

Łukasz Sienkiewicz, Maciej Gruza

## **Wpływ procesów szkolenia pracowników na innowacyjność przedsiębiorstw**

Wpływ procesów rozwoju pracowników, obejmujący również działalność szkoleniową, na innowacyjność przedsiębiorstw trzeba rozpatrywać w kontekście relacji innowacyjności z zestawem praktyk zarządzania zasobami ludzkimi. Zdobywanie przez firmę trwałej przewagi konkurencyjnej jest możliwe tylko wtedy, gdy jest ona w stanie przyciągnąć utalentowanych pracowników, skłonnych do ciągłej innowacyjności i otwartości na zmiany. Powoduje to wzrost znaczenia kształcenia i zdobywania wiedzy. Związek ten był przedmiotem badań prowadzonych w IPiSS w 2008 roku. Na potrzeby analizy zgromadzonych danych skonstruowane zostały indeksy charakteryzujące główne filary ZZL, w tym szkolenia i rozwój. Analiza statystyczna wykazała istotną dodatnią zależność dynamiki innowacyjności od poziomu szkoleń i rozwoju.

### **Związek procesów ZZL z czynnikami konkurencyjności przedsiębiorstw**

Analizę wpływu procesów szeroko rozumianego rozwoju pracowników, obejmującego również działalność szkoleniową, na innowacyjność przedsiębiorstw należałoby rozpatrywać w szerszym kontekście relacji innowacyjności z zestawem praktyk zarządzania zasobami ludzkimi, mającym charakter systemowy, a jednocześnie specyficznego dla danej organizacji. Na istnienie takich związków wskazuje bowiem częściowo szereg badań poświęconych analizie efektywności zarządzania zasobami ludzkimi mierzonej jego wpływem na poszczególne czynniki konkurencyjności firmy, w tym na jej innowacyjność.

Coraz częściej bowiem wyróżnianie się organizacji, pozwalające na zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej, jest możliwe tylko wtedy, gdy jest ona w stanie rozwinąć wewnętrzne, specyficzne dla firmy systemy, pozwalające przyciągnąć utalentowanych pracowników, skłonnych do ciągłej innowacyjności i otwartości na zmiany [Lawler, 2008, s. 7]. Jak twierdzi E.E. Lawler, tylko wtedy możliwe jest stworzenie relatywnie wyso-

kich barier wejścia, w niewielkim stopniu uzależnionych od wyposażenia kapitałowego danego przedsiębiorstwa, a zależnych od posiadania przez organizację odpowiednich struktur, systemów, procesów i praktyk, które nie ograniczają eksperymentowania, możliwości zdobywania i transferu wiedzy, motywowania oraz nie tłumią innowacyjności. Powoduje to wzrost znaczenia kształcenia oraz zdobywania wiedzy w drodze procesów zewnętrznych i wewnętrznych, w których nacisk powinien być położony na tworzenie samej organizacji zdolnej do ciągłej innowacyjności i zmiany.

W badaniu organizacji innowacyjnych (*Survey of Innovative Organizations*) opartym na analizie benchmarkingowej 102 przedsiębiorstw w Ameryce Północnej, wyniki wskazywały, że organizacje najbardziej innowacyjne najczęściej charakteryzowały się podejściem holistycznym, obejmując w programach zarówno praktyki ZZL, jak i narzędzia z kategorii technologicznych, TQM, czy inne czynniki strukturalne [Farias, Varma, 1998].

Wielu badaczy wykazuje zainteresowanie wyłącznie systemami projektowanymi lub dostosowanymi do strategii danej organizacji, ponieważ niektóre badania wykazały, iż pomimo częstego stosowania powielanych z innych organizacji systemów ZZL (określanych jako *external fit*), sam fakt niedopasowania nawet bardzo zaawansowanego systemu zarządzania zasobami ludzkimi do strategii konkretnej firmy powoduje ich niższą efektywność [Guest i in., 2003]. Według E. Lawlera [1996] wysokie ekonomiczne efekty działania firmy pojawiają się wtedy, gdy ma miejsce wzajemne dopasowanie pięciu kluczowych elementów dla prowadzenia działalności gospodarczej, a mianowicie: strategii firmy, ludzi, struktury, motywowania i procesów. Niektórzy autorzy [Dessler, 2005], kładąc nacisk na dopasowanie systemów ZZL do strategii i specyfiki firmy, zauważają jednak, że wśród ich cech wspólnych wymienić można chociażby stosowanie:

- metod rekrutacji pozwalających na przyciągnięcie dużej liczby kandydatów do pracy o wysokich kwalifikacjach,
- zweryfikowanych metod zwiększających trafność rekrutacji i doboru pracowników,
- relatywnie dużej liczby szkoleń dla pracowników.

Problematyka szeroko rozumianego rozwoju przewija się również w innych badaniach, próbujących naświetlić związek praktyk ZZL z czynnikami sukcesu i konkurencyjności firmy, między innymi:

- szeroko rozumiane szkolenie i rozwój, jak również bardziej specyficznie ukierunkowany – rozwój liderów zdolnych do budowania zaangażowania, zaufania oraz motywującego środowiska pracy [Lawler, 2004],
- nacisk na szkolenie i rozwój [Pfeffer, 1994],
- rozwój wiedzy zawodowej oraz dzielenie się informacjami [Snell, Bohlander, 2004].

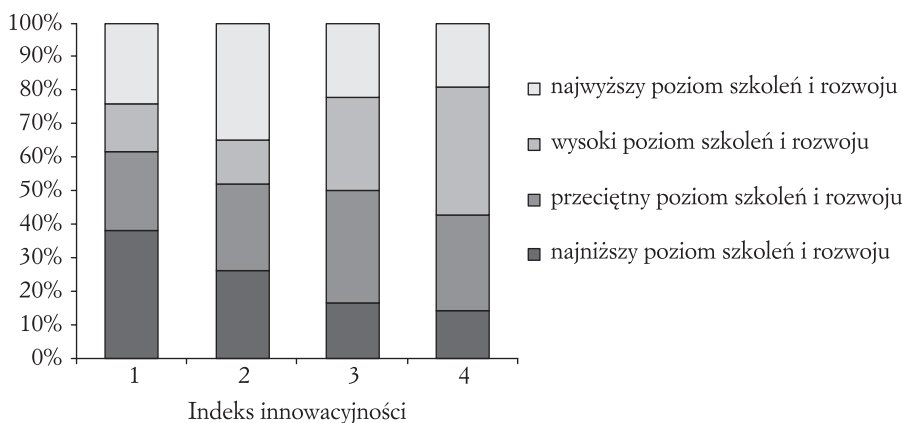
## Powiązanie praktyk w zakresie szkoleń i rozwoju z innowacyjnością przedsiębiorstw

W żadnym z dotychczasowych badań nie udało się jednak ustalić jednoznacznej relacji praktyk w zakresie szkolenia i rozwoju pracowników z innowacyjnością przedsiębiorstw. Zgodnie z przedstawionym powyżej kierunkiem holistycznym, analiza taka wymaga podejścia kompleksowego, uwzględniającego równocześnie:

- spójność praktyk w zakresie szkoleń i rozwoju ze strategią firmy,
- określenie stopnia skuteczności praktyk szkolenia i rozwoju w powiązaniu z poziomem innowacyjności,
- organizację procesu szkoleniowego (określanie celów i kierunków szkolenia, uwzględnianie oczekiwań pracowników, kształtowanie specyficznych kompetencji) a innowacyjność.

Na potrzeby analizy zgromadzonych danych skonstruowane zostały indeksy charakteryzujące główne praktyki ZZL, w tym szkolenia i rozwój. Ocena logicznej spójności pytań tworzących analizowany indeks za pomocą współczynnika rzetelności alfa-Cronbacha jest jednoznacznie pozytywna<sup>1</sup>. Analiza statystyczna wykazała istotną dodatnią zależność dynamiki innowacyjności od szkoleń i rozwoju. Związek omawianej praktyki z innowacyjnością zilustrowany został na wykresie 1.

**Wykres 1.** Ocena poziomu szkoleń i rozwoju w przedsiębiorstwie w odniesieniu do poziomu innowacyjności



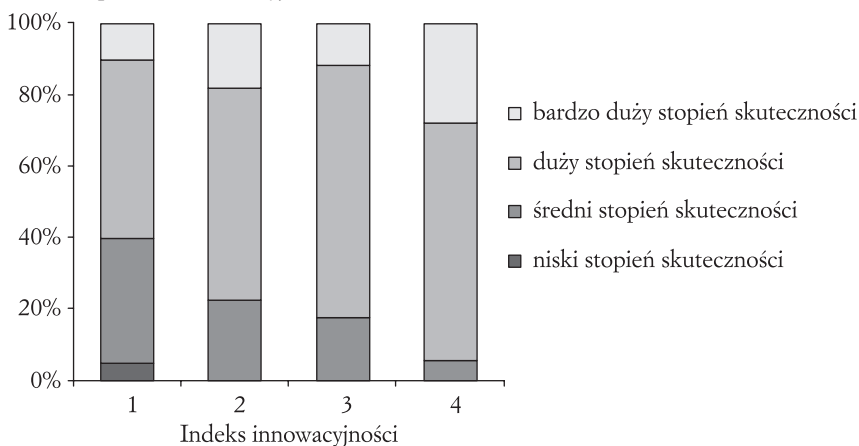
Źródło: opracowanie własne

1 W przypadku szkoleń i rozwoju współczynnika rzetelności wynosi 0,829.

Aż w 57% firmach o najwyższym poziomie innowacyjności praktyka została oceniona dobrze lub bardzo dobrze, podczas gdy wysoką ocenę szkoleń i rozwoju uzyskało jedynie 38% firm o najniższej wartości indeksu innowacyjności. Zależność ta jest jeszcze bardziej widoczna, gdy pod uwagę weźmiemy odsetek spółek, które otrzymały najniższą ocenę szkoleń i rozwoju. Takich firm w grupie najbardziej innowacyjnych było jedynie 14%, podczas gdy w grupie o najniższej innowacyjności aż 38%. Interpretacja analizy wpływu tej praktyki na poziom innowacyjności pozwala na sformułowanie tezy, iż odpowiedni poziom szkoleń i rozwoju ma silny i bezpośredni wpływ na innowacyjność firmy.

Równie interesujące obserwacje dotyczą analizy poszczególnych czynników składających się na praktyki szkolenia i rozwoju. Nie stwierdzono występowania zależności pomiędzy spójnością praktyki ze strategią a innowacyjnością. Jednak już ocena stopnia skuteczności szkoleń i rozwoju prowadzi do całkowicie odmiennych wniosków. Im wyższa ocena praktyki, tym większa innowacyjność danej firmy. W 60% spółek najmniej innowacyjnych tę praktykę oceniono jako skuteczną, podczas gdy podobną ocenę wyrażono aż w 95% firm najbardziej innowacyjnych. Omówioną zależność ilustruje wykres 2.

**Wykres 2.** Ocena stopnia skuteczności szkoleń i rozwoju w odniesieniu do poziomu innowacyjności

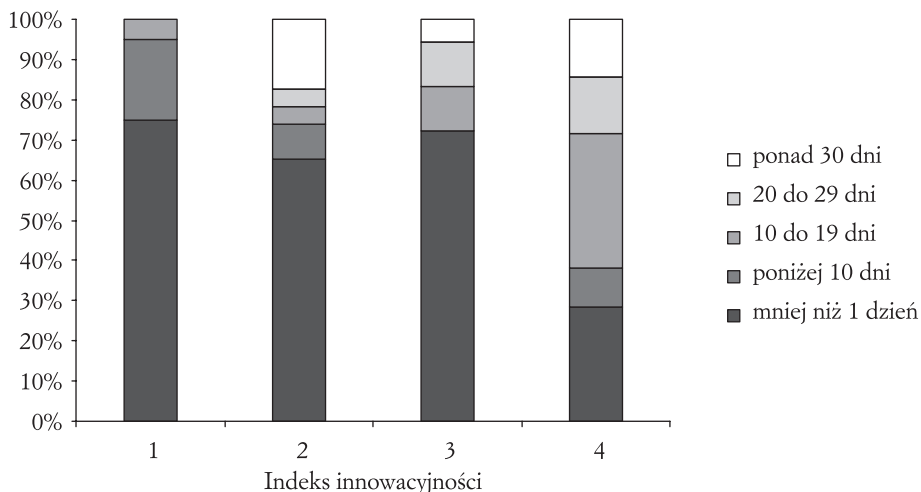


Źródło: opracowanie własne

Poza oceną skuteczności omawianej praktyki zwraca również uwagę przeciętna liczba dni szkoleniowych w roku przypadająca na jednego pracownika. Ten współczynnik jest silnie skorelowany z poziomem innowacyjności. W 75% najmniej innowacyjnych firm na jednego pracownika przypada mniej niż jeden dzień szkoleniowy w roku, podczas gdy podobną odpowiedź podało 27% najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw. W tej gru-

pie największy jest też udział firm przeznaczających rocznie na szkolenia pracowników przynajmniej 10 dni (62%). Omówione zależności zaprezentowane są na wykresie 3.

**Wykres 3.** Średnia liczba dni szkoleniowych na jednego pracownika w odniesieniu do poziomu innowacyjności



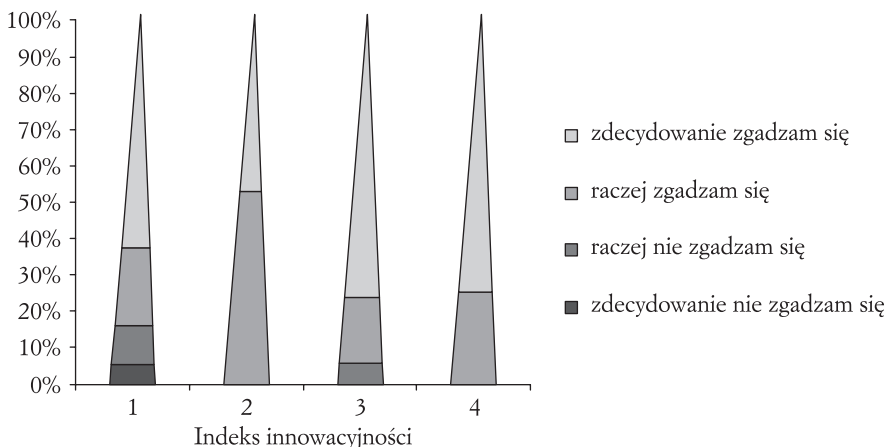
Źródło: opracowanie własne

W procesie szkoleniowym prowadzonym w firmach o najwyższej innowacyjności, kierując pracownika na szkolenia, rzadziej niż w pozostałych grupach uwzględnia się jego oczekiwania. Pozwala to na postawienie tezy, że firma ma większą orientację co do rzeczywistych potrzeb szkoleniowych niż indywidualni pracownicy. Tę obserwację zdaje się potwierdzać fakt, iż w najbardziej innowacyjnych spółkach praktycznie zawsze określone są cele szkolenia, podczas gdy w firmach o niższym poziomie innowacyjności nie jest to już takie oczywiste.

Analiza podstawowego celu szkoleń prowadzonych w badanych firmach pozwala na wyciągnięcie interesujących wniosków. Cel szkoleń, określony jako „zdobywanie wiedzy i umiejętności wspomagających innowacyjność”, jest priorytetem w 53% spółek o niskiej innowacyjności, podczas gdy 75% firm o wysokiej innowacyjności określa ten cel jako najważniejszy. Warto również zwrócić uwagę na określenie celu szkoleń jako „uczenie się rozwiązywania problemów”. Tym razem występuje wyraźna zależność – ten cel jest priorytetem w firmach o najwyższej innowacyjności (80% wskazań), podczas gdy w spółkach o niższym poziomie innowacji takiej odpowiedzi udzieliło 55% respondentów. Zależność ta zilustrowana jest na wykresie 4. Nie udało się wykazać istnienia związku pomiędzy poziomem innowacyjności a celami szkoleniowymi nakierowanymi na „kształtowanie kreatywności”, „otwartości na zmiany” oraz „uczenia się współpracy z innymi pracowni-

kami firmy”. Jest to dość zaskakujący wynik, wydaje się jednak, że wskazywać to może na sytuację, w której, przynajmniej w opinii przedstawicieli badanych przedsiębiorstw, o poziomie innowacyjności decydują przede wszystkim szkolenia nakierowane na zdobywanie „twardych” kompetencji służących realizacji konkretnych zadań, podczas gdy kompetencje „miękkie”, takie jak otwartość na zmiany czy współpraca, mogą mieć dużo mniejsze znaczenie. Innym wytłumaczeniem obserwowanego zjawiska mogą być różnice w stopniu zaawansowania systemów szkoleniowych. Badania potwierdzają wyraźną i dodatnią korelację pomiędzy stopniem zaawansowania tej praktyki a poziomem innowacyjności. Uzasadnione zatem wydaje się stwierdzenie, że w firmach najbardziej innowacyjnych szkolenia stanowią normę, a rozwój pracowników bezpośrednio odpowiedzialnych za kreowanie innowacji następuje drogą zaawansowanych programów szkoleniowych, nakierowanych przede wszystkim na rozwijanie umiejętności rozwiązywania skomplikowanych zagadnień o charakterze zarówno organizacyjnym, jak i technicznym.

**Wykres. 4.** Określenie głównego celu szkoleń jako uczenie się rozwiązywania problemów w odniesieniu do poziomu innowacyjności



Źródło: opracowanie własne

Na koniec omówienia wyników warto przytoczyć interesujące zestawienie dotyczące oceny kompetencji pracowników we wszystkich obszarach o strategicznym znaczeniu dla firmy w stosunku do średniego poziomu w branży. Otóż okazuje się, że w firmach o niskim i przeciętnym poziomie innowacyjności kompetencje pracowników są powszechnie uznawane za wyższe lub zdecydowanie wyższe niż u konkurencji (blisko 95% odpowiedzi), podczas gdy w spółkach najbardziej innowacyjnych kompetencje pracowników są określane nieco bardziej realistycznie. Nie udzielono ani jednej odpowiedzi określającej kompetencje jako zdecydowanie wyższe niż u konkurencji. Zidentyfikowane różnice

w ocenie kompetencji pracowników można zinterpretować jako obraz poziomu wiedzy kadry zarządzającej z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Jeżeli zestawimy tę informację z ogólną oceną zależności poziomu ZZL i innowacyjności (badania jednoznacznie wykazały istnienie dodatniej korelacji), to możliwe staje się wyjaśnienie bardziej optymistycznych ocen w grupie firm o najniższej innowacyjności poprzez ogólnie niższy poziom wiedzy z zakresu zaawansowanych technik zarządzania personelem wśród menedżerów z takich przedsiębiorstw. W tym miejscu trzeba jednak zastrzec, że jest to wniosek wyciągnięty na podstawie przesłanek. Bezpośrednio poziomu wiedzy menedżerów z zakresu ZZL nie badano.

## Podsumowanie

Zaprezentowana analiza pokazuje istotną dodatnią zależność dynamiki innowacyjności od poziomu szkoleń i rozwoju. Wykazano, że w firmach o najwyższym poziomie innowacyjności systemy szkoleń i rozwoju są znacznie bardziej rozwinięte niż w przedsiębiorstwach o niskiej innowacyjności. Świadczy o tym między innymi najwyższa ocena skuteczności szkoleń i rozwoju oraz najwięcej dni szkoleniowych w roku przeznaczonych na jednego pracownika wykazywana w firmach najbardziej innowacyjnych. W tej grupie przedsiębiorstw zidentyfikowano nie tylko wysoki stopień rozwoju omawianej praktyki, ale również wskazano na wiążący się z tym zagadnieniem wysoki poziom przygotowania kadry zarządzającej w zakresie ZZL.

## Literatura

- Dessler G. (2005), *Human Resource Management*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Farias G.F., Varma A. (1998), *High Performance Work Systems: What We Know and What We Need to Know*, Human Resource Planning.
- Guest D.E., Michie J., Conway N., Sheehan M. (2003), *Human Resource Management and Corporate Performance in the UK*, „British Journal of Industrial Relations”.
- Lawler E. (1996), *From the Ground up. Six Principles for Building the New Logic corporation*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Lawler E. (2004), *The Journey to Authenticity*, „Leader to Leader”, 32, Spring.
- Lawler E.E. (2008), *Talent. Making People Your Competitive Advantage*, Jossey-Bass.
- Pfeffer J. (1994), *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*, Harvard Business School Press, Boston.
- Snell S., Bohlander G. (2004), *Managing Human Resources*, Thomson South-Western, New York.

---

Łukasz Sienkiewicz – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoły Głównej Handlowej

w Warszawie. Zajmuje się w zarządzaniem kapitałem ludzkim oraz funkcjonowaniem rynku pracy. Najważniejsze publikacje to: „Jak oceniać pracę? Wartościowanie stanowisk i kompetencji” (współ. z M. Juchnowicz), Difin, Warszawa, 2006; „Standardy kwalifikacji zawodowych wobec wymagań rynku pracy”, (praca zb.), IPiSS, Warszawa, 2007; „Pomiar wartości kapitału ludzkiego” [w:] Juchnowicz M. (red.), „Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim”, Difin, Warszawa, 2007; „Narzędzia i praktyka zarządzania zasobem ludzkim”, (praca zb.), Poltext, Warszawa 2003.

Maciej Gruza – mgr, asystent w Zakładzie Zarządzania Zasobami Ludzkimi Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie. Zainteresowania naukowe to zawodoznawstwo oraz zarządzanie zasobami ludzkimi. Brał udział w charakterze eksperta w licznych projektach, do najważniejszych można zaliczyć: „Nowa klasyfikacja zawodów i specjalności”, EQUAL – „Czas na pracę, praca na czas” oraz „Wpływ zarządzania zasobami ludzkimi na innowacyjność i efektywność organizacji gospodarczych”. Najważniejsze publikacje to: „Nowa Klasyfikacja Zawodów i Specjalności – praktyczny przewodnik”, (współ. z Lelińska K., Stahl J.), IPiSS, Warszawa, 2004; „Wynagrodzenia w małych i średnich firmach”, (praca zb.), IPiSS, Warszawa, 2005; „Zawody szkolnictwa zawodowego – vademecum informacyjne doradcy zawodowego”, (współ. z Sołtysińska G., Lelińska K.), MEN, Warszawa 2005; „Standardy kwalifikacji zawodowych wobec wymagań rynku pracy”, (praca zb.), IPiSS, Warszawa, 2007.