

PAWEŁ LUKASIK

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

FUNKCJA UCZENIA I ROZWOJU A ZARZĄDZANIE WARTOŚCIĄ PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie

W artykule przedstawiono strategiczną funkcję uczenia i rozwoju w kontekście zarządzania wartością. Główną część stanowi omówienie w ramach tej funkcji takich działań, jak trening, coaching i uczenie nieformalne. Przedstawiono model sprzężenia zwrotnego uczenia i rozwoju. W drugiej części artykułu zaprezentowano narzędzia, treść i korzyści uczenia i rozwoju. Autor koncentruje się na narzędziach uczenia (action learning, delegowanie), metodach oceny zdobytej wiedzy, umiejętności i postaw.

Słowa kluczowe: uczenie i rozwój, coaching, uczenie nieformalne, metody uczenia

Wprowadzenie

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa to koncepcja, w której głównym celem jest maksymalizacja wartości dla akcjonariuszy. Jest połączeniem takich działań, jak zarządzanie strategiczne, analiza efektywności, tworzenie systemów wynagradzania, które sprawiają, że pracownicy zaczynają działać, jak by byli akcjonariuszami wspólnie tworzącymi wartość przedsiębiorstwa. Takie podejście ma zapewnić wzrost wartości firmy na rynku kapitałowym w długim okresie czasu¹.

¹ G. Athanassakos, *Value-based management, EVA and stock price performance in Canada*, „Management Decision” 2007, Vol. 45, No. 9, s. 1397.

Szczególną rolę w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa odgrywa zarządzanie strategiczne. Aby funkcjonować w warunkach szybko zmieniającego się otoczenia, organizacje muszą często uzupełniać zasoby brakujące do realizacji strategii. Jeśli organizacja nie dostosuje kompetencji do zmieniających się warunków otoczenia, ma niewielkie szanse na osiągnięcie dobrych wyników. Dlatego ustalenie priorytetów w realizacji funkcji uczenia i rozwoju odbywa się poprzez analizę kluczowych kompetencji organizacji i tych zdolności, które firma musi jeszcze zdobyć².

1. Uczenie i rozwój jako funkcja strategiczna

Uczenie i rozwój (L&D – *Learning and Development*) w literaturze z zakresu zarządzania przedstawia się jako odrębną funkcję, jako część zarządzania zasobami ludzkimi, traktuje się na równi z rozwojem organizacyjnym bądź – razem z zarządzaniem zasobami ludzkimi, zarządzaniem strategicznym i zarządzaniem zmianą – jako część rozwoju organizacyjnego³.

Obecnie najważniejszym zagadnieniem uczenia i rozwoju jest jego połączenie ze strategią organizacji. Chodzi głównie o rozwijanie takich umiejętności pracowników, które są ważne ze strategicznego punktu widzenia, a nie o tworzenie indywidualnych modeli kompetencji, dlatego kierownicy bardziej zwracają uwagę na umiejętności pracowników pozwalające na osiąganie dobrej pozycji na rynku niż na wysoką stopę zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki mierzoną za pomocą ROI. Uczenie i rozwój nie tyle prowadzi do rozwoju kompetencji, ile do wypracowania zdolności typowych dla danej strategii. O ile kompetencje odnoszą się do pracowników, o tyle wspomniane zdolności odnoszą się do zespołów i całej organizacji. Każda firma chcąc zmienić swoją strategię musi wypracować odpowiednie dla niej zdolności. Przykładowo firma, która decyduje się poprawić jakość obsługi klienta, by powiększyć swój udział w rynku, musi zmienić zestaw kluczowych kompetencji, zatem także pracownicy muszą zmienić swój zakres wiedzy, działań i przekonań⁴.

² J. Lin, S. Hitchens, O.T. Davenport, *Fast Learning: Aligning Learning and Development with Business Strategies*, „Employment Relations Today” 2001, Vol. 28, No. 3, s. 53.

³ I. Cunningham, *Viewpoint. The future of learning and development*, „Development and Learning in Organizations” 2008, Vol. 22, No. 6, s. 5.

⁴ R.E. Reinheimer, *Creating New Value Through Learning and Development*, „People and Strategy” 2010, Vol. 33, Iss. 3, s. 37–40.

Zdolności organizacyjne składają się z wielu elementów. Na niektóre z nich uczenie i rozwój oddziałuje bezpośrednio, a pozostałe pochodzą z innych procesów organizacji. Oto kilka działań typowych dla uczenia i rozwoju będących elementem procesu budowania kluczowych kompetencji organizacji⁵:

1. Odpowiedni dobór pracowników, zapewniający właściwe umiejętności i przekonania wśród pracowników. W razie zmiany strategii organizacji uczenie i rozwój jest odpowiedzialne za zmianę tych umiejętności i przekonań pracowników.
2. Zapewnienie potrzebnej wiedzy we właściwym miejscu i czasie.
3. Kształtowanie kultury organizacyjnej poprzez dialog i dyskusje pozwalające zrozumieć nową strategię organizacji.
4. Zapoznanie pracowników z nowymi procesami i technologią.

2. Działania w ramach uczenia i rozwoju

W ramach funkcji uczenia i rozwoju firmy zakładają tzw. uniwersytety korporacyjne będące jednostką, która centralizuje procesy uczenia dla realizacji strategii, jest wyodrębniona w strukturze organizacyjnej, zapewnia wszechstronny program, koncentruje się na uczeniu formalnym, jest powiązana z misją i celami organizacji. Uniwersytet korporacyjny może być rozumiany również jako proces ciągłego uczenia, w który są zaangażowani klienci, dostawcy i pracownicy wszystkich szczebli dla poprawy swoich wyników. Funkcję uczenia i rozwoju realizuje się również przez działy szkoleniowe. Ważne jest to, jakie typowe działania wchodzi w zakres uczenia i rozwoju⁶.

Pierwszym rodzajem działań w zakresie uczenia i rozwoju jest organizowanie uczenia w ramach strategicznych jednostek biznesu. Przez taką decentralizację uczenia firmy osiągają większą elastyczność. Obecna sytuacja ekonomiczna i presja kosztów wymusiły odejście od uczenia i rozwoju obejmującego wszystkie zagadnienia, dlatego ważne jest rozwijanie takich umiejętności, których wymagają strategie poszczególnych jednostek biznesu. Kolejny rodzaj działań to przyspieszanie uczenia i rozwoju poprzez menedżerów. Uczenie musi wylaniać się z pracy, by nie odbiegało zbyt od rzeczywistości. Bardziej skuteczne od formalnego uczenia może być nauczanie menedżerów, jak uczyć swoich podwładnych.

⁵ Tamże.

⁶ J. Lin, S. Hitchens, O.T. Davenport, *Fast Learning...*, s. 43.

Przewaga takiego sposobu uczenia wynika z dwóch powodów. Po pierwsze, ma charakter ciągły, a po drugie, uczenie nieformalne dotyczy bieżących problemów pojawiających się w pracy, podczas gdy na szkoleniu formalnym pracownicy dowiadują się tego, co będzie ich dotyczyć dopiero za kilka tygodni lub miesięcy.

Badania nad wiedzą przekazywaną przez menedżerów podwładnym wskazują, że dotyczy ona najczęściej następujących obszarów:

- zrozumienia procesu pracy,
- dostępności zasobów,
- oczekiwanej efektywności pracy,
- mierników efektywności,
- granic akceptowalnych zachowań i możliwości podejmowania ryzyka przez pracownika,
- standardów bezpieczeństwa i jakości,
- połączenia możliwości pracowników i celów organizacji⁷.

Uczenie poprzez menedżerów, jakkolwiek wartościowe, ma jednak swoje ograniczenia. Menedżerowie mogą przekazać tylko taką wiedzę, którą sami dysponują, a zwykle dotyczy ona procesów pracy, którymi zarządzają. Ponadto uczenie takie nie ma charakteru ciągłego, jest też stosunkowo wolne, obejmuje bowiem najwyżej jednego lub kilku pracowników. Bardziej zaawansowaną formą przekazywania wiedzy przez menedżerów jest coaching, w którym wiedza jest nie tylko przekazywana podwładnym, lecz także dodatkowo wzbogacana. Coach nie tyle koncentruje się na przekazywaniu informacji potrzebnych do wykonywania bieżących zadań, ile przekazuje wiedzę przydatną w dłuższym okresie, a nawet kształtującą całą karierę zawodową. W tym wypadku uczenie ma charakter ciągły. Zaspokajają również szersze potrzeby pracownika, jak zrozumienie kultury organizacyjnej. W ramach coachingu menedżerowie rozwijają takie umiejętności pracowników, jak:

- rozwijanie umiejętności słuchania,
- zgłębienie własnych potrzeb,
- powiększanie efektywności pracy,
- zapoznanie z narzędziami udostępniania wiedzy dostępnymi w firmie,
- uświadomienie roli samego coachingu⁸.

⁷ Tamże, s. 50.

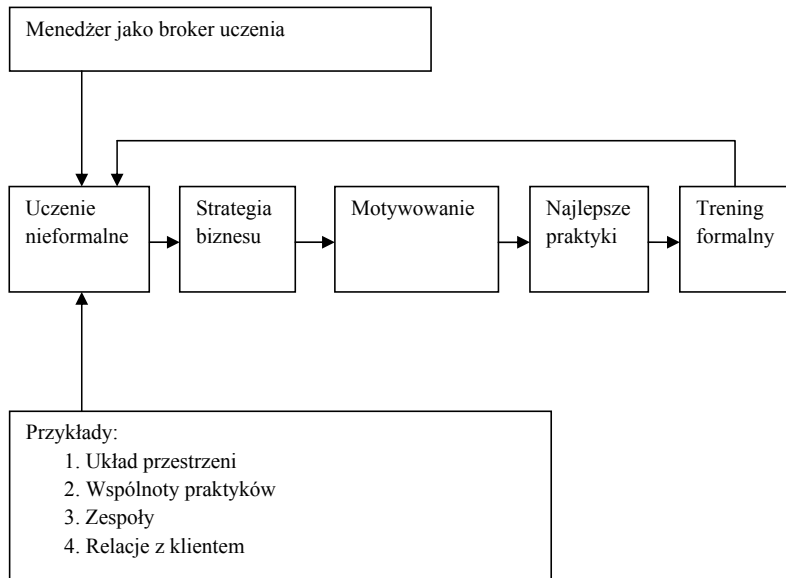
⁸ Tamże, s. 51.

Coaching może być szczególnie pożyteczny w realizacji strategii. Pozwala pracownikowi zrozumieć, jakie działania musi podejmować na swoim stanowisku dla jej realizacji. Coaching ma również ograniczenia. Chociaż coach może odesłać pracownika do innych źródeł, jego wiedza jest zazwyczaj ograniczona do własnego wykształcenia i doświadczenia. Ponadto coaching wymaga specyficznych umiejętności i dużej ilości czasu, a liczba pracowników podlegających przeszkoleniu jest również wąska, ponieważ ogranicza się do ludzi, z którymi kierownik ma bezpośredni kontakt.

Jak wynika z badań, 70% pracowników czerpie wiedzę potrzebną do wykonywania pracy ze źródeł nieformalnych. Pracownicy uczą się od kolegów, w zespołach pracowniczych, do których należą. Dużą rolę odgrywają również interakcje z klientami i własne działania polegające na obserwacji pracy, zbieraniu doświadczeń i obserwacji otoczenia organizacji. Zatem najważniejszą rolę w realizacji strategii przez funkcję uczenia i rozwoju odgrywa wspieranie uczenia nieformalnego. Wtedy menedżer przyjmuje rolę brokera uczenia. Uczenie nieformalne jest dobrze dopasowane do strategii, ponieważ ma charakter ciągły, długotrwały i dotyczy aktualnych problemów, a ponadto dzięki sprzężeniu zwrotnemu zachodzącemu w tym procesie ulega dostosowawczej zmianie, co przedstawiono na rysunku 1.

Realizacja uczenia i rozwoju rozpoczyna się od szkolenia kierowników w zakresie budowania zespołu, zarządzania czasem, ustalania celów, zarządzania projektami. Kierownicy powinni zachęcać do wyrażania opinii, partycypacji pracowników w zarządzaniu, uczestnictwa we wspólnotach praktyków, tworzenia nieformalnych sieci dzielenia się wiedzą i kodyfikacji zdobytej wiedzy w dokumentach. Wspomniane narzędzia uczenia nieformalnego wpływają na strategię biznesu, która dodatkowo motywuje pracowników do uczenia, kodyfikacji najlepszych praktyk i uczenia formalnego. Kierownicy prowadzący szkolenia formalne przekazują wnioski z tych zajęć w czasie spotkań nieformalnych, co tworzy sprzężenie zwrotne w ramach funkcji uczenia i rozwoju⁹.

⁹ Tamże, s. 47–53.



Rysunek 1. Sprzężenie zwrotne w funkcji uczenia i rozwoju

Źródło: J. Lin, S. Hitchens, O.T. Davenport, *Fast Learning: Aligning Learning and Development with Business Strategies*, „Employment Relations Today” 2001, Vol. 28, No. 3, s. 52.

3. Narzędzia uczenia i rozwoju

Obecnie do najpopularniejszych elektronicznych narzędzi uczenia należą: sprzęt audio-video zainstalowany w salach wykładowych, uczenie hybrydowe, samodzielne poszukiwanie wiedzy w Internecie i portale społecznościowe jak Facebook, LinkedIn. Mimo to zgromadzenie ludzi w jednej sali w celu rozwoju ich umiejętności i wiedzy ciągle jest najbardziej popularną metodą nauczania, której nie da się zastąpić.

Przez wiele lat uczenie w organizacji przebiegało według formuły 70–20–10 opracowanej przez Lombardo i Eichingera, która mówi, że pracownicy 70% wiedzy czerpią z doświadczenia, 20% z coachingu i mentoringu, a tylko 10% z programów szkoleniowych. Obecnie również daje się zauważyć trend przesuwania

wania uczenia bliżej pracy. Odbywa się to poprzez stworzenie kultury uczenia w samej pracy¹⁰.

Innym sposobem uczenia i rozwoju jest delegowanie uprawnień i odpowiedzialności przy jednoczesnym udzielaniu wsparcia podwładnemu. Samodzielna realizacja zadań daje możliwość zdobycia wiedzy i zaufania przełożonych¹¹.

Interesującą metodą, bez której trudno sobie wyobrazić realizację funkcji uczenia i rozwoju, jest tzw. *action learning* lub *action research*, w skrócie ALAR. Ciekawy model projektowania programów ALAR przedstawiła Ortrun Zuber-Skerritt. Powstał poprzez realizację następującego algorytmu:

- identyfikacja podstawowych kategorii, problemów i danych;
- identyfikacja pod kategorii;
- odwzorowanie relacji;
- wizualizacja poprzez sporządzenie cykli, spiral itp.;
- narysowanie linii i strzałek pomiędzy zmiennymi;
- eksperymentowanie, pozyskanie informacji od innych pracowników, wybór formy reprezentacji danych, stopniowe obliczanie wyników i wyciąganie wniosków¹².

Powstały w powyższy sposób model jest zbiorem cyklicznych działań planowania, wdrażania, obserwacji, refleksji, i rewizji wcześniejszych planów. Składa się z ośmiu faz:

- 1) zdefiniowanie problemu i analiza potrzeb,
- 2) warsztat wprowadzający,
- 3) praca nad projektem,
- 4) warsztaty z udziałem specjalistów,
- 5) kontynuacja prac nad projektem,
- 6) warsztaty podsumowujące,
- 7) przygotowanie prezentacji i publikacji,
- 8) prezentacja końcowa¹³.

Etap pierwszy polega na ustaleniu najważniejszych problemów do rozwiązania, dotyczących określonej grupy pracowników. Następnie należy znaleźć

¹⁰ R.E.Reinheimer, *Creating New Value...*, s. 40.

¹¹ J. Clifford, S. Thorpe, *Workplace Learning and Development*, Kogan Page Ltd., London, Philadelphia 2007, s. 40.

¹² O. Zuber-Skerritt, *A model for designing action learning and action research programs*, „The Learning Organization” 2002, Vol. 9, No. 4, s. 144.

¹³ Tamże.

projekt, którego realizacja będzie związana z koniecznością rozwiązania zidentyfikowanego problemu. Projekt musi być związany bezpośrednio z pracą wykonywaną przez wspomnianą wyżej grupę pracowników i jednocześnie powinien być istotny dla całej organizacji, a nie tylko dla pojedynczych pracowników. Rozwiązywanie wybranego problemu w realizowanych projektach ma tę zaletę, że istnieją materiały pisemne (np. raporty, sprawozdania), zanim grupa przystąpi do rozwiązania określonego problemu. Ponadto osoby pracujące przy tym samym projekcie podzielają ten sam zestaw przekonań w głównych kwestiach oraz mają podobne poglądy na sposób uczenia i rozwoju.

Etap drugi, czyli warsztaty wprowadzające, powinien odbywać się w odejściu od codziennego środowiska pracy, w jakimś przyjemnym miejscu, sprzyjającym otwartej rozmowie zarówno w czasie sesji formalnych, jak i rozmów w czasie przerw na posiłki lub kawę. Tematyka warsztatów wprowadzających obejmuje:

- formułowanie wizji i budowanie zespołu;
- wprowadzenie do metody ALAR i zarządzania procesami;
- zarządzanie projektami;
- metody badań jakościowych;
- wykorzystanie technologii informatycznych, elektronicznych baz danych, zasobów bibliotecznych, bibliograficznych jak „Endnote”, „Papyrus”;
- rozpoczęcie procesu planowania z wykorzystaniem modelu QUAL (*Queensland University Action Learning*)¹⁴.

Głównymi komponentami modelu QUAL są: wizja tego, jak projekt powinien wyglądać w przyszłości, analiza wpływu projektu na interesariuszy organizacji i tego, jak ich działania mogą wpłynąć na realizację projektu, analiza SWOT, rewizja wizji projektu w kontekście wniosków z analizy interesariuszy i analizy SWOT. Ważne, by dobrze zrealizować powyższe etapy, ponieważ wiele programów ALAR kończy się niepowodzeniem wskutek pominięcia wpływu otoczenia i relacji międzyludzkich na realizację projektu. Ostatnim elementem modelu QUAL jest planowanie rozwiązania głównego problemu grupy, związanego z danym projektem. Składa się ono z takich działań, jak ustalanie celów i oczekiwanych wyników, sposobów pomiaru wyników, planu działań (co musi być zrobione? przez kogo? gdzie? kiedy?), oceny planu i wyboru sposobów jego realizacji.

¹⁴ Tamże, s. 145.

Etap trzeci to praca projektowa, będąca częścią metody bezpośrednio ukierunkowaną na działanie. Składa się z takich działań, jak zbieranie danych, analizy, wywiady, wspólna interpretacja wyników. Może zawierać także przeglądy literatury, comiesięczne spotkania mające na celu ocenę postępów, wspieranie prac zespołów projektowych.

Etap czwarty to warsztaty w trakcie realizacji projektu. Dają one możliwość skorzystania z pomocy ekspertów, dzielenia się problemami i wnioskami, przedyskutowanie pilnych kwestii, oceny wkładu poszczególnych uczestników programu.

Etap piąty to dalsza praca nad projektem, służąca refleksji, pogłębianiu wiedzy cichej i jej eksternalizacji w postaci wniosków.

Etap szósty to warsztaty podsumowujące, mające na celu wyrażenie pierwszych wniosków z pracy w postaci pierwotnych źródeł, jak notatki czy e-maile. Obejmuje również szkolenia z zakresu komunikacji, a w szczególności sporządzania raportów i wystąpień publicznych.

Etap siódmy to przygotowywanie ustnych i pisemnych prezentacji będących podstawą indywidualnego i grupowego uczenia, refleksji i konceptualizacji. Podobnie raporty pisemne dokumentują proces organizacyjnego uczenia, rozwoju, zmiany, innowacji i osiągnięć. Przełożenie własnych wniosków, doświadczeń i refleksji na formalny język raportu daje autorom raportów głębszy wgląd w opracowywane treści i stają się dzięki temu specjalistami w określonej dziedzinie. Pisemne utrwalenie wiedzy może mieć formę raportu, artykułu, referatu, pracy magisterskiej lub doktorskiej.

Etap ósmy to prezentacja na którą można zaprosić zainteresowane organizacje, interesariuszy, a nawet przedstawicieli mediów. Zaproszone osoby otrzymują również raporty z prac zespołów projektowych, zawierające informacje o ich celach, wynikach i usprawnieniach, jakich dokonali¹⁵.

W realizacji tej metody należy mieć na uwadze czynniki decydujące o sukcesie lub porażce w jej realizacji. Przedstawiono je w tabeli 1.

¹⁵ Tamże.

Tabela 1

Czynniki sukcesu i porażki w realizacji metody ALAR

Czynniki sukcesu w realizacji metody ALAR	Czynniki mogące przyczynić się do niepowodzenia
<ol style="list-style-type: none"> 1. Satysfakcja z sukcesów osiągniętych we wcześniejszych edycjach programu ALAR 2. Poczucie ducha zespołowości i czerpanie przyjemności ze wspólnej pracy podczas warsztatów prowadzących i podsumowujących 3. Autonomia zespołów w zakresie wyboru tematu i sposobu pracy 4. Poczucie przynależności do zespołu projektowego 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wybór zbyt trudnego problemu do rozwiązania 2. Zbyt dużo dodatkowej pracy związanej z uczestnictwem w programie 3. Obowiązkowe uczestnictwo w programie 4. Pomijanie istotnych elementów metody ALAR

Źródło: O. Zuber-Skerritt, *A model for desining action learning and action research programs*, „The Learning Organizations” 2002, Vol. 9, No. 4, s. 147.

Oryginalnym sposobem uczenia pozwalającym dostrzec konsekwencje własnych decyzji jest wykorzystanie profesjonalnych aktorów odgrywających role zadane przez uczestników szkolenia¹⁶.

Oprócz metod nauczania ważne są również narzędzia służące do oceny realizacji funkcji uczenia i rozwoju. Można je podzielić w zależności od tego, co podlega ocenie. Pierwszy element to kontekst uczenia. Odnosi się on do celów uczenia i potrzeb pracowników. Dalej ocenie podlegają materiały dydaktyczne pod kątem potrzeb osób uczonych. W czasie lub po przeprowadzeniu szkolenia bada się reakcje osób szkolonych, zwykle w formie ankiety. Pytania mogą dotyczyć treści szkolenia, kompetencji trenera, metod szkoleniowych, pomocy dydaktycznych, otoczenia itp. Kolejnym elementem podlegającym ocenie jest wiedza pracownika badana za pomocą ankiety przed i po szkoleniu, co pozwala na obliczenie wskaźnika zysku z nauki. Oprócz wiedzy ocenie mogą podlegać również umiejętności analityczne, manualne, psychomotoryczne, społeczne czy interpersonalne. Ważnym elementem oceny jest zmiana postaw pracowników, na które składają się przekonania, stosunek emocjonalny i określone zachowania. W ocenie uczenia i rozwoju bada się również wpływ uczenia na funkcjonowanie organizacji ze względu na to, że istnieje wiele czynników, które ją kształtują. Jednakże w odniesieniu do poszczególnych działów organizacji można ocenić takie kryteria, jak wyniki ilościowe (np. sprzedaż), jakość (np. skargi klientów), mierniki procesów biznesowych (np. czas przestoju maszyn), zarządzanie zasobami

¹⁶ J. Clifford, S. Thorpe, *Workplace Learning and Development...*, s. 48.

bami (np. ilość odpadów), postrzeganie przez interesariuszy (np. wzmocnienie relacji z pracownikami), wyniki HR (np. poszerzenie kompetencji pracowników). W końcu w ocenie funkcji uczenia i rozwoju można posłużyć się obliczeniem wskaźnika ROI¹⁷.

Podsumowanie

Do najważniejszych tematów poruszanych w ramach szkoleń należą obecnie: praca międzystanowiskowa, przywództwo, radzenie sobie z niepewnością i złożonością, zmiana kultury organizacyjnej, obsługa klienta, globalizacja, innowacje, implementacja strategii organizacji¹⁸. Uczenie i rozwój przynosi korzyści organizacji w postaci przewagi konkurencyjnej, nowych pomysłów, ograniczenia kosztów, zwiększenia produktywności. Pracownikom daje zadowolenie z pracy, wiedzę i umiejętności¹⁹. Ze względu na rosnącą rolę uczenia poprzez pracę należy oczekiwać większego zainteresowania firm realizacją funkcji uczenia i rozwoju.

Literatura

- Athanassakos G., *Value-based management, EVA and stock price performance in Canada*, „Management Decision” 2007, Vol. 45, No. 9.
- Clifford J., Thorpe S., *Workplace Learning and Development*, Kogan Page Ltd., London, Philadelphia 2007.
- Coleman G., Ingram H., *A new approach to benchmarking learning and development strategy*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 2004, Vol. 16, No. 1.
- Cuningham I., *Viewpoint. The future of leaning and development*, „Development and Learning in Organizations” 2008, Vol. 22, No. 6.
- Lin J., Hitchens S., Davenport O.T., *Fast Learning: Aligning Learning and Development with Business Strategies*, „Employment Relations Today” 2001, Vol. 28, No. 3.

¹⁷ E. Sadler-Smith, *Learning and Development for Managers, Perspectives from Research and Practice*, Blackwell Publishing Ltd., Carlton 2006, s. 403–423.

¹⁸ R.E. Reinheimer, *Creating New Value...*, s. 42.

¹⁹ G. Coleman, H. Ingram, *A new approach to benchmarking learning and development strategy*, „International Journal of Contemporary Hospitality Management” 2004, Vol. 16, No. 1, s. 54.

Reinheimer R.E., *Creating New Value Through Learning and Development*, „People and Strategy” 2010, Vol. 33, Iss. 3.

Sadler-Smith E., *Learning and Development for Managers, Perspectives from Research and Practice*, Blackwell Publishing Ltd., Carlton 2006.

Zuber-Skerritt O., *A model for designing action learning and action research programs*, „The Learning Organization” 2002, Vol. 9, No. 4.

LEARNING AND DEVELOPMENT AND MANAGEMENT OF ENTERPRISE VALUE

Summary

The article presents the strategic function of learning and development. The main part is an overview of activities under this function, such as training, coaching and informal learning. A Model of feedback learning and development was presented. The second part of the article presents the tools, content and benefits of learning and development. The author focuses on the tools of learning (action learning, delegation), methods of assessing knowledge, skills and attitudes.

Keywords: learning and development, coaching, informal learning, learning methods

Translated by Paweł Łukasik