

ROLE AND IMPORTANCE OF LIFELONG TRAINING. REQUIREMENTS IN 21ST CENTURY

ROLA I ZNACZENIE SZKOLEŃ W EDUKACJI PRZEZ CAŁE ŻYCIE. WYMÓG XXI WIEKU

ABSTRACT

The great competition on the market increases the requirements towards employed persons, when it comes to their qualifications. It also contributes to the systematic supplementation of the knowledge of workers. Simultaneously, it increases the abilities of employees. Education is a continuous operation set not only for the present time, but above all, future time. According to Monika Kostera education is about getting and supplementing the knowledge which is needed for the person working on the given position. Trainings contribute to get the know-how. Achieving the correct organization strategy on the competitive market is a consequence of such an action. Trainings link the knowledge of different disciplines and adapt it to the requirements of the enterprises. The policies of companies became an inseparable element on the domestic market as well as international.

STRESZCZENIE

Doskonalenie i szkolenie zasobów ludzkich od zawsze interesowało pracodawców. Zwłaszcza gdy ukształtowały się funkcje personalne i wzrosła złożoność organizacji. Duża konkurencja na rynku zwiększa wymagania wobec zatrudnionych osób w zakresie ich kwalifikacji. Przyczynia się do systematycznego uzupełniania posiadanej wiedzy. Jednocześnie zwiększa umiejętności pracowników. Kształcenie to proces ciągle nastawiony nie tylko na teraźniejszość, ale przede wszystkim na przyszłość. Według M. Kostery kształcenie to zdobywanie i uzupełnianie wiedzy,

która jest potrzebna osobie pracującej na danym stanowisku. Szkolenia przyczyniają się do zdobywania wiedzy specjalistycznej. Konsekwencją takich działań jest osiągnięcie prawidłowej strategii organizacji na konkurencyjnym rynku. Szkolenia łączą wiedzę z różnych dyscyplin i dostosowują ją do wymogów przedsiębiorstw. Stały się nierozłącznym elementem polityki firmy na rynku krajowym i międzynarodowym.

KEYWORDS: *market, trainings, organization, strategy, models of the course, types of trainings*

SŁOWA KLUCZOWE: *rynek, szkolenia, organizacja, strategia, modele kursu, rodzaje szkoleń*

WPROWADZENIE

Istotą funkcjonowania człowieka jest przede wszystkim jego rozwój. Polega on na zdobywaniu wiedzy i umiejętności. Tę potrzebę dostrzegli starożytni filozofowie, którzy promowali ideę kształcenia. Rozwój człowieka miał różny charakter. Związany był z dostosowaniem pracowników do pracy w różnym otoczeniu.

ISTOTA I ZNACZENIE SZKOLEŃ

Początek XX w. to wzrost zainteresowania szkoleniami, które stanowią bazę dla budowania innowacyjności, kreatywności oraz przedsiębiorczości. Takie działania sprzyjają rozwojowi zasobów ludzkich i umożliwiają go w organizacjach. Zagadnienia typu edukacja zawodowa, kształcenie, przyuczanie, podwyższenie kwalifikacji, samodoskonalenie oraz uczenie się to pojęcia stosowane zamiennie. Występują one w różnych formach i rodzajach działań.

Szkolenia powinny zawierać takie elementy, jak:

- być systematycznym i planowym procesem, który podlega kontroli,
- poprawiać wyniki pracy,
- być skoncentrowane na zmianie opinii, konkretnych członków organizacji, grup oraz zespołów (Pocztowski, 2008, s. 299).

Tabela 1.

Pojęcie szkoleń według różnych autorów

Autor	Pojęcie
R. Gryffin, <i>Podstawy zarządzania organizacjami</i> , Warszawa 1996, s. 436	Szkolenie odnosi się zwykle do uczenia pracowników wykonawczych i technicznych. Dotyczy sposobu wykonania czynności na stanowiskach, na jakich zostali zatrudnieni, zaś doskonalenie polega na uczeniu menedżerów i pracowników fachowych umiejętności niezbędnych na ich obecnym i przyszłym stanowisku.
Z. Sekuła, <i>Planowanie zatrudnienia</i> , Kraków 2001, s. 57	Doskonalenie przedstawia jako poszerzenie umiejętności wiedzy oraz jej aktualizowanie na wykonywanym stanowisku pracy lub wykonywanie w przyszłości.
Autor	Definicje
M. Rybak, <i>Rozwój potencjału pracy</i> , Warszawa 2000, s. 35	To planowe i ciągłe działania, które mają na celu zwiększyć kompetencje oraz ułatwić przystosowanie się do zachodzących zmian.
J. Litwin, <i>Szkolenia pracowników</i> , Warszawa 2004, s. 22	Szkolenie to uczenie się podstawowych umiejętności, które są potrzebne w pracy na co dzień z minimalnym przygotowaniem teoretycznym. Doskonalenie to dążenie do posiadania wiedzy i umiejętności, które przydadzą się w pracy lub w zaistniałych nowych okolicznościach w przyszłości.
A. Szalkowski (red.), <i>Rozwój pracowników – przesłanki, cele instrumenty</i> , Warszawa 2001	Podnoszenie kwalifikacji człowieka
A. Pochtowski, <i>Zarządzanie zasobami ludzkimi</i> , Warszawa 2008, s. 283	Szkolenie zawodowe to ogół celowych, systematycznych działań występujących w danej organizacji, skierowanych na pogłębienie i poszerzenie określonych elementów potencjału.

Źródło: R. Gryffin (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydaw. Naukowe PWN, s. 436, Z. Sekuła (2001). *Planowanie zatrudnienia* Kraków: Oficyna Ekonomiczna. *Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych* : „ABC”, s. 57, M. Rybak (2000). *Rozwój potencjału pracy* Warszawa s. 35, J. Litwin (2004). *Szkolenia pracowników* Warszawa: CeDeWu, s. 22, A. Szalkowski (red.), (2001). *Rozwój pracowników – przesłanki, cele, instrumenty* Warszawa: Poltext A. Pochtowski, (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi* Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, s. 283

Celem szkolenia jest zwiększenie wartości zasobów ludzkich w realizacji zadań organizacji. A także zwiększenie skuteczności jej działań na konkurencyjnym rynku. Szkolenia podnoszą kwalifikacje pracowników. Przyczyniają

się do podwyższenia motywacji w wypełnianiu powierzonych im zadań. Zarówno szkolenia, jak i doskonalenia są narzędziem rozwoju pracowników. Posiadają cechy, które przedstawia poniższa tabela.

Tabela 2.

Cechy szkoleń

Szkolenie	Kształcenie
Dla osób z podstawowym i średnim wykształceniem	Dla osób z wyższym wykształceniem, specjalistów i menedżerów
Zdobycie nowej wiedzy, poszerzenie umiejętności związanych z obecną pracą, zwiększenie samooceny pracownika	Ugruntowanie i kształcenie postaw, odkrywanie zdolności twórczych, samokształcenie, szansa na awans

Źródło: A. Andrzejczak (2010). Projektowanie i realizacja szkoleń, Warszawa: PWE, s. 86

Kierownictwo organizacji powinno dbać o nieustanny rozwój swoich pracowników poprzez szkolenia. Umiejętności, zdolności i wiedza ludzi zwiększają szansę rozwoju przedsiębiorstwa. Celem organizacji powinno być tworzenie systemów, które przyczyniają się do zwiększenia konkurencyjności na rynku. Szkolenia powinny być z kolei priorytetem, który stanowi podstawę określenia wskaźnika nowoczesności organizacji. A efektem tego wskaźnika jest ilość zrealizowanych szkoleń, które powinny być skierowane na:

- podwyższenie elastyczności pracowników,
- ułatwianie wprowadzania nowych technik,
- podwyższanie rozumienia wartości, do jakich zmierza organizacja (Griffin, 2007, s. 465).

Działania takie mają przygotować ludzi do zmian w organizacji, a przede wszystkim do możliwości podejmowania działań w różnym zakresie. Bezpośrednim celem systemu szkolenia jest zdobywanie i rozszerzanie wiedzy w obszarze technicznym, ekonomicznym i prawniczym. A także pomoc w zdobywaniu wiedzy niezbędnej na określonym stanowisku. Nabywanie i rozwijanie umiejętności zawodowych dotyczy przede wszystkim możliwości intelektualnych i praktycznych na różnych szczeblach kariery zawodowej.

Dotyczy to pracowników, którzy zdobywają umiejętności związane z komunikacją i kierowaniem zespołem pracowniczym. W kształtowaniu odpowiednich postaw określanych mianem etyki zawodowej dużą rolę odgrywają odpowiednie szkolenia. Ich zadaniem jest budowanie lojalności wobec organizacji, zmniejszenie oporu wobec zmian, obniżenie nadmiernej fluktuacji, a także uczenie tolerancji.

Zadaniem przedsiębiorstwa jest określenie jego celów będące rezultatem polityki personalnej.

CEL I ZAKRES SZKOLEŃ

Największym kapitałem w organizacji jest człowiek, a przede wszystkim jego wiedza i umiejętności. Pozwalają one na osiągnięcie sukcesów na konkurencyjnym rynku.

Właściwie zdefiniowany cel szkolenia daje szansę wprowadzenia zmiany oraz podwyższenia potencjału ludzkiego firmy. Proces szkoleniowy składa się z następujących faz:

- świadomość potrzeby,
- dobieranie narzędzi,
- ustalanie terminów szkoleń,
- kryteria zdobywania celu,
- pokonywanie przeszkód,
- konsekwencje celu,
- raport szkolenia (Guryn, 2008, nr 5, s. 12).

Badanie pracowników różnorodnymi sposobami, typu ankietą, wywiad, określa potrzebę wprowadzenia szkolenia. Realizowanie celu na podstawie badań wymaga opracowania długookresowego planu związanego z podwyższeniem jakości potencjału ludzkiego. Ponadto przygotowanie kryteriów oceny, a także jasno określone oczekiwania związane z przeprowadzonym szkoleniem. Oczywiście należy brać pod uwagę konsekwencje zarówno pozytywne, jak i negatywne w odniesieniu do grupy szkoleniowej. Ostatnim etapem działań szkoleniowych jest raport, który charakteryzuje członków szkolenia. Określa priorytety szkolenia i wymagania stawiane członkom organizacji w zakresie doksztalcania.

Organizacje inwestujące w kapitał ludzki zwiększają jego efektywność, a także sprawność. Potrzeby rynku są coraz większe, a zatem pracownicy muszą posiadać wiedzę i doskonalić swoje kompetencje, a także umiejętności. Podstawowymi celami szkolenia pracowników są:

- podnoszenie kwalifikacji,
- umiejętność wykonywania złożonych prac,
- współpraca w nowych warunkach pracy,
- większa samodzielność,
- większa motywacja,
- zdobycie nowej wiedzy,
- szansa na wyższe wynagrodzenie,
- szansa na awans (Rostowski, 2004, s. 16).

Pracownicy podnosząc swoje kwalifikacje zawodowe, są postrzegani jako bardziej kreatywni i przedsiębiorczy. Potrafią samodzielnie podejmować decyzję, zwłaszcza podczas wykonywania bardziej złożonych prac. Wykazują się większą komunikatywnością w trudnych warunkach pracy. Cel szkolenia określa potrzeby konkretnej firmy (Sidor-Rządkowska, 2006, s. 54–56). W rzeczywistości to, czego nauczymy się w trakcie szkoleń, będzie zaletą, a ponadto wpłynie na jakość oraz wydajność przedsiębiorstwa. Celem szkoleń jest rozwój sprawności w różnych obszarach organizacji. Dotyczą one dziedzin związanych np. z technologią itp. Szkolenia pomagają organizacjom w dostosowaniu do zmieniających się warunków na rynku. Rozwój pracowników, a zatem firmy ma wpływ na jej konkurencyjność. Zwiększa szansę organizacji na przetrwanie poprzez doskonalenie umiejętności i zdobywanie nowej wiedzy. Działania te pozwalają realizować misję firmy na kolejne lata (Szejniuk, 2016, s. 94).

Menedżerowie najwyższego szczebla powinni wykazywać się zdolnością skutecznego zarządzania. Mieć wpływ na współpracowników. Powinni być strategami i wizjonerami w kształtowaniu potęgi organizacji na rynku. Przepisy prawa pracy nakładają na pracodawcę obowiązek szkolenia pracowników w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy, zanim podejmą pracę na konkretnym stanowisku, a zatem:

- pracownik musi przejść szkolenie wstępne,

- realizacja pracy musi być zaplanowana w sposób bezpieczny dla siebie i innych,
- musi być przeprowadzone odpowiednie postępowanie podczas sytuacji awaryjnych,
- osoba musi posiadać zdolność udzielenia pomocy (Sidor-Rządkowska, 2006, nr 1, s. 50–51).

Pracownik, który przeszedł wstępne szkolenie, musi kontynuować je w formie szkoleń okresowych. Pozwalają one ugruntować wiedzę z zakresu nowych rozwiązań organizacyjno-technicznych. Pracownik musi zaznajomić się z przepisami i regułami bhp, które są niezbędne do realizacji pracy na wyznaczonym stanowisku (Dz.U. z 2004 r. nr 180, poz. 1860). W toku pracy zarówno kadra kierownicza, jak i personel powinny nieustannie podnosić swoje kwalifikacje poprzez szkolenia. Jest to wymóg zmian w sferze ekonomicznej, technicznej, prawnej, a także społeczno-kulturowej (Szejniuk, 2016, s. 194). Zarządzający organizacją powinni wiedzieć, jakie są potrzeby pracowników, ich aspiracje i cele. Powinni też podejmować działania w celu tworzenia odpowiednich warunków, dostarczając potrzebne środki do ich realizacji. Szkolenia są najbardziej znanymi narzędziami rozwoju zasobów ludzkich. Powinny odbywać się systematycznie, tworząc cykl systematycznego szkolenia poprzez:

- określenie potrzeb szkoleniowych,
- opracowanie planu szkoleń,
- realizację zaplanowanych szkoleń,
- ocenę przebiegu i efektów szkoleń (Pocztowski, 2008, s. 284).

Określenie potrzeb szkoleniowych jest wymogiem funkcjonowania organizacji. Pozwala przedsiębiorstwu uwzględnić misję i podstawowe wartości. Zapewnia ciągły rozwój i nabywanie cech organizacji uczącej się.

Szkolenia przyczyniają się do polepszenia jakości pracy w organizacji. Zwiększają motywację pracowników, którzy angażują się w swoją pracę. Poprawiają komunikację interpersonalną, a przede wszystkim wizerunek firmy na rynku (Szejniuk, 2016, s. 52). Instrumentem zarządzania zasobami ludzkimi jest stosunek pracy, który wynika z kultury organizacji danego przedsiębiorstwa oraz strategii personalnej.

Organizacja korzysta z systemów szkoleń, które wynikają z polityki personalnej. Do celów bezpośrednich systemu szkoleń zalicza się:

- zdobywanie wiedzy,
- nabywanie i rozwijanie umiejętności zawodowych,
- kształtowanie właściwych postaw zawodowych (Król, Ludwiczynski, 2007, s. 439).

Zdobywanie umiejętności intelektualnych oraz praktycznych dotyczy pracowników na różnych szczeblach w strukturze organizacyjnej. Pomaga w kształtowaniu odpowiednich postaw, przede wszystkim etycznych zachowań w organizacji.

POTRZEBA WYKORZYSTYWANIA SZKOLEŃ W ORGANIZACJI

Sytuacja na rynku wymusza na organizacjach nieustanne podwyższenie kwalifikacji i kompetencji zawodowych. Przedsiębiorstwa dostrzegają potrzebę organizowania szkoleń, by zaspokoić braki występujące w danym obszarze. „Rozpoznanie oraz analiza potrzeb szkoleniowych daje możliwość zidentyfikowania luk kompetencyjnych, a także wskazanie kierunków rozwoju wiedzy oraz zdolności uczestników szkolenia” (Matuszak, 2000, s. 139).

Badanie potrzeb szkoleniowych prowadzi się w celu:

- podjęcia decyzji,
- dostosowania się do uwarunkowań,
- poznania motywacji,
- wykorzystania okresu szkolenia,
- skonkretyzowania celów,
- zmotywowania uczestników,
- badania skuteczności oraz efektywności szkolenia (Bogdell, Malcolm, 2006, s. 45).

Badanie potrzeb szkoleniowych ogranicza się do indywidualnych potrzeb organizacji (Szejniuk, 2014, s. 392). W procesie zarządzania przedsiębiorstwem koniecznością staje się określenie wartości i strategii kultury organizacyjnej. Na sukces firmy wpływa dbałość o potrzeby pracowników,

a zwłaszcza warunki pracy. Wymagane jest rozpoznanie w sferze organizacyjnej przedsiębiorstwa i ustalenie zadań szkoleniowych.

Dobieranie narzędzi badawczych musi umożliwiać rozpoznanie problemów dotyczących:

- człowieka biorącego udział w szkoleniu,
- organizacji,
- otoczenia organizacji (Neczaj-Świdarska, 2005, nr 1).

Weryfikacja potrzeb szkoleniowych jest dokonywana przez wykorzystanie różnych narzędzi, a także metod badawczych. Działania te pozwalają określić wymagania organizacji i dotyczące zdobywania indywidualnych opinii na temat skuteczności szkoleń, takie jak:

1. Wiedza.
2. Zachowanie.
3. Potrzeby.
4. Cele.
5. Reakcje uczestników.
6. Efekty (Brzeziński, 2015, s. 44).

Analiza skuteczności szkolenia wymaga zebrania wartościowych źródeł informacji, a ponadto wyboru odpowiednich technik badawczych. Dokonanie właściwej analizy daje możliwość spójności treści szkolenia z potrzebami organizacji.

RODZAJE I MODELE SZKOLEŃ

W literaturze zagadnienia związane ze szkoleniem nie mają jednolitego podziału. Anna Tokarz (2008, s. 97) podaje definicję szkolenia jako czynnika, który przyczynia się do wzrostu kompetencji pracowników, zwiększenia ich umiejętności, a także poczucia własnej wartości i zaangażowania. W zależności od pożądanego celu wyróżnia się szkolenie:

- adaptacyjne,
- podtrzymujące,
- restrukturyzacyjne,
- przedawansowe (Tokarz, 2008, s. 98).

Szkolenia wzmacniają skuteczność organizacji na rynku krajowym i międzynarodowym. Ich zadaniem jest przygotowanie pracowników do pracy w przedsiębiorstwie. Pozwalają na zdobywanie wiedzy w zakresie nowych rozwiązań technicznych i organizacyjnych. Celem szkoleń są działania, które pomagają pracownikowi znaleźć się na wyższym stanowisku. Ponadto uczą budować personel i zarządzać nim w organizacji.

Ze względu na ilość uczestników szkolenia wyróżnia się:

- szkolenia grupowe,
- szkolenia indywidualne (Kossowska, Słotysińska, 2006, s. 91).

Następny rodzaj szkoleń jest związany z miejscem, w którym się one odbywają:

- szkolenia na stanowisku pracy,
- szkolenia poza stanowiskiem pracy (Armstrong, 2007, s. 509).

Tego rodzaju szkolenia to korzystny sposób nabywania zdolności manualnych i biurowych. A także uzyskiwania wiadomości dotyczących procedur obowiązujących w przedsiębiorstwie.

Kolejnym rodzajem szkoleń wyróżnionych w literaturze przedmiotu są:

- szkolenia zamknięte,
- szkolenia otwarte (Łaguna, 2004, s. 17).

Ten rodzaj szkoleń jest wykorzystywany na potrzeby każdego indywidualnego przedsiębiorstwa. Ich zadaniem jest rozwijanie sprawności dotyczących przyszłej pracy na różnorodnych stanowiskach.

W zarządzaniu zasobami ludzkimi szkolenia muszą spełniać określone funkcje i metody postępowania. Stają się integralną częścią funkcjonowania organizacji. Zadaniem kadry zarządzającej jest wybór odpowiedniego szkolenia (Szejniuk, 2015 s. 36). W przystosowaniu do zachodzących zmian na rynku wykorzystywany jest controlling jako sposób zarządzania przedsiębiorstwem, a przede wszystkim personelem. Zwłaszcza w doborze szkolenia dla indywidualnych pracowników.

Kadra powinna dokonać analizy potrzeb, uwzględniając strategię personalną i biznesową przedsiębiorstwa. Podejmowany model szkolenia oddaje sposób przystosowania się do zmian w otoczeniu. Należy uwzględnić cztery modele kursu:

- tradycyjny,
- rozwojowy,
- nieformalny,
- innowacyjny (Andrzejczak, 2010, s. 94).

Naukowa organizacja pracy wpisuje się w model tradycyjny. Tematyka tego modelu dotyczy stanowiska pracy. A przede wszystkim pracownika, który wykonuje konkretne zadania na tym stanowisku. Model rozwojowy określa potencjał kapitału ludzkiego w organizacji. Metody kształcenia oraz rozważanie ewentualnych błędów obejmują model nieformalny. Jego zadaniem jest dokształcanie pracowników, aby byli profesjonalistami. Inspirację ludzi do podejmowania nowych wyzwań w tworzeniu nowoczesnych kompetencji opisuje model innowacyjny. Trójpoziomowy model rozpatrywania szkolenia stworzył M. Słomah:

- pierwszy poziom charakteryzuje się podejściem fragmentarycznym,
- drugi poziom polega na sformalizowanym systematycznym podejściu do szkolenia,
- trzeci poziom oznacza podejście skoncentrowane (Litwin, 2004, s. 92).

W pierwszym podejściu szkolenie jest postrzegane jako koszt, a nie jako inwestycja w pracownika. Nie jest systematyczną formą doskonalenia umiejętności i kompetencji personelu. Poziom drugi dotyczy takich działań, w których szkolenia związane są z potrzebami organizacji. Poziom trzeci w pełni wykorzystuje potencjał szkolenia i rozwoju. Zwraca się szczególną uwagę na osobisty rozwój pracowników przedsiębiorstwa. Szkolenia umożliwiają pracownikom zdobywanie wiedzy i umiejętności do lepszego wykonywania powierzonych im zadań. Zakres szkoleń powinien być zgodny ze strategią firmy. Powinien być też traktowany jak inwestycja, która przyniesie korzyści dla całej organizacji.

ETAPY SZKOLENIA PRACOWNIKÓW

Przygotowanie i przeprowadzenie szkolenia jest procesem trudnym i długofalowym. Wymaga ustalenia wzajemnych oczekiwań zarówno kadry, jak i pracowników. Poprzez identyfikację potrzeb aż do oceny efektów szkolenia.

Zofia Sekuła podzieliła system szkoleń na takie, jak: określenie potrzeb szkoleniowych, sporządzanie planów oraz harmonogramów szkoleń, dobieranie metod szkoleniowych, organizacja oraz realizowanie szkoleń, ocena skuteczności (Sekuła, 2008, s. 86).

Etapy systemu szkoleń w organizacji są następujące:

1. Wzajemne oczekiwania szkoleniowe.
2. Identyfikacja potrzeb szkoleniowych.
3. Określenie celów szkoleniowych.
4. Projektowanie szkoleń (program szkoleń).
5. Przeprowadzenie szkolenia, dobór uczestników, przygotowanie szkolenia.
6. Monitorowanie i ocena szkolenia.
7. Raport ze szkolenia (Sekuła, 2008, s. 86).

Wymienione etapy szkolenia muszą być dostosowane do potrzeb organizacji, a przede wszystkim pracowników. Istotny wpływ na wybór szkolenia ma również otoczenie zewnętrzne firmy. Konkurencja wymusza kreatywność pracodawców i pracowników w stosunku do zachodzących zmian w otoczeniu zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym.

Rozpoznanie potrzeb szkoleniowych jest podstawowym etapem kształcenia personelu. Pozwala zdiagnozować ogólną sytuację organizacji. Daje możliwość identyfikacji słabych i mocnych obszarów, a także rozbieżności pomiędzy stanem istniejącym a pożądanym. Robert Dilts stwierdził, że potrzeby szkoleniowe powinny być oparte na analizie pięciu sfer, takich jak:

- środowisko, w jakim funkcjonuje człowiek,
- zachowanie,
- zdolność,
- przekonania,
- poczucie tożsamości (Łąguna, 2004, s. 65).

Wymienione sfery dotyczą przede wszystkim pracowników. Nie zajmują się organizacją i jej potrzebami. A zatem nie identyfikują problemów związanych z celami i misją organizacji.

Rozpoznanie potrzeb szkoleniowych potwierdza występowanie problemów lub temu zaprzecza. Pozwala określić rodzaj tego problemu i sposób jego rozwiązania. Zidentyfikowanie potrzeb szkoleniowych pozwala na ustalenie dziedziny, jakiej szkolenie powinno być poświęcone. W rezultacie powstaje dokładne określenie wymogów dotyczących tematów szkoleń na badanych stanowiskach oraz rozbieżności między wymaganiami i kompetencjami zatrudnionych (Boydell, Malcolm, s. 15–20). Efektywne rozpoznanie potrzeb wymaga współpracy wielu komórek w organizacji. Ponieważ każda z tych komórek dostarcza niezbędnych informacji dla podjęcia właściwej decyzji w sprawie szkolenia, niezwykle istotne jest osobiste zaangażowanie pracowników w działania szkoleniowe, ponieważ stanowią podstawę skuteczności uczenia.

Szkolenia pozwalają pracownikom na szukanie nowych sposobów wykonywania pracy, realizując potrzeby organizacyjne dotyczące zmiany celów i strategii. Zdobyte informacje pomagają kadrze kierowniczej na właściwy rozwój zasobów ludzkich w dziedzinie ich kompetencji i umiejętności. Proces szkoleń powinien być zgodny z polityką i kulturą przedsiębiorstwa. Szkolenia zmieniają postawy pracowników. Ich praca staje się bardziej efektywna, co przekłada się na wynik finansowy organizacji.

PODSUMOWANIE

Zachodzące zmiany na rynku wymuszają stosowanie systemu szkoleń w organizacjach. Inwestycja w pracownika przynosi wiele korzyści organizacji, zwłaszcza w kształtowaniu jej marki. Dotyczy to również pracownika, który podnosi swoją wartość na rynku pracy. Człowiek jest najcenniejszym zasobem dla organizacji, zwłaszcza w kreowaniu jej wizerunku. Szkolenia przygotowują organizację do elastyczności w działaniach związanych z dopasowaniem do zmieniającego się otoczenia. Pozwalają na zdobywanie nowej wiedzy i umiejętności oraz odpowiednich dla organizacji zachowań pracowników. Inspirują do podejmowania nowych wyzwań, umożliwiają funkcjonowanie organizacji na konkurencyjnym rynku. Pozwalają zdiagnozować organizację jako organizację uczącą się.

Literatura

- Andrzejczak, A. (2010). *Projektowanie i realizacja szkoleń*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 9788320818536.
- Armstrong, M. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business. ISBN 9788375261714.
- Boydell, T., Malcolm, L. (2006). *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC. ISBN 8374840625.
- Griffin, R.W. (2007). *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 8301140186.
- Guryn, H. (2008). *Siła przywództwa*, „Personel i Zarządzanie” nr 5. ISSN 1641-0793.
- Kossowska, M., Sołtysińska, J. (2006). *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 8388597736.
- Kostera, M. (2010). *Organizacje i archetypy*, Warszawa: Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer Business. ISBN 9788375267549.
- Król, H., Ludwicyński, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 9788301148874.
- Litwin, J. (2004). *Szkolenie pracowników*, [w:] W. Golnau (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Wydawnictwo Fachowe CeDeWu. ISBN 9788387885663.
- Łaguna, M. (2004). *Szkolenia. Jak je prowadzić, by...*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne. ISBN 8389120968.
- Matuszak, E. (2000). *Prognozowanie popytu na pracę według kwalifikacji a potrzeby w zakresie kierunków kształcenia i szkolenia*, Rządowe Centrum Studiów Strategicznych.
- Neczaj-Świdarska, R. (2005). *Rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych organizacji*, „E-mentor” nr 1, s. 71–74. ISSN 1731-7428.
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 9788320816624.
- Rostkowski, T. (2004). *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa: PWE. ISBN 8372514453.
- Rybak, M. (2003). *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Warszawa: Poltext. ISBN 9788388840432.
- Sekuła, Z. (2008). *Motywowanie do pracy: teorie i instrumenty*, Warszawa: PWE. ISBN 9788320817744.

- Sidor-Rządkowska, M. (2006). *Nie tylko duża może być uczącą się organizacją, czyli szkolenie i rozwój pracowników w małej firmie*, „Personel i Zarządzanie” nr 1. ISSN 1641-0793.
- Szałkowski, A. (2006). *Podstawy zarządzania personelem*, Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 8372523150.
- Szejniuk, A. (2015). *Controlling personalny w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, „Journal of Modern Science” 2/25. ISSN 1734-2031.
- Szejniuk, A. (2016). *Etyka menadżerska w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, „Journal of Modern Science” 1/28. ISSN 1734-2031.
- Szejniuk, A. (2015). *Kapitał ludzki jako wyznacznik sukcesu organizacji*, „Journal of Modern Science” 3/26. ISSN 1734-2031.
- Szejniuk, A. (2014). *Warunki pracy a efektywność przedsiębiorstwa*, „Journal of Modern Science” 3/22. ISSN 1734-2031.
- Szejniuk, A. (2016). *Wiedza podstawą funkcjonowania organizacji w kontekście dobrych praktyk*, „Journal of Modern Science” 4/31. ISSN 1734-2031.
- Tokarz, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w sektorze turystycznym*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 9788372518460.

Źródła internetowe

- Brzeziński, T. (2015). *Badanie efektywności szkoleń – nowe podejście*, <http://marketing.info.pl/artykiuly/5189, htm> [dostęp: 22.01.2015].

