

Piotr Oleksiak

Katedra Pracy i Polityki Społecznej, Uniwersytet Łódzki

Efektywność programów szkoleniowych a rozwój zasobów ludzkich w organizacji

Wstęp

Celem artykułu jest ukazanie, że poprzez podnoszenie kompetencji pracowników szkolenia odgrywają ogromną rolę w budowaniu przez organizację przewagi konkurencyjnej na rynku. Efektywność takich szkoleń warunkowana jest wdrażaniem nowoczesnych i różnorodnych metod szkoleniowych, dostosowanych do potrzeb pracowników i wymagań organizacji. Znaczenie szkoleń rośnie w kontekście wzrostu znaczenia zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach, a także zarządzania kompetencjami. W związku z tym podstawą efektywnego rozwoju kapitału ludzkiego jest tworzenie systemów szkoleń, które staną się jednym z podstawowych elementów systemu kadrowego. Nakłady z tym związane postrzega się jako inwestycję w kapitał ludzki, podnoszącą jego efektywność. Efektywność takiego programu jest uwarunkowana różnymi czynnikami np. określeniem roli, jaką będzie odgrywało naczelne kierownictwo, pracownicy czy menedżerowie liniowi, identyfikacją potrzeb szkoleniowych, zaprojektowaniem programów szkoleniowych czy oceną efektów szkolenia¹. Prawidłowo przeprowadzone szkolenia przynoszą wiele korzystnych rezultatów, zarówno dla pracowników firmy, jak i dla samej firmy. W odniesieniu do pracowników, wzrasta ich motywacja, samodzielność i efektywność działania, a także polepsza się atmosfera i komunikacja w miejscu pracy. Natomiast organizacja zwiększa swoją efektywność (pod wpływem wzrostu motywacji zasobów ludzkich) spada wskaźnik fluktuacji czy absencji, kreowany jest pozytywny wizerunek firmy na rynku czy w końcu polepsza się jej pozycja konkurencyjna na rynku.

¹ H. Król, *Rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, pod red. A. Ludwicyńskiego, K. Stobińskiej, Poltext, Warszawa 2001, s. 132.

1. Planowanie szkoleń i identyfikacja potrzeb szkoleniowych

Osoby przygotowujące i prowadzące szkolenia, muszą pamiętać, że ważne jest nie tylko prawidłowe zaplanowanie i przygotowanie programu szkoleniowego, lecz także szczegółowa analiza efektywności rezultatów tego szkolenia, chociażby w celu naprawy w przyszłości popełnionych błędów. Zatem osoby przeprowadzające czy przygotowujące szkolenia powinny unikać popełnienia różnych typowych błędów szkoleniowych, które będą obniżały efektywność szkolenia. Należą do nich — niedostosowanie szkoleń do preferencji pracowników, złe sformułowanie celu szkolenia, dobranie niewłaściwych metod szkoleniowych czy wybór niekompetentnej, zewnętrznej firmy szkoleniowej.

Aby proces szkolenia spełnił swoją funkcję, powinien zawierać następujące elementy :

- wykorzystanie wszystkich pojawiających się możliwości do promowania kształcenia pracownika;
- zachęcanie pracowników do analizowania problemów i sposobów ich rozwiązywania;
- uświadomienie pracownikom, że powinni diagnozować, czy dobrze sobie radzą z wykonywaniem zadań na swoim stanowisku pracy;
- kontrolować delegowanie odpowiedzialności, czyli pracownicy powinni zdawać sobie sprawę, jak wykonywać powierzone im zadania w sposób satysfakcjonujący dla przełożonych².

Pierwszym, ważnym elementem, decydującym o powodzeniu szkolenia, jest prawidłowe przeprowadzenie analizy potrzeb szkoleniowych zasobów ludzkich (RAPS). Potrzeby szkoleniowe może określić dział personalny firmy lub zewnętrzna firma szkoleniowa. Przeprowadzenie analizy potrzeb szkoleniowych przez firmę zewnętrzną wymaga poświęcenia większej ilości czasu tak, aby zewnętrznymi konsultantami w pełni rozpoznali specyfikę przedsiębiorstwa i problemy personalne. W takim przypadku wymagana i wskazana jest pełna współpraca ze strony kadry menedżerskiej badanej firmy. Według Boydella i Learego³ konieczne jest także ustalenie kryterium oceny zdiagnozowanych potrzeb szkoleniowych. Proponują oni rozpatrywanie efektywności na trzech poziomach (z którymi związane są odmienne potrzeby szkoleniowe) :

- poziom wdrażania — pracownicy powinni uzyskać wiedzę, jak wykonywać pracę zgodnie z obowiązującymi standardami;
- poziom doskonalenia — szkolenie pracowników w celu podwyższenia ich kwalifikacji czy kompetencji;
- poziom innowacji — szkolenie w celu znalezienia lepszych rozwiązań w zakresie wykonywanej pracy.

Informacje potrzebne do analizy potrzeb szkoleniowych można zdobywać przede wszystkim na podstawie strategii organizacji, jej struktury organizacyjnej, rezultatów

² J. Penc, *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2007, s. 178.

³ T. Boydell, M. Leary, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 14.

oceny okresowej, ankiet przeprowadzanych wśród pracowników i kadry kierowniczej czy wreszcie w oparciu o opisy stanowisk pracy.

Ponadto istotną determinantą potrzeb szkoleniowych są czynniki finansowe i prawne. Jeśli organizacja wdraża strategię prorozwojową, skłonna jest ponosić duże koszty na inwestycje w rozwój pracowników. Zaleca się, aby takie inwestycje miały także miejsce w przypadku recesji, ponieważ firma inwestująca w pracowników, uzyskuje przewagę konkurencyjną w odniesieniu do innych firm, które taką działalność będą ograniczały do minimum.

Pomocną zasadą w przygotowaniu szkoleń jest także precyzyjne określenie celów szkoleniowych, co może w przyszłości niwelować niską ich efektywność. Służy do tego zasada SMART, zgodnie z którą cel szkoleń musi być :

- specyficzny [S] — możliwie jak najlepiej zdefiniowany;
- mierzalny [M] — określony w ujęciu ilościowym i jakościowym;
- akceptowalny [A] — warunki czy standardy szkolenia powinny być możliwe do przyjęcia;
- realistyczny [R] — możliwy do uzyskania w danych, konkretnych warunkach;
- terminowy [T] — powinny być określone terminy osiągnięcia tego celu⁴.

2. Nowoczesne metody szkoleniowe

W ramach strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi zalecane są przede wszystkim szkolenia aktywne oraz wspieranie rozwoju pracownika poprzez coaching i mentoring. Przedsiębiorstwa zaczynają także korzystać na coraz szerszą skalę z szkoleń e-learningowych, w których technologia jest wykorzystywana do projektowania, zarządzania i dostarczania różnego rodzaju nauczania pracownika. Najważniejsze zalety e-learningu to: ograniczenie kosztów szkoleń, udostępnienie zestandaryzowanego zasobu wiedzy czy możliwość modyfikowania i uzupełniania tychże zasobów. Oczywiście e-learning ma także swoje słabości takie, jak: konieczność poniesienia na początku wysokich nakładów pieniężnych czy ryzyko, że pracownik nie będzie umiał sobie poradzić z taką formą szkolenia. Słabości te mogą być zminimalizowane poprzez tzw. blended learning, który łączy tradycyjne metody szkoleń z e-learningiem. Z raportu brytyjskiego Chartered Institute of Personnel and Development wynika (badanie menedżerów personalnych w 500 firmach), że coraz bardziej konieczne jest dostosowywanie szkoleń do jednostkowych potrzeb pracowników. Badania dowodzą, że zastosowanie coachingu czy mentoringu przynosi przedsiębiorstwom wymierne korzyści i jest ważną formą rozwoju zawodowego pracowników. Według 92% menedżerów właściwie stworzony program coachingu ma korzystny wpływ na główne obszary funkcjonowania firmy. Badani menedżerowie twierdzą także, że to właśnie oni powinni pomagać swoim pracownikom w podnoszeniu kwalifikacji. Reasumując, można stwierdzić, że od osób zarządzających firmą zależy stworzenie warunków do zastosowania coachingu.

⁴ Z. Ścibiorek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2010, s. 246.

Kierownictwo firmy powinno zdawać sobie sprawę z tego, że motywacyjna funkcja coachingu wymaga spełnienia kilku podstawowych przesłanek :

- przełożeni powinni wierzyć w możliwości swoich podwładnych i umiejętności ich obiektywnej oceny;
- to właśnie pracownik powinien diagnozować problem i próbować go rozwiązać;
- motywowanie zasobów ludzkich do rozwiązywania problemów będzie sprzyjało ich samodzielności w pracy;
- trener powinien zawsze starać się omawiać mocne strony pracownika;
- trener powinien też zawsze tak kształtować środowisko pracy swojego pracownika, aby motywować go do lepszego wykonywania zadań i stwarzać warunki do efektywnej i permanentnej nauki⁵.

Właściwe wdrożenie coachingu zależy także od kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz pozytywnych postaw pracowników i ich przełożonych.

Oprócz coachingu na rozwój zawodowy pracownika ma duży wpływ także stosowanie mentoringu, w którym przełożony, posiadający duże doświadczenie i wiedzę, dzieli się i pomaga mniej doświadczonemu pracownikowi. Sukces mentoringu zależy jednak od dłuższego kontaktu podwładnego z mentorem, poprzez który mentor zwiększa motywację pracownika do samodzielnego rozwoju⁶. Mentoring jako forma wspierania rozwoju pracownika jest często instrumentem niedocenianym. Niejednokrotnie niestosowanie tej techniki wynika z faktu, że szkolony pracownik może chcieć wykorzystać uzyskaną wiedzę przeciwko swojemu mentorowi. Organizacje nie mają świadomości, że mentoring wspiera ukształtowanie się otwartych relacji między pracownikami a ich przełożonymi, pracę zespołową czy udrażnia kanały komunikacyjne. Efektem tego jest rozwój pracownika i wzrost stopnia integracji i lojalności pracownika wobec firmy⁷.

Omawiając coaching i mentoring, należy wspomnieć o ich bardziej zaangażowanej formie — sponsoringu, w którym przydzielony do pracownika opiekun pełni funkcję kreującego karierę pracownika poprzez bycie jego promotorem wewnątrz organizacji i na zewnątrz⁸.

Ze względu na ważny aspekt rozwoju zasobów ludzkich, jakim jest rozwój kadry menedżerskiej, firmy powinny wdrażać metodę szkoleniową — trening potencjału kierowniczego. Jego celem jest rozwój zdolności menedżera do odgrywania roli kierowniczej. Do technik treningowych można zaliczyć: treningi interpersonalne, twórczości, relaksacyjne, zdrowotne czy pogłębiania wiedzy o kierowaniu⁹.

Oprócz powyżej wymienionych technik szkoleniowych, zaleca się także stosowanie szkoleń poprzez zarządzanie projektami (pracownicy nabywają wszechstronne umie-

⁵ D. Lewicka, *Motywacyjna siła procedur personalnych*, [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, pod red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2006, s. 145.

⁶ Tamże, s. 143–146.

⁷ I. Gielnicka, G. Aniszewska, *Polityka personalna w systemie organizacji*, [w:] *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, red. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007, s. 76.

⁸ M. Rybak, *Rozwój potencjału pracy*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie*, red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000, s. 260.

⁹ A. Suchodolski, *Rozwój personelu*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, od red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 149–150.

jętności rozwiązywania złożonych problemów) oraz rotację stanowisk pracy (niwelowana jest monotonia procesu podnoszenia kwalifikacji oraz wzrasta integracja pracowników i ich elastyczność). Efektywnymi metodami szkoleniowymi są też analizy studiów przypadków, symulacje (pracownicy mogą analizować odgrywane sytuacje, wymieniać uwagi i prowadzić dyskusje) oraz szkolenia w terenie, które sprzyjają zaangażowaniu pracowników i integracji.

Wybór szkolenia ściśle koresponduje z koniecznością pobudzania aktywności uczestników. Szkolenia organizowane przez firmę można określić jako aktywizujące, jeżeli :

- materiały szkoleniowe odznaczają się różnorodną formą i nowoczesnym przekazem;
- materiał szkoleniowy jest przekazany w sposób rzeczowy oraz jest możliwy do zastosowania w praktyce;
- szkolenie jest oparte na różnorodnych narzędziach i metodach szkoleniowych;
- każdy uczestnik szkolenia pełni równorzędną funkcję, a doświadczenia są przekazywane na linii trener–osoba szkolona w obu kierunkach oraz pomiędzy szkolonymi pracownikami;
- metody szkoleniowe biorą pod uwagę próby rozwiązywania praktycznych problemów i możliwość wspólnej dyskusji¹⁰.

Rodzaj wybranego szkolenia jest zależy przede wszystkim od rodzaju przekazywanych treści, charakterystyki uczestników szkolenia i kosztów szkolenia.

3. Ewaluacja szkoleń

Ważnym elementem jest wreszcie ocena efektów szkolenia. Według Bramleya istnieje kilka metod ewaluacji efektywności programu szkoleniowego: ocena oparta na celach, ocena ukierunkowana, ocena systemowa oraz ocena „sądowa”¹¹. Ocena ukierunkowana na cele wiąże oczekiwane wyniki z horyzontem czasowym, ocena ukierunkowana — wyniki z potrzebami osób zainteresowanych szkoleniem (np. osobami tworzącymi program szkoleniowy), ocena systemowa analizuje cały proces szkoleniowy, natomiast ocena „sądowa” zbiera opinie osób planujących szkolenia czy osób szkolonych. Wszystkie te metody oparte są na koncepcji oceny efektywności szkolenia D.L. Kirkpatricka, według której szkolenie oceniane jest na czterech płaszczyznach: reakcji na odbyte szkolenie, oceny procesu nauki, analizy wdrożenia nabytej wiedzy oraz oceny wyników wynikających z ich zastosowania. W przypadku oceniania efektywności szkolenia, wskazane jest, aby uczestniczyły w niej: osoba odpowiedzialna za planowanie i przygotowanie szkolenia, osoby przeprowadzające szkolenie, osoby szkolone oraz menedżerowie liniowi.

Efektywność szkoleń może być także badana poprzez stopę zwrotu kapitału zaangażowanego w realizację szkoleń, gdzie porównuje się osiągnięte korzyści z poniesio-

¹⁰ A.I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006, s. 126.

¹¹ P. Bramley, *Ocena efektywności szkoleń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, 31–39.

nymi kosztami. Podstawową trudnością w takiej ocenie jest określenie, jakie korzyści wynikają bezpośrednio ze szkoleń, a jakie z innych przyczyn. W odniesieniu do kadry menedżerskiej można z kolei zastosować model CIPO (Context Input Process Outcome), który bada :

- aktualną sytuację firmy — efektywność stosowanych działań i procedur (Kontekst);
- ocenę wyboru właściwych metod szkolenia (Nakłady);
- jak uczestnicy oceniają przebieg szkolenia (Proces);
- wyniki szkolenia (Rezultaty)¹².

Ogromnie ważnym elementem oceny każdego szkolenia jest również włączenie menedżerów liniowych, którzy powinni być zaangażowani w analizę potrzeb szkoleniowych oraz ustalenie, że to ich pracownicy powinni uzyskać możliwość nabycia nowych kompetencji czy też brać udział w dodatkowych szkoleniach, które dostosują ich kompetencje do istniejących w organizacji norm¹³.

Osoby przygotowujące szkolenia, a przede wszystkim kadra kierownicza, powinny także starać się tworzyć warunki sprzyjające wykorzystaniu nabytej w trakcie szkoleń wiedzy. Chodzi tu m.in. o przeprowadzanie różnego rodzaju działań poszkoleniowych, do których można zaliczyć: dodatkowe warsztaty, dodatkowe szkolenia indywidualne, coaching, mentoring czy spotkania grup szkoleniowych¹⁴.

Ze względu na dynamiczny rozwój firm międzynarodowych, warto też wziąć pod uwagę kwestie rozwoju zasobów ludzkich w tychże firmach. Programy szkoleniowe w takich firmach obejmują w szczególności: wdrażanie w życie kompleksowych systemów rozwoju pracowników w czasie wszystkich etapów cyklu życia pracowników czy skupianie się na szkoleniach związanych z przygotowaniem zasobów ludzkich do czasowego oddelegowania do pracy za granicą. Jest to ważne, ponieważ istnieje duże ryzyko niepowodzenia w pracy osoby wysłanej za granicą, w związku z problemami wynikającymi z akulturacji czy nieprzystosowaniem się rodziny ekspatrianta do odmiennych warunków kulturowych. Tym samym niesie to za sobą konieczność np. pogłębionych szkoleń przed wyjazdem pracownika za granicę, przeznaczenia odpowiednich środków na szkolenia poprzedzające wyjazd, rozpoznania indywidualnych potrzeb ekspatrianta pod kątem dopasowania się do innych warunków kulturowych czy wreszcie zbadania, czy kandydat oprócz wiedzy posiada właściwe kompetencje interpersonalne oraz zna uwarunkowania kulturowe w nowym miejscu pracy. W związku z tym szkolenia takich pracowników są znacznie bardziej obszerne i obejmują m.in. wzmocnienie motywacji do pracy za granicą, uzyskanie wiedzy o różnicach kulturowych, poprawę umiejętności niezbędnych do podjęcia międzynarodowej kariery. Niektóre z firm organizują tzw. pobyty treningowe, które poprzedzają właściwy wyjazd za granicę i mają na celu zapoznanie pracownika ze specyfiką pracy w odmiennych warunkach innego kraju¹⁵.

¹² J. Litwin, *Szkolenie pracowników*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. W. Golnau, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2004, s. 361–362.

¹³ L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2004, s. 192.

¹⁴ A. Szczesna, D. Danilewicz, *System szkoleń*, [w:], *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, red. T. Rostkowski, Difin, Warszawa 2004, s. 181.

¹⁵ A. Miś, *Rozwój personelu i kariera międzynarodowa*, [w:] *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. A. Poczowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 144–149.

4. Specyfika szkoleń w przedsiębiorstwach — wyniki badań

Z badań empirycznych wynika, że polskie przedsiębiorstwa stosują przede wszystkim model Kirkpatricka. Także firmy międzynarodowe, mające filie swoje działające w Polsce, starają się, aby wdrażały one takie same standardy w zakresie rozwoju personelu, choć ograniczeniem są tu finanse¹⁶.

Z badań przeprowadzonych w 2005 r. w sektorze małych i średnich firm¹⁷ wynika, że w zdecydowanej większości firm nie istnieje strategia szkoleniowa, a przeprowadzanie szkoleń wynika z bieżących potrzeb przedsiębiorstwa i ma charakter przede wszystkim instruktazowy. Taka sytuacja wpływa także na charakter oceny ich efektywności. Jedynie 63% firm stwierdziło, że w ciągu ostatnich dwóch lat przeprowadzało szkolenia pozaobowiązkowe. Dominowały szkolenia w postaci instruktażu na stanowisku pracy oraz tradycyjne metody szkoleniowe.

Z kolei z innych badań przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach¹⁸ wynika, że rezultatem szkoleń jest poprawa jakości pracy i zachowań wśród pracowników badanych firm. W tych firmach duża część pracowników jest objęta szkoleniami, choć np. coaching stosuje jedynie 25% przebadanych firm. Natomiast badanie efektywności szkoleń wykraczające poza poziom reakcji w klasyfikacji Kirkpatricka stosowało jedynie około 20% badanych firm.

Wyniki innego badania przeprowadzonego przez D. Danielewicza¹⁹ w firmach działających w Polsce (przedsiębiorstwach polskich i zagranicznych), zatrudniających ponad 100 pracowników, wykazały następujące prawidłowości:

- w 2/3 przebadanych firm, funkcjonowały krótkookresowe strategie szkoleń, a strategie długookresowe stosowało jedynie 10% firm;
- potrzeby szkoleniowe określano na podstawie wyników spotkań z kierownictwem tych firm, oceny potencjału pracowników, badań ankietowych przeprowadzanych wśród pracowników czy wreszcie badań opinii klientów;
- stosowanymi metodami szkoleniowymi były szkolenia na stanowisku pracy, współuczestniczenie w grupach projektowych, samokształcenie, wykłady, seminaria, konferencje. Prawie połowa firm deklarowała stosowanie mentoringu czy coachingu, choć nie wszystkie z nich rozumiały istotę tych metod;
- ocenę efektywności szkoleń stosowały przede wszystkim firmy z kapitałem zagranicznym oraz duże przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 500 osób, natomiast ewaluacje funkcjonowały najczęściej na poziomie reakcji (ankiety), zdecydowanie

¹⁶ D. Danilewicz, *Zastosowanie nowoczesnych programów szkoleniowych. Metody pomiaru efektywności*, [w:], *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004, s. 78–82.

¹⁷ H. Król (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 129.

¹⁸ D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa 2010, s. 170.

¹⁹ A. Szczesna, D. Danilewicz, *System szkoleń...*, s. 181–182.

rzadziej na poziomie zdobywania wiedzy, a z kolei ewaluacja na poziomie zwrotu inwestycji była sporadyczna.

Także badania przeprowadzone wśród 66 firm z województwa łódzkiego²⁰, potwierdziły, że firmy mają świadomość konieczności prowadzenia szkoleń, natomiast pojawiają się duże różnice, jeśli chodzi o poziom analizy potrzeb szkoleniowych czy analizę efektów odbytych programów szkoleniowych.

Zakończenie

Obecne uwarunkowania gospodarcze związane z globalizacją i wzrostem konkurencji, a także dążeniem do ciągłego podnoszenia kwalifikacji pracowników wymuszają na firmach ciągle monitorowanie procesów szkoleniowych pod kątem tworzenia długofalowych strategii szkoleniowych uwzględniających nowoczesne metody szkoleniowe, dostosowane do potrzeb personelu. Jest to szczególnie ważne w przypadku organizacji zarządzających zasobami ludzkimi w ujęciu strategicznym, gdzie czynnik ludzki traktowany jest jako ten zasób organizacji, którego kompetencje i rozwój będzie decydował o uzyskaniu przez firmę przewagi konkurencyjnej na rynku.

Bibliografia

1. Baruk A.I., *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006.
2. Boydell T., Leary M., *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
3. Bramley P., *Ocena efektywności szkoleń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
4. Danilewicz D., *Zastosowanie nowoczesnych programów szkoleniowych. Metody pomiaru efektywności*, [w:], *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, pod red., M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.
5. Gielnicka I., Aniszewska G., *Polityka personalna w systemie organizacji*, [w:] *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, pod red. G. Aniszewska, PWE, Warszawa 2007.
6. Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2010.
7. Król H. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
8. Król H., *Rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, pod red. A. Ludwicyński, K. Stobińska, Poltext, Warszawa 2001.
9. Lewicka D., *Motywacyjna siła procedur personalnych*, [w:], *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, pod red. L. Zbiegień-Maciąg, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
10. Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa 2010.
11. Litwin J., *Szkolenie pracowników*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. W. Golnau, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2004.

²⁰ Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2010, s. 141.

12. Miś A., *Rozwój personelu i kariera międzynarodowa*, [w:] *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, pod red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
13. Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2007.
14. Rae L., *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2004,
15. Rybak M., *Rozwój potencjału pracy* [w:] *Zasoby ludzie w firmie*, pod red. A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000.
16. Szczesna A., Danilewicz D., *System szkoleń*, [w:], red. T. Rostkowski, *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2004.
17. Suchodolski A., *Rozwój personelu*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, pod red. T. Listwan, C.H.Beck, Warszawa 2004.
18. Ścibiorek Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2010.

THE EFFECTIVENESS OF TRAINING PROGRAMMES BUT THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE ORGANIZATION

Staff trainings are one of the most important elements of the personnel management in the organization in conditions of the globalization, the changeability of the economic environment and the aspiration of the employee for constant incurring the level of its competence. It is particularly important in case of the organization based on managing the knowledge. Effective trainings require determining typical of the organization training needs, applying right training techniques or making the constant evaluation from the management of conducted trainings.

Key words: **human resources, training, coaching, mentoring.**

Słowa kluczowe: **zasoby ludzkie, szkolenia, coaching, mentoring**