



# Szkolenia pracowników jako forma rozwoju kapitału intelektualnego spółek węglowych

Marta PODOBIŃSKA-STANIEC<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup> dr inż.; AGH Akademia Górniczo-Hutnicza; email: mstaniec@agh.edu.pl

DOI: 10.29227/IM-2017-02-29

## Streszczenie

Artykuł traktuje o systemach szkoleń pracowników, jako o sposobie poprawy oraz wzrostu wartości kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa górniczego opartego o kapitał ludzki. W opracowaniu przedstawiono wnioski z przeprowadzonego badania ankietowego dotyczącego istniejących w przedsiębiorstwach górniczych systemów szkoleń, ich rzeczywistego przebiegu oraz oczekiwań pracowników. W badaniu wskazane zostały obszary, które są dla pracowników najważniejsze takie jak bezpieczeństwo pracy oraz sposoby i techniki wykonywania pracy.

Słowa kluczowe: kapitał intelektualny, kapitał ludzki, szkolenia, rozwój

## Wstęp

Zagadnienia dotyczące kapitału intelektualnego bardzo szeroko poruszane są w chwili obecnej w różnych sektorach gospodarczych. Zauważona istotna rola kapitału intelektualnego w kreowaniu wartości stwarza potrzebę bliższego poznania tego tematu oraz zebrania informacji, w jaki sposób można zarządzać tym zasobem, aby podjęte działania przekładały się na oczekiwany efekt finansowy lub rozwojowy. Jednocześnie warto podkreślić, że najważniejszym elementem składającym się na kapitał intelektualny jest kapitał ludzki, a dokładniej wiedza, umiejętności, doświadczenie oraz szereg umiejętności interpersonalnych pracowników organizacji. Wyszczególniając zasób ludzki na tle organizacji można podejść do kapitału intelektualnego skupiając się na tym, co jako organizacja jesteśmy w stanie zrobić z pracownikami, jak ich motywować, stymulować do lepszej pracy, a co za tym idzie, jak kierować organizację w stronę poprawnej, wydajniejszej oraz bezpieczniejszej pracy. Niniejszy artykuł traktuje o kapitale ludzkim, a dokładniej o zawartym w nim kapitale intelektualnym, który dzięki wprowadzaniu dobrze przemyślanych szkoleń ma możliwość wpływania na potencjał zawarty w pracownikach oraz na poprawę funkcjonowania całego przedsiębiorstwa.

## Kapitał ludzki nadrzędnym elementem kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa

Kapitał intelektualny jest materią trudną do uchwycenia, lecz jej wykorzystanie przynosi przedsiębiorstwu wysokowartościowe aktywa w postaci między innymi nowych produktów lub rozwiązań. Zbiór elementów budujących kapitał intelektualny można przedstawić z podziałem na kapitał ludzki oraz kapitał strukturalny. Kapitał strukturalny rozumiany jest, jako

pomocnicza sfera dla kapitału ludzkiego, która umożliwia pracownikom wykonywanie pracy, tworzenie, rozwój. W skład kapitału strukturalnego możemy zaliczyć między innymi procesy i techniki pracy występujące w przedsiębiorstwie, zaplecze techniczno-technologiczne. Kapitał ludzki to wiedza, doświadczenie, umiejętności pracowników przedsiębiorstwa.

Wyodrębniając kapitał ludzki z całego zbioru kapitału intelektualnego można zdefiniować działania mające na celu pomnażanie kapitału intelektualnego. Realizując szereg inwestycji mających na celu między innymi szkolenie pracowników, można w naturalny sposób pomnażać kapitał intelektualny, a tym samym zwiększać wartość firmy. Z drugiej strony warto podkreślić, że rozwój kapitału ludzkiego, a tym samym kapitału intelektualnego ma kluczowe znaczenie w budowaniu organizacji opartej na wiedzy. Nowoczesna organizacja, mająca w swej strategii ciągłe doskonalenie, bazuje na uczeniu się jej pracowników, co jest także nieodłącznym elementem budującym inteligentną organizację. Analizując elementy zasobów intelektualnych w poszukiwaniu kapitału ludzkiego można posłużyć się zaproponowanym przez Edvinssona oraz Malone podziałem (Tabela 1.) uwzględniającym kapitał ludzki, kapitał klientów, kapitał organizacyjny oraz aktywa infrastrukturalne. Spośród zaproponowanych elementów zostały wyłuszczone te elementy, które traktują o pracownikach oraz są wynikiem ich pracy.

Prezentując w taki sposób kapitał intelektualny zauważalne staje się, jak wiele elementów tego kapitału zależne jest od zasobów ludzkich. Z faktu tego wynika ważna informacja dająca wskazówkę, jak pomnażać kapitał intelektualny a tym samym wartość przedsiębiorstwa. Poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań, ciągła walka o przewagę pomiędzy konkurentami kryje

Tab. 1. Kategorie kapitału intelektualnego [Źródło: opracowanie własne na podstawie Edvinsson L. & Malone M.S. (2001). Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa, odnajdując jego ukryte korzenie. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN]

Kapitał ludzki	Kapitał klientów (relacji)	Kapitał organizacyjny (strukturalny)	
		Własność intelektualna	Aktywa infrastrukturalne
know-how, wykształcenie, kwalifikacje zawodowe, wiedza związana z wykonywaną pracą, predyspozycje zawodowe, predyspozycje psychometryczne, przedsiębiorczość, zapał, innowacyjność, zdolności, zmienność.	znak firmowy, lojalność klientów, nazwę firmy, kanał dystrybucji, współpracę z innymi firmami, umowy koncesyjne, korzystne kontrakty, umowy franchisingowe.	patenty, prawa autorskie, prawa do wzorów, tajemnica handlowa, znak handlowy, wyróżniające usługi.	filozofia zarządzania, kultura organizacyjna, procesy zarządzania, system informacyjny, system powiązań, relacje finansowe.

w sobie człowieka. To, jaką przedsiębiorstwo posiada załogę, co potrafią pracujący w nim ludzie, buduje tę organizację. Inwestowanie w pracownika jest inwestycją w całą organizację. To, w jaki sposób traktowana jest załoga, jak jest stymulowana do pracy, do ciągłego rozwoju przekłada się na kondycję przedsiębiorstwa, stąd warto zastanowić się:

- w jaki sposób przeprowadzane są szkolenia,
- z jakimi informacjami spotykają się pracownicy (trafność informacji oraz ich jakość),
- czy przekazywane treści zaspokajają potrzeby pracowników,
- czy intensywność szkoleń, ich cykliczność jest wystarczająca,
- czy pracownik ma wpływ na to w jakim szkoleniu uczestniczy?

Ponadto, z punktu widzenia zarządu spółki istotne są informacje czy oferowane szkolenia są użyteczne, czy spełniają swoją rolę nie tylko w aspektach zaspokojenia wiedzy pracowników, lecz także w aspekcie finansowym. Czy dokonywane inwestycje w określone rodzaje szkoleń są faktycznie opłacane, czy nie jest tak, że pracownicy uczestniczą w tych szkoleniach z przymusu a firma niepotrzebnie ponosi nakłady finansowe na ich opłacenie.

Poprzez odpowiednio zaprojektowany system szkoleń można także wpływać na motywację pracowników, pokazując im, że są ważni dla przedsiębiorstwa. Nacisk na ciągłe doskonalenie nie pozwala stanąć w miejscu, popaść w rutynę, która może prowadzić do popełniania błędów oraz do tak zwanego wypalenia zawodowego. Podnoszenie umiejętności jest ważnym elementem kariery zawodowej młodych pracowników, którzy potrzebują bardzo często wsparcia starszych kolegów, których doświadczenie jest dla nich imponujące.

System szkoleń jest ważnym zagadnieniem zarówno z punktu widzenia pracowników, jak i samej orga-

nizacji. W sytuacji najbardziej pożądanej cały system szkoleń powinien przynosić najpotrzebniejszą wiedzę pracownikom, dla spółki natomiast jak najmniejsze koszty. Tak założony plan można starać się osiągnąć, lecz aby to zrobić, trzeba słuchać pracowników, podążać za ich wskazaniem. Poprzez identyfikację potrzeb pracowników, dostosowanie wskazanych potrzeb do możliwości organizacji można zarówno wpływać na doskonalenie pracowników oraz działać na nich motywująco. Słuchanie oczekiwań, potrzeb pracowników poprzez ankietowanie lub innego rodzaju dostępną formę komunikacji przyniesie obojętną korzyść.

### **Badanie oczekiwań dotyczących szkoleń wybranej grupy pracowników z sektora wydobywczego**

Próbę badawczą przeprowadzonego badania stanowiły osoby pracujące w sektorze wydobywczym oraz jednocześnie uczęszczające na studia zaoczne lub podyplomowe. Wybór takiej próby podyktowany był chęcią dotarcia do młodej kadry pracowników spółek węglowych w celu prognozy trendów w kierunkach rozwoju kapitału intelektualnego wśród pracowników badanego sektora.

Próbę statystyczną liczącą 131 osób stanowili pracownicy przedsiębiorstw górniczych zlokalizowanych na terenie Polski [Kompania Węglowa (30 respondentów), LW Bogdanka SA (13), Tauron Wydobycie SA (8), Jastrzębska Spółka Węglowa SA (8), Katowicki Holding Węglowy SA (8), pozostałe osoby (44) nie podały miejsca zatrudnienia]. Średni wiek ankietowanych wynosił 27 lat, były to w większości osoby posiadające wyższe wykształcenie 60% w tym absolwenci studiów I i II stopnia. Pozostałe 40% stanowiły osoby posiadające wykształcenie średnie, które aby pracować na swoim stanowisku ukończyły Technikum Górnicze lub specjalistyczne kursy. Ze względu na staż pracy można wskazać, jako najliczniejszą grupę respondentów osoby pracujące od roku do ośmiu

Tab. 2. Zestawienie odpowiedzi dotyczących chęci uczestnictwa w większej liczbie szkoleń oraz odpowiedzi dotyczących częstości uczestnictwa w szkoleniach [Źródło: opracowanie własne na bazie przeprowadzonego badania ankietowego]

Chęć uczestnictwa w większej liczbie szkoleń:	Częstość uczestnictwa w szkoleniach[%]:						Wiersz Razem
	raz w miesiącu	raz na 3 m-ce	raz na 6 m-cy	raz w roku	raz na 2 lata	w ogóle nie biorę udziału w szkoleniach	
Nie	2,31	3,08	3,85	9,23	2,31	2,31	23,0
Tak	3,85	10,00	16,15	32,3	7,69	6,92	76,9
Razem	6,16	13,08	20	41,53	10	9,23	100

Tab. 3. Zestawienie odpowiedzi dotyczących chęci szukania rozwiązań problemów oraz uczestnictwa w większej liczbie szkoleń oraz chęci wprowadzania zmiany [Źródło: opracowanie własne na bazie przeprowadzonego badania ankietowego]

Chęć szukania rozwiązań, problemów, ulepszeń dotyczących miejsca pracy	Chęć uczestnictwa w większej liczbie szkoleń:	Chęć wprowadzenia zmiany odnośnie organizacji pracy, sposobu jej wykonywania itp.		Wiersz razem
		nie	tak	
nie	nie	2,3	1,5	3,8
nie	tak	2,3	3,1	5,4
Ogół		4,6	4,6	9,2
tak	nie	6,9	12,3	19,2
tak	tak	16,9	54,6	71,5
Ogół		23,8	66,9	90,8
Razem w kol.		28,5	71,5	100,0

lat, najmniej liczną grupę stanowiły osoby pracujące powyżej 16 lat. Ankieterzy udzielili odpowiedzi na pytania dotyczące ilości oferowanych szkoleń, ich częstości oraz wskazywali pożądane dla nich zmiany w tym aspekcie.

Pytanie bazowe dotyczyło ilości oraz adekwatności oferowanych szkoleń (zbiór odpowiedzi dotyczący tych zagadnień zawiera Tabela 3). Najczęściej pracownicy uczestniczą w szkoleniach raz w roku (42% respondentów) lub raz na dwa lata (20%) jednak wyrażają w większości (76,92%) chęć uczestnictwa w większej niż dotychczas oferowanej liczbie szkoleń. Co więcej, z przeprowadzonego badania wynika, że pracownicy chcą się szkolić aby móc wprowadzać zmiany na stanowisku pracy (Tabela 4), co wpływałoby na jej lepszą organizację oraz ich efektywniejszą pracę. Aż 55% pracowników udzieliło odpowiedzi twierdzącej na pytanie o chęć większej liczby szkoleń oraz dotyczące chęci wprowadzania zmian na swoim stanowisku pracy. Potwierdzają to również badania [1] przeprowadzone przez zespół Bator A., Fuksa D., Ślósarz M. w których uznano rozwój osobisty za jeden z czynników motywujących pracowników z sektora wydobywczego.

Ponadto ankieterom został zaproponowany zbiór przykładowych szkoleń, spośród których mieli wybrać,

te w których chętnie wzięliby udział (Tabela 4).

Największa liczba respondentów wskazała potrzebę większej liczby szkoleń dotyczących pracy na konkretnym stanowisku oraz z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy, z dużym naciskiem na uwzględnienie specyfiki zajmowanego przez pracownika stanowiska pracy. Tak dokonany wybór wskazuje na kilka ważnych problemów.

Po pierwsze może świadczyć o niewystarczającym przygotowaniu młodych pracowników, braku wystarczającej wiedzy, której posiadanie zapewniłoby większy komfort psychiczny pracy. Można tutaj także wskazać na zasadność potrzeby zaspokojenia bezpieczeństwa, które jest jedną z podstaw dobrego wykonywania pracy oraz motywacji. Potwierdzenie można wskazać odnosząc się wprost do dwuczynnikowej teorii motywacji F. Herzberga, który przyporządkował bezpieczeństwo pracy do czynników higieny (czynników zewnętrznych) oraz wyróżnił istnienie dwóch grup czynników. Pierwsze z nich to czynniki wewnętrzne, zwane motywatorami (przykładowo: osiągnięcia, uznanie, sama praca, odpowiedzialność, awans, rozwój osobisty), tworzące określony poziom satysfakcji. Drugą grupą są oddziaływujące na człowieka czynniki zewnętrzne, jak polityka administracyj-

Tab. 4. Lista przykładowych szkoleń [Źródło: opracowanie własne na bazie przeprowadzonego badania ankietowego]

Tematyka szkolenia:	Odpowiedzi [% ]
➤ szkolenie informatyczne	8,57
➤ szkolenie z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi	10,48
➤ szkolenie z zakresu finansów/rachunkowości	3,33
➤ <b>szkolenie dotyczące pracy na moim stanowisku</b>	<b>40,48</b>
➤ szkolenie z trenerem rozwoju osobistego oraz zawodowego	10,95
➤ szkolenie interpersonalne z zakresu komunikacji	6,67
➤ <b>szkolenie BHP</b>	<b>18,10</b>
➤ inne	1,43

na, nadzór (zarządzanie), warunki pracy, relacje interpersonalne, pensja, dane, bezpieczeństwo pracy czy też życie osobiste. Są to tak zwane czynniki higieny, których nieobecność lub niski poziom wywołuje brak satysfakcji [3].

Warto podkreślić, że wspomniane powyżej czynniki motywacji mogą być także realizowane w odniesieniu do kapitału intelektualnego pracowników oraz podnoszących ich rozwój szkoleń będąc jednocześnie motywatorem do lepszej, wydajniejszej pracy oraz sposobem na zatrzymanie pracownika w przedsiębiorstwie.

Potwierdzeniem postawy respondentów, dotyczącej braku wystarczającej wiedzy o wykonywanej pracy mogą być zgłoszone w badaniu wnioski dotyczące treści przekazywanych podczas podziału pracy. Na pytanie, czy wszystkie interesujące respondentów zagadnienia są omawiane podczas podziału pracy respondenci nie udzielili jednakowej odpowiedzi. Zdania na ten temat są podzielone w równy sposób (50%/50%). Pogłębiając ten wątek, poproszono ankietowanych o podanie zagadnień, które nie są, a powinny być omawiane. Wśród wymienionych przez respondentów propozycji znalazły się:

- informacje o pracy, która jest danego dnia do wykonania oraz zaprezentowanie schematu wykonania tej pracy,
- informacje o sposobie efektywnego wykorzystania czasu pracy,
- zagadnienia dotyczące zachowania zasad BHP uwzględniające specyfikę wykonywanego danego dnia zadania w tym: możliwych zagrożeń, stanu zabezpieczeń,
- informacja określająca obowiązki każdego z górników,
- zagadnienie podnoszące umiejętności, nowe fakty techniczne umożliwiające efektywniejszą pracę na stanowisku.

Powyższe propozycje podane przez pracowników, wskazują na możliwość dokonania zmian już w samym czasie przygotowania załogi do pracy każdego dnia. Zmiana w sposobie komunikacji oraz w treści, jaka jest przekazywana, może wnieść wiele usprawnień do codziennej pracy. Ponieważ w górnictwie zauważalny jest problem z przekazywaniem wiedzy pomiędzy starszą załogą a młodymi pracownikami, zmiany dokonane np. przy podziale pracy umożliwią naturalny przepływ informacji od starszej stażem, doświadczonej załogi w stronę młodszych pracowników. Informacja ważna dla kadry zarządzającej wpływająca z tego pytania to odpowiedź dotycząca istotności słuchania potrzeb pracowników tego, co chcieliby zmienić, czego brakuje oraz oczywiście potwierdzenie tego, co w chwili obecnej jest dobre, funkcjonuje poprawnie. Wprowadzenie usprawnień zgodnie z potrzebą załogi jest najlepszym narzędziem poprawy wydajności, bezpieczeństwa oraz w pewnym stopniu motywowania pracowników. Doświadczeni pracownicy sami potrafią wskazać, gdzie występuje marnotrawstwo, czy to czasu czy także materiałów, środków pracy oraz zasugerować potrzebne zmiany w dążeniu do poprawy warunków dla samego siebie jak i dla całej organizacji.

### Podsumowanie

Kapitał intelektualny jako niematerialny zasób organizacji jest z uwagi na swój niepoliczalny a nawet czasem trudny do zdefiniowania charakter, wyzwaniem współczesnych przedsiębiorstw. Zawiera w swoim zakresie liczne efekty ludzkiej pracy będące wynikiem posiadanej wiedzy, umiejętności oraz zdobytego doświadczenia. To właśnie dzięki tym czynnikom a zarazem przez nie można pomnażać kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Dokładniej, poprzez dobrze

zaprojektowany system szkoleń można oddziaływać na sferę intelektualną pracowników organizacji. Zaprezentowane w niniejszym opracowaniu wyniki kilku podstawowych pytań dotyczących szkoleń pracowniczych wskazują możliwe kierunki zmian. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom pracowników buduje się zarówno większą motywację wśród załogi, ale także stwarza podstawy do ciągłego doskonalenia poprzez uczenie się pracowników, a tym samym całej organizacji. Poprawne kierowanie ścieżką rozwoju pracownika daje narzędzia do zwiększenia bezpieczeństwa pracy oraz jej efektywności. Zgłoszone przez ankietowanych wnioski dotyczą w większości tych dwóch

aspektów pracy - wiedzy jak wykonywać dobrze konkretną pracę oraz jak zapewnić sobie w danym miejscu pracy jak największe bezpieczeństwo. Młodzi ludzie wskazują, że ich wiedza jest dość ogólna, brakuje im wiedzy specjalistycznej, stąd są chętni do otrzymania wiedzy szczegółowej wynikającej niejednokrotnie z doświadczenia starszych pracowników kopalń. Zaprezentowana w niniejszej pracy analiza miała na celu podkreślenie potrzeb oraz oczekiwań młodej kadry spółek wydobywczych, w celu wskazania właściwych kierunków rozwoju tej grupy załogi, a co jest z tym nierozdzielnie połączone, z pomnażaniem wartości intelektualnej całego przedsiębiorstwa..

## Literatura – References

1. Bator A., Fuksa D., Ślósarz M., Badanie oczekiwań pracowników przemysłu wydobywczego. Przegląd Górniczy nr 9/2012
2. Edvinsson L. & Malone M.S. (2001). Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swojego przedsiębiorstwa, odnajdując jego ukryte korzenie. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN
3. Rymaniak J. Właściwości pracy – ewolucja rozwiązań teoretycznych i zastosowań praktycznych. Poznań: Studia Oeconomica Posnaniensia 2013, vol. 1, no. 7

### *Employee Training System as a Form of Intellectual Capital Development in Mining Companies*

*The article presents the employee training systems as a method of improving and increasing the intellectual capital of a mining company based on said intellectual capital. The research lists the conclusions from the survey analyzing training systems existing in the mining companies, the way they are actually executed, as well as employees expectations. The analysis indicates the key areas which are the most important to the employees, such as work safety and work methods & techniques.*

*Keywords: intellectual capital, human capital, training, development*