

# Rozwój kompetencji młodych pracowników a pedagogiczny wymiar empowermentu w organizacjach na przykładzie absolwentów uczelni technicznej

Michał Tomczak

*Katedra Nauk Społecznych i Filozoficznych, Wydział Zarządzania i Ekonomii,  
Politechnika Gdańska*

Artykuł odnosi się do problematyki rozwoju kompetencji młodych pracowników w kontekście pedagogicznego wymiaru empowermentu. Badanie sondażowe metodą CAWI przeprowadzono wśród młodych pracowników, absolwentów Politechniki Gdańskiej zatrudnionych w różnych branżach. Na podstawie przeprowadzonego badania można wyciągnąć wniosek, że większość badanych osób stale rozwija kompetencje zdobyte podczas studiów, przede wszystkim w formie uczestnictwa w specjalistycznych kursach i szkoleniach zawodowych. Respondenci reprezentujący sektor prywatny oraz zatrudnieni w niewielkich przedsiębiorstwach finansują rozwój kompetencji przede wszystkim z własnych środków. Osoby zatrudnione w sektorze publicznym oraz w dużych podmiotach częściej korzystają w tym zakresie z pomocy pracodawcy.

**Słowa kluczowe:** *empowerment*, kompetencje, pracownik, absolwent, pracodawca, rozwój zawodowy, uczelnia techniczna

## Wprowadzenie

Koncepcja empowermentu stanowi egzemplifikację interdyscyplinarnego sposobu postrzegania nauk o zarządzaniu, łącząc perspektywę organizacyjną z perspektywą psychologiczną (Moczydłowska, 2014, s. 71). W rezultacie można wskazać wiele sposobów definiowania tego pojęcia. Przykładowo, J. Moczydłowska (2013,

s. 15) *empowerment* określa jako „strategię zarządzania, filozofię zarządzania, metodę zarządzania, jako zjawisko organizacyjne, a także jako proces czy zespół działań i praktyk menedżerskich”. Zdaniem tej autorki, pojęcie to jest związane z motywowaniem pracowników poprzez poszerzenie ich autonomii i samokontroli, tworzenie kultury współpracy, stymulowanie ciągłego rozwoju pracowników, co w rezultacie powinno doprowadzić do głębokiego zaangażowania się w formułowanie i realizację celów zawodowych i organizacyjnych (Moczyłowska, 2014, s. 73, 75–76). *Empowerment* bywa też definiowany jako pozwolenie pracownikom na niezależne myślenie. Jest procesem wyzwiania władzy drzemącej w pracownikach, czyli ich wiedzy, doświadczenia i motywacji, oraz ukierunkowanie tejże siły na osiąganie wyników (Randolph, Blanchard, 2007, s. 57–58). Według innych autorów stanowi wielowymiarowy proces przekazywania prawa do kontrolowania działania i podejmowania decyzji w ręce pracowników (Zeffane, Al Zarooni, 2012, s. 333). Cztery płaszczyzny, w których ramach może być realizowana koncepcja empowermentu, wyodrębnia M. Bugdol (2006, s. 42–73); są to: *empowerment* organizacyjny (który odnosi się do pracy zespołowej, elastycznych struktur i zarządzania zmianą); *empowerment* psychologiczny (integracja, wpływ i samoświadomość); *empowerment* socjologiczny (polegający na rozwoju więzi organizacyjnych) oraz *empowerment* pedagogiczny (możliwy dzięki uczeniu się przez kształtowanie relacji i rozwój pracowników). Właśnie na pedagogicznym wymiarze omawianego zjawiska, opartym na świadomym i celowym rozwoju pracowników, zostaną skoncentrowane rozważania prezentowane w dalszej części artykułu.

## ***Empowerment a rozwój kompetencji***

Implementacja idei empowermentu do organizacji wymaga profesjonalizmu kadry kierowniczej (Nauman, Khan, 2009, s. 640). Będąc niezgodnym z wyobrażeniami pracowników wynikającymi z ich dotychczasowych przyzwyczajeń, proces osiągnięcia empowermentu nie jest łatwy, a warunkiem jego powodzenia jest dokonanie się gruntownej zmiany w nastawieniu przywódcy oraz wytworzenie odpowiedniego klimatu organizacyjnego, sprzyjającego „uwolnieniu” wiedzy, doświadczenia i motywacji drzemących w pracownikach (Randolph, Blanchard, 2007, s. 57–58). Wspomniani autorzy wskazują trzy warunki, które muszą zaistnieć w okresie przejściowym, prowadzącym do kultury empowermentu (Randolph, Blanchard, 2007):

- 1) dzielenie się wiedzą ze wszystkimi w organizacji jako sposób budowania poczucia zaufania i odpowiedzialności u pracowników, co wydaje się bardzo znaczące w kontekście pedagogicznego wymiaru kultury empowermentu; istotą jest



- w tym przypadku poszukiwanie wiedzy i jej transfer, a następnie poszukiwanie sposobów włączania tej wiedzy do nowych rozwiązań biznesowych (s. 63–67);
- 2) tworzenie niezależności poprzez wyznaczanie granic, co przekłada się na tworzenie wizji organizacji, możliwość precyzyjnego i realnego wyznaczania celów, przejrzystość zasad w zakresie procesów decyzyjnych, adekwatne systemy motywacyjne pracowników oraz – co jest bardzo istotne z perspektywy wyników badań empirycznych prezentowanych w tym artykule – odpowiednia oferta szkoleniowa dla pracowników (s. 67–70);
  - 3) zastąpienie tradycyjnej hierarchii w organizacji samosterownymi jednostkami i zespołami, czerpiąc z ich siły (s. 70–73).

Nie ma wątpliwości co do kluczowego znaczenia czynnika ludzkiego we współczesnych organizacjach (Jamka, 2011), a jednym ze sposobów jego doskonalenia może być właśnie upodmiotowienie pracowników, również poprzez świadomy rozwój ich kompetencji. Obecnie, przedsiębiorstwa funkcjonują w warunkach dynamicznej zmienności, konkurując, wykorzystując posiadane zasoby niematerialne, przy stałym wzroście wymagań klientów. Niezwykle istotne jest więc zapewnienie optymalnych warunków pracy w celu pozyskania i utrzymania wartościowych pracowników (Krawczyk-Bryłka, 2012, s. 313). Wobec zmieniających się oczekiwań rynku pracy oraz rosnącego zapotrzebowania na specjalistyczną wiedzę i umiejętności, a co za tym idzie – w sytuacji występowania luki kompetencyjnej, jednym ze sposobów na uatrakcyjnienie oferty pracodawcy może być inwestowanie w rozwój kompetencji pracowników, m.in. w formie atrakcyjnego pakietu szkoleń. Warto w tym miejscu wspomnieć, że zgodnie z badaniami ManpowerGroup (2015, s. 7), aż 41% spośród ankietowanych polskich pracodawców deklaruje problemy przy obsadzaniu etatów, będące rezultatem niedoborów talentów. Co więcej, w Polsce od roku 2013 odsetek ten systematycznie wzrasta i jest obecnie wyższy niż średnia globalna dla 42 krajów świata, która wynosi 38%. Wśród głównych przyczyn problemów w procesie doboru pracowników wymieniano: deficyty umiejętności technicznych (kompetencji twardych) – 47%, brak kandydatów o określonych kwalifikacjach – 33%, brak doświadczenia u kandydatów – 15%, zbyt wysokie oczekiwania finansowe – 15% oraz brak umiejętności komunikacyjnych (kompetencji miękkich) – 7% (ManpowerGroup, 2015, s. 37). Konfrontując to z wynikami badań Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (Religa, 2015, s. 34), zgodnie z którymi odsetek osób z wyższym wykształceniem deklarujących uczestnictwo w procesie samokształcenia w ciągu ostatnich 12 miesięcy wyniósł w 2014 roku jedynie 36%, niezwykle istotne wydaje się świadome i systematyczne stymulowanie procesu rozwoju kompetencji pracowników przez pracodawców.



## Badanie młodych pracowników

### Założenia i metodologia badania

W przypadku większości definicji empowermentu spośród przywołanych powyżej, za niezwykle istotne zostało uznane zagadnienie rozwoju pracowników, stanowiąc nieodzowny element kształtowania kultury tego procesu.

Punkt wyjścia do analizy empirycznej, której założenia oraz rezultaty zostaną zaprezentowane, stanowi właśnie problem rozwoju pracowników inspirowany przez pracodawców zarówno w formie szkoleń, jak i dofinansowywania innych form rozwoju kompetencji. Na potrzeby badania przyjęto definicję kompetencji za G. Filipowiczem (2004, s. 17), określając je jako „dyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, pozwalające realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie”. Cel badania stanowiło zweryfikowanie, czy badane osoby rozwijają kwalifikacje i umiejętności nabyte w toku studiów, a jeśli tak, to w jakiej formie to czynią oraz kto finansuje ten rozwój kompetencji. Postawiono trzy hipotezy badawcze:

- H1: większość badanych osób ustawicznie rozwija kompetencje nabyte podczas studiów,
- H2: badani pracownicy uzupełniają swoje kompetencje przede wszystkim w formie uczestnictwa w specjalistycznych kursach i szkoleniach zawodowych,
- H3: badani pracownicy finansują rozwój kompetencji przede wszystkim ze środków własnych.

Badanie zostało przeprowadzone w okresie czerwiec–listopad 2015 roku przez Zespół ds. monitorowania losów absolwentów Politechniki Gdańskiej (PG)<sup>1</sup>. Badaniem objęto absolwentów uczelni ze wszystkich dziewięciu wydziałów (studiów I oraz II stopnia, trybu stacjonarnego i niestacjonarnego), którzy uzyskali status absolwenta w 2013 roku i znajdowali się w bazie danych Biura Karier PG na dzień 10.05.2015 roku, czyli były to osoby, które ukończyły studia w okresie nie krótszym niż dwa lata przed przystąpieniem do badania. Badanie sondażowe przeprowadzono przy wykorzystaniu metody CAWI (*Computer Assisted Web Interview*). Kwestionariusz ankietowy był rozprowadzony drogą elektroniczną przy wykorzystaniu listy mailingowej stworzonej na podstawie bazy danych

---

<sup>1</sup> Zespół ds. monitorowania losów absolwentów Politechniki Gdańskiej zajmuje się zbieraniem informacji o jakości i efektach kształcenia na PG (ocena uzyskanych w toku studiów kompetencji, wykorzystanie zdobytej wiedzy i umiejętności w miejscu pracy, identyfikacja mocnych i słabych stron kształcenia) oraz monitorowaniem sytuacji absolwentów na rynku pracy (status zawodowy, okres między ukończeniem studiów a znalezieniem zatrudnienia, zgodność wykształcenia z wykonywaną pracą zawodową, wysokość zarobków).



absolwentów PG. Każdy respondent otrzymywał wiadomość zawierającą spersonalizowany link do ankiety wymagający autoryzacji przez osobę ankietowaną. Wybór tej metody badania był przede wszystkim podyktowany jej szybkością oraz niskimi kosztami w porównaniu z tradycyjnymi badaniami ankietowymi. Dobór próby badawczej miał charakter celowy, nielosowy. Do 3446 absolwentów zwrócono się z prośbą o wypełnienie ankiety, na którą pozytywnie odpowiedziało 1777 z nich (794 kobiety i 983 mężczyzn), co stanowi stopę zwrotu na poziomie 51,6%. Z uwagi na duże różnice w liczebności respondentów reprezentujących poszczególne wydziały, próba nie ma w pełni reprezentatywnego charakteru, a kryterium ukończenia studiów na wydziale nie potraktowano jako kluczowego dla późniejszej analizy otrzymanych wyników. Podobnie było w przypadku struktury wiekowej respondentów – jej dość jednolity charakter był konsekwencją tego, iż w jej skład wchodziły przede wszystkim osoby w podobnym wieku, które ukończyły studia dwa lata przed wzięciem udziału w badaniu. Analiza wyników badania została więc przeprowadzona przede wszystkim przy wykorzystaniu takich zmiennych, jak płeć, wielkość pracodawcy oraz sektor zatrudnienia.

### Charakterystyka respondentów

Sytuację zawodową absolwentów PG można określić jako korzystną. Uczelnia zalicza się do najważniejszych placówek w regionie, oferując studentom zarówno wysoką jakość kształcenia, jak i dostosowanie treści programowych do zapotrzebowania rynku pracy. Osoby młode i absolwenci znajdują się w dość trudnej sytuacji na rynku pracy (Wiśniewska, 2015; Podogrodzka, 2015; Wojdyło-Preisner, Zawadzki, 2015; Pacuska, 2014; Barwińska-Małajowicz, 2013; Bykowski i in., 2012). Zgodnie z badaniami pt. *Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce* (Jelonek, Kasperek, Magierowski, 2015, s. 20), odsetek pracujących młodych osób (do 30 roku życia, niekontynuujących edukacji w trybie formalnym) wyniósł w latach 2010–2014 średnio 76%. Pomimo tego, zatrudnialność absolwentów PG od lat kształtuje się na bardzo wysokim poziomie, w 2015 roku wynosząc ponad 85%<sup>2</sup> (Tomczak, 2015). Zgodnie z raportem firmy Sedlak&Sedlak (2016), absolwenci PG mogą także liczyć na najwyższe zarobki spośród absolwentów polskich uczelni

<sup>2</sup> W rzeczywistości, wskaźnik zatrudnialności absolwentów Politechniki Gdańskiej można szacować jako jeszcze wyższy. Natomiast w rezultacie przyjętej na potrzeby badania metody doboru próby badawczej, w jej skład weszły również osoby, które bezpośrednio po uzyskaniu statusu absolwenta na pierwszym stopniu studiów kontynuowały naukę na studiach drugiego stopnia lub na innym kierunku w trybie stacjonarnym, opóźniając tym samym rozpoczęcie pracy zawodowej, a tym samym zaniżając odsetek osób zatrudnionych.



technicznych (mediana 6095 PLN brutto), ustępując w tym względem w skali kraju jedynie absolwentom Politechniki Warszawskiej.

Wśród osób wchodzących w skład próby badawczej, ponad 81% ankietowanych pracowało w sektorze prywatnym, natomiast niespełna 19% było zatrudnionych w sektorze publicznym. Kobiety częściej niż mężczyźni (około 5%) były zatrudnione w sektorze publicznym (tabela 1).

**Tabela 1. Charakterystyka respondentów w zależności od płci, sektora i wielkości przedsiębiorstwa, w którym są zatrudnieni (w %)**

Wyszczególnienie	Ogółem	Mężczyźni	Kobiety
Sektor			
Publiczny	18,8	16,8	21,5
Prywatny	81,2	83,2	78,5
Przedsiębiorstwo			
Mikro	16,5	14,2	19,6
Małe	19,1	20,2	17,6
Średnie	23,3	23,2	23,2
Duże	41,1	42,4	39,6

Źródło: badanie własne.

Znaczna większość ankietowanych może się cieszyć względną stabilizacją zawodową. Prawie 3/4 (ponad 74%) respondentów zadeklarowało, że pracuje na podstawie umowy o pracę, natomiast co dziesiąty ankietowany – umowy cywilnoprawnej (11%). Jedynie kilka procent spośród badanych respondentów prowadziło działalność gospodarczą. Mężczyźni nieznacznie częściej niż kobiety byli zatrudnieni na podstawie umowy o pracę oraz deklarowali prowadzenie działalności gospodarczej, natomiast kobiety częściej pracowały na podstawie umowy cywilnoprawnej. Niewielki odsetek ankietowanych deklarował pracę bez umowy lub w formie stażu.

Duże podmioty wydają się cenić osoby, które zdobywały wiedzę i rozwijały kwalifikacje na PG. Największa grupa respondentów, którzy wzięli udział w badaniu (ponad 41%) pracowała w dużych przedsiębiorstwach (liczących powyżej 250 osób)<sup>3</sup>, niespełna co czwarty ankietowany (23,3%) był zatrudniony w średnim przedsiębiorstwie (zatrudniającym 50–249 pracowników). Prawie co piąta osoba (19,1%) pracowała w małym przedsiębiorstwie, a najmniej liczną grupę stanowili pracownicy mikroprzedsiębiorstw (zob. tabela 1).

<sup>3</sup> Na potrzeby badania przyjęto klasyfikację przedsiębiorstw ze względu na liczbę pracowników, zgodnie z zapisami ustawy o swobodzie działalności gospodarczej (Ustawa..., 2015).



## Wyniki badania

Ankietowani mieli świadomość potrzeby rozwijania własnych kompetencji i przychylne nastawienie wobec rozwoju zawodowego i osobistego, co przejawiało się w postaci aktywnej postawy względem uczestnictwa w różnych formach kształcenia ustawicznego<sup>4</sup>. Znaczna większość (ponad 70%) respondentów, w dwa lata po ukończeniu studiów nadal podnosiła swoje kwalifikacje. W grupie tej nieznacznie przeważali mężczyźni (tabela 2). Porównując odpowiedzi badanych pod względem sektora zatrudnienia, odsetek odpowiedzi twierdzących jest o ponad 9 pkt proc. wyższy w przypadku osób zatrudnionych w sektorze publicznym (tabela 2).

**Tabela 2. Korzystanie z możliwości podnoszenia kwalifikacji przez respondentów w zależności od płci, sektora i wielkości przedsiębiorstwa, w którym są zatrudnieni (w %)**

Wyszczególnienie	Odpowiedzi	
	nie	tak
Płeć		
Mężczyźni	28,7	71,3
Kobiety	30,1	69,9
Ogółem	29,3	70,7
Sektor zatrudnienia		
Publiczny	21,4	78,6
Prywatny	30,6	60,4
Ogółem	29,3	70,7
Wielkość przedsiębiorstwa		
Mikro	41,8	58,1
Małe	30,1	69,9
Średnie	30,5	69,5
Duże	22,0	78,0
Ogółem	29,3	70,7

Źródło: badanie własne.

<sup>4</sup> Podobne wyniki badań, wskazujące na wysoką świadomość konieczności kształcenia się przez całe życie i ustawicznego rozwoju kompetencji, uzyskano również w badaniach przeprowadzonych wśród studentów PG jeszcze przed rozpoczęciem przez nich pracy zawodowej (Tomczak, 2016).



Kolejnym czynnikiem wywierającym wpływ na rozwój pracowników może być wielkość przedsiębiorstwa. Najniższy odsetek osób (58,1%), które zadeklarowały, że korzystają z możliwości podnoszenia kwalifikacji, występuje w przypadku ankietowanych zatrudnionych w najmniejszych podmiotach. Najwięcej takich osób (78%) znajdowało się natomiast wśród respondentów reprezentujących duże przedsiębiorstwa, liczące ponad 250 pracowników (tabela 2). Nie musi to jednoznacznie wskazywać na większe zapotrzebowanie na kompetencje specjalistyczne wśród pracowników dużych firm. Może to być również wynikiem większych środków finansowych do dyspozycji w celu rozwoju kadry, a co za tym idzie – wyższych nakładów na rozwój kompetencji pracowniczych ponoszonych przez duże podmioty lub też większej świadomości kultywowania kultury empowermentu.

Wśród sposobów podnoszenia kwalifikacji najczęściej pojawiały się dwie kategorie odpowiedzi. Ankietowani czynili to przede wszystkim poprzez udział w specjalistycznych kursach i szkoleniach zawodowych (niespełna 40%) oraz kursach językowych (21,7%). W dalszej kolejności wskazywano także na naukę na studiach II stopnia (13,3%) oraz studiach podyplomowych (8,6%). Mężczyźni przeważali w grupie osób uczestniczących w kursach i szkoleniach, natomiast kobiety częściej wybierały naukę na studiach podyplomowych (tabela 3).

**Tabela 3. Sposoby podnoszenia kwalifikacji w zależności od płci (w %)**

Wyszczególnienie	Ogółem	Mężczyźni	Kobiety
Studia I stopnia	3,1	1,8	4,9
Studia II stopnia	13,3	13,6	12,9
Studia doktoranckie	6,2	6,2	6,2
MBA	0,5	0,6	0,3
Studia podyplomowe	8,6	6,5	11,0
Kursy i szkolenia zawodowe	39,5	43,7	34,7
Kursy językowe	21,7	20,1	23,6
Inne	7,1	7,5	6,4

Źródło: badanie własne.

Badani najczęściej byli zmuszeni do samodzielnego ponoszenia finansowania rozwoju własnych kwalifikacji. Prawie połowa z respondentów (49,3%) podnosiła kwalifikacje we własnym zakresie, samodzielnie ponosząc koszty nauki. W przypadku 39,3% badanych pracodawca partycypował w procesie finansowania nauki pracowników, oferując środki na rozwój umiejętności i doształcanie, choć miało to miejsce częściej w przypadku mężczyzn niż kobiet. Co dziesiąty respondent



naukę finansował z jeszcze innych źródeł, w tym m.in. ze środków zewnętrznych, w formie uczestnictwa w projekcie itp. (tabela 4).

**Tabela 4. Źródła finansowania podnoszenia kwalifikacji przez respondentów w zależności od płci, sektora zatrudnienia i wielkości przedsiębiorstwa, w którym są zatrudnieni (w %)**

Wyszczególnienie	Pracodawca	Fundusze własne	Inne źródła
Płeć			
Mężczyźni	43,5	45,3	11,2
Kobiety	33,6	54,7	11,7
Ogółem	39,3	49,3	11,4
Sektor zatrudnienia			
Publiczny	44,8	40,5	14,7
Prywatny	39,0	50,7	10,3
Ogółem	39,3	49,3	11,4
Wielkość przedsiębiorstwa			
Mikro	18,1	69,7	12,2
Małe	34,1	54,6	11,3
Średnie	44,6	48,6	6,8
Duże	49,9	40,6	9,5
Ogółem	39,3	49,3	11,4

Źródło: badanie własne.

Kolejnymi istotnymi czynnikami wywierającymi wpływ na źródła, z których jest finansowany rozwój pracowników, stanowią sektor zatrudnienia oraz wielkość przedsiębiorstwa (tabela 4). W sektorze publicznym pracownicy częściej niż w sektorze prywatnym (odsetek wyższy o niespełna 6%) mogli liczyć na partycypację pracodawcy w finansowaniu nauki, co stanowiło główne źródło finansowania rozwoju pracowników w tym sektorze. W przypadku respondentów zatrudnionych w sektorze prywatnym, najwyższy odsetek (ponad połowa) samodzielnie inwestowała we własny rozwój.

Udział pracodawcy w finansowaniu rozwoju pracownika wzrastał wraz z wielkością organizacji. Najniższy odsetek (18,1%) ankietowanych deklarujących tego typu wsparcie było zatrudnionych w najmniejszych przedsiębiorstwach, liczących nie więcej niż 9 pracowników, a najwięcej takich osób (49,9%) było wśród pracowników przedsiębiorstw liczących ponad 250 pracowników (tabela 4). Wydaje się być to potwierdzeniem rozkładu odpowiedzi respondentów na wcześniejsze



pytanie, zgodnie z którymi rozwijanie kompetencji najczęściej deklarowali pracownicy dużych przedsiębiorstw (tabela 2), a więc częściej mający możliwość skorzystania z dofinansowania oferowanego przez pracodawcę.

## Podsumowanie

W rezultacie przeprowadzonych badań empirycznych stwierdzono, że można potwierdzić pierwszą z postawionych hipotez (H1) – znaczna większość badanych osób (prawie 3/4 ankietowanych) ustawicznie rozwija kompetencje nabyte podczas studiów. Jest to bardziej powszechne wśród osób zatrudnionych w sektorze publicznym oraz pracowników większych przedsiębiorstw. Wysoki odsetek osób rozwijających swoje kompetencje może być, z jednej strony, konsekwencją tego, iż uczestnikami badania byli młodzi pracownicy, a więc osoby, które z reguły budują dopiero swoją pozycję na rynku pracy, a w związku z tym bardzo aktywnie inwestują we własny rozwój, chcąc zniwelować niedobór doświadczenia bądź lukę kompetencyjną. Z drugiej strony może być to skutkiem wysokiej świadomości badanych osób co do konieczności rozwoju zawodowego, a w rezultacie ich dużej aktywności w zakresie uzupełniania i poszerzania własnych kwalifikacji, aby ustawicznie dostosowywać je do wymogów dynamicznie zmieniającego się rynku pracy. Odzwierciedleniem tego jest bardziej korzystna sytuacja absolwentów PG na rynku pracy niż absolwentów większości polskich uczelni technicznych.

Potwierdzenie znalazła również hipoteza H2 – badani pracownicy uzupełniają swoje kompetencje przede wszystkim w formie uczestnictwa w specjalistycznych kursach i szkoleniach zawodowych, nabywając umiejętności niezbędne do realizowania zadań zawodowych na danym stanowisku pracy. W pierwszej kolejności rozwijano specyficzne kompetencje zawodowe i specjalistyczne, uzupełniając wiedzę i umiejętności nabyte w toku studiów, a dopiero w dalszej kolejności poszerzano kompetencje językowe.

Ostatnia z postawionych hipotez badawczych (H3), zakładająca, że pracownicy finansują rozwój kompetencji przede wszystkim ze środków własnych, została potwierdzona jedynie częściowo. Rzeczywiście, w sektorze prywatnym pracownicy we własnym zakresie ponoszą największy trud rozwoju swoich kompetencji, natomiast w sektorze publicznym można już zaobserwować większe zaangażowanie pracodawców w analizowany proces. Biorąc pod uwagę wielkość przedsiębiorstwa, to przede wszystkim osoby zatrudnione w średnich i dużych podmiotach mogą liczyć na wsparcie pracodawcy w obszarze rozwoju kompetencji.

Pomimo tego, iż większość respondentów samodzielnie ponosiło koszty rozwoju własnych kompetencji, przede wszystkim specjalistycznych, to jednocześnie



wielu pracodawców również inwestowało w poszerzanie wiedzy i umiejętności swoich pracowników. Na podstawie przeprowadzonego badania nie można jednak ustalić motywacji tego działania i jednoznacznie wskazać, czy nakłady na rozwój pracowników mają podłoże w świadomym kultywowaniu kultury empowermentu, a odwołując się do terminologii M. Bugdola (2006) – stanowiąc jego wymiar pedagogiczny. A może motywacja tych działań ma w większej mierze charakter pragmatyczny, ukierunkowany na zniwelowanie luki kompetencyjnej i zapewnienie organizacji wykwalifikowanej kadry do realizacji bieżących zadań zawodowych w ramach danego stanowiska pracy? W obliczu istotności i aktualności problemu znaczenia rozwoju kompetencji w kontekście budowania kultury empowermentu, próba odpowiedzi na to pytanie może stanowić punkt wyjścia do dalszych badań empirycznych.

Autor ma świadomość istniejących ograniczeń w interpretacji wyników uzyskanych w rezultacie przeprowadzonych badań własnych. W dużej części odnosiły się one do prezentacji i analizy postaw młodych ludzi pod względem rozwoju własnych kompetencji z punktu widzenia koncepcji empowermentu. W związku z tym, w toku przyszłych badań z omawianego obszaru problemowego, działania empiryczne powinny być jednak zogniskowane przede wszystkim na osobach, które podejmując decyzję o rozwoju, otrzymują pomoc ze strony pracodawcy. Wówczas w większej mierze będzie można rozpoznać problem celowego tworzenia kultury empowermentu w przedsiębiorstwach przez pracodawców.

## Bibliografia

- Barwińska-Małajowicz, A. (2013). *Start zawodowy absolwentów szkół wyższych w Polsce i Niemczech*. Warszawa: CeDeWu.
- Blanchard, K., Carlos, J., Randolph, A. (1996). *Empowerment Takes More than a Minute*. San Francisco, CA: Berret-Koehler.
- Bugdol, M. (2006). *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Bykowski, P., Szeluga-Romańska, M., Tomczak, M., Ziemiański, P. (2012). Absolwent uczelni technicznej na rynku pracy – na przykładzie badań absolwentów Politechniki Gdańskiej z rocznika 2010. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 1/39, 182–193.
- Filipowicz, G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*. Warszawa: PWE.
- Jamka, B. (2011). *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?* Warszawa: Wolters Kluwer.
- Jelonek, M., Kasperek, K., Magierowski, M. (2015). *Młodzi na rynku pracy – pracownicy, przedsiębiorcy, bezrobotni*. Warszawa: PARP.



- Krawczyk-Bryłka, B. (2012). Empowerment – strategia zarządzania oparta o zaufaniu. *Zarządzanie i Finanse*, 10(4), 313–330.
- ManpowerGroup (2015). *Badanie niedobór talentów 2015*. [http://www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2015\\_Talent\\_Shortage\\_Survey\\_lo\\_res.pdf](http://www.manpowergroup.pl/repository/Raporty/Niedobor/PL/2015_Talent_Shortage_Survey_lo_res.pdf) (09.09.2016).
- Moczydłowska, J.M. (2014). Empowerment – nowe spojrzenie na aktywowanie potencjału ludzkiego organizacji. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, 1, 71–78.
- Moczydłowska, J.M. (2013). Empowerment – upodmiotowienie we wspólnocie. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 11, 15–23.
- Nauman, S., Khan, A.M. (2009). Patterns of empowerment and leadership style in project environment. *International Journal of Project Management*, 28, 622–635.
- Pacuska, M. (2014). Zatrudnialność absolwentów szkół wyższych – przegląd wyników badań losów zawodowych absolwentów pod kątem zastosowania wskaźników. *e-mentor*, 1(53), 4–11.
- Podogrodzka, M. (2015). Wpływ zmian struktury wieku ludności na zasoby pracy w Polsce. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, 1(35), 25–40.
- Randolph, A., Blanchard, K. (2007). Kluczem jest empowerment. W: K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 57–73.
- Religa, J. (2015). *Bilans kapitału ludzkiego w Polsce. Najważniejsze wyniki V edycji badań BKL z 2014 roku*. Warszawa: PARP.
- Sedlak&Sedlak (2016). *Wynagrodzenia absolwentów publicznych uczelni technicznych w Polsce w 2015 roku*. <http://wynagrodzenia.pl/artypk/wynagrodzenia-absolwentow-publicznych-uczelni-technicznych-w-polsce-w-2015-roku> (09.09.2016).
- Tomczak, M. (2015). Losy zawodowe. W: P. Bykowski, M. Szeluga-Romańska, M. Tomczak (red.), *Raport. Badanie jakości kształcenia i losów zawodowych absolwentów Politechniki Gdańskiej. Rocznik 2013*. Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, 54–75.
- Tomczak, M. (2016). Studenci wobec pracy – porównanie opinii osób studiujących w Polsce i w Finlandii. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, 1(39), 157–172.
- Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. z 2015 r. poz. 584.
- Wiśniewska, S. (2015). Zatrudnialność – pojęcia, wymiary, determinanty. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, 1(35), 11–24.
- Wojdyło-Preisner, M., Zawadzki, K. (2015). Bariery zatrudnialności osób młodych w Polsce. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, 1(35), 55–73.



Zeffane, R., Al Zarooni, M.H. (2012), Empowerment, Trust and Commitment: The Moderating Role of Work-Unit Centrality. *International Journal of Management*, 29(1/2), 332–351.

## Summary

### Development of Young Employees Competences versus Pedagogical Empowerment in Organisations on of Technical University Graduates Example

The article refers to an issue of young employees professional competences development in the perspective of pedagogical empowerment. Empirical data was gained from CAWI method survey carried out among young employees, graduates of Gdansk University of Technology, working in various branches. The main conclusion presented in this article is that the majority of examined employees is developing professional competences constantly, primarily during technical courses and professional trainings. Respondents from private sector and from small enterprises are covering the costs of their competencies development mainly from their own sources, while those who work in public sector and in big companies benefit from the support of their employers.

**Keywords:** empowerment, competences, employee, graduate, employer, professional development, technical university

#### Dr Michał Tomczak

Adiunkt w Katedrze Nauk Społecznych i Filozoficznych na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Kierownik zespołu ds. monitorowania losów zawodowych absolwentów PG. Autor programów studiów podyplomowych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania w oświacie. W pracy naukowej podejmuje problematykę losów zawodowych absolwentów uczelni, kompetencji zawodowych oraz procesu rekrutacji i selekcji pracowników.

