

ROZDZIAŁ 2



METODYKA KSZTAŁTOWANIA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO OSÓB 50+

1. OKREŚLENIE POTRZEB W ZAKRESIE KSZTAŁTOWANIA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO PRACOWNIKÓW 50+ NA PODSTAWIE BADAŃ

Najważniejszymi czynnikami kształtującymi wartość przedsiębiorstwa są, jak podają Król i Ludwiczynski [2006, s. 44], cechy wnoszone przez człowieka, zdolność pracownika do uczenia się oraz motywacja do dzielenia się informacjami i wiedzą.

Do rangi głównych zadań urasta rozwijanie wśród osób odpowiedzialnych za zarządzanie ludźmi oraz wśród menedżerów postaw sprzyjających aktywności pracowników w obszarze uczenia się, kreowanie świadomości biznesowej oraz kształtowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej dzieleniu się wiedzą a także kreowanie postaw zbieżnych z oczekiwaniami interesariuszy przedsiębiorstwa [Król, Ludwiczynski 2006, s. 45].

W związku z tym osoby starające się o zatrudnienie coraz częściej jako swoje oczekiwania przedstawiają możliwość kształcenia się. Taka sytuacja dotyczy również pracowników 50+, będących głównym przedmiotem zainteresowania programu MAYDAY z zastrzeżeniem, że główny akcent jest w tym wypadku przeniesiony na przekonanie tej grupy pracowników o konieczności zdobywania nowych umiejętności, przy wykorzystaniu przez nich posiadanej wiedzy ukrytej, związanej z dotychczasowym doświadczeniem zawodowym. Takie podejście w przyszłości wymagało będzie modyfikacji funkcji personalnej przedsiębiorstw, której pracownicy elastycznie reagowaliby na doraźne potrzeby firmy w zakresie niezbędnych kwalifikacji pracowników. Dotychczasowe, fragmentaryczne badania polskich przedsiębiorstw w zakresie ewolucji ich funkcji per-

sonalnej wskazują, że w większości z nich niedoceniane są zasoby ludzkie, nadal traktowane jedynie jako koszt. W niektórych przedsiębiorstwach deklarowana jest ważność tych zasobów, jednak nie oznacza to podejmowania działań ukierunkowanych na racjonalne ich wykorzystanie [Król, Ludwicyński 2006, s. 48].

Poziom efektywności	wprowadzanie innowacji	Kompetencje do wykonywania innej, bardziej twórczej pracy; poczucie wspólnoty celów	Kompetencje do wykraczania poza znane granice i do tworzenia nowych relacji	Kompetencje do angażowania się w zmienione cele i strategię działania
	doskonalenie efektywności	Umiejętności wykorzystywania procesów indywidualnego uczenia się	Umiejętności wykorzystywania procesów zespołowego uczenia się	Umiejętności osiągnięcia nowych celów, wyższych standardów
	zapewnienie efektywności	Wiedza, umiejętności, zachowania niezbędne do wykonywania dotychczasowej pracy	Utrzymanie standardów pracy w zespole i osiągnięcia celów zespołu	Wkład w osiągnięcie nadrzędnych celów firmy
		pracownik	zespół	organizacja

Poziom rozwoju zasobów ludzkich

Źródło: [Pocztowski 2007, s. 288]

Rysunek 5. Macierz identyfikacji potrzeb szkoleniowych

Cykl systematycznego szkolenia

Cykl systematycznego szkolenia składa się z następujących elementów [Pocztowski 2007, s. 284]:

- określenie potrzeb szkoleniowych,
- opracowanie planu szkoleń,
- realizacja zaplanowanych szkoleń,
- ocena przebiegu i efektów szkoleń.

Potrzeby szkoleniowe zidentyfikowane w ramach innych zadań projektowych można analizować na trzech poziomach [Pocztowski 2007, s. 286]:

- zapewnienia efektywności wykonywania pracy – dotrzymanie standardów, niwelowanie luki pomiędzy efektywnością pożądaną i osiąganą,
- doskonalenia efektywności wykonywanej pracy – szkolenia ustawiczne,
- wprowadzanie innowacji podnoszących efektywność pracy przez zmianę jej wykonywania (np. redefinicja celów i procesów pracy).

W zależności od wybranego poziomu zmieniają się metody uczenia się [Pocztowski 2007, s. 287]:

- na poziomie zapewnienia efektywności pracy – stosowanie się do przyjętych reguł postępowania i ich doskonalenie, zrozumienie sposobów wykonywania pracy,
- na poziomie doskonalenia efektywności – zdobywanie doświadczeń przez uczenie się wyciągania wniosków, eksperymentowanie – systematyczne zdobywanie wiedzy,
- na poziomie wprowadzenia innowacji – rozumienie szerszego kontekstu wykonywanej pracy, łączenie różnych elementów wykonywanej pracy.

Wnioski z przeprowadzonych badań

Wnioski dotyczące przedsiębiorstw, wynikające z przeprowadzonych badań pojedynczych pracowników, menedżerów kierujących przedsiębiorstwami oraz problematyki dotyczących samych organizacji są następujące:

- Większość firm (98%) należy do sektora MSP, jednak metodologia doskonalenia kapitału intelektualnego dużych przedsiębiorstw może być jednakowa, gdyż można je traktować jak sieć małych przedsiębiorstw.
- Co piąte przedsiębiorstwo za główną barierę rozwoju uważa brak wykwalifikowanej kadry, jednak co trzecia firma uważa, że nie ma potrzeby podnoszenia kwalifikacji pracowników.
- 40% przedsiębiorstw deklaruje potrzebę korzystania z usług podmiotów oferujących usługi szkoleniowe, ale jedynie 12% w szerokim zakresie i w każdej formie.
- Aż w 59% firm nie są w ogóle stosowane metody zarządzania wiedzą i informacją, w 41% są to metody znane, ale nie są stosowane.
- Głównymi źródłami informacji jest Internet, wydawnictwa branżowe, klienci oraz udział w targach. Na uwagę zwraca niski udział informacji wewnętrznych jako źródła informacji.
- Przedstawiciele większości badanych przedsiębiorstw uważają za konieczne zwiększenie współpracy z instytucjami sektora B+R w zakresie: organizacji szkoleń oraz transferu *know-how*.
- Pomimo iż wg menedżerów najważniejszy w przedsiębiorstwie jest kapitał ludzki, tylko 29% firm ma opracowaną strategię w obszarze zatrudnienia.

- 75% uważa za najbardziej przydatne organizowanie szkoleń na stanowisku pracy związane z wdrażaniem nowych technologii, a 45% wskazuje jako najważniejszą tematykę szkoleń - techniki informatyczne.
- Większość firm (82%) nie prowadzi sformalizowanych działań na rzecz grupy 50+.
- W większości badanych przedsiębiorstw (47%) preferuje się zatrudnianie pracowników na pełnym etacie, można przypuszczać, że pracodawcy preferujący zatrudnianie na pełnym etacie są zainteresowani inwestowaniem w kapitał ludzki w postaci szkoleń.
- Szkolenia organizowane są przede wszystkim dla pracowników młodych i nowo zatrudnionych, grupa 50+ stanowi grupę docelową poddaną szkoleniom zaledwie dla 5% respondentów.
- Przedsiębiorstwa planują wprowadzanie technik informatycznych umożliwiającą realizację zakupów (ponad 53%) i sprzedaż *on-line* (ponad 53%), a także rozmów (telefonii internetowej) – ponad 33% - szkolenia z tego zakresu.
- Tyle samo firm działa i nie działa w sieci z innymi firmami na rynku (42%) – współpraca z innymi firmami umożliwia wymianę doświadczeń.
- Podwyższanie kwalifikacji stwarza szanse na awans jedynie w 31% firm, w niewielkim stopniu w 43%, a nie stwarza w 21% firm.
- 66% firm nie kieruje karierą swoich pracowników.
- Aż 27% firm nie wykorzystuje wiedzy i doświadczenia pracowników z dużym stażem.
- W najbliższych latach nakłady finansowe będą użytkowane na: zakup nowych maszyn, szkolenia pracowników, odtworzenie maszyn, zakup/modernizację infrastruktury IT.
- W firmach potrzebne są zmiany w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania przy wykorzystaniu technik informacyjnych oraz zarządzania innowacjami.

Opinie menedżerów

Opinie menedżerów dotyczące kształtowania kapitału intelektualnego firmy są następujące:

- podstawą wartości firmy jest kapitał ludzki;
- cechy pracowników w procesie innowacyjnym wg większość menedżerów to – wiedza wynikająca z doświadczenia, wiedza wyuczona i przedsiębiorczość;
- rolę pracownika w procesie innowacyjnym jest jedynie wykonywanie zadań wyznaczanych przez kierownictwo - nie postrzeganie pracowników jako potencjalnych innowatorów;
- wg 95% menedżerów szkolenia są szansą rozwoju firmy i 65% uważa, że należy je organizować (25% uważa za zasadne organizowanie szkoleń w szerokim zakresie i każdej formie);
- dzięki podnoszeniu kwalifikacji pracownicy (wg menedżerów) mają szanse na wzrost wynagrodzeń, awans, rozszerzenie umiejętności zawodowych oraz utrzymanie pracy;

- powodami nie wprowadzania innowacji jest brak środków finansowych – tak uważa 2/3 menedżerów;
- nasuwa się potrzeba uświadamiania menedżerom możliwości i potrzeb wykorzystania technik informacyjnych w prowadzeniu działalności gospodarczej;
- 64% menedżerów widzi przydatność instytucji naukowych w organizacji specjalistycznych szkoleń, a 47% we współpracy w zakresie doradztwa i *know-how*;
- najbardziej efektywną formą kształcenia jest mentoring - większość pracowników (63%) jest chętna do dzielenia się swoją wiedzą i doświadczeniem;
- 43% menedżerów wspiera szkolenia pracowników 50+ w zakresie zdobywania nowych kwalifikacji, nie związanych z dotychczasowym stanowiskiem pracy;
- większość menedżerów uważa firmę za nowoczesną i rozwojową, ale aż w 92% badanych firm nie opracowano żadnego patentu, a aż 57% menedżerów nie korzysta z baz danych/informacji.

Opinie pracowników

Opinie pracowników zawarte w ankietach są następujące:

- cechami istotnymi w procesie innowacyjnym wg większości pracowników są: wiedza wynikająca z doświadczenia, przedsiębiorczość, umiejętność współpracy z kierownictwem firmy,
- większość pracowników (78%) nie uważa, że wprowadzanie nowych technologii, nowych metod organizacji pracy grozi im utratą pracy – można wnioskować, że są otwarci na wprowadzanie innowacji,
- aż 78% pracowników odczuwa potrzebę doksztalcenia się,
- aż 57% pracowników nie brało udziału w żadnym szkoleniu, a 20% tylko w szkoleniu z zakresu programów biurowych – tylko podstawowa wiedza;
- większość pracowników 50+ nie odczuwa dyskryminacji,
- wielu pracowników (szczególnie w starszym wieku) negatywnie ocenia elastyczne formy zatrudnienia jako alternatywę dla umowy o pracę,
- im starszy pracownik – tym mniejsza skłonność do podejmowania wysiłku na rzecz kształcenia, mniejsza jego mobilność, jednocześnie mniej jest on skłonny do podjęcia pracy za granicą.

Opinie dotyczące metod i form kształcenia ustawicznego

Uwagi ogólne respondentów dotyczące kształcenia ustawicznego są następujące:

- System kształcenia budowany dla branży stoczniowej powinien opierać się na koncepcji modułowej – ponieważ daje to możliwość organizowania krótkotrwałych szkoleń tematycznych, jak również przedłużania tych szkoleń w drodze realizowania kolejnych modułów stanowiących komplementarny system zdobywania uprawnień i umiejętności zawodowych.
- Powinny zostać uruchomione punkty konsultacyjne dysponujące szeroką informacją na temat branży stoczniowej (przede wszystkim wolnych mocy produkcyjnych – ważna jest tu współpraca z urzędami pracy). Działanie takich punk-

tów może być uzupełnione lub zastąpione dzięki sprawnemu działaniu platformy edukacyjnej projektu MAYDAY.

Tabela 8. Potrzeby beneficjentów projektu – podsumowanie badań

	Pracownik	Menedżer
Motywacja	<ul style="list-style-type: none"> • Zdobyć nowych kwalifikacji, • Wzrost dochodów • Uzupełnienie wykształcenia • Obawa o utratę pracy • Awans zawodowy 	<ul style="list-style-type: none"> • Uzupełnienie wykształcenia • Rozwijanie zainteresowań zawodowych • Zdobyć nowych kwalifikacji • Awans zawodowy • Lepsze warunki pracy i płacy
Tematyka szkoleń (w przypadku zmiany profilu produkcji)	<ul style="list-style-type: none"> • Wdrażanie nowych technologii w miejscu pracy • Zdobyć nowego zawodu u dotychczasowego pracodawcy • Techniki informacyjne 	<ul style="list-style-type: none"> • Języki obce • Zarządzanie • Szkolenie techniczne • Techniki informacyjne • Wdrażanie nowych technologii w miejscu pracy • Techniki informacyjne • Zdobyć nowego zawodu u dotychczasowego pracodawcy • Umiejętność pracy w zespole • Ekonomiczne aspekty działalności firmy
Czas	<ul style="list-style-type: none"> • Kilka tygodni • Kilka dni 	<ul style="list-style-type: none"> • Kilka dni • Kilka tygodni
Metoda	<ul style="list-style-type: none"> • Szkolenie w miejscu pracy • Szkolenie wyjazdowe – weekend 	<ul style="list-style-type: none"> • Szkolenie w miejscu pracy • Szkolenie wyjazdowe - weekend
Wykształcenie	<ul style="list-style-type: none"> • 22% - wyższe • 44% - średnie • 29% - zawodowe 	<ul style="list-style-type: none"> • 74% - wyższe • 24% - średnie
Forma zatrudnienia		<ul style="list-style-type: none"> • 56% - umowa o pracę • 22% - właściciel • 12% - kontrakt menedżerski
Wiek	<ul style="list-style-type: none"> • 15% - poniżej 30 lat • 24% - 30-39 lat • 28% - 40-49 lat • 33% - 50 i więcej 	<ul style="list-style-type: none"> • 24% - 30-39 lat • 26% - 40-49 lat • 47% - 50 i więcej
Płeć	<ul style="list-style-type: none"> • 24% - kobiety • 76% - mężczyźni 	<ul style="list-style-type: none"> • 20% - kobiety • 80% - mężczyźni

Źródło: wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w ramach projektu.

Podsumowanie przeprowadzonych badań stanowi tabela 8. Zawiera ona podstawowe informacje dotyczące pracowników i menedżerów: o ich motywacjach, oczekiwanej tematyce szkoleń, proponowanych metodach szkoleń oraz czasie prowadzenia szkoleń.

Aby zaproponować metody kształtowania kapitału intelektualnego, a ściślej rzecz biorąc szkolenia beneficjentów projektu, na podstawie dostępnej literatury, przedstawiona zostanie metodyka kształtowania kapitału intelektualnego.

Zastanawiając się nad organizacją szkoleń jako formą kształcenia ustawicznego, trzeba pamiętać, że wymaga to: określenia potrzeb szkoleniowych opracowania planu szkoleń, realizacji zaplanowanych szkoleń oraz oceny przebiegu i efektów [Pocztowski 2007, s. 284].

W opracowaniu przedstawiono różne metody kształtowania kapitału ludzkiego przedsiębiorstw m.in. burza mózgów, metoda szkolenia szkolących (*train the trainers*), zakładając, że przyszłymi szkolącymi będą liderzy innowacji. W konkluzji podkreślono, że konieczne jest stosowanie metod wykorzystujących doświadczenie osób 50+ - zakres szkoleń menedżerów powinien dotyczyć doskonalenia komunikacji, wdrażania elementów zarządzania wiedzą jako nowoczesnych metod zarządzania przedsiębiorstwem oraz doskonalenia umiejętności grupowego rozwiązywania problemów.

Pracownicy i menedżerowie powinni zostać przeszkoleni w zakresie rozwijania umiejętności twórczego rozwiązywania problemów, wykorzystując moderację jako nowoczesną metodę stymulowania rozwoju pracownika i zwiększenia efektów jego pracy.

Zdaniem autora opracowania warunkiem koniecznym efektywnego kształtowania kapitału ludzkiego jest zlecenie przeprowadzenia szkoleń doświadczonym trenerom oraz zaangażowanie wszystkich zainteresowanych tj. menedżerów wyższego i średniego szczebla, menedżerów ds. szkoleń, trenerów oraz pracowników.

W dużych przedsiębiorstwach zasadne wydaje się utworzenie stanowiska (zespołu) ds. kształtowania kapitału ludzkiego, przedsiębiorstwa sektora MSP mogą stworzyć sieć, której celem jest organizacja i przeprowadzanie szkoleń mających na celu kształtowanie kapitału ludzkiego.

2. METODY KSZTAŁTOWANIA KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO

Przekonanie, iż wzrost kapitału przedsiębiorstwa jest zależny głównie od inwestycji w kapitał materialny, w gospodarce opartej na wiedzy ustępuje tezie, iż wartość przedsiębiorstwa zależy od wiedzy ludzi i zdolności jej stałego doskonalenia. Zadaniem firmy jest budowanie początkowego kapitału ludzkiego, zapewnieniu mu warunków rozwoju (m.in. organizowanie szkoleń, restrukturyzacja, tworzenie sprzyjającej kultury organizacyjnej, zapewnienie systemu motywacyjnego oraz odpowiednich warunków pracy). Rolą pracowników jest aktywny udział w szkoleniach, samokształcenie, dążenie do równowagi między pracą a życiem osobistym, udział w aktywnych formach wypoczynku [Król, Ludwiczynski 2006, s. 425].

W niniejszym opracowaniu rozwój zasobów ludzkich będzie równoznaczny z rozwojem kapitału ludzkiego i rozumiany za Pocztowskim [2007, s. 274] jako: „celowe

konfiguracje przedsięwzięć wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności, kształtowania wartości, postaw, motywacji i umiejętności, a także dbania o kondycję fizyczną i psychiczną osób wykonujących pracę, które to przedsięwzięcia prowadzą do wzrostu jej efektywności oraz do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich”.

Głównymi instrumentami rozwijania zasobów ludzkich są [Pocztowski 2007, s. 279-280]:

- Szkolenia – ich celem jest niwelowanie luki pojawiającej się pomiędzy profilami istniejących i pożądaných zasobów ludzkich.
- Przemieszczanie pracowników – rotacja pracowników na stanowiskach, wynikająca z planu rozwoju personelu, co wymaga przygotowania od strony organizacyjnej i społecznej a także dostosowanie pracowników do nowych ról.
- Restrukturyzacja pracy – dotyczy tworzenia nowych i modyfikowanie dotychczasowych struktur pracy – doskonalenie treści i warunków pracy na poszczególnych stanowiskach – określenie kwalifikacji niezbędnych do wykonywania pracy, ustalenie kompleksowości zadań wykonywanych na danym stanowisku pracy, znaczenie wykonywanego zadania, autonomię przy wykonywaniu danej pracy oraz możliwość uzyskania przez pracownika informacji zwrotnej o wynikach swojej pracy.

Podmiotami rozwoju kapitału ludzkiego powinni być [Pocztowski 2007, s. 282] przedstawiciele kierownictwa przedsiębiorstw, menedżerowie do spraw rozwoju zasobów ludzkich, pracownicy oraz partnerzy benchmarkingowi, których rolą jest dostarczanie wzorców uczenia się i wskazywanie dobrych praktyk.

Od szkolenia do organizacyjnego uczenia się

Tradycyjne szkolenie pracowników miało następujące funkcje [Andrzejczak 2004, s. 177]:

- Adaptacyjną – polegającą na dostosowaniu wiedzy i umiejętności do wymagań stanowiska pracy – takie szkolenia dotyczą osób nowozatrudnionych oraz tych, którzy są zmuszeni do zmiany treści pracy (w szczególności dotyczy to grupy 50+),
- Modernizacyjną – wynikającą z potrzeby i konieczności odnawiania kwalifikacji – nie wiąże się to z awansem,
- Innowacyjną – która jest odpowiedzią na konieczność poszukiwania nowych rozwiązań – dotyczy to kluczowych pracowników firmy,
- Społeczną – dotyczy głównie rozwijania więzi interpersonalnych ważnych w doskonaleniu kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz kontaktach z klientami.

Konieczność przejścia od szkolenia do organizacyjnego uczenia się oznacza zmianę orientacji szkoleniowej przedsiębiorstw z adaptacyjnej (szkolenie „podające”, dostosowane do stanowisk pracy i zorientowane na uzupełnienie wiedzy tradycyjnymi metodami) na rozwojową (tradycyjne formy kształcenia jednak tematyka zorientowana na przyszłe potrzeby), nieformalną (uczenie przez działanie i dostosowywanie kompetencji pracowników do wymagań rynku pracy) i wreszcie innowacyjną (wspieranie form uczenia się w celu wykreowania nowych pomysłów i rozwiązań).

Taka zasadnicza zmiana orientacji szkoleniowej wymaga od pracodawców tworzenia możliwości organizacyjnego uczenia się i stymulowania pracowników do rozwijania umiejętności uczenia się i rozwiązywania problemów [Andrzejczak 2004, s. 181]. Takie podejście prowadzi do ewolucji przedsiębiorstwa w kierunku organizacji uczącej się, która posiada następujące cechy: wspólna wizja, zachęcająca struktura, wspierająca kultura, kierownictwo delegujące uprawnienia, motywacja pracowników oraz procesy kształcenia pracowników.

Wyniki badań przeprowadzonych w roku 2001 w polskich przedsiębiorstwach pokazują, że podstawowym kryterium wyboru firmy szkoleniowej jest dostosowanie jej oferty do potrzeb przedsiębiorstwa, w dalszej kolejności brana jest pod uwagę jakość, poziom i tematyka szkoleń [Andrzejczak 2004, s. 182]. Badania rynku usług szkoleniowych wskazują, że wykłady stanowią 20% metod usług szkoleniowych, warsztaty – 26%, studia przypadków – 23%, symulacje 19% a filmy – 12% [Andrzejczak 2004, s. 182]. Szkoleniowiec staje się doradcą, instruktorem i przewodnikiem. Proces doskonalenia pracowników wymaga wsparcia działaniami o charakterze:

- motywacyjnym (rozszerzanie profili kompetencyjnych stanowisk pracy, wprowadzanie systemu ocen pracowniczych oraz systemu wynagrodzeń związanych z osiągnięciami pracowników),
- doradczym – diagnozowanie predyspozycji pracowników i planowanie ścieżek kariery pracowników, analiza informacji zwrotnych o postępach,
- zadania przedszkoleniowe (przygotowanie do szkoleń) oraz doszkoleniowe (np. programy mentorskie, *coaching*).

Budowanie kapitału ludzkiego organizacji musi być oparte na kryteriach jego wartości (przydatności w zakresie budowania przewagi konkurencyjnej firmy – pracownicy mogą obniżyć koszty lub zapewnić dodatkowe korzyści klientom) i unikatowości (co w praktyce oznacza trudność jego imitacji przez konkurentów organizacji). Dlatego właśnie zasadnicze znaczenie w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie ma strategia personalizacji. Strategia personalizacji stanowi punkt wyjścia tworzenia modeli polityki personalnej tworzenia kapitału ludzkiego organizacji. Każdy z przedstawionych modeli ma zalety i wady.

Szkolenie pracowników jest ściśle związane z polityką personalną, która nie może być rozumiana jedynie jako zatrudnianie pracowników, lecz poszukiwanie osób o odpowiednich kompetencjach, niezbędnych do realizacji określonych zadań. Z uwagi na turbulentne otoczenie przedsiębiorstw, polityka personalna w nich prowadzona powinna być elastyczna a nowo pozyskiwani pracownicy świadomi tego, że ich przydatność a nawet niezbędność kompetencji w danej chwili, nie są równoznaczne z tym, że będzie tak zawsze. Oznaczać to w praktyce będzie konieczność kształcenia się przez całe życie. W literaturze [Król, Ludwiczynski 2006] opisywane są następujące modele polityki personalnej w organizacjach:

- model rozwoju kapitału ludzkiego (A):
 - kapitał ludzki jest aktywem a pracownicy o unikalnych umiejętnościach stanowią źródło przewagi konkurencyjnej, co z kolei dla nich stanowi motywację do efektywniejszej pracy,

- wady – mała podatność na zmiany zwłaszcza istotnych restrukturyzacji zatrudnienia, znaczne nakłady na rozwój kapitału ludzkiego.
- model pozyskiwania kapitału ludzkiego (B):
 - zalety: nie wymaga inwestycji w kapitał ludzki ponieważ korzysta się z zasobów zewnętrznych, jest elastyczny w zakresie kształtowania struktury kapitału ludzkiego,
 - wada – trudność zastąpienia każdego zwalnianego pracownika.
- model kontraktowania kapitału ludzkiego (C):
 - zalety: przedsiębiorstwo może zlecić wytwarzanie produkcji innym organizacjom, co jest korzystne w przypadku umiejętności zarządzania siecią,
 - wada – niska unikatowość kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa nie zachęca do inwestowania w rozwój pracowników – w efekcie firma jest skazana na pracowników zewnętrznych,
- model kreowania aliansów w zakresie kapitału ludzkiego (D):
 - zalety – aliansy wzbogacają obie strony (efekt synergii),
 - wady – trudność w zarządzaniu aliansami strategicznymi wskutek istnienia różnych kultur organizacyjnych, obserwowana ostrożność partnerów.

W praktyce gospodarczej występują rozwiązania stanowiące hybrydy w/w modeli. Badania przeprowadzone w latach 2002-2004 w 22 polskich firmach wybranych spośród 97 w oparciu o kryterium najlepszych praktyk w zarządzaniu wiedzą wskazują, że najczęściej występował model A oraz A/D, natomiast w pojedynczych firmach stosowano model B, D, A/C oraz A/B [Król, Ludwiczynski 2006, s. 429].

Henryk Król wymienia następujące bodźce mobilizujące organizacje do tworzenia efektywnych systemów szkolenia [Król, Ludwiczynski 2006, s. 437]:

- pochodzące „z góry” – naczelne kierownictwo określa misję (i tam odnosi się do rozwoju pracowników) i wartości organizacji,
- pochodzące „z dołu” – gdyż pracownicy najlepiej orientują się, jakiej wiedzy i umiejętności im brakuje,
- pochodzące z otoczenia.

Ważne jest to, aby kształtowanie kapitału ludzkiego nie sprowadzało się do jednorazowego szkolenia, lecz opierało się na systemie szkolenia pracowników rozumianym jako [Król, Ludwiczynski 2006, s. 439]:

- „jednorodna celowa konstrukcja, składająca się ze wzajemnie powiązanych elementów,
- całość, a zarazem część (podsystem) większej całości, tj. systemu zarządzania kapitałem ludzkim firmy,
- zespół zasad organizacyjnych, norm i reguł obowiązujących w danej dziedzinie,
- system, w którym działania każdego elementu wpływają na działania wszystkich pozostałych elementów”.

Trzeba wyraźnie podkreślić, że szkoleniem powinni być objęci wszyscy zainteresowani – zarówno menedżerowie jak i szeregowi pracownicy. Tematyka szkoleń adresowanych do pracowników i menedżerów nie będzie tożsama jednak ze

względu na wspólny mianownik, którym jest wiek i wieloletnie doświadczenie zawodowe, jaki łączy tych ludzi, właśnie ten fakt będzie stanowił główną przesłankę, którą trzeba się kierować zastanawiając się nad metodyką przygotowywanych szkoleń.

Proces kształtowania kapitału intelektualnego pracowników (w tym wypadku prowadzący się do szkolenia) składa się z trzech faz [Pocztowski 2007, s. 294]:

- preparacji przedsięwzięcia,
- realizacji szkolenia,
- implementacji efektów szkolenia.

W fazie preparacji określa się cele szkolenia (powinny być one: konkretne – wyrażane przez czasowniki; mierzalne; osiągalne w warunkach danej sesji szkoleniowej; określone w czasie).

W fazie realizacji szkolenia stosowane są następujące techniki: aktywnego i pasywnego nauczania; stosowane do różnych grup zawodowych (np. pracowników i menedżerów), indywidualne i grupowe. W zależności od miejsca szkolenia wyróżnia się szkolenia na stanowisku pracy lub poza stanowiskiem pracy.

Szkolenie w miejscu pracy

Szkolenie w miejscu pracy, preferowane przez respondentów oznacza wyjaśnianie wiedzy teoretycznej przez praktyczne wykonywane działanie. Jego zaletą jest zmniejszenie kosztów, natomiast wadą – ograniczone możliwości wykorzystania na innych stanowiskach pracy, oraz zmniejszenie siły przetargowej pracownika na rynku pracy.

Wśród technik szkolenia na stanowisku pracy można wyróżnić [Pocztowski 2007, s. 295-297]:

- Konsultacje pracownika z przełożonym – sterowane przekazywanie doświadczenia zawodowego.
- Szkolenie indywidualne („sitting with Nellie”) dotyczy głównie wprowadzenia nowego pracownika i obserwacji wykonywanych przez niego czynności.
- Mentoring – stymulowanie procesu uczenia się przez doradzanie i konsultowanie – kształtowanie pożądaných zachowań (zakładając, że przełożony stanowi wzór godny naśladowania – omawiane będzie szerzej w dalszej części raportu. Przykładem mentoringu może być szkolenie kandydata na kierownicze stanowisko. Menedżer liniowy, po odbyciu odpowiednich szkoleń może zostać wyznaczony do roli mentora.
- Coaching – jest rozwinięciem mentoringu polegającym na wspólnym ustalaniu celów oraz wspieraniu pracownika radą i pomocą, w razie potrzeby. Coaching jest metodą szkolenia i rozwoju polegającą na nauce w trakcie wykonywania prawdziwej pracy pod nadzorem menedżera a nie symulacji czynności wykonywanych w pracy. Coaching stosuje się jako metodę szkolenia uzupełniającego, powierzania nowych zadań lub rozszerzania ich zakresu. Jest to także efektywna metoda wprowadzania do zakresu obowiązków bardziej odpowiedzialnych zadań, na przykład w przypadku przejmowania obowiązków wykonywanych dotychczas przez szefa. Coaching stanowi też metodę przenoszenia

ogólnych treści zdobytych w trakcie szkolenia do realiów konkretnego stanowiska pracy.

- Specjalistyczny instruktaż – w celu wprowadzenia pracownika na stanowisko pracy:
 - Przygotowanie stanowiska pracy oraz szkolonego pracownika – przygotowanie materiałów i narzędzi pracy, sprawdzenie wiedzy pracowników, ustalanie celów.
 - Zademonstrowanie i objaśnianie sposobu wykonywania pracy.
 - Wykonanie określonej czynności przez pracownika i powtarzanie jej aż do pełnego opanowania.
 - Ćwiczenie i kontrola połączone z pomocą i poradą.
- Powierzenie zadań zleconych – wykraczających poza zakres obowiązków pracownika, co pozwala zorientować się w możliwościach rozwoju pracownika.
- Powierzenie zastępstwa na określonych stanowiskach pracy – może to być również udział w pracach projektowych w kooperacji z innymi pracownikami.
- Rotacja na stanowiskach pracy.
- Materiały komputerowe – zaletami szkolenia opartego na takich materiałach jest fakt, iż to aktywna forma nauki, która może odbywać się w dowolnym miejscu i tempie, zależnym od uczącego się. Wadami jest fakt, iż taka forma nauki wymaga silnej motywacji i zaangażowania, wymaga pomocy ze strony eksperta (np. menedżera, trenera), powoduje wyizolowanie uczącego się (osamotnienie), jest nie do przyjęcia dla osób mających awersję do pracy przy komputerze, co może mieć miejsce wśród docelowych beneficjentów projektu MAYDAY.
- Zarządzanie projektem – jest metodą, która następuje po coachingu i dotyczy rozwoju doświadczonych pracowników, którzy chcą rozszerzać swoje umiejętności. Metoda ta przebiega podobnie jak coaching i obejmuje [Rae 2003, s. 106]:
 - określenie grupy uczestników i ich potrzeb rozwojowych,
 - ustalenie projektów odpowiednich dla uczących się,
 - omówienie czynności związanych z zarządzaniem projektami oraz celów,
 - ustalenie zakresu uprawnień i odpowiedzialności z menedżerem projektu,
 - ustalenie daty rozpoczęcia i zakończenia, dat ćwiczeń kontrolnych i dat ostatecznego oddania projektu,
 - omówienie, jaką wiedzę nabyli uczący i ustalenie dalszych czynności.

Kolejność postępowania w przypadku projektowania szkolenia w miejscu pracy jest następująca [Rae 2003, s. 99]:

1. Opracowanie listy celów szkoleniowych.

Cele powinny spełniać Regułę SMART, tj. być sprecyzowane, mierzalne, realistyczne, istotne oraz określone w czasie. W procesie osiągania celów szkoleniowych należy wykonać następujące etapy [Rae 2003, s. 93]:

- Określ cele i wybierz możliwe do osiągnięcia.
- Ustal hierarchię ważności celów.

- Sprawdź czy są osiągalne.
- Ułóż je w logiczny ciąg.

Hierarchię ważności celów można ustalić pytając kierowników (menedżerów) o to, jaki jest minimalny zakres wiedzy, umiejętności i postaw potrzebny do wykonania zadania na odpowiednim poziomie. Kierować się przy tym należy tym, co uczący się muszą wiedzieć, co powinni wiedzieć i co mogliby wiedzieć.

Osiągalność celów można analizować, starając się odpowiedzieć na następujące pytania [Rae 2003, s. 94-95]:

- Czy grupa uczących się jest wystarczająco mała, aby maksymalnie wykorzystać czas szkolenia?
- Czy grupa uczących się jest w stanie zdobyć odpowiednią wiedzę w wyznaczonym czasie?
- Czy wszystkie cele uznane za niezbędne uda się osiągnąć w tym czasie?
- Czy wszystkie cele muszą być osiągnięte w całości, czy też mogą być osiągnięte po szkoleniu w formie mentoringu lub coachingu przeprowadzonych przez menedżerów?

2. Analiza składu grupy uczących się

Ustalenie stylu/stylów uczenia się preferowanych przez uczestników szkolenia ma zasadnicze znaczenie dla wyboru metody szkolenia. Teoretycy będą preferowali wykłady, empirycy aktywne metody uczenia się, analitykom trzeba zapewnić czas na refleksję i udział w ćwiczeniach, natomiast pragmatycy mogą brać udział w ćwiczeniach niezwiązanych bezpośrednio z pracą zawodową. Najbezpieczniej stworzyć zrównoważony plan szkolenia.

3. Wybór metody szkolenia nie będzie przedstawiał trudności o ile staranie zostanie przeprowadzona analiza składu grupy uczących się oraz zdefiniowane cele szkolenia.
4. Podjęcie decyzji, czy cele łatwiej będzie osiągnąć realizując program w miejscu pracy czy poza nim.

Szkolenie poza miejscem pracy

Kolejność postępowania jest taka jak w przypadku szkolenia w miejscu pracy, z tym, że pojawia się tu kwestia wyboru optymalnego miejsca szkolenia. Wybór metody szkolenia jest zależny od stylów uczenia się kursantów, jednak w przypadku grupy zróżnicowanej program powinien być możliwie urozmaicony. Trzeba wziąć pod uwagę fakt, iż osoby 50+ są z reguły bardziej ostrożne i bardziej zachowawcze. W przypadku szkolenia poza miejscem pracy istotne też jest, aby planować je wtedy, gdy pracownicy mogą być zwolnieni z pracy na czas szkolenia.

Wśród technik szkolenia poza stanowiskiem pracy można wyróżnić [Pocztowski 2007, s. 297-300]:

- Zaprogramowany instruktaż – rolę instruktora przejmuje program komputerowy – tą metodą przekazywane są treści przydatne do wzmocnienia motywacji uczenia się pracowników, często przyjmuje formy interaktywnych ćwiczeń.

- Warsztaty – obejmują krótkie wykłady stanowiące wprowadzenie do tematu ustalonego przez trenera lub szkolących się a następnie wyznaczane są cele szkoleniowe i plan ich realizacji. Grupa reprezentuje ten sam lub podobny zawód, co zapewnia znalezienia wspólnego języka.
- E-learning – wykorzystanie Internetu oraz Intranetu do przekazywania treści szkoleniowych, co zapewnia dużą elastyczność w zakresie aktualizacji treści, możliwość indywidualizacji czasu uczenia się. Warunkiem powodzenia jest: przekonanie kierownictwa o konieczności uczenia się wszystkich pracowników, włączenie się w proces budowania programów szkoleniowych specjalistów od zarządzania zasobami ludzkimi i zapewnienie dostępu do sprzętu komputerowego.
- Analizę przypadku – dotycząca różnych dziedzin działalności przedsiębiorstwa - metoda uczy umiejętności podejmowania decyzji, rozwija myślenie analityczne.
- Programy treningowe – kompleksowy system kształcenia pracowników – zestaw metod i technik nauczania na stanowisku i poza stanowiskiem pracy. Elementem takiego programu jest metoda planowej rotacji na stanowiskach pracy.

Po przeprowadzeniu szkolenia należy przeanalizować, czy udało się osiągnąć założone efekty. Może tu powstać luka związana z wykorzystaniem efektów szkolenia w praktyce. Dotyczy to głównie szkoleń zewnętrznych. Istotne jest ustalenie przyczyn powstania luki (związanych z samym szkoleniem lub procesami je poprzedzającymi) i ich usunięcie lub minimalizacja.

Istotnym zagadnieniem jest kolejność materiału szkoleniowego [Rae 2003, s. 129-130]:

- od znanego do nieznanego, co daje uczestnikom pewność, gdyż czynią postępy,
- od nieskomplikowanego do skomplikowanego, aby z góry nie skazać programu na niepowodzenie,
- aby zapewnić logiczną kolejność etapów procesu,
- interesujący materiał dla zaspokojenia bardziej skomplikowanych potrzeb, gdyż jedynie skupienie uwagi uczestników może prowadzić do zrozumienia istoty problemu,
- przypadkowa kolejność – nie wszystkie tematy wymagają logicznego następowania,
- zależność – w przypadku form wymagających śledzenia postępów uczestników trzeba brać pod uwagę fakt, iż tempo nauki poszczególnych osób jest różne – trzeba zapewnić najwolniejszym uczestnikom dodatkowe możliwości (indywidualne techniki uczenia się),
- od wiedzy do praktyki – co jest szczególnie ważne w przypadku, gdy uczący się nie znali wcześniej poruszanych zagadnień,
- od czynności poprzez wiedzę do czynności – jest to przydatna metoda w przypadku, gdy uczestnicy posiadają już pewną wiedzę lub doświadczenia w danej dziedzinie, co ma miejsce w przypadku beneficjentów projektu.

Ocena szkoleń

Po zakończeniu procesu szkoleniowego konieczna jest jego analiza polegająca na stwierdzeniu stopnia realizacji założonych celów. Aby proces kontroli był skuteczny, konieczne jest spełnienie następujących warunków [Pocztowski 2007, s. 301]:

- określenie standardów szkoleniowych,
- zapewnienie informacji o celach, zamierzonym przebiegu i zakładanych efektach szkoleń,
- wskazanie mechanizmu korygującego w przypadku stwierdzonych odchyłeń – kontrola szkoleń nie może być jednorazowa, lecz stanowi proces.

Szkolenie powinno być oceniane na czterech poziomach [Pocztowski 2007, s. 302]:

- reakcji pracowników (czy szkolenie było adekwatne do potrzeb?),
- uczenia się pracowników (czy udało się zrealizować cele dydaktyczne?),
- zachowań (czy szkolenie jest przydatne w pracy?),
- wyników (czy szkolenie przyczynia się do podniesienia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa?).

3. UCZENIE PRZEZ DOŚWIADCZENIE SPECYFIKĄ KSZTAŁCENIA PRACOWNIKÓW 50+

Szkolenie jest ważnym elementem rozwoju kariery zawodowej rozumianej jako „sekwencja doświadczeń związanych z rolami pełnionymi przez człowieka w obszarze aktywności zawodowej a także poza nim” [Pocztowski 2007, s. 306-307]. Zestawiając w parę ważne potrzeby człowieka z etapami kariery zawodowej, powstanie następujący obraz:

- bezpieczeństwo oraz potrzeby fizjologiczne dominują w okresie przed pracą, tj. w dzieciństwie (do 25 roku życia),
- bezpieczeństwo oraz zabezpieczenie ekonomiczne dominuje w okresie wprowadzenia do pracy tj. dojrzewania (25-30 rok życia),
- potrzeba osiągnięć, szacunku i autonomii dominuje w okresie zdobywania osiągnięć w pracy tj. we wczesnej dorosłości (30-45 rok życia),
- potrzeba szacunku i samorealizacji dominuje w okresie, gdy pracownik stara się utrzymać osiągnięcia zawodowe, tj. w fazie dorosłości (45-65 rok życia),
- potrzeba samorealizacji dominuje w okresie odpoczynku, tj. w fazie dojrzałości (po 65 roku życia).

Główne problemy to: utrata pracy oraz kryzys środka kariery, pomiędzy etapami osiągnięć i ich utrzymania [Pocztowski 2007, s. 307].

Rozwój gospodarki opartej na wiedzy prowadzi do nowego modelu kariery zawodowej, wykraczającego poza granice jednej organizacji oraz podkreślającego wartość rynkową aktywów niematerialnych a także przesuwającego odpowiedzialność za karierę zawodową na każdego pracownika. W ten sposób powstaje nowy, niewykształcony w pełni model kariery zawodowej, gdzie rozwój człowieka nie jest skrzepowany granicami jednego przedsiębiorstwa [Pocztowski 2007, s. 320].

Kariera zawodowa jest postrzegana obecnie przez pryzmat wartości rynkowej kapitału ludzkiego z nią związanego. Wychodząc z tego założenia, stworzono koncepcję „Akcja Ja”, w której: kapitał ludzki ma wartość rynkową, którą można świadomie podwyższać a człowiek jako właściciel tego kapitału ma wpływ na ocenę tej wartości przez innych uczestników rynku. Zakłada się również, że sukces wymaga zachowań prorynkowych w okresie nauki i pracy oraz trzeba być przedsiębiorcą własnego „Ja” [Pocztowski 2007, s. 322 za: Lanthaler, Zugman]. Rozwój kariery zawodowej wg tej koncepcji jest nieliniowy a sfery działalności zawodowej i życia osobistego przenikają się.

Zmiany realiów gospodarczych powodują konieczność modyfikacji paradygmatu myślenia o konkurencyjności współczesnego przedsiębiorstwa [Pocztowski 2007, s. 325]:

- od „ludzie potrzebują przedsiębiorstw” do „przedsiębiorstwa potrzebują ludzi”,
- od „maszyny, kapitał i lokalizacja decydują o przewadze konkurencyjnej” do „utalentowani pracownicy decydują o niej”,
- od „talent jest mało znaczącym czynnikiem różnicującym” do „talent jest istotnym czynnikiem różnicującym”,
- od „pracownicy są lojalni a miejsca pracy trwałe” do „pracownicy są mobilni, a ich zaangażowanie krótkoterminowe”,
- od „pracownicy akceptują standardowe pakiety” do „pracownicy żądają dużo więcej”.

Czynniki ułatwiające kształcenie osób 50+

Opracowanie dotyczy kształcenia osób ponad pięćdziesięcioletnich. Zastanawiając się nad metodologią kształtowania kapitału intelektualnego tych osób trzeba wziąć pod uwagę czynniki ułatwiające skuteczne uczenie się beneficjentów projektu oraz pojawiające się bariery¹.

Co ułatwia skuteczne uczenie się osób 50+? Po pierwsze doświadczenie zawodowe i życiowe, a posługując się językiem zarządzania wiedzą – wiedza ukryta. Dla tych osób podstawowym źródłem wiedzy nie jest przeczytana pozycja literatury, lecz doświadczenie płynące z codziennej praktyki zawodowej. Dlatego omawianie jakichkolwiek zagadnień musi opierać się na analizie przykładów, czytelnych dla tych osób. Ignorowanie faktu, iż dla tych osób realizacja czynności wynikających z codziennej pracy oraz czerpane stąd doświadczenia – jak pracować oraz jakie zmiany w pracy wprowadzić, aby była ona efektywniejsza – może stanowić źródło porażek edukacyjnych. Osoby 50+ posiadają: багаż doświadczeń, nawyków, sprawdzonych w praktyce sposobów działania, przekonania i własnych opinii opartych o wieloletnie doświadczenie zawodowe. Podstawowym zadaniem nauczających jest zatem rozpoznanie i docenienie tych doświadczeń oraz stworzenie właściwych warunków w procesie uczenia się.

W przypadku, gdy szkoleniowcy nie odniosą się do doświadczenia osób szkolonych – treści szkolenia nie zostaną przyswojone. W przypadku, gdy szkolący zanegują przydatność doświadczenia w nowej rzeczywistości gospodarczej, wywoła to u szkolących poczucie krzywdy i żalu („pracowałem ciężko przez wiele lat, jak potrafi-

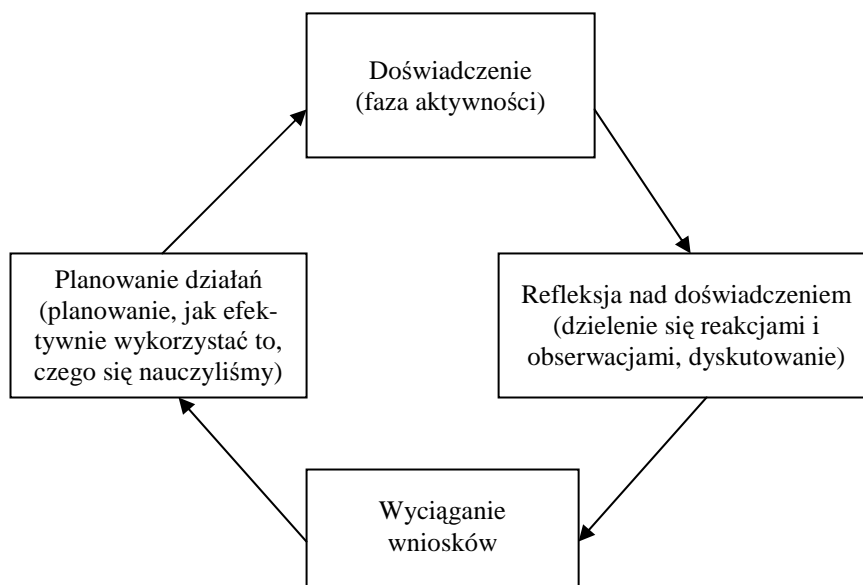
¹ Zagadnienia te były poruszane w ramach zadania 3/4 realizowanego w projekcie.

łem najlepiej i jestem nieprzydatny”) oraz niechęć do szkoleniowca („po tylu latach pracy moje doświadczenie jest nieprzydatne i dowiaduje się tego od młodej osoby, które niewiele w życiu widziała”). Stwierdzenie, że trzeba wymazać z pamięci dotychczasową wiedzę, gdyż zaczynamy wszystko od nowa, przekreśla szansę na sukces edukacyjny.

Pisząc o doświadczeniu, trzeba pamiętać, że: po pierwsze ono już jest i wynika z okresu przedszkoleniowego; po drugie – zdobywa się je w trakcie szkolenia; po trzecie będzie ono rozwijane po zakończeniu szkolenia, w trakcie praktyki zawodowej.

Optymalną metodą szkoleniową jest taka, gdy nowe treści i opinie przekazywane przez szkoleniowców odwołują się wprost do doświadczeń zawodowych szkolących. Trener staje przewodnikiem, który wskazuje ważne elementy w treściach szkoleniowych, a szkolący zastanawiając się nad tym, które z nich są najważniejsze i jak je wykorzystać w praktyce zawodowej.

Uczenie się przez doświadczenie opisał Kolb (rysunek 6).



Źródło: [Kossowska, Sottysińska 2002, s. 60]

Rysunek 6. Cykl Kolba uczenia się przez doświadczenie

Wskazówka dla trenerów jest oczywista – trzeba w jak największym stopniu wykorzystać w trakcie procesu szkolenia doświadczenie szkolonych oraz podkreślić, iż rezultaty szkolenia zależą w znacznym stopniu od nich.

Ważną zasadą kształcenia osób dorosłych, w tym wypadku 50+ jest przekonanie szkolonych, że nie jest możliwe udzielenie odpowiedzi na wszystkie pytania przez nich zadawane. Trener w trakcie szkolenia również wzbogaca swoją wiedzę i nie aspiruje

w żadnym razie do roli wszechwiedzącego eksperta. Trener powinien pojmować swoją rolę jako ten, kto wykorzystując potencjał doświadczenia uczestników szkolenia, będzie wspólnie z nimi starał się rozwiązywać problemy.

Kolejną zasadą jest to, aby uczenie się nie było wysłuchiowaniem wykładów, lecz aktywnym pozyskiwaniem wiedzy. Osoby szkolone w wieku 50+ nie powinny czuć zagrożenia faktem, iż w trakcie szkolenia są poddawane próbom i ocenom, gdyż nie taki jest cel kształcenia tych osób.

Czynniki utrudniające szkolenie osób dorosłych, w tym 50+

Głównymi barierami szkoleniowymi, wymienianymi w literaturze przedmiotu są:

- duma – sam fakt konieczności kształcenia powoduje stres u osób w tym wieku, które niejednokrotnie nie miały nic wspólnego z kształceniem przez kilkadziesiąt lat. Niezależnie od tego osoby zajmujące różne stanowiska, które są przedmiotem zainteresowania niniejszego projektu, mogą uważać, że im nie przystoi się kształcić – niepokój związany z tym można ograniczyć zapewniając odpowiednią tj. przyjazną i pełną zaufania atmosferę oraz podkreślając silne strony uczestników szkolenia oraz ich doświadczenie, którego wykorzystanie stanowi klucz do sukcesu w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego firmy,
- brak pewności siebie – obawa przed niepowodzeniem się lub nawet ośmieszeniem się na forum grupy stanowi dużą przeszkodę – można ją minimalizować wskazując celowość szkolenia oraz podkreślanie sukcesów, które szkolony odnosi,
- wyobrażenia o sobie – wyróżnia się dwie skrajne postawy:
 - jestem niezdolny do nauczenia się czegokolwiek,
 - wiem wszystko i szkoda mojego czasu na szkolenia (por. rysunek 7)

<i>Wiem, że wiem</i> <i>Wiedza świadoma</i> <i>(Uświadomiona)</i>	<i>Wiem, że nie wiem</i> <i>Wiedza o swoich</i> <i>niedostatkach, brakach</i>
<i>Nie wiem, że wiem</i> <i>Wiedza nieświadoma</i>	<i>Nie wiem, że nie wiem</i> <i>Niewiedza</i>

Źródło: [Szaban 2003, s. 53]

Rysunek 7. Okienko Johari

- brak zainteresowania – szkolenie powinno być efektem przeświadczenia, że okaże się ono przydatne, a nie stanowi jedynie „smutnej” konieczności. Ważne jest, aby trenerzy znali żargon, którym posługują się osoby szkolone – wtedy łatwiej o znalezienie wspólnego języka,
- brak motywacji – występuje, gdy uczestnicy szkolenia nie są przekonani po co się kształcą i co chcą osiągnąć,

- nastawienie do szkolenia – związane z tym, że kształcenie kojarzyło się z trudnym, nieprzyjemnym i nudnym procesem, w którym dominowały sankcje za niewykonanie jakiegoś zadania – zmienić to można oferując atrakcyjny program i najbardziej efektywne metody przekazu.

Jak kształcić osoby w wieku 50+?

Jak piszą Kossowska i Sołtysińska [2002:63] dorośli uczą się najlepiej, gdy:

- „w procesie uczenia się mają możliwość odwołania się do swojego doświadczenia przedszkoleniowego,
- ich doświadczenie jest uznawane za cenne w szkoleniu,
- rozumieją znaczenie, przydatność i wartość tego, czego się uczą,
- mogą wyrażać siebie, rezygnując z autocenzury,
- mogą popełniać błędy, nie będąc „osądzanym” ani „karanym”,
- są aktywnie zaangażowani w proces uczenia się”.

Przy opracowaniu metodologii kształcenia osób 50+ trzeba kierować się następującymi zasadami [Kossowska i Sołtysińska 2002:64]:

- zasadą pogładowości – materiał przedstawiany jest pogładowo, posługując się licznymi ilustracjami, przykładami i schematami,
- zasadą przystępności – kierując się tym, że o jakości informacji decyduje odbiorca, nie nadawca – należy stopniować trudność poruszanych zagadnień,
- zasadą systematyczności – ustalić należy stan wiedzy uczących się i systematycznie do niej nawiązywać przedstawiając nowe treści, konieczne są też powtórzenia, podsumowania, streszczenia aby słuchacze efektywniej przyswoili materiał szkoleniowy,
- zasada operatywności wiedzy uczących się – ważne jest odwoływanie trenera do różnych form przyswajania wiedzy, zwłaszcza opartych na działaniu i angażowaniu słuchaczy,
- zasada wiązania teorii z praktyką – trzeba wyraźnie wskazywać te związki, co przekona słuchaczy o celowości szkolenia.

Gach podkreśla, że samo poznanie barier utrudniających wdrożenie systemu zarządzania wiedzą w organizacji (mowa tu o tych, które dotyczą problematyki szkolenia wszystkich pracowników, w tym osób wieku 50+), jest punktem wyjścia do zmian w organizacji. Autor ten wymienia następujące narzędzia, które mogą likwidować te bariery [Gach 2007, s. 87]:

- tworzenie warunków ułatwiających nawiązywanie i rozwój więzi międzyludzkich przez stworzenie bardziej sprzyjających warunków pracy – tworzenie miejsc umożliwiających prowadzenie swobodnych rozmów, ograniczających odosobnienie pracowników i skłaniających do prowadzenia dyskusji,
- wprowadzanie procedur umożliwiających nabywanie zróżnicowanych doświadczeń – zmiana procedur organizacyjnych w kierunku zwiększenia współpracy i współdziałania pracowników reprezentujących różne poziomy i obszary aktywności przedsiębiorstwa, co sprzyja dzieleniu się wiedzą – skłonienie po-

szczególnych osób do poszukiwania innych od dotychczasowych źródeł wiedzy i doświadczeń, co sprzyja rozwijaniu kreatywności pracowników,

- zezwalanie na powszechne eksperymentowanie – umożliwienie tworzenia eksperymentalnych, nowych rozwiązań przez pracowników, przyzwolenie w tych działaniach na popełnianie błędów, organizacja warsztatów umożliwiających przeprowadzenie symulacji proponowanych rozwiązań,
- wdrażanie rozwiązań organizacyjnych sprzyjających uczeniu się – rozpowszechnienie wielofunkcyjnych jednostek organizacyjnych (elastycznych zespołów projektowych).

Empowerment – metoda podniesienia efektywności kształcenia kapitału intelektualnego osób 50+

Kształcenie ustawiczne jest szansą ale i przymusem dla osób 50+, których dotknęło zjawisko marginalizacji, związane z deficytem uprawnień, umiejętności, wiedzy i kompetencji [Rosalska 2006, s. 33]. Empowerment w znaczeniu: dawanie komuś wiary we własne siły, kontroli nad własnym życiem może być rozumiany jako [Rosalska 2006, s. 34]:

- „stan – wzmocnienia, upelnomocnienia, poczucia sprawstwa, poczucia siły i możliwości, sprawowania kontroli,
- proces – przywracania siły, godności kontroli, wzmacniania kompetencji, dawania wsparcia, rozwijania umiejętności,
- cel szeroko rozumianych działań edukacyjnych”.

Empowerment postrzegany jako podmiotowe doświadczanie uwarunkowań własnego życia oraz zdolność krytycznego myślenia i odrzucenia paraliżującego balastu codzienności, przyzwyczajaje [Rosalska 2006, s. 34] sprzyjać może budowaniu przedsiębiorstwa jako organizacji wiedzy, gdzie związki pracodawcy z pracownikiem mają charakter partnerski a każdy pracownik jest traktowany podmiotowo. Aby wdrożyć skuteczne metody szkoleniowe trzeba zdiagnozować źródła deficytów na poziomie indywidualnym, grupowym, instytucjonalnym oraz systemowym. Na poziomie indywidualnym wykorzystuje się różne formy doradztwa, coaching i mentoring. Na poziomie grupowym pomocne mogą być samopomocowe grupy wsparcia. W przedsiębiorstwie jako instytucji uwagę należy koncentrować na likwidowaniu wyszczególnionych wyżej barier oraz tworzeniu kultury organizacyjnej (klimatu) sprzyjającej inicjatywom i wzmacniającym potrzeby poszczególnych pracowników. W zakresie kształcenia ustawicznego adresowanego do osób 50+ dość prosto można wdrożyć zasadę „władza z” w miejsce tradycyjnej „władza nad”, gdyż kształcenie „górze – dół” nie sprawdzi się. Nauczyciel, częściej w tym wypadku nazywany trenerem powinien wspierać osoby szkolone, stymulować wzmacnianie krytycznych i konstruktywnych postaw oraz stwarzać możliwości, będąc do dyspozycji [Rosalska 2006, s. 35]. Metoda empowerment zakłada usunięcie z procesu kształcenia lęku przed oceną oraz porażką. Odpowiedzialność za wyniki kształcenia spoczywa zarówno na trenerze jak i szkolonym, który ma istotny wpływ na jego przebieg, dobór treści i metody [Rosalska 2006, s. 35]. Rolą nauczyciela staje się ułatwienie (przewodzenie w realizacji potrzeb osób szkolonych). Obejmuje to animację inicjatyw, doradztwo oraz opiekę.

Dopasowanie stylu uczącego się i nauczającego

Efektywność szkolenia w znacznym stopniu zależy od relacji trener – osoby szkolące się. W związku z tym należałoby zidentyfikować swój własny styl oraz zdiagnozować style uczenia się osób szkolonych (na podstawie obserwacji). Pozwoli to na ustalenie, które role szkoleniowca, jako eksperta lecz przede wszystkim konsultanta, stanowią potencjalne pole konfliktów i w jaki sposób je niwelować.

Metody i techniki szkoleniowe osób 50+

Metody i techniki szkoleniowe zależne są od [Kossowska, Sołtysińska 2002, s. 85-89]:

- Stopnia gotowości i dojrzałości szkolącego się pracownika.
Trzeba tu wziąć pod uwagę doświadczenie zawodowe – starszy, doświadczony pracownik oczekuje wiedzy uzupełniającej tę, wynikającą z jego dotychczasowego stażu zawodowego – więcej ćwiczeń, rozwiązywania konkretnych problemów, mniej elementów wprowadzenia teoretycznego. Ważny jest czas trwania sesji szkoleniowej, dostosowany do możliwości uczestników a nie wymuszany na nich oraz stopniowanie trudności od technik prostych (dyskusja, praca w grupach) do trudniejszych (symulacje, granie ról). Istotne jest także miejsce pracownika na tzw. drabinie kompetencji – w procesie uczenia się następuje przejście: od nieświadomej niekompetencji („nie wiem, że nie potrafię”) do świadomej niekompetencji („wiem, że nie potrafię”) – dyskusja, aby uświadomić sobie brak pewnych umiejętności, wiedzy i kompetencji; przez świadomą kompetencję („wiem, że potrafię”) – co wymaga uzupełnienia wiedzy i umiejętności; i wreszcie nieświadomej kompetencji („po prostu robię”) – w tym przypadku stosowane są metody rozwiązywania problemów oraz ćwiczenia typu „akwarium”.
- Celu szkolenia.
Metody powinny być dobrane tak, aby pozwalały na realizację zakładanych celów. W realizacji celów poznawczych pomocny będzie miniwykład z wizualizacją przekazywanych treści. W osiągnięciu celów behawioralnych pomocne będzie omawianie studiów przypadku, natomiast przekonaniu uczestników szkolenia do jakiegoś rozwiązania sprzyjać będzie burza mózgów.
- Preferowanego stylu uczenia się uczestników szkolenia – trzeba to brać pod uwagę, gdyż narzucenie stylu uczenia spowoduje to, że szkolenie będzie dla nich nudne a cele nie zostaną zrealizowane.
- Preferowanego stylu nauczania osoby szkolącej – nie jest to naganne pod warunkiem jego akceptacji przez osoby szkolone.
- Chęci wykorzystania możliwości, jakie daje przejście wszystkich etapów cyklu uczenia się – zapewnienie uczestnikom szkolenia uczenia się przez doświadczenie (rozwiązywanie problemów), obserwację („akwarium”), analizowanie (studia przypadków, dyskusje w grupach) i eksperymentowanie (rozwiązywanie problemów) powinno być spełnione, niezależnie od wyboru metody szkolenia. Zasadniczą kwestią jest angażowanie szkolenia w proces zdobywania wiedzy i umiejętności.

- Charakterystyka grupy szkolącej się – dla przykładu menedżerowie średniego szczebla wiele zyskują w oddaleniu od miejsca pracy, odizolowani od bieżących problemów firmy, doskonaląc umiejętności komunikacyjne. Natomiast menedżerowie najwyższego szczebla oczekują szkoleń indywidualnych (*coaching*) – trener powinien pełnić rolę osobistego konsultanta.
- Czynniki organizacyjne – miejsce szkolenia, układ sali, stałe ustawienie krzeseł nie sprzyja realizacji aktywnych form szkolenia. Często liczba uczestników szkolenia, możliwości czasowe i finansowe przedsiębiorstwa wpływają na wybór metody, co nie jest najkorzystniejszym rozwiązaniem.

W przypadku szkoleń prowadzonych w ramach programu MAYDAY zasadne wydaje się stosowanie następujących metod i technik szkoleniowych:

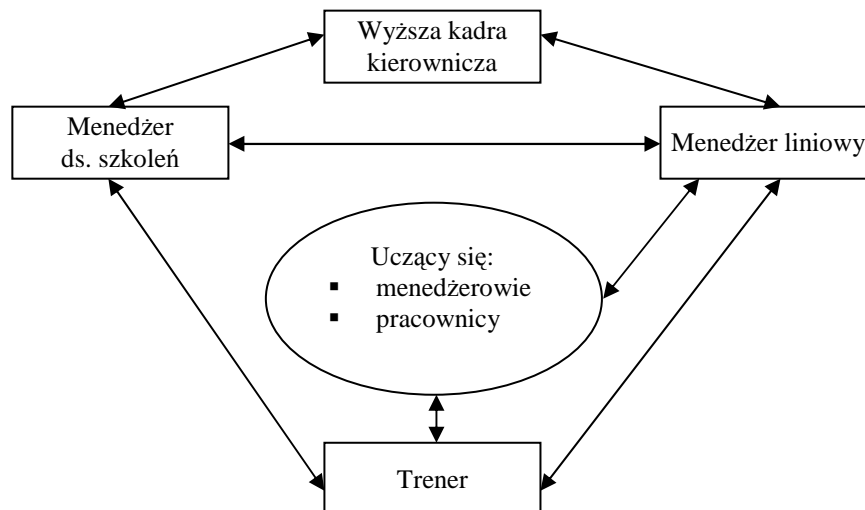
- Miniwykład – o charakterze wprowadzającym do dyskusji, przedstawiającym główne tezy stanowiące później przedmiot dyskusji. Teoria stanowi tu niezbędne minimum, zasadniczą część stanowi dyskusja grupowa. Trener wskazuje, które problemy w zakresie danej tematyki są ważne, przekazuje słuchaczom materiały dydaktyczne, odpowiada na pytanie słuchaczy. Warunkiem jest odpowiedni zasób wiedzy i doświadczenia w środowisku, reprezentowanym przez słuchaczy.
- Dyskusja problemowa – jest zasadna, gdy celem szkolenia jest zmiana postaw i pokonanie oporu wobec zmian. Aktywizacja uczestników dyskusji powoduje, że identyfikują się oni z jej wynikami. Dyskusja, w której ścierają się różne poglądy i uściślone jest rozumienie poszczególnych pojęć, wymaga podsumowania. Dyskusja w grupie jest celowa, gdy grupa liczy nie więcej niż 12 osób. Ważna jest otwartość trenera na wyniki dyskusji, które w żadnym razie nie mogą być przesądzone i nie muszą być jednakowe w różnych grupach. Uczestnicy dyskusji powinni być nagradzani.
- Burza mózgów – metoda ważna w przypadku przedsiębiorstw innowacyjnych, poszukujących twórczych rozwiązań. Trzeba przy tym przestrzegać następujących zasad [Kossowska, Sołtyśńska 2002, s. 82]:
 - nie wartościować zgłaszanych pomysłów, niezależnie od tego, jak dziwne się wydają uczestnikom dyskusji – ułatwia to nieskrępowane zgłaszanie nawet najbardziej nierealnych pomysłów,
 - wysoka jakość pomysłów powinna wynikać z ich wielości, zgodnie z prawem Zipfa w trakcie sesji burzy mózgów liczba standardowych pomysłów maleje a wzrasta liczba pomysłów niezwykłych i oryginalnych,
 - współpracy i wzajemnej współpracy uczestników sesji szkoleniowej, co powoduje efekt synergiczny.
- Studium przypadku – omawianie konkretnego przypadku i jego ekstrapolacja na inne. Osoby szkolone poszukują rozwiązania/rozwiązań na podstawie posiadanych informacji i starają się te rozwiązania uogólniać.
- Ćwiczenie typu „akwarium” – rozwiązywanie konkretnych problemów lub gra menedżerska – bezpośrednio zaangażowana jest część uczestników szkolenia, pozostali obserwują, analizując zachowania uczestników gry na podstawie

przygotowanych arkuszy obserwacyjnych. Po zakończeniu ćwiczenia omawiany jest jego przebieg zarówno przez uczestników gry jak i obserwatorów.

- *Work-out* (trening) – jest programem zmian kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie, którego istotą miał być dialog na temat najważniejszych zjawisk w firmie decydujących o jej efektywności oraz eliminacja zbędnych działań, co w efekcie wpływało na poprawę komunikacji w przedsiębiorstwie. Program *work-out* składa się z trzech etapów:
 - Ustalenie kto weźmie w nim udział (doświadczeni pracownicy) i kto będzie ekspertem (wybrani menedżerowie).
 - Właściwa dyskusja przedstawicieli reprezentujących wszystkie działy firmy, którzy mają coś do powiedzenia w poruszanych kwestiach. Rozwiązania wypracowywane są w podgrupach, dzięki czemu głos jednostki jest bardzo istotny. Menedżerowie mają niewiele czasu na ocenę pomysłu udoskonalenia procesów w firmie.
 - Po zakończeniu zebrania ocenia się dotychczasową realizację przyjętych rozwiązań.

4. PODSUMOWANIE

- A. Efektywny rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach branży okrętowej, podobnie jak każdej innej wymaga zaangażowania wszystkich zainteresowanych (rysunek 8). Wymaga to stworzenia tzw. „kwintetu szkoleniowego”, który będzie nie tylko zainteresowany, lecz odpowiedzialny za odpowiednie przygotowanie procesu szkoleniowego oraz jego przebieg.



Źródło: [Rae 2003, s. 19]

Rysunek 8. „Kwintet szkoleniowy”

- B.** W dużych przedsiębiorstwach wydaje się konieczne zatrudnienie menedżera ds. szkoleń, - osoby (z wykształceniem wyższym) posiadającej doświadczenia w zakresie organizowania szkoleń. Z uwagi na fakt, iż ta osoba ma pełnić kluczową rolę w zakresie organizowania systemu szkoleń w przedsiębiorstwie, powinna ona przejść przez staranny proces rekrutacji - w komisji rekrutacyjnej, oprócz przedstawiciela kierownictwa przedsiębiorstwa powinien brać udział doświadczony psycholog.

Podkreślić należy, że takie usytuowanie osoby odpowiedzialnej za szkolenia w firmie wynika z faktu, iż pracownicy dotychczasowych działów personalnych nie są przygotowani do pełnienia funkcji menedżerów ds. szkoleń. Autor opracowania uważa, że taka osoba, ze względu na rangę problematyki kształtowania kapitału intelektualnego, powinna być podporządkowana jednemu z członków zarządu przedsiębiorstwa. Propozycję zakresu zadań poszczególnych osób składających się na „kwintet szkoleniowy” przedstawiono w tabeli 9.

Tabela 9. Zadania poszczególnych osób związane z procesem szkoleniowym

Kto?	Zadania
Menedżerowie wyższego szczebla	<ul style="list-style-type: none"> • zarządzają przeprowadzenie rozpoznania i analizy potrzeb szkoleniowych • przedzielają odpowiednie środki, • konsultują tematykę szkoleń z menedżerami liniowymi • interesują się wynikami analiz oraz efektami szkoleń, • żądają analiz oceny szkoleń i regularnie je przeglądają
Menedżerowie liniowi	<ul style="list-style-type: none"> • rozpoznają problem, którego rozwiązaniem ma być szkolenie • uczestniczą w rozpoznaniu i analizie potrzeb szkoleniowych • rozwiązują problemy nie wymagające szkolenia
Menedżerowie ds. szkoleń	<ul style="list-style-type: none"> • utrzymują stały kontakt z menedżerami wyższego szczebla, • koordynują rozpoznanie i analizę potrzeb szkoleniowych, • gwarantują zaangażowanie wykwalifikowanych trenerów, • przedstawiają wnioski z analizy potrzeb zwierzchnikom, • kontrolują sposób przeprowadzenia oceny i zastosowanie jej w praktyce • zapoznają się z wynikami oceny oraz jej analizą • przedstawiają rezultaty analiz wyższej kadrze kierowniczej

Kto?	Zadania
Trener	<ul style="list-style-type: none"> • biorą udział w rozpoznaniu i analizie potrzeb szkoleniowych, • przedstawiają menedżerom liniowym programów szkolenia i rozwoju, • przeprowadzają szkolenia, • pomagają menedżerom liniowym w rozwiązywaniu problemów nie wymagających szkolenia • oceniają efektywność szkolenia • przygotowują analizę oceny programów szkoleniowych, • pomagają menedżerom liniowym w podsumowaniu procesu szkoleniowego.

Źródło: na podstawie [Rae 2003]

C. Metody szkoleniowe trzeba dobierać w zależności od tego, czy zamierza się rozwinąć wiedzę (W), umiejętności (U) czy kształtować postawy (P).

Tabela 10. Podsumowanie metod i technik szkoleniowych

Metoda	Cel	Rezultat
Burza mózgów – dyskusja w celu zebrania pomysłów i rozwiązań	W, P, U	Kreatywność. Nowe pomysły. Rozwiązywanie problemów. Podejmowanie decyzji.
Grupy dyskusyjne (grupy buzz) – grupy 2-6 osobowe, w których uczestnicy przez krótki czas dyskutują na konkretny temat, nie opuszczając sali	W, P	Zachęcanie nieśmiałych uczestników. Ułatwienie wyciąganie wniosków.
Studium przypadku – prawdziwe lub wymyślone przypadki, złożone problemy analizowane szczegółowo w poszukiwaniu rozwiązań.	W, P, U	Zachęcanie do zastosowania pewnych zasad. Praca grupowa. Zróżnicowane opinie.
Dyskusja kontrolowana – dyskusja na wybrane tematy prowadzona pod kontrolą trenera.	W, P, U	Nacisk na zrozumienie. Ułatwienie wyrażenia własnych opinii, nauka dyskusowania.
Demonstracja – trener wykonuje czynność, a uczestnicy go obserwują.	W, U	Szkolenie w zakresie praktycznych umiejętności wyjaśniające, w jaki sposób przedstawiać poszczególne etapy wykonywania czynności.
Instrukcje – prezentacja przy użyciu pomocy wizualnych, dyskusji, ćwiczeń oraz innych materiałów, mająca na celu przedstawienie informacji, wiedzy i szczegółów.	W, U	Przedstawienie informacji.

Metoda	Cel	Rezultat
Wykład – nieprzerwana wypowiedź trenera, zwykle przed większym audytorium.	W	Dostarczenie informacji.
Pytania i odpowiedzi – seria pytań zadawanych przez trenera i kierowanych do uczących się.	W	Sprawdzenie zrozumienia i zachęcanie uczestników do przedstawienia swoich opinii.
Ćwiczenia praktyczne – ćwiczenie polegające na tym, że uczestnicy wykonują pewne zadanie.	W, U, P	Ugruntowanie poznanego materiału po wykładzie i przećwiczenie umiejętności i postawy.
Instrukcja programowa – tekst zawierający serię pytań lub ćwiczeń, które należy wykonać przed przejściem do etapu następnego.	W, U	Nauka indywidualna. Grupy o zróżnicowanym tempie.
Projekt – ćwiczenie polegające na zbieraniu informacji, wykonywaniu zadania lub opracowaniu materiałów.	W, P, U	Ujednolicenie i rozszerzenie nauki oraz zachęcanie uczestników do działania.
Czytanie – książki, artykułu lub innych materiałów w czasie szkolenia lub poza nim.	W	Przygotowanie się do nauki. Uzupelnienie innych form nauki.
Odgrywanie ról – uczestnikom przydzielane są prawdziwe lub wymyślone role w grupie lub w parach, które mają być odegrane w bardziej lub mniej realistyczny sposób.	W, P, U	Wdrażanie umiejętności. Przećwiczenie sytuacji. Świadomość swoich umiejętności. Zmiana postawy.
Seminaria – seria powiązanych ze sobą tematów.	W	Zachęcanie do dyskusji. Dyskusja grupowa. Prezentacje.
Symulacje – naśladowanie prawdziwej sytuacji, w której uczestnicy rozwiązują skomplikowany problem, odgrywając role.	W, P, U	Symulacja czynności, której nie można wykonać bezpośrednio. Rozwiązywanie problemów. Praca w zespole.
Grupy zadaniowe – lub innego rodzaju praca w grupie. Uczestnicy formują małe grupy i mają wykonać identyczne zadania. Przedstawione są opinie i wyniki pracy grup.	W, P, U	Rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji w grupie. Praca grupowa. Prowadzenie dyskusji.
Film – uczestnicy oglądają wcześniej przygotowany film (profesjonalny lub stworzony własnym nakładem), po którym ma miejsce dyskusja lub podsumowanie.	W	Wdrażanie poznanej wiedzy, zmiana tempa, zróżnicowanie.

Źródło: [Rae, s. 158-159]

D. W ocenie autora niniejszego opracowania najważniejszym zagadnieniem, które powinno być przedmiotem szkoleń jest **rozwijanie możliwości twórczego rozwiązywania problemów**. Wymaga to stosowania metod przełamujących sztywność myślenia, blokad pojęciowych oraz ujawniania pomysłów [Łasiński 2007, s. 34]. Taką metodą jest burza mózgów, której popularyzację przypisuje się Osbornowi [Łasiński 2007, s. 35]. Jest to połączenie myślenia dywergencyjnego (poszukiwania rozwiązań problemów) z myśleniem konwergencyjnym (rozwijanie wybranej metody rozwiązania problemu). Ważne jest przy tym przestrzeganie następujących reguł [Łasiński 2007, s. 36-37]:

- „uczestnicy siedzą w dowolnie wybranych miejscach,
- uczestnicy są zachęceni do „intelektualnego szaleństwa”,
- nikt nie powinien krytykować cudzych pomysłów,
- im bardziej niezwykły lub szalony pomysł, tym lepiej,
- im więcej sugestii, tym lepiej,
- pomysły można łączyć i przekształcać,
- wszystkie pomysły uczestników są ważne,
- wszyscy uczestnicy mają równy status”.

Metodą wspomagającą burzę mózgów może być metoda wyzwalająca [Łasiński 2007, s. 43] obejmująca następujące etapy [Łasiński 2007, s. 43]:

- „etap 1 – grupa zapoznaje się z definicją problemu,
- etap 2 – każdy z uczestników zapisuje swoje pomysły na rozwiązanie (5 min),
- etap 3 – wszyscy członkowie grupy kolejno przedstawiają swoje pomysły na forum,
- etap 4 – następuje 10 minutowa debata na temat przedstawionych propozycji pod kątem wprowadzenia modyfikacji, a nawet nowych pomysłów,
- etap 5 – procedura trwa tak długo, jak to konieczne do przedyskutowania wszystkich pomysłów”.

Inną metodą wspomagającą burzę mózgów jest mapa myśli, która jest graficzną formą wyrażania myśli i skojarzeń. Temat mapy symbolizuje centralny rysunek a gałęzie wychodzące z tego rysunku symbolizują zagadnienia [por. Buzan 1999].

E. Rozwijanie kreatywnego myślenia jest ważne zarówno dla menedżerów jak i pracowników przedsiębiorstw. Myślenie kreatywne jest procesem umysłowym prowadzącym do odchodzenia od tradycyjnego podejścia do problemu, przez spojrzenie na nie z boku i poszukiwaniu skojarzeń faktów pozornie nie związanych ze sobą. Takie podejście do problemu wymaga rozpoznania idei dominującej (utrudniającej odejście od tradycyjnego podejścia do problemu), poszukiwanie odmiennych punktów widzenia, rozluźnienie kontroli myślenia i wreszcie stworzenie rozwiązania nowego, dotychczas nie branego pod uwagę jako niemożliwego lub też zupełnie nie dostrzeganego [Łasiński 2007, s. 49]. W efekcie zdobycia umiejętności twórczego rozwiązywania problemu lider konwencjonalny staje się liderem twórczym.

- F. Niezależnie od zakresu szkoleń wskazanego w punkcie E, menedżerowie powinni zostać przeszkoleni w zakresie doskonalenia komunikacji oraz grupowego rozwiązywania problemów.
- G. Autor opracowania uważa za celowe **rozważenie możliwości skorzystania z usług firm szkoleniowych**, które specjalizują się w treningach opartych o nowoczesne techniki szkoleniowe jakimi są **moderacje** opisane w książce Gabriela Łasińskiego, która ukazała się ostatnio nakładem Polskiego Wydawnictwa Ekonomicznego.
- H. Autor uważa za zasadne rozważanie **możliwości stworzenie sieci szkoleń dla przedsiębiorstwa sektora MSP branży okrętowej oraz wykorzystania metody szkolenia szkolących**, jako tej, która może okazać się najbardziej efektywnej sposobem przekazu treści szkoleniowych osobom kształconym.
- I. Konkluzja końcowa jest następująca – kształtowanie kapitału ludzkiego osób 50+ przedsiębiorstw branży okrętowej wymaga zmian w organizacji przedsiębiorstw w kierunku uelastycznienia struktur, zmiany relacji przełożony – podwładny na relacje znacznie bardziej partnerskie, wdrażanie w przedsiębiorstwach elementów zarządzania wiedzą a głównie kreowania odpowiedniej kultury organizacyjnej sprzyjającej dzieleniu się wiedzą i wykorzystaniu doświadczenia zawodowego beneficjentów projektu. Szkolenia powinny być prowadzone wyłącznie przez trenerów o dużym doświadczeniu, otwartych na eksperymenty szkoleniowe i szanujących potrzeby i oczekiwania osób szkolonych.