

JOURNAL OF MODERN SCIENCE



JoMS 4/19/2013, ss. 489-503

BEATA STEFANEK - FINDA

**THE EFFECT OF THE TRAINING OF STAFF ON THE GROWTH OF
THE SAFETY IF THE ORGANIZATION**

**WPLYW SYSTEMU SZKOLEŃ PRACOWNIKÓW NA WZROST
POZIOMU BEZPIECZEŃSTWA ORGANIZACJI**

MA Beata Stefanek - Finda

AKH Allgemeines Krankenhaus Wien

beata.stepanek-finda@wienkav.at

ABSTRACTS

Institutions and organizations recognize that knowledge and intellectual capital are fundamental factors that ensure the success and prosperity, guaranteeing maintenance and improvement of company's position in a competitive environment. Obviously signals from the outside, market needs should be noticed, to implement strategies, transform and put into practice the potential of the employees of every properly functioning organization.

Institucje i organizacje doskonale dostrzegają, że wiedza i kapitał intelektualny są bardzo ważnymi czynnikami mogącymi zapewnić sukces i *prosperity*, dającymi gwarancję utrzymania i poprawy pozycji firmy w konkurencyjnym otoczeniu. Oczywiście należy dobrze odczytywać sygnały płynące z zewnątrz, potrzeby rynku tak, aby w miarę szybko wdrożyć strategię działania, przekuć niejako i wykorzystać w praktyce potencjał tkwiący w pracownikach

KEY WORDS:

intellectual capital, innovation capital, knowledge management, motivation, de-motivation, recruitment, selection, interview, outplacement, outsourcing. kapitał intelektualny, kapitał innowacyjny, zarządzanie wiedzą, motywacja, demotywacja, rekrutacja, selekcja, rozmowa kwalifikacyjna, outplacement, outsourcing

WPROWADZENIE

Wiedza w instytucji jest zasobem niematerialnym, posiadanym i tworzonym przez ludzi, można ją rozpatrywać na trzech poziomach, tj. jako

wiedzę jednostki (pracownika), wiedzę zespołu i wiedzę organizacji – jako głównego motywu działania. Podstawą gromadzenia i rozwijania wiedzy jest jej wykorzystanie w praktyce, bowiem informacje przydatne i stosowane w jednej firmie – wynikające *stricto* z kontekstu jej działania - są zupełnie niepotrzebne w drugiej organizacji. Wiedza więc ma służyć realizacji celów i strategii danej instytucji – każda z nich ma bowiem określony jej zasób, który wykorzystuje i rozwija (Zawisza, 2011, s. 19). Sukces firmy zależy od przenikania się dwóch poziomów wiedzy, poziomu jawnego, dostępnego, np. w formie spisanych procedur organizujących funkcjonowanie oraz poziomu ukrytego, na który składa się wymiar profesjonalny, tj. doświadczenie i wymiar integrujący, to są różne modele myślenia, wizje przyszłości, postrzeganie rzeczywistości.

Wiedza jako zasób jest wyjątkowo specyficzna, bowiem cechuje ją kilka czynników warunkujących działanie w zasadzie każdej organizacji – na pewno jest to:

- a) *nietrwałość* – z czasem wiedza może stać się nieaktualna lub mało przydatna, zważywszy na nowe rozwiązania i innowacje, które niesie przyszłość,
- b) *niewyczerpalność* – można ją wykorzystywać, uzupełniać lub tworzyć zupełnie nową jakość,
- c) *nieliniowość* – mała dawka wiedzy może prowadzić do znacznych zmian w organizacji lub też odwrotnie, duże nakłady na doszkalanie i rozwój dają zupełnie mierne efekty,
- d) *wielowymiarowość* – różne rodzaje wiedzy są wykorzystywane na różnych poziomach w organizacji lub poza nią, np. szkolenia informacyjne przydatne są dla administratorów, zaś zarządzanie personelem dla kadry kierowniczej,
- e) *transferowalność* – wiedza może być przekazywana i wykorzystana wszędzie, gdzie jest przydatna.

KAPITAŁ INTELEKTUALNY - JAKO ZASÓB STRATEGICZNY W INSTYTUCJI

Kapitał intelektualny to, ogólnie rzecz ujmując, wiedza organizacji, zespołów i pracowników – jest on oparty na wiedzy, jednakże najważniejszą rzeczą do jego wykorzystania jest aktywność samych zatrudnionych, podejmowanie działań i zaangażowanie. Jednym słowem to, co zyskamy w procesie rozwoju zawodowego, połączenie szkoleń i doświadczenia ma się przełożyć na realizację celów instytucji. Kapitał intelektualny można

podzielić na następujące elementy:

- a) *kapitał ludzki* obejmujący zasób wiedzy i kompetencje pracowników, ich umiejętności, kwalifikacje, predyspozycje, motywacje - w tym do dzielenia się posiadaną wiedzą i do dążenia do celu,
- b) *kapitał relacyjny* to są niematerialne aktywa rynkowe – wizerunek, kontrakty, licencje, kanały i relacje dystrybucyjne,
- c) *kapitał strukturalny* obejmuje sposób działania instytucji – procesy zarządzania, procedury, własność intelektualna (patenty, prawa autorskie),
- d) *kapitał innowacyjny* przekłada się na poszukiwanie zmian, spełnianie oczekiwań i wymagań rynku – są to wszelkiego rodzaju ulepszenia i poprawa procesów, produktów, usług,
- e) *kapitał społeczny* to nic innego jak zaufanie, zrozumienie i wspólne wartości wiążące ludzi do wspólnego działania dla dobra instytucji.

Podstawą kapitału intelektualnego jest użyteczność wiedzy, którą można dowolnie przetwarzać i implementować dla dobra instytucji (Barbachowska, B. 2011, s. 78). Należy jednak zauważyć, że aby instytucja dobrze funkcjonowała, muszą współistnieć ze sobą powyższe rodzaje kapitału intelektualnego, jednakże bazą wyjściową pozostaje niezaprzeczalnie kapitał ludzki. Zawsze bowiem warunkiem rozwoju są przede wszystkim zaangażowani i efektywni pracownicy, których wiedza jest wciąż aktualizowana i utrwalana – co powinno być priorytetem i celem instytucji, bowiem wiedza liczy się wszędzie, jest w cenie, jest produktem, wartością samą w sobie. W świetle powyższego, ważnym elementem staje się też konstruktywna komunikacja, która wspomaga związki nie tylko między pracownikami wewnątrz firmy, ale również wiąże jej klientów.

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

Proces zarządzania wiedzą składa się z podstawowych faz, jakimi są wdrażanie i wykorzystanie wiedzy, absurdalnie jest to zarówno początek, jak i koniec tego procesu.

Zważywszy na fakt, że wiedza jest zasobem strategicznym dla każdej jednostki, dużą wagę przywiązuje się do jej pozyskania zarówno w aspekcie wewnętrznym, jak i zewnętrznym - pozaorganizacyjnym. Analizie poddawana jest jej dostępność, tj. czy należy ponosić opłaty z tego tytułu, np. zatrudniając firmy szkoleniowe z zewnątrz czy też szkolić pracow-

ników, bazując na własnych zasobach i rozwiązaniach organizacyjnych w procesie podnoszenia kwalifikacji. Instytucja musi – biorąc pod uwagę podstawy działania oraz podstawowe cele – przygotować własną strategię rozwojową, stworzyć własną politykę zarządzania wiedzą uwzględniającą również potencjalne zmiany założonych planów działania, znaczenie, jakie przywiązuje się do pogłębiania kompetencji. W całym podejściu do zarządzania wiedzą nasuwają się kluczowe elementy, jakie należy wziąć pod uwagę, czyli:

- a) określenie celu – wiedzieć, co i jak chce się osiągnąć,
- b) ocena, wykorzystanie, transfer wiedzy - wiedzieć, dlaczego i kiedy chce się wprowadzić zmiany,
- c) rozwój i poszukiwanie wiedzy - wiedzieć, gdzie szukać innowacji, nowości,
- d) lokalizowanie wiedzy – wiedzieć, kto posiada wiedzę specjalistyczną, wiedzieć, które działania są istotne i jakie są zależności.

Należy zwrócić uwagę, że posiadana i rozwijana wiedza może być niewystarczająca dla osiągnięcia celów strategicznych instytucji, wówczas rozwiązaniem staje się jej transfer, który może przybrać dwie formy: transmisji i absorpcji. Forma transmisji wiąże się z pobraniem wiedzy ze źródeł zewnętrznych oraz jej przekazaniem odbiorcy, zaś forma absorpcji jest przejściem wiedzy – może być połączona z doradztwem i szkoleniami. Obie formy łączy jedno – ma być przyswojona i wykorzystana, użyta i dopasowana do potrzeb instytucji. Nie wystarczy posiadać wiedzę, ale osiągać dzięki niej efekty. Do tego wszystkiego jednak instytucje muszą pracowników przygotować, nie tylko informować o konieczności zgłębiania nowych tajników wiedzy korespondującej wciąż z wizją organizacji, ale również wprowadzać plany szkoleń oraz inne formy indywidualnego rozwoju zawodowego – instruktaże, szkolenia – wewnętrzne i zewnętrzne.

Ważnym ogniwem spajającym cele organizacji, jak i drogi do ich osiągnięcia staje się kierownik jednostki, który powinien kłaść nacisk na zrozumienie wśród podwładnych konieczności angażowania się w przyswojenie wiedzy i wyrobić w nich nawyk organizacyjnego uczenia się. Niewątpliwie powinien on wraz ze sztabem szkoleniowym dokonać selekcji wiedzy, a więc wybrać kierunki rozwoju, które są dla organizacji przydatne, rozwijać je, aktualizować i monitorować konstruktywne i efektywne wykorzystywanie w praktyce. Skuteczność podejścia do zarządzania wiedzą wiąże się z szerszym ujęciem problemu. Należy wziąć pod uwagę elementy

zarządzania, które muszą współgrać ze sobą i być w instytucji dostatecznie dookreślone i zintegrowane z pozostałymi procesami są to między innymi:

- a) istniejące procedury zarządzania wiedzą,
- b) zasoby wiedzy organizacyjnej (istniejącej oraz potrzebnej),
- c) zasoby wiedzy pobieranej z zewnątrz,
- d) osoby odpowiedzialne za zarządzanie wiedzą,
- e) metody zarządzania pracownikami wiedzy.

Należy zauważyć, iż kluczowe znaczenie przypisuje się zarządzaniu informacją i pracownikami wiedzy, im większe znaczenie kierownik jednostki nadaje tym elementom, tym większą rolę zyskuje kapitał ludzki i ukryta wiedza pracowników. Stąd prostą konkluzją staje się stwierdzenie, że rozwój potencjału w instytucji jest silnie zależny od stworzenia możliwości uczenia się i doskonalenia kompetencji poszczególnych pracowników, zespołów. Rozwój zasobów ludzkich w każdej instytucji jest ważnym instrumentem rozwijania wiedzy, jednakże aby do tego doszło, należy dokonać oceny pod kątem:

- a) istniejącego stanu wiedzy pracowników,
- b) doświadczenia pracowników,
- c) postawy w pracy,
- d) zaradności i realizacji zadań,
- e) inicjatywy.

Wypadkowa tych elementów w zestawieniu z potrzebami i wymaganiami wynikającymi ze strategii i celów organizacji powinna wskazać zarówno odpowiedni kierunek podnoszenia kwalifikacji i metody zarządzania pracownikami wiedzy, jak również być podpowiedzią, jak rozwijać istniejące zasoby a nawet zmianę struktury zatrudnienia. Oceniane zagadnienia ważne dla pracodawcy to przede wszystkim kwalifikacje kadry – wiedza ogólna i fachowa oraz jej dostosowanie do potrzeb, zdolności motywacyjne do wszelkich zmian. Jakikolwiek braki w wypełnianiu kryteriów oceny w rzeczywistości powinny skutkować zmianą polityki kadrowej. W ten sposób świadomie zarządza się kapitałem intelektualnym, który jest przecież wartością dodaną w aktywach niematerialnych.

Idealem instytucji opartej na wiedzy jest wspomaganie uczenia się wszystkich jej pracowników, sprzyjanie pogłębianiu wiedzy w różnych jej formach - indywidualnej, zespołowej i organizacyjnej. Taka instytucja jest otwarta na zmiany, przekształcenia, bowiem ma ku temu zasoby intelektu-

alne. Działa zgodnie z Kołem Deminga, gdzie kluczowe stają wyznaczniki o charakterze ciągłego doskonalenia się i przenikania: planuj, wykonaj, sprawdź, działaj. Bez ciągłego doskonalenia się nie ma szans na poznanie słabych i mocnych stron organizacji, jej działania. To od aktywności pracownika, a zwłaszcza kadry zarządzającej zależy, w jakim stopniu pozyskana wiedza będzie przyswojona i zastosowana, również na etapie wdrażania zmian.

ROZWÓJ ZAWODOWY PRACOWNIKA

Zarządzanie kadrami stanowi system, w skład którego wchodzi powiązane ze sobą podsystemy: doboru, doskonalenia, motywowania i kontroli pracowników. Niesprawność choćby jednego z podsystemów powoduje zaburzenie funkcjonowania całej organizacji. Najnowsze teorie zarządzania przedsiębiorstwem zaliczają ocenianie pracowników do podstawowych elementów zarządzania. Bowiem ocenianie jest ważnym sposobem gromadzenia informacji niezbędnych do prawidłowego zarządzania przedsiębiorstwem. Ważność ocen wynika z faktu, że trudno jest podejmować prawidłowe decyzje w zakresie szkolenia, doskonalenia, zwalniania czy awansowania pracowników bez znajomości sytuacji w tym zakresie. Ocenianie pracowników zajmuje szczególne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi, może być bowiem wykorzystywane przy wykonywaniu pozostałych funkcji w tym procesie (Witkowski, S. 1994. s. 104). Skuteczne zarządzanie firmą uzależnia się coraz częściej od zdolności wykorzystania zatrudnionych pracowników. Każda organizacja dążąca do osiągnięcia sukcesu musi mieć przejrzysty i skuteczny system zatrudniania, wynagradzania, rozwoju zawodowego i oceny. Ocena efektów pracy należy do zadań kierowników wszystkich szczebli i jest zarazem jedną z funkcji systemu zarządzania potencjałem pracy w organizacji. Jakość doboru kryteriów i mierników, form, technik i terminów ocen ma istotny wpływ na morale i zachowania pracujących oraz efektywność ich pracy. Ma również wpływ na efektywność funkcjonowania całej organizacji. Funkcjonowanie organizacji w gospodarce rynkowej wskazuje na zależność między efektami uzyskanymi przez organizację a systemem ocen. Jest to relacja pomiędzy produktywnością organizacji, czyli miarą uzyskanych przez nią wyników, a oceną efektów pracy zatrudnionych w niej pracowników, które są ich udziałem w produktywności organizacji jako całości. Prowadzenie odpowiedniej polityki personalnej rozpoczyna się wraz z procesem zatrudnienia pracowników, którzy powinni pasować do organizacji, a nie tylko odpowiadać stawianym im

wymaganiom zawodowym. Obowiązki zawodowe będą się zmieniać, a tym samym zajdzie potrzeba opanowania nowych umiejętności, zaś osobowość pracownika, wartości i kultura organizacyjna pozostaną najprawdopodobniej takie same. Dlatego też podstawą tworzenia organizacji o elastycznej strukturze działania jest dopasowanie układu pracownik - organizacja. Jednym z instrumentów umożliwiających to dopasowanie jest system ocen pracowniczych. Za G. Randall można go zdefiniować jako „każdą procedurę, która pomaga zebrać, sprawdzić, porównywać, przekazywać i wykorzystać informacje zebrane od pracowników i o pracownikach w celu określenia efektów ich pracy” (Dublin, A. J. 1979. s. 28). Wiadomo, że w każdej organizacji przedmiotem oceny są cechy zachowania i osiągnięcia w pracy poszczególnych pracowników i całych zespołów, ponieważ ludzie oceniają siebie i innych oraz kierują się tymi ocenami w swoim zachowaniu. Problem polega na tym, aby skonstruować taki system ocen, który mógłby służyć polityce zarządzania kadrami realizowanej w organizacji. Chodzi o to, aby oceny służyły do planowania i koordynowania procesu kierowania ludźmi, tak, aby produktywnie wykonywali oni to, czego od nich oczekuje ich kierownik, i jednocześnie mogli zaspokoić swoje potrzeby. Codzienna praktyka wskazuje, że ludzie są w stanie efektywnie pracować bądź uczyć się nowych czynności czy umiejętności zawodowych pod warunkiem, że będą wiedzieli, jak im to idzie. To znaczy, że będą otrzymywali systematycznie, w krótkich odstępach czasu, informację zwrotną o uzyskiwanych przez siebie osiągnięciach oraz niepowodzeniach. Jest to ważne we wszelkich warunkach, szczególnie w razie wprowadzania zmian organizacyjnych o bardzo szerokim zasięgu, np. restrukturyzacja firmy (Witkowski, S. 1994. s. 107). Jednym z najważniejszych czynników w gospodarowaniu zasobami ludzkimi jest pozyskiwanie pracowników, czyli system ich rekrutacji i selekcji. Rekrutacja i selekcja stanowią zaplanowany sposób, w trakcie którego organizacja styka się z zewnętrzną podażą pracy. Rekrutacja jest procesem polegającym na zainteresowaniu potencjalnych pracowników wakatem w firmie, selekcja natomiast ma za zadanie wybór najlepszego spośród dostępnych kandydatów. Procesy pozyskiwania pracowników wpływają na wyniki przedsiębiorstw (są one kosztowne same w sobie, a poprzez nieumiejętne zarządzanie nimi powodują zatrudnienie osoby niepotrafiącej sprostać wyzwaniom pracy). W tradycyjnie działających organizacjach największe uprawnienia związane z procesem pozyskiwania kadr posiadają kierownicy ds. zasobów ludzkich. Często jednak ci kierownicy uważają, że ich bogate doświadczenie w tej dziedzinie jest najistotniejszym i wystarczającym czynnikiem podczas procesu naboru kadr. Jest to błędne stwierdzenie, gdyż w naborze powinni pomagać

wszyscy pracownicy związani z wakującym stanowiskiem. Obecnie wiele firm skłania się ku temu, aby przesuwać niektóre aspekty związane z rekrutacją i selekcją na kierowników liniowych i innych pracowników działów personalnych. Oznacza to przesunięcie akcentów z ogniskowania wysokiej jakości usług wykonywanych wewnątrz organizacji na dostarczenie wsparcia innym kierownikom w procesach selekcji oraz rekrutacji kadr, aby mogli przeprowadzić te procesy w oparciu o procedury, a więc skutecznie i wydajnie (McKenn, E., Beech, N. 1997. s. 121). W nowoczesnym zarządzaniu kadrami dąży się do możliwie najpełniejszego wykorzystania potencjału drzemiącego w każdym z pracowników i jednocześnie do wykazywania troski o maksymalne zaspokojenie potrzeb pracowniczych. Wiąże się to z indywidualizacją podejścia do każdego zatrudnionego oraz zaznaczenia jego podmiotowości w procesie zarządzania. W związku z tym dla organizacji pierwszorzędną sprawą staje się stworzenie posiadanemu kapitałowi ludzkiemu realnej szansy rozwoju i samorealizacji w ramach jej obecnych i przyszłych struktur. Jednym z najefektywniejszych sposobów umożliwiających osiągnięcie tych celów jest tworzenie przez firmę planów rozwoju pracowników. Plan rozwoju pracownika jest zbiorem działań zmierzających do zapoznania i zweryfikowania potrzeb, aspiracji oraz możliwości pracownika, a następnie skonstruowania programu przedsięwzięć umożliwiających samorealizację pracownika w firmie. Zadaniem planowania rozwoju pracownika powinno być zapewnienie mu możliwości ciągłego doskonalenia swojego potencjału w celu dostosowania do zmieniającej się organizacji i otoczenia. Podstawowa realizacja tego planu w praktyce odbywa się z wykorzystaniem takich działań, jak np.: dostosowywanie kwalifikacji do rzeczywistych wymagań związanych ze stanowiskiem pracy, rozszerzanie kwalifikacji, rozwijanie umiejętności samokontroli i samooceny, umacnianie integracji pracowników z przedsiębiorstwem, kształtowanie postaw i zachowań zgodnych z celami organizacji (Wiernek, B. 1994. s. 86).

Podstawową tezę jest to, że inwestycja w pracowników i umiejętnie prowadzona polityka rozwoju zawodowego to inwestycja w organizację. Właśnie zmotywowani i zaangażowani pracownicy decydują o sukcesie firmy oraz tworzą atmosferę zadowolenia z pracy, co niewątpliwie w konsekwencji wpływa na stabilizację zatrudnienia, efektywność pracy itd.

Każdej instytucji, aby nie popełnić błędu i nie zasilić konkurencji, powinno zależeć na rozwoju tych kompetencji, które są dla firmy kluczowe, jak również na świadomym zainwestowaniu w zaufanie pracownika. Kompetencje te powinny być dobrze zdefiniowane i określone, zgodne z głów-

nym kierunkiem działalności jednostki. Równie ważne jest podjęcie decyzji, u którego pracownika warto te kompetencje rozwijać. W tym wypadku należy wziąć pod uwagę główne kryteria rysujące drogę kariery w perspektywie czasowej, tj.: prognozę trwałości zatrudnienia danego pracownika, jego determinację i motywację w zakresie dbania o wysokie wyniki zawodowe oraz poziom talentu i predyspozycji w danej dziedzinie wiedzy, niezbędnej na stanowisku. Decyzje te w rzeczywistości nie są łatwe, ale doświadczony, przewidujący pracodawca potrafi dokonać rzetelnego rozeznania potrzeb i zasobów, dbając o należyty poziom profesjonalizmu swoich podwładnych. Ponieważ rozwój pracowników jest jednak obciążony sporą dawką niepewności i daje odroczone w czasie efekty, część instytucji woli pozyskać pracownika, który już na początku swojej pracy ma pełen komplet kluczowych kompetencji, obniża w ten sposób koszty inwestowania w jego rozwój. Słabą stroną takiego rozwiązania jest zmniejszenie stabilności zatrudnienia, gdyż ci najlepsi zawsze będą odchodzić do konkurencji, i osłabienie wewnętrznej tendencji do stałego rozwoju organizacyjnego (Szejniuk, A. 2011. s. 148).

Idealne kultury organizacyjne autentycznie dbają o tych pracowników, którzy budują ich sukces. Pracownicy ci mają dobrze określone ścieżki rozwoju kompetencji, jasne, akceptowalne a często nawet atrakcyjne reguły gry, które precyzują zarówno przywileje, jak i obowiązki/wymagania związane z pokładaną inwestycją w ich rozwój. W takich kulturach organizacyjnych każdy pracownik posiada wiedzę, co powinien rozwijać i w jakim tempie wie również, jakie poniesie konsekwencje w momencie, kiedy nie zdoła osiągnąć zamierzonego progresu i nie nabędzie koniecznych umiejętności.

Skuteczność zarządzania wiedzą u pracowników wymaga od instytucji opracowania długofalowej strategii rozwoju zawodowego. Bez strategii i planu nie ma możliwości, by trafnie uruchomić proces rozwoju kluczowych dla organizacji kompetencji. Postawa wyższej kadry zarządzającej powinna istotnie wpływać na proces decyzyjny w tym obszarze działania. Tempo rozwoju tej kadry i przykład, jaki daje „z góry”, silnie wpływa i oddziałuje na tempo rozwoju pracowników i ich nastawienie do kształcenia i doskonalenia się. Zależność ta jest naprawdę bardzo wyrazista - szef, który „stoi w miejscu”, nie będzie promował pracowników, którzy szybko idą do przodu i go wyprzedzają, za moment będą stanowić dla niego realne zagrożenie w utrzymaniu pozycji. Taki schemat niestety funkcjonuje i należy dbać o to, aby poziom doskonalenia się był adekwatny do okoliczności

i hierarchii w organizacji. Stabilna i skuteczna polityka rozwoju kompetencji powinna być zapewniona przez kompetentny i profesjonalny personel, który się tym zagadnieniem zajmuje, który nie jest w żaden sposób hamowany w rozwoju. Warto podkreślić, że szefowie działów zajmujących się rozwojem i polityką personalną muszą być na tyle silni, by być partnerami do merytorycznej dyskusji z kierownictwem firmy i forsować, o ile to możliwe, nowe trendy w zakresie wdrażania rozwiązań szkoleniowych. Koszty i ryzyko zaniechania inwestycji w rozwój kompetencji mogą być niewspółmiernie wyższe od zysków, które trzeba jedynie trafnie szacować. I to również należy umiejętnie przekazać osobie zarządzającej jednostką.

RODZAJE SZKOLEŃ

Współcześnie bardzo często dokonuje się oceny pracowników, jeśli jest ona poprawnie przeprowadzona, wówczas motywuje, dyscyplinuje i pobudza pracowników do rozwoju, samodoskonalenia, podnoszenia poziomu profesjonalizmu. Przełożony dzięki ocenie uzyskuje rozeznanie w potrzebach szkoleniowo rozwojowych. Doskonalenie, będące podnoszeniem kwalifikacji (poziomu profesjonalizmu) pracowników w celu zwiększenia sprawności działania, przede wszystkim na zajmowanym obecnie stanowisku pracy, jest jednym z istotnych elementów rozwoju kadr (Klimek, J. 2008. s. 54). Doskonalenie używane jest wymiennie z pojęciem szkolenia, będącym procesem nabywania wiedzy i umiejętności związanych z wymaganiami pracy, innowacji specyficznych dla danej pracy oraz uczeniem się poprzez doświadczenie. Szkolenie może być prowadzone przez zespół pod kierunkiem menedżera lub instruktora dysponujących wiedzą i doświadczeniem (Pocztowski, A. 2003. s. 79).

Główną metodą rozwoju pracownika i zdobywania przez niego nowych umiejętności zgodnych z tendencją rozwojową i statutową firmy są szkolenia. Wyróżniamy kilka rodzajów organizowanych szkoleń, pod kątem formy są to szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne, indywidualne i grupowe, otwarte i zamknięte, pod kątem merytoryki są to:

- a) szkolenia zawodowe – np. szkolenia informatyczne, budowlane, księgowo, itp. szkolenia silnie dopasowane do potrzeb i specyfiki określonego miejsca pracy;
- b) szkolenia z kompetencji miękkich – rozwijanie umiejętności osobowościowych, zachowań w różnych sytuacjach, np. szkolenia z komunikacji, negocjacji, szkolenia sprzedażowe, dla kadry zarządzającej,

szkolenia interpersonalne, tj. nastawione na rozwój umiejętności psychologicznych, np. autoprezentacja, asertywność, radzenie sobie ze stresem.

- c) szkolenia BHP – szkolenia usankcjonowane Kodeksem pracy (art. 2373 § 21), obowiązkowe, niepodwyższające kompetencji, przeprowadzane przez osobę uprawnioną. Wyróżnia się szkolenia podstawowe przy przyjęciu do pracy i okresowe w jej trakcie;
- d) szkolenia językowe – wymagane na stanowisku oraz będące dodatkowym motywatorem dla pracownika – jeśli w pracy nie używa języka obcego.

Większość szkoleń przybiera formę warsztatów lub wykładów prowadzonych przez trenera z zewnątrz lub prowadzącego pracownika instytucji macierzystej. Nowe formy szkolenia tzw. *on-line* pojawiły się wraz z rozwojem Internetu, pracownik może brać w nich udział w miejscu lub na stanowisku pracy.

Różne są również formy odpłatności za zdobywanie nowych kompetencji. Mogą to być szkolenia w całości finansowane przez pracodawcę (pracownik jest zobowiązany do uczestnictwa, wyjątek – poza godz. pracy nie jest to obowiązek obligatoryjny), współfinansowane (często wiążąca jest umowa lojalnościowa z pracodawcą), całkowicie odpłatne (pracodawca, który wyraził zgodę, zobowiązany jest do udzielenia płatnego urlopu) lub bezpłatne - np. w ramach różnego rodzaju programów unijnych, inicjatyw prywatnych firm i fundacji.

Rozwijanie i doskonalenie pracowników, podnoszenie poziomu profesjonalizmu daje według M. Armstronga różne korzyści:

1. sygnalizuje pracownikom, że firma traktuje ich jak najbardziej poważnie,
2. motywuje pracowników — poprzez odpowiednie dodatkowe wynagrodzenie — do pogłębiania wiedzy i wykorzystywania nowych umiejętności,
3. wzmacnia zaangażowanie i oddanie pracowników, gdyż w trakcie szkoleń jasno przedstawia się wartości, do których dąży organizacja, dbając jednocześnie o to, by naprawdę rozumieli i wcielali te ideały w życie,
4. wzmacnia się identyfikacja z zakładem, gdyż ludzie lepiej rozumieją cele i zasady jego działania,
5. poprawia się komunikację z personelem, zwłaszcza, gdy organizuje się

wspólne warsztaty kierownictwa i personelu, podczas których opracowywane są metody rozwiązania konkretnych problemów,

6. przyczynia się do pełniejszej realizacji ludzkich potrzeb i pragnień — wybrać pracownika do uczestnictwa w kursie, to zauważyć jego dobrą pracę i starania,
7. wzbogaca pracę – szkolenia, sesje edukacyjne i wszystkie inne formy szkolenia zawodowego dają ludziom możliwość podejmowania się coraz bardziej zobowiązujących wyzwań, co jest korzystne nie tylko dla nich, ale też dla zakładu (Pocztowski, A. 2003. s. 124).

Szkolenia z założenia powinny zaspokajać potrzeby rozwojowe pracowników i firmy, powinny przyczyniać się do zwiększenia skuteczności działań. Zarówno program szkoleń, treść, forma i dobór metod powinny wprost wynikać z identyfikacji i analizy potrzeb instytucji – w pełnym zrozumieniu strategii kadrowej i ogólnej, – o czym była mowa wcześniej.

ZAKOŃCZENIE

Reasumując, proces rozwoju kadr nie może być oderwany od rzeczywistości, efektywne i skuteczne zarządzanie firmą w ujęciu całościowym zawsze będzie w dużym stopniu zależało od kompetentnego zespołu realizującego główne założenia jej działalności. Inwestowanie w kształcenie ludzi, poprzez wybór renomowanych firm z referencjami, zawsze przyniesie wymierne efekty i będzie wspólnym sukcesem stron zainteresowanych, czyli i pracodawcy, i pracownika. Rosnące znaczenie zagadnień związanych z wyszukiwaniem i utrzymaniem utalentowanych pracowników sprawia, że zarządzanie kadrami staje się strategicznym składnikiem aktywów przedsiębiorstwa. Strategia organizacji i wszystkie jej cele realizowane są przez ludzi. To oni projektują i wykorzystują technologie, tworzą firmę i uczestniczą w jej życiu. Od całej kadry przedsiębiorstwa zależy jego zysk i utrzymanie na rynku. Aby to osiągnąć, w firmach stosuje się odpowiednie gospodarowanie zasobami ludzkimi, czyli zarządzanie kadrami. Jest ono procesem ciągłym, zmierzającym do zapewnienia w firmie właściwych ludzi na odpowiednich stanowiskach.

REFERENCES:

Armstrong M.(2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer Business.

- Brilman, J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa: PWE.
- Gmółka, Z. (2005), *Zarządzanie zasobami*, Szczecin: Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Jashapara, A. (2006), *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa: PWE.
- Jasiewicz, S., Rogowski, W., Kicińska, M. (2006), *Kapitał intelektualny*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Zawisza, J. (2011) *Kształtowanie procesów personalnych*. Journal of Modern Science. 4/11/2011.
- Klimek, J. (2008), *Doskonalenie efektywności małych i średnich przedsiębiorstw*. Toruń: Adam Marszałek.
- Kowalczyk, A., Nogalski, B. (2007), *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzie*, Warszawa: Difin.
- McKenn, E., Beech, N.(1997), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Gebether & Ska.
- Pocztowski, A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: OW, Probst, G., Raub, S.
- Rombardt, K. (2004), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Suchodolski, A. (2002), *Jak stworzyć plan ścieżki kariery zawodowej*. Warszawa: PWN.