawność realizacji przydzielonych im zadań. Wpływa to na funkcjonowanie firmy. Na tę cechę ze zbliżoną częstotliwością wskazywali respondenci reprezentujący nowe, jak i starsze firmy. Różnice były obserwowane, w niewielkim stopniu, w przekroju wielkości firmy. Częściej cecha ta jest traktowana jako cenna w dużych przedsiębiorstwach (93,5%), niż w małych (85,6%) czy mikropodmiotach (84,3%). Niewielkie różnice występują w przekroju sektorów i wskazują one na nadrzędny jej charakter w rolnictwie (100%), przemyśle (91,1%) i budownictwie (91,1%). Niemal 3/4 respondentów wysoko ceni samodzielność i niezależność w miejscu pracy (71,2%). Ten rodzaj kompetencji jest powiązany z wcześniejszymi i dołączenie do nich samodzielności

może zapewnić nie tylko wysoką jakość wykonywanej pracy, ale i sprawność działania. Sprawność działania oznacza zdolność do odpowiedniego reagowania pracowników w sytuacji pojawienia się różnych zagrożeń dla funkcjonowania firmy. Na tę cechę wskazywały przede wszystkim osoby reprezentujące przedsiębiorstwa przemysłowe (82,1%), najrzadziej przedstawiciele firm produkcyjno-handlowo-usługowych (66,5%) oraz gospodarstw rolnych (66,6%). Różnice w natężeniu wskazań opisywanej cechy są również dostrzegane w przekroju wielkości firmy. Samodzielność i niezależność są istotnymi kryteriami doboru pracowników w dużych firmach (77,8%) i mikropodmiotach (72,2%), o wiele zaś mniejsze znaczenie mają dla firm małych (64,5%).

Dyspozycyjność to następna cecha pożądana przez pracodawców (66,3%). Kategoria ta może być różnie interpretowana, ale odnosząc się do definicji ze słownika języka polskiego, przyjmujemy, że oznacza ona gotowość do podjęcia czynności w każdej chwili. Dyspozycyjność na ogół oznacza, że pracodawca oczekuje gotowości do wykonywania pracy o różnych porach dnia i dodatkowo może wiązać się z wyjazdami służbowymi. Dlatego najczęściej była ona wskazywana przez respondentów sektora przemysłowego (74,2%) i handlu (70,7%), a najrzadziej jest dostrzegana w firmach reprezentujących pozostałe usługi. Dyspozycyjność jako pożądana cecha występuje częściej w dużych przedsiębiorstwach, natomiast w małych firmach oczekiwania dotyczące tej cechy pojawiają się rzadziej (62%), tak samo jak w mikropodmiotach (64,6%). Na mniejszy odsetek wskazań w mniejszych firmach mogą wpływać relacje w nich występujące i angażowanie do pracy członków rodziny bądź osób z najbliższego otoczenia.

Pracodawcy cenią również umiejętności pracy w zespole (61,5%). Obserwuje się pewną zależność – im większa organizacja i im bardziej złożone relacje wewnętrzne i zewnętrzne, tym potrzeba współpracy jest większa (Oleksyn, 2006, s. 83). Relacja ta znajduje również odzwierciedlenie w wynikach naszych badań. Otóż w firmach dużych zapotrzebowanie na ten rodzaj kompetencji deklarowało 71,9% respondentów, w mikropodmiotach 53,3%, w przedsiębiorstwach małych 58,3%, a w średnich 70,5%. Natomiast uwzględniając rodzaj działalności zauważamy, że umiejętność kooperowania jest kompetencją najczęściej pożądaną w przedsiębiorstwach przemysłowych (72,8%) i budowlanych (66,8%), a najrzadziej w handlu (53,8%). Jak pisze Oleksyn współpraca nie jest czymś teoretycznym, można się jej nauczyć, ale w praktycznym działaniu (Oleksyn, 2006, s. 84). Dlatego ta cecha może być rozwijana w przedsiębiorstwie i proces ten będzie zależeć od kultury organizacyjnej firmy, stosowanych technik zarządzania, systemu motywowania, płac itd.

Dla ponad połowy badanych podmiotów (54,8%) istotne są umiejętności uczenia się pracowników (tab. 3.9). Ta cecha jest szczególnie ważna w sytuacji powszechnie dokonujących się zmian w procesach technologii, organizacji, zarządzania itd. Wiedza zdobyta w ramach edukacji szkolnej jest dziś niewystarczająca do odgrywania określonych ról zawodowych. Musi być rozwijana, ale to wymaga gotowości i skłonności pracowników do dalszego uczenia się. Statystyki natomiast pokazują, że uczestnictwo osób dorosłych w kształceniu ustawicznym w Polsce jest na niskim poziomie w porównaniu z większością krajów Unii Europejskiej. Oznaczać to może, że kapitał ludzki, jakim dysponują przedsiębiorcy nie zapewni im odpowiedniej przewagi na rynku, a tym samym będą oni mniej konkurencyjni. Świadomość tego powoduje, że pracodawcy chcieliby, aby w ich firmach znajdowały się osoby posiadające umiejętności uczenia się, co zapewni elastyczność firmom, warunki dostosowania się do zmieniającego się otoczenia. Dlatego elastyczność i przystosowanie się jest uznawane za kluczową kompetencję współczesnego pracownika (Griffin, Hesketh, 2003). Takie podejście do opisywanej kompetencji obserwowano przede wszystkim w przedsiębiorstwach przemysłowych (67,5%), najrzadziej zaś w handlowych (48,1%). Obserwujemy również pewną zależność między wskazywaniem tej kompetencji a wielkością firmy. Otóż im większy podmiot gospodarczy, tym częściej traktowano elastyczność i umiejętność uczenia się jako kompetencję cenną dla firmy. Podejście to znajduje odzwierciedlenie w aktywności dużych przedsiębiorstw w finansowaniu rozwoju kapitału ludzkiego. To najczęściej one kierują pracowników na szkolenia (Turek, Worek, 2015, s. 69), dlatego – jeśli chce się uzyskać zwrot kosztów poniesionych na ten rodzaj inwestycji – ważne jest, aby pracownicy, którzy uczestniczą w szkoleniu, mogli jak najlepiej przyswoić przekazywaną im wiedzę, a następnie wykorzystać ją w praktyce.

Kolejną cenioną przez ponad połowę respondentów umiejętnością jest komunikacja (54,8%). Była ona wyróżniona przede wszystkim przez respondentów z sektora handlowego (60,9%), a najrzadziej z rolniczego (33,3%). W przypadku przedsiębiorstw handlowych realizowane przez pracowników zadania opierają się na komunikowaniu, dlatego ten rodzaj umiejętności jest najczęściej wymieniany jako nadrzędny dla tego sektora gospodarki. Również wielkość firmy determinowała odsetek wskazań co do wagi tej kompetencji. Im większa firma, tym większy odsetek respondentów wskazywał komunikację jako ważną umiejętność. I tak dla dużych firm odsetek wskazań wynosił 45,4%, dla przedsiębiorstw małych i mikropodmiotów odpowiednio 19,8 i 19,1%. Komunikacja oznacza przekazywanie informacji i bez niej trudne jest

realizowanie jakichkolwiek zadań. Jest ona bardzo szerokim pojęciem w kontekście kompetencji, wymaga bowiem wielu umiejętności, jak np. pozyskiwania, selekcjonowania, przetwarzania informacji. Jej elementem jest również odpowiedni wybór kanału, za pośrednictwem którego informacje będą przekazywane, i tu istotne mogą okazać się umiejętności techniczne, w tym informatyczne, dotyczące emisji informacji. W ramach komunikacji pojawia się również kwestia dekodowania i odbioru informacji. Efektem tego może być skłonność do refleksji, samodzielnych poszukiwań i inspiracji do podejmowania kolejnych działań. Opisywana umiejętność plasuje się na dalszych pozycjach niż wymienione wcześniej kompetencje, co może dowodzić, iż komunikacja w wielu podmiotach nie jest doceniana, a systemy informacyjne i zarządzanie informacją występują w zróżnicowanej skali. Na tej podstawie należy również stwierdzić, że komunikacja, będąca fundamentem społeczeństwa informacyjnego, nie zajmuje kluczowej pozycji w rankingu oczekiwań kompetencyjnych w wielu polskich przedsiębiorstwach.

Kreatywność i przedsiębiorczość to cechy cenione przez połowę (50,4%) ankietowanych podmiotów (tab. 3.9). Kreatywność oznacza zdolność do tworzenia czegoś nowego, oryginalnego. Cecha ta często wiąże się ze szczególnymi uzdolnieniami i zadaniami, jakie należy realizować. Jednak w firmie nie od wszystkich pracowników wymaga się kreatywności, a w niektórych sytuacjach jest to nawet niewskazane. Z tego też względu cecha ta nie była przez wszystkich respondentów wymieniana, są oni bowiem świadomi, że w firmie są potrzebne jednocześnie dwie grupy pracowników – „konie pociągowe” i „rozwojowcy”. Pierwsza grupa obejmuje osoby, które na co dzień szybko i biegle obsługują znane i opanowane procesy. Druga zaś zajmuje się śledzeniem postępu w dziedzinie, w której specjalizuje się, zajmuje się benchmarkingiem, wprowadzaniem nowości, np. w produktach, procesach, technologii (Oleksyn, 2006, s. 60). Natomiast przedsiębiorczość jest postrzegana jako złożona kompetencja, co znajduje odzwierciedlenie w definicjach, w których dostrzegana jest różnorodność interpretacji (por. Drucker, 2008; Griffin, 2002; Listwan, 2004; Poczowski, 2004). Na ogół przedsiębiorczość odnosi się do pewnych cech człowieka, takich jak np. pomysłowość, zaradność, sprawność organizacyjna czy rzutkość. Cecha ta oznacza wspólnie, że osoba, którą spostrzegamy jako przedsiębiorczą, ma nie tylko intelekt, ale również wiedzę. Rola tej kompetencji jest szczególnie w gospodarce rynkowej, a Marshall uznał ją za czwarty czynnik produkcji obok ziemi (w tym zasobów naturalnych), pracy i kapitału (Oleksyn, 2006, s. 63). Wymienione wyżej cechy w naszych badaniach

były cenione przede wszystkim przez respondentów reprezentujących sektor przemysłowy (56,3%), a najrzadziej rolnictwo (33,3%). Wiek firmy również determinuje opinie na temat ważności kreatywności i przedsiębiorczości jako cech pracowników. Większą wagę do tych kompetencji przywiązują osoby pochodzące z firm powstałych w ciągu ostatnich pięciu lat (57,6%). Generalnie obserwuje się pewną zależność oznaczającą, że im młodsza firma, tym częstotliwość twierdzeń na temat ważności kreatywności i przedsiębiorczości jako kompetencji jest wyższa. Dlatego osoby reprezentujące firmy, które powstały na początku okresu transformacji lub wcześniej wymieniały tę cechę stosunkowo rzadko (48,1%).

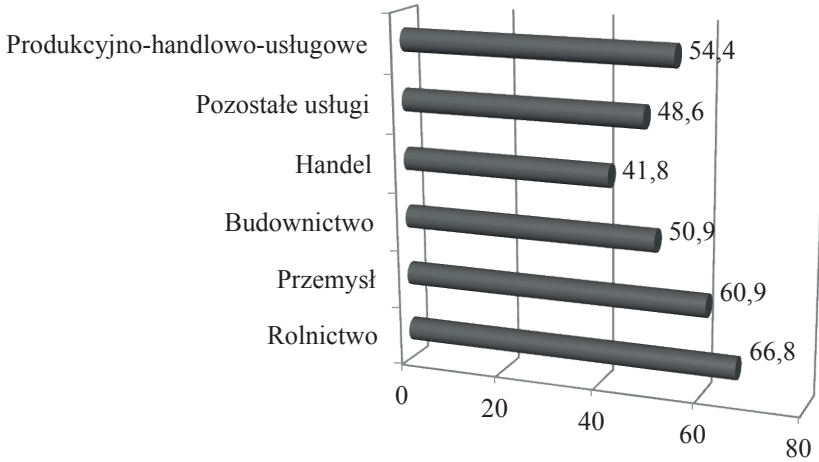
Polscy pracodawcy relatywnie rzadko do wartościowych kompetencji zaliczają te o charakterze cyfrowym/informatycznym. Tylko 48% pracodawców uznało je za ważne, a jeszcze mniej (nieco ponad 1/4) do cennych umiejętności zaliczyła te dotyczące obsługi różnych specjalistycznych programów komputerowych. Umiejętności informatyczne były przede wszystkim traktowane jako cenne przez respondentów reprezentujących handel i pozostały sektor usługowy. Częściej są one uznawane za ważne w firmach, które powstały w ciągu ostatnich pięciu lat (49,5%), niż tych starszych, funkcjonujących na rynku przynajmniej ćwierć wieku (40%).

Jeszcze rzadziej za wartościowe uważano kompetencje dotyczące znajomości języków obcych (26,5%) czy umiejętność funkcjonowania w otoczeniu międzynarodowym (16,5%). Tak niski odsetek wskazań może wynikać z faktu, że większość badanych firm funkcjonowała na wewnętrznym, krajowym rynku (65%). Na niewielkie wymagania pracodawców w zakresie znajomości języków obcych wskazują również wyniki kolejnych edycji Bilansu Kapitału Ludzkiego. Wynika z nich, że tylko w 1/5 ofert pracy wymóg znajomości języków obcych pojawił się jako warunek podjęcia pracy. Zazwyczaj pracodawcy oczekują od potencjalnych kandydatów do pracy znajomości jednego z dwóch języków – angielskiego albo niemieckiego (Kocór *et al.*, 2015, s. 52). Wyniki badania wskazują, że znajomość języków obcych jest najbardziej ceniona w firmach przemysłowych (44,4%), najmniej w handlowych (19,7%).

3.2.3. Rozwój zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach

Jednym z narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie jest system oceniania. Wykorzystywany jest on do różnych celów i najczęściej dotyczy oceny kwalifikacji personelu, jego zachowania czy efektów, jakie osiąga w pracy. Ocena może być bieżąca i okresowa. Pierwsza dokonywana jest zazwyczaj przez bezpośredniego przełożonego i ma wtedy charakter ciągły lub przez kierownictwo i ma wówczas charakter sytuacyjny. W zależności od celu oceny stosowane są różne kryteria, według których ona jest dokonywana. Ocena okresowa ma charakter sformalizowany i odbywa się co pewien czas. Jest ona na ogół kompleksowa, dotyczy efektów pracy pracownika, jego umiejętności i postawy wobec pracy (Król, Ludwiczynski, 2007, s. 276). Zarówno jedna, jak i druga ocena odgrywają bardzo ważną rolę, sprzyjają bowiem nie tylko rozwojowi kompetencji pracowników, ale poprzez oszacowanie wartości kapitału ludzkiego umożliwiają identyfikację silnych i słabych stron organizacji. Posiadanie zaś wiedzy na ten temat pozwala na zdiagnozowanie rzeczywistych możliwości każdego podmiotu funkcjonującego w gospodarce. Dla każdej zatem firmy stosowanie systemu oceny jest szansą na efektywne wykorzystanie kompetencji pracowników. Dlatego w ramach badań zapytaliśmy respondentów, czy w ich firmach są przeprowadzane oceny okresowe pracowników pod kątem ich przydatności do potrzeb przedsiębiorstw. Tylko 50,5% z nich odpowiedziało twierdząco, co oznacza, że prawie połowa badanych przedsiębiorstw nie stosowała tego narzędzia w zarządzaniu personelem. Oceny były najczęściej przeprowadzane w firmach rolniczych (66,8%) i przemysłowych (60,9%), a najrzadziej (41,8%) w handlowych (wykres 3.14).

Wykorzystanie ocen okresowych w zarządzaniu firmą determinowane jest jej wielkością i okresem funkcjonowania. Praktyka ta jest częściej stosowana w firmach dużych (75,7%) niż małych (46,5%) i mikropodmiotach (32%). Na zjawisko sporadycznego wykorzystania oceniania w najmniejszych podmiotach wskazują również wyniki innych badań (Kukulak-Dolata, 2013, s. 231), które jako przyczynę tej sytuacji podają zbyt małą wielkość firmy, która eliminuje taką potrzebę. W małych podmiotach rzeczywiście kierownictwo dokonuje oceny na ogół codziennie, mamy tu do czynienia z oceną bieżącą. Natomiast uwzględniając rok założenia firmy zauważamy, że ocenianie jest najczęściej stosowane w firmach o długim stażu, które działają na rynku 26 lat i więcej (65%), natomiast rzadko jest wykorzystywane w firmach funkcjonujących do pięciu lat (37,4%).



Wykres 3.14. Przedsiębiorstwa, w których przeprowadzono oceny okresowe według rodzaju działalności (n = 509, w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników z przeprowadzonych badań terenowych

Przeprowadzane w przedsiębiorstwach oceny pracowników mają m.in. na celu zdiagnozowanie luki kompetencyjnej, co jest istotne dla podejmowania dalszych działań. Ważne jest w tym przypadku ustalenie, czy luki te mogą być usunięte poprzez dokonanie naboru dodatkowych pracowników, czy też poprzez rozwój kapitału ludzkiego, jakim dysponuje firma. Rozwój ten może być zapewniony poprzez skierowanie pracownika na szkolenie. Szkolenia zaś mogą być np. wstępne – wprowadzające pracownika do pracy. Są one wówczas adresowane do osób nowo przyjętych, u których występują braki kwalifikacyjne albo ich celem jest pomoc w procesie adaptacji społeczno-zawodowej. Inną kategorią są szkolenia dostosowawcze, ich celem jest rozszerzenie wiedzy i umiejętności zatrudnionych osób w związku ze zmianami wymogów kwalifikacyjnych na danym stanowisku, np. na skutek jego modernizacji lub mobilności poziomej bądź pionowej pracownika. Kolejny rodzaj szkoleń występujący w organizacji dotyczy przekwalifikowania zawodowego, które oznacza zmianę profilu zawodowego pracownika (Danilewicz, 2007, s. 232). Szkolenia są traktowane jako inwestycje w kapitał ludzki, którego nosicielami są pracownicy. Jeśli podejmowane są one w przedsiębiorstwie, to mówimy o inwestycjach obejmujących tzw. aktywa niematerialne. Jak każde aktywa powinny być one kontrolowane i temu m.in. służy ocena zatrudnionych pracowników.

Wyniki oceniania pracowników powinny następnie znaleźć odzwierciedlenie w planach szkoleń. Ich opracowanie oznacza, że firmy nie organizują szkoleń w sposób przypadkowy, a zorganizowany. Tworzenie

wspomnianych planów powinno być pochodną realizowanej strategii personalnej i strategii rozwoju firmy. Większość badanych pracodawców przygotowuje plany szkoleń (56,2%). Niepokojące jednak jest, iż ponad 43% z nich nie stosuje tego narzędzia. Szkolenia częściej są planowane w sektorze publicznym (74,5%) niż prywatnym (55,2%). Są one najczęściej sporządzane przez przedsiębiorstwa przemysłowe (76,2%), najrzadziej przez handlowe (43,8%). Wielkość firmy również determinuje opracowywanie planów szkoleniowych – im większa firma, tym większy odsetek podmiotów tworzących plany (tab. 3. 10).

Rodzaj przedsiębiorstwa	Odsetek przedsiębiorstw opracowujących plany szkoleń	Odsetek przedsiębiorstw realizujących szkolenia w ciągu ostatniego roku
Przedsiębiorstwa według rodzaju działalności		
	n = 566	n = 591
Rolnicze	66,7	66,7
Przemysłowe	76,2	80,8
Budowlane	56,1	62,3
Handlowe	43,8	46,6
Pozostałe usługi	55,7	57,0
Produkcyjno-handlowo-usługowe	54,9	59,1
Przedsiębiorstwa według wielkości		
	n = 566	n = 599
Od 1 do 9 osób	33,4	37,0
Od 10 do 49 osób	56,1	61,0
Od 50 do 249 osób	72,3	76,8
250 i więcej osób	88,1	87,0
Przedsiębiorstwa według okresu funkcjonowania		
	n = 561	n = 595
Do 5 lat	49,5	43,4
6–15 lat	48,7	50,6
16–25 lat	55,6	62,8
26 i więcej lat	76,3	78,1

Tabela 3.10. Przedsiębiorstwa opracowujące plany szkoleń i te, które organizowały szkolenia w ciągu ostatniego roku (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników z przeprowadzonych badań terenowych.

W grupie dużych przedsiębiorstw 88,1% opracowuje plany szkoleń, w mikroprzedsiębiorstwach robi to tylko 33,4%. Różnice te wynikają z faktu tworzenia w dużych firmach działów HR/personalnych, które stosują określone narzędzia polityki personalnej. Natomiast w mikroprzedsiębiorstwach nie ma takich działów, a polityka kadrowa jest prowadzona przez właściciela firmy, który równolegle wykonuje wiele zadań w ramach zarządzania firmą. Na stosowanie planów szkoleniowych wpływa również moment założenia firmy. I tak w przedsiębiorstwach o długim stażu (powyżej 26 lat – 76,3%) instrument ten był znacznie częściej wykorzystywany niż w tych, które powstały w ciągu ostatnich pięciu lat (49,5%) (tab. 3.10). Uwagę zwraca również częstsze opracowywanie planów szkoleniowych w firmach, które mają wyodrębnione działy badawczo-rozwojowe (89,7%), niż w tych, w których one nie występują (46,2%). Zjawisko to dotyczy raczej większych podmiotów gospodarczych – w nich, jak już zostało wspomniane, na ogół funkcjonują wyspecjalizowane działy kadrowe, do zadań których między innymi należy zapewnienie rozwoju pracowników, w tym organizacja szkoleń.

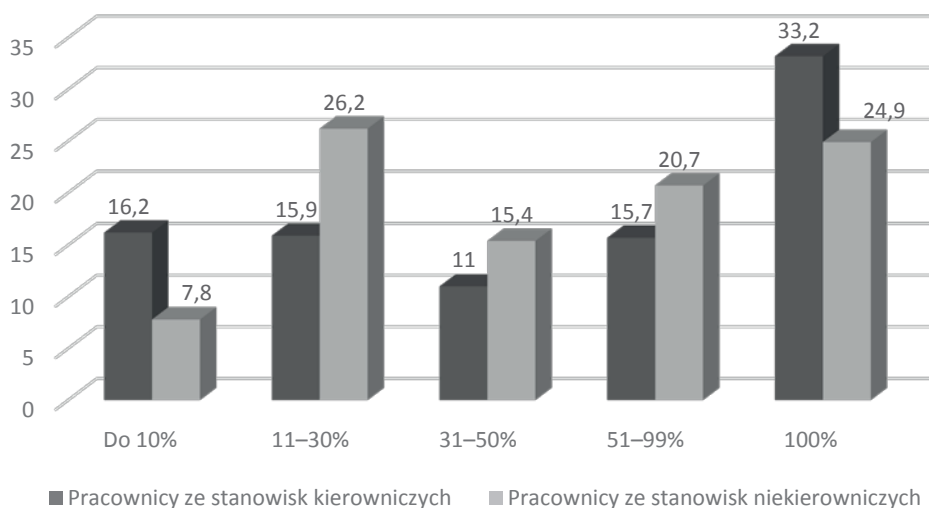
W ramach badań byliśmy zainteresowani aktywnością firm w zakresie inwestowania w kapitał ludzki – zapytaliśmy respondentów o organizowanie jakichkolwiek szkoleń (poza tymi o charakterze obligatoryjnym, jak np. bhp). Z przeprowadzonych obserwacji wynika, że w 59,5% badanych przedsiębiorstw w ciągu ostatniego roku zorganizowano szkolenia. Odsetek ten jest wyższy od wskaźnika informującego o planowaniu szkoleń. Brak planów na temat inwestycji w kapitał ludzki nie dowodzi, że takie inwestycje nie są podejmowane. Niemniej jednak uwagę zwraca dość duży odsetek pracodawców, którzy nie dokonują inwestycji we wspomniany kapitał. Ich postawa może wynikać z braku podstaw do obliczeń opłacalności inwestowania oraz niemożności porównań różnych alternatywnych przedsięwzięć rozwojowych. A. Lipka, analizując inwestycje w kapitał ludzki, zwraca uwagę na kierowanie się przez pracodawców zasadą ograniczonej racjonalności. Tłumaczy ona zachowawcze stanowisko pracodawców m.in. teorią perspektywy Kahnemana i Tverskiego, z której wynika, że:

- straty związane z odejściem pracownika, w którego zainwestowano, będą większe od zysków z wydajniejszej i jakościowo lepszej pracy tej osoby;
- kolejnym przyrostom zysków, wynikającym z zainwestowania w pracownika, odpowiadają coraz mniejsze przyrosty użyteczności (Lipka, 2005, s. 164).

Przyjrzyjmy się firmom dokonującym inwestycji w kapitał ludzki. Struktura podmiotów, których pracownicy brali udział w szkoleniu w ciągu ostatniego roku jest zbliżona do obserwowanej w grupie przedsiębiorstw opracowujących szkolenia (tab. 3.10). W tym przypadku również dostrzegamy najwyższy odsetek wskazań o organizowanych szkoleniach

w grupie przedsiębiorstw przemysłowych (80,8%), a najniższy w handlowych (46,6%). Ponadto obserwujemy dodatnią zależność między wielkością przedsiębiorstwa a odsetkiem firm organizujących szkolenia. W mikropodmiotach odnotowano najniższy odsetek firm (37%) inicjujących kształcenia pracowników, gdy w przedsiębiorstwach dużych odsetek ten był ponad dwukrotnie wyższy (87%). Szkolenia są częściej organizowane w firmach, które od dłuższego czasu funkcjonują na rynku, niż w tych nowo powstałych. Dlatego najczęściej były one wymieniane przez respondentów reprezentujących firmy, które działają już 26 lat i więcej (78,1%), a najrzadziej przez tych pracujących w firmach, które zakładano pięć lat temu lub później (43,4%). W organizowanych przez pracodawców szkoleniach uczestniczyły osoby pełniące różne funkcje w firmach (wykres 3.15).

Organizowane w ciągu ostatnich 12 miesięcy szkolenia były adresowane do kadry kierowniczej i niekierowniczej. Uwagę zwraca 1/3 badanych przedsiębiorstw, która objęła szkoleniami wszystkich pracowników ze stanowisk kierowniczych. Warto dodać, że wiedza i umiejętności tej grupy pracowników mają wpływ na osiągnięte wyniki, a te najczęściej decydują o tym, czy osoby z owej grupy będą sprawować kierownicze stanowiska w kolejnych latach (Oleksyn, 2006, s. 162).



Wykres 3.15. Odsetek pracowników ze stanowisk kierowniczych i niekierowniczych uczestniczących w szkoleniu (n = 599)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników z przeprowadzonych badań terenowych

Należy jednak podkreślić, że w wielu firmach nawet połowa kadry kierowniczej nie była objęta szkoleniami, a w co szóstej dotyczyły one tylko do 10% stanowisk kierowniczych. Trochę inaczej kształtuje się uczestnictwo w kształceniu ustawicznym osób zajmujących stanowiska niekierownicze. W tym przypadku znacznie mniejszy odsetek respondentów deklarował organizowanie szkoleń dla wszystkich pracowników (24,9%), w porównaniu z pracownikami ze stanowisk kierowniczych. Różnica ta jest zrozumiała, osób pełniących funkcje menedżerskie jest bowiem znacznie mniej niż pozostałych pracowników. Natomiast większy odsetek respondentów deklarował przeszkolenie połowy pracowników ze stanowisk niekierowniczych (49,4%) w porównaniu z kierowniczymi (43,1%). Należy podkreślić, że ta grupa pracowników jest złożona i w jej skład wchodzi specjaliści, pracownicy merytoryczno-wykonawczy i operacyjni. Osoby te pełnią różne funkcje w firmach. I tak specjaliści są przygotowani do samodzielnego, efektywnego wykonywania zadań według obowiązujących standardów, są zdolni do inicjowania i wdrażania niezbędnych innowacji w swojej firmie. Osoby te legitymują się wykształceniem wyższym. Pracownicy merytoryczno-wykonawczy to w języku potocznym fachowcy, którzy umieją – podobnie jak specjaliści – dobrze i efektywnie wykonywać obowiązki, mają odpowiednie doświadczenie w realizacji przydzielonych zadań. Od tej grupy pracowników nie wymaga się jednak bycia twórczym, nie muszą oni śledzić krajowego i światowego postępu w dziedzinie, w której wykonują pracę. Natomiast pracownicy operacyjni, to osoby wykonujące proste prace, niewymagające specjalistycznego przygotowania do wykonywania zawodu. Dobrego wykonywania pracy osoby te często uczą się w miejscu pracy (Oleksyn, 2006, s. 179). Ta grupa pracowników swoje zatrudnienie czasami traktuje jako przejściowe, a pracodawcy są tego świadomi. Dlatego w ramach stanowisk niekierowniczych szkolenia są najczęściej adresowane do specjalistów lub pracowników merytoryczno-wykonawczych. Nie oznacza to jednak, że pracownicy operacyjni są pozbawienie dostępu do nich.

Dane zawarte w tabeli 3.10 wskazują, iż kształcenie pracowników w polskich przedsiębiorstwach jest realizowane w zbyt małym zakresie. Drukker stwierdził, że aby wprowadzić zmiany, należy przeszkolić 30% osób zajmujących się problemami z tego obszaru, w którym te zmiany będą wprowadzane (Lipka, 2005, s. 161). Oznacza to, że w przedsiębiorstwach w przyszłości będzie trzeba szkolić więcej pracowników i robić to coraz częściej. Wspomniane zjawisko musi w szerszym zakresie wystąpić w grupie pracowników na stanowiskach kierowniczych, którzy są odpowiedzialni za wprowadzanie zmian, i tych ze stanowisk niekierowniczych, przede wszystkim z grupy specjalistów.

Zmiany następują w wielu obszarach działalności firmy – nas interesowały przede wszystkim te związane z technologiami informacyjnymi i komunikacyjnymi. Szczególnie istotne było poznanie relacji między nowymi rozwiązaniami i jakością kapitału ludzkiego, jakim dysponowały firmy. Zadaliliśmy więc respondentom pytanie, czy wdrażanie nowych TIK wymagało zorganizowania dodatkowych szkoleń. Ponad 39% respondentów odpowiedziało twierdząco, a 60,2% twierdziło, że w ich firmach tego typu działania nie były podejmowane. Może to dowodzić z jednej strony dobrej jakości kapitału ludzkiego, jakim dysponują pracodawcy, a z drugiej kierowania się przez pracodawców wspomnianą już zasadą ograniczonej racjonalności.

O dobrych umiejętnościach informatycznych osób zatrudnionych w badanych firmach świadczą wcześniej analizowane opinie pracodawców dotyczące poziomu kompetencji informatycznych zatrudnionych oraz kolejne wypowiedzi respondentów odnoszące się do tego rodzaju kompetencji u nowo przyjmowanych pracowników. Pracodawcy traktują umiejętności informatyczne jako jedno z kryteriów selekcji pracowników na etapie ich rekrutacji.

W zasadzie w co czwartej badanej firmie (28%) wszyscy nowo przyjmowani pracownicy mają takie umiejętności informatyczne, które pozwalają na samodzielne wykonywanie zadań. Ponad połowa respondentów twierdziła, iż w większości przypadków kompetencje informatyczne wystarczają pracownikom w pełni realizować przydzielone im obowiązki. Jedynie 13,9% badanych wskazało, że tylko niektórzy nowo przyjmowani pracownicy dysponują umiejętnościami cyfrowymi, a zdaniem kolejnych 2,1% żadna z przyjmowanych osób nie posiadała umiejętności informatycznych, które umożliwiłyby jej pełne realizowanie zadań. Z powyższego wynika, że kompetencje informatyczne mają charakter elementarny.

Umiejętności, których najczęściej brakuje nowo przyjmowanym pracownikom, pokrywają się z tymi, które pracodawcy wskazali jako najczęściej deficytowe w przypadku zatrudnianych z zakresu informatyki. W tym przypadku również najczęściej wymieniano brak przygotowania do obsługi arkusza kalkulacyjnego (47,2%) (tab. 3.11). Respondenci luki dostrzegają także w umiejętnościach dotyczących analizy i opracowywania baz danych (29,2%), przygotowania grafiki komputerowej (29,2%), obsługi specjalistycznego oprogramowania (28,6%). Wymieniane najczęściej deficyty dotyczą osób zajmujących się pracami administracyjno-biuroowymi. O wiele rzadziej wymieniano kompetencje związane z obsługą procesów produkcyjnych. W tym przypadku natężenie wskazań było mniejsze niż we wcześniej przeprowadzonej analizie kompetencji. U nowo przyjmowanych pracowników braki dotyczące obsługi oprogramowania wykorzystywanego do sterowania liniami produkcyjnymi wskazało tylko 12,4%, a dotyczące obsługi maszyn sterowanych numerycznie 13,7% respondentów.

Z analizy deficytów w zakresie umiejętności informatycznych u pracowników nowo przyjmowanych i już zatrudnionych wynika, że kompetencje te są częściej wymagane od pracowników na stanowiskach nierobotniczych niż robotniczych. Wydaje się więc, że kompetencje informatyczne nie są traktowane jako kluczowe³⁷ w sferze operacyjnej działalności przedsiębiorstw.

Rodzaje umiejętności	Razem	
	n	%
Obsługi edytorów tekstu	36	22,4
Korzystania z arkuszy kalkulacyjnych	76	47,2
Tworzenia prezentacji	44	27,3
Analizy i opracowania baz danych	57	35,4
Przygotowania grafiki komputerowej	47	29,2
Obsługi poczty elektronicznej	12	7,5
Korzystania z przeglądarek i wyszukiwarek internetowych	8	5,0
Obsługi maszyn sterowanych numerycznie	22	13,7
Obsługi specjalistycznych programów, np. księgowo-finansowych, zarządzania kadrami	46	28,6
Obsługi oprogramowania wykorzystywanego do sterowania liniami produkcyjnymi	20	12,4

Tabela 3.11. Umiejętności informatyczne, których brakuje nowo przyjmowanym pracownikom (n = 161)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań terenowych.

Negatywne opinie na temat kompetencji informatycznych są, z jednej strony, częściej zgłaszane wobec pracowników nowo zatrudnionych niż wobec zatrudnionych ogółem. Może to dowodzić, że są one eliminowane poprzez szkolenia. Ale z drugiej strony obserwujemy, iż opinie respondentów na temat braków w obszarze kompetencji informatycznych u zatrudnionych i u nowo przyjmowanych pracowników pokrywają się i fakt ten może dowodzić, że w tych przedsiębiorstwach, gdzie one występują, nie są organizowane szkolenia dla pracowników w celu ich wyeliminowania, a jeśli nawet są organizowane, to nie są skuteczne, nie wyposażają bowiem pracowników w pożądane umiejętności informatyczne.

³⁷ Za kompetencje kluczowe na stanowisku w tym przypadku należy rozumieć te, które są najważniejsze w realizacji zadań związanych z określonym stanowiskiem i umożliwiają podołanie obowiązkom (Oleksyn, 2006, s. 20).

Technologie informacyjne i komunikacyjne (TIK) odgrywają kluczową rolę w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy, innowacyjności, a także dobrobytu. Wraz z rozwojem i rosnącym wykorzystaniem tych technologii coraz bardziej istotnym zagadnieniem staje się to, na ile wspierają one wzrost gospodarczy i poprawiają efektywność gospodarowania. Ta problematyka była przedmiotem badań w projekcie „Wpływ technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych na produktywność – analiza makro i mikroekonomiczna”, który został zrealizowany w Katedrze Polityki Ekonomicznej Uniwersytetu Łódzkiego w latach 2014–2015 ze środków Narodowego Centrum Nauki.

Monografia przedstawia wyniki przeprowadzonych analiz. Opisuje zależności pomiędzy technologiami informacyjnymi i komunikacyjnymi a produktywnością w kontekście paradoksu Solowa. Identyfikuje czynniki komplementarne wobec TIK, które warunkują produktywne wdrożenie i wykorzystanie tych technologii – w skali makroekonomicznej dla krajów Europy Środkowo-Wschodniej oraz w skali mikroekonomicznej dla Polski. W ramach badań dowiedziono, że technologie informacyjne i komunikacyjne podnoszą wydajność pracy pod warunkiem powiązania ich z czynnikami komplementarnymi – kapitałem ludzkim, zmianą organizacyjną, innowacyjnością. W rezultacie położenie większego nacisku na wdrażanie czynników komplementarnych wobec TIK w Polsce i krajach Europy Środkowo-Wschodniej powinno skutkować poprawą wydajności pracy, nawet jeśli wzrost nakładów na inwestycje w te technologie w najbliższych latach nie będzie tak dynamiczny jak w przeszłości.



WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

ISBN 978-83-7969-965-0



788379 699650