

*mgr inż. Sabina Kaczmarczyk-Kuruc*¹

Katedra Zarządzania Jakością
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Proces szkoleń w rozwoju kapitału ludzkiego na przykładzie polskich organizacji

WPROWADZENIE

W gospodarce wolnorynkowej, organizacje w coraz większym stopniu zwracają uwagę na doskonalenie kwalifikacji pracowniczych, jak również dążą do możliwie jak największego ich wykorzystania. Na podstawie licznych badań przeprowadzonych w celu wyznaczenia barier pojawiających się w momencie wdrażania systemów zarządzania, nowych rozwiązań, czy wprowadzania zmian, największą zaobserwowaną trudnością był nieodpowiedni poziom szkoleń. Przedsiębiorstwa, pomijając proces doskonalenia kompetencji personelu, wykluczali kształtowanie się nowych, postaw i zachowania. Tymczasem szkolenia mają istotny wpływ nie tylko na przebieg procesu budowy systemu, ale także na jego późniejsze funkcjonowanie i doskonalenie [Lendzion, Stankiewicz-Mróz, 2005].

Do podstawowych korzyści wynikających ze szkoleń można zaliczyć [Zielenkiewicz, 2003]: doskonalenie umiejętności pracowników w zakresie radzenia sobie w sytuacjach problemowych, minimalizacja czasu niezbędnego do nadzoru i korekty błędów podwładnych, kształtowanie adaptacyjnych postaw wśród pracowników w celu wprowadzenia postawy elastycznego reagowania na zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie, jednoznaczne przekazywanie wiedzy o oczekiwanych cechach i kwalifikacjach pracowników oraz o wspólnej wizji przedsiębiorstwa, wspieranie działań umożliwiających utożsamianie się pracowników z organizacją, co jest szczególnie ważne przy budowie i rozwoju systemu zarządzania jakością, zmniejszenie fluktuacji kadr, oraz minimalizacja kosztów redukcji i rekrutacji.

Osiąganie celów jest nieodzownym elementem rozwoju każdej organizacji, która nie mogłaby istnieć bez pracowników. Zasoby ludzkie są najważniejszym kapitałem organizacji, który decyduje o tym, czy organizacja będzie się rozwi-

¹ e-mail: sabina.kaczmarczyk90@gmail.com.

jała, czy też nie. W normie PN-EN ISO 9001:2009 w rozdziale 6.2.1 podkreślono, że „personel wykonujący pracę mającą wpływ na zgodność z wymaganiami dotyczącymi wyrobu powinien być kompetentny na podstawie odpowiedniego wykształcenia, szkolenia, umiejętności i doświadczenia”. Spełnienie tego wymagania jest realne dzięki właściwie zaplanowanym i przeprowadzonym procesom szkoleń [Salerno-Kochan, 2010].

PROCES SZKOLEŃ – CHARAKTERYSTYKA

Proces szkoleń powinien być procesem ciągłym, traktowanym jako jeden z podstawowych celów organizacji. Właściwie zaplanowany i przeprowadzony proces szkolenia składa się z następujących etapów: identyfikacja potrzeb szkoleniowych – analiza bieżących i przyszłych potrzeb, przygotowania szkolenia – wyznaczenie odpowiednich technik, miejsca szkolenia oraz osoby prowadzącej szkolenie, przeprowadzenia szkolenia – umożliwienie zdobycia przez pracowników nowych umiejętności, wiedzy i kompetencji oraz ciągłego doskonalenia starszych pracowników, ocena wpływu szkolenia na jakość i efektywność organizacji – metody oceny oraz odpowiedzialne osoby muszą zostać określone przed rozpoczęciem szkolenia [Reiss-Fizia, Sikora, 2011].

Skuteczność zrealizowanych działań bezsprzecznie związana jest z poprawną identyfikacją potrzeb szkoleniowych. Określenie potrzeb szkoleniowych nowoprzyjętych pracowników nie stanowi większych trudności. Ze względu na stosunkowo wysoki poziom motywacji, łatwo jest nauczyć ich pewnych umiejętności oraz wdrożyć schemat zachowań niezbędny na danym stanowisku. W sytuacji szkolenia doświadczonych pracowników można napotkać wiele przeszkód w dążeniu do doskonalenia ich kompetencji. Głównym problemem najczęściej pojawiającym się są nawyki, czyli przyjęty i dotychczasowo stosowany sposób postępowania, który jest przez pracowników uznany za poprawny i niewymagający jakichkolwiek zmian.

Kierownicy korzystają z czterech metod identyfikacji potrzeb szkoleniowych, są to [Freeman i in., 1998, s. 379–380]: ocena wyników, analiza potrzeb stanowiska pracy, analiza organizacji oraz ankieta wśród pracowników.

Odnosząc się do pierwszej z wymienionych metod, dokonuje się obserwacji i pomiaru efektywności każdego z pracowników na jego stanowisku pracy, na podstawie otrzymanych wyników ustala się potrzeby szkoleniowe w odniesieniu do norm efektywności lub do celów określonych dla danego stanowiska.

Analiza potrzeb stanowiska pracy polega na analizie kompetencji pracowników w zakresie przypisanych danemu stanowiskowi niezbędnych kompetencji (np. na podstawie opracowanych kart stanowiskowych), pracownicy, którzy nie mają odpowiednich umiejętności lub wiadomości, zostają zakwalifikowani do odbycia obowiązkowych szkoleń.

W przypadku analizy organizacji – punktem odniesienia jest cała organizacja, a dokładnie skuteczność i efektywność w odniesieniu do przyjętych celów, aby ustalić, gdzie pojawiają się odchylenia, w zależności od otrzymanych wyników, opracowuje się plan szkoleń.

Czwarta z metod, ankieta wśród pracowników, dotyczy opisanie przez wszystkich pracowników organizacji pojawiających się problemów na stanowiskach pracy oraz subiektywnego określenia działań, które są niezbędne lub przydatne do usunięcia tych trudności.

Kolejnym etapem realizacji procesu szkolenia jest wyznaczenie odpowiedniej metody. Wybór techniki zależy przede wszystkim od celów planowanego szkolenia, preferencji trenera, czy miejsca przeznaczonego na przeprowadzenie szkolenia. Jednak, w wielu przypadkach, głównym czynnikiem determinującym dobór metody są środki finansowe uwzględnione w budżecie na cel szkoleniowy.

COACHING JAKO TECHNIKA REALIZACJI SZKOLEŃ

Znaczenie nazwy techniki coaching bezsprzecznie powiązane jest ze światem sportu, gdzie oznacza specjalistyczny i indywidualny trening, determinowany dużą wiedzą i doświadczeniem trenera. Analiza podstawowych cech coachingu sportowego, oraz związanego z nim osiągania wspaniałych rezultatów, spowodowało rozpoczęcia poszukiwań związków pomiędzy istotą trenowania sportowców, a możliwościami doskonalenia umiejętności pracowników. Wyznaczenie podobieństw oraz perspektyw wykorzystania tych zależności umożliwiło opracowanie metodyki coachingu przeznaczonej do doskonalenia kompetencji personelu [Kaczmarczyk, 2013b].

Istnieje wiele definicji coachingu, jednak wspólną cechą wszystkich wyjaśnień jest stwierdzenie, że coaching stanowi partnerski sposób dzielenia się przez kierownika wiedzą z podległymi mu pracownikami, mający na celu poprawę efektywności pracy oraz rozwój pracowników. Coaching stosowany jest w celu: rozwiązywania problemów związanych z niedostateczną wiedzą pracowników niezbędną do wykonywania zadań na danym stanowisku pracy, pogłębianiu wiedzy umożliwiającej objęcie innych stanowisk (tj. awans) w przyszłości, doskonalenia umiejętności, a w konsekwencji podwyższenia efektywności pracy, motywacji pracowników, zwiększenia identyfikacji pracowników z firmą, rozwiązywania problemów związanych z nieodpowiednim zachowaniem w przedsiębiorstwie, poprawy komunikacji między pracownikami i kierownikami, zapewnienie atmosfery wzajemnego zaufania, poprawy komunikacji między pracownikami oraz eliminacji problemów związanych z samooceną pracowników, poprawnego wdrożenia nowych pracowników w środowisko firmy [Penkala, 2008].

W praktyce proces doskonalenia realizowany jest w trakcie tzw. spotkań coachingowych trenera oraz danego pracownika. Zgodnie z dobrymi praktykami spo-

tkania powinny odbywać się przynajmniej raz w tygodniu i nie powinny trwać dłużej niż dwie godziny. Efektywność metody uwarunkowana jest przestrzeganiem następujących pięć zasad [Czekaj, 2007, s. 42–43]: ustalenie celów, tworzenie atmosfery partnerstwa, podkreślenie znaczenia roli trenera – dobór odpowiednich celów bezpośrednio wpływa na skuteczność przeprowadzonych działań, odpowiednie słuchanie i zadawanie pytań oraz zjawisko sprzężenia zwrotnego.

Cele muszą być dostosowane do możliwości organizacji oraz zgodne z zewnętrznymi potrzebami jednostki, muszą być opisane w sposób szczegółowy, należy także określić czas niezbędny do realizacji założeń oraz metody pomiaru osiągniętych wyników. Istotne jest tworzenie atmosfery partnerstwa – opartej na wzajemnym zaufaniu i zrozumieniu, w tym celu należy zawsze okazywać gotowość do pomocy i współpracy, rozwijać przede wszystkim potencjał, ale również skupiać się na słabościach pracownika, dotrzymywać słowa, terminów i umów, być uczciwym, szczerym, taktownym oraz dotrzymywać dyskrecję, systematycznie przeprowadzać sesje oceniające postępy pracownika (sprzężenie zwrotne). Warto zwrócić uwagę także na znaczenie roli trenera. Powinien skupić się głównie na udzieleniu podopiecznemu niezbędnych informacji pozwalających samodzielnie rozwiązać dany problem, powinien przede wszystkim unikać podawania gotowych rozwiązań, przejmowania odpowiedzialności za zadania, które realizuje pracownik, tzw. prowadzenia za rękę, powinien starać się zachęcić do jak największej samodzielności poprzez zwiększenie samoświadomości. W procesie coachingu niezwykle ważne jest umiejętne prowadzenie rozmowy będącej głównym środkiem przekazu, za pośrednictwem którego odbywa się proces doskonalenia, przyjmuje się, że podczas spotkania coachingowego trener nie powinien mówić więcej niż 50% całego czasu, aktywne słuchanie świadczy o zainteresowaniu ze strony trenera, powtarzanie odpowiedzi pracownika poprzez parafrazowanie jest jednym ze sposobów podkreślających uwagę trenera, pozwala to na uzyskanie pozytywnego wrażenia u swego rozmówcy, zgodnie z dobrą praktyką prowadzenia rozmów sposobem ułatwiającym zapamiętanie najistotniejszych szczegółów rozmowy jest sporządzanie notatek, natomiast umiejętne zadawanie pytań sformułowanych w sposób prosty i konkretny stanowi skuteczny sposób nawiązywania oraz utrzymania rozmowy. Sprzężenie zwrotne odnosi się do regularnej oceny postępów podopiecznego, jak również wsparcie w postaci zapewnienia, że osiągnięte wyniki są coraz bardziej zbliżone do uznanych standardów i wyznaczonych celów.

Bezpośredni wpływ na efektywność spotkań szkoleniowych przypisuje się odpowiednim cechom coacha. Umiejętność obserwowania, poprawnego diagnozowania rzeczywistości, czy zdolność słuchania oraz prowadzenia rozmów ukierunkowanych na zdobycie niezbędnych informacji od pracownika niekiedy stanowi trudności dla kierowników. Stąd, często zanim organizacja zdecyduje się na wdrożenia narzędzia coachingu, w pierwszej kolejności skupia się wysiłki związane z szkoleniem trenerów, niezbędne do efektywnego stosowania omawianej metody [Kaczmarczyk, 2013a, 2013].

Najbardziej znaną i rozpowszechnioną metodyką przeprowadzania coachingu jest sposób postępowania zaprezentowany przez R.W. Lucasa. W przebiegu całego procesu wyróżnia się osiem etapów [Czekaj, 2007, s. 44–46]: określenie celów rozwojowych pracownika, uwzględniając aktualny poziom wiedzy i doświadczenia, zdolności oraz motywację do samodoskonalenia, zebranie danych charakteryzujących aktualny poziom realizacji zadań, analiza poziomu realizacji zadań związana z wyznaczeniem obszarów niezadawalających oraz przyczyn obserwowanego zjawiska, przegląd i modyfikacja przyjętych celów rozwojowych z uwzględnieniem zaobserwowanych niezgodności w realizacji zadań, dobór narzędzi wspomagających proces doskonalenia, należy określić te, które zostaną zastosowane jako wspomagające coaching w konkretnym przypadku, opracowanie planu szkolenia coachingowego udzielając odpowiedzi na pytania dot. poziomu realizacji określonych, sposobu oceny dokonywanych postępów oraz momentu, kiedy szkolenie należy zakończyć, realizacja opracowanej strategii szkoleniowej, ocena osiągnięcia założonych celów.

Należy podkreślić, że jest to proces ciągły, nigdy niekończący się, będący jednym z podstawowych celów organizacji chcących osiągnąć sukces oraz konkurencyjną pozycję na rynku. W przypadku, gdy cele rozwojowe zostały osiągnięte, proces coachingu zostaje tylko częściowo zakończony, należy rozpocząć przygotowania do rozpoczęcia kolejnego cyklu szkolenia z wyznaczeniem nowych celów rozwojowych. Jeżeli w trakcie oceny zidentyfikowano, że założony cel nie został osiągnięty, proces coachingu jest kontynuowany do momentu osiągnięcia wyznaczonych celów.

Dzięki zastosowaniu metody coachingu z zachowaniem przedstawionych zasad, przedsiębiorstwo, oprócz wzrostu kompetencji pracowników przy stosunkowo niskich kosztach, może uzyskać szereg innych korzyści np. poprawę komunikacji wewnętrznej, wzrost współpracy między pracownikami, jak również pobudzenie kreatywności pracowników, a w konsekwencji rozwój procesów innowacyjnych.

REALIZACJA SZKOLEŃ W POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Zgodnie z danymi opublikowanymi przez Główny Urząd Statystyczny w 2010 roku szkoleń dla swoich pracowników nie prowadziło 77,5% ogółu przedsiębiorstw. Niezależnie od rodzaju działalności gospodarczej ponad połowa przedsiębiorstw w niemal każdej z grup działalności nie prowadziła szkoleń dla swoich pracowników. Wyjątek stanowiły jednostki takie jak finansowa działalność usługowa z wyłączeniem ubezpieczeń i funduszy emerytalnych; ubezpieczenia, reasekuracja oraz fundusze emerytalne, z wyłączeniem obowiązkowego ubezpieczenia społecznego, w których to tylko 34,9% przedsiębiorstw nie prowadziło szkoleń.

Biorąc pod uwagę klasę wielkości przedsiębiorstw można zauważyć, że im mniejsze przedsiębiorstwo, tym częściej brak szkoleń. W grupie przedsiębiorstw małych 84,1% nie prowadziło szkoleń, odpowiednio wśród przedsiębiorstw średnich – 58,6% i w jednostkach dużych – 25,2%.

Jako główny powód braku działalności szkoleniowej przedsiębiorstwa podały, że obecne kwalifikacje i umiejętności zatrudnionych w pełni odpowiadają potrzebom przedsiębiorstwa – 81,4% ogółu przedsiębiorstw nieprowadzących szkoleń, kolejnym powodem było prowadzenie przez przedsiębiorstwo strategii zatrudniania osób o odpowiednim poziomie kwalifikacji – 69,0%. Powyższe argumenty dominowały we wszystkich przedsiębiorstwach bez względu na rodzaj prowadzonej działalności i klasę wielkości przedsiębiorstwa. Z kolei najrzadziej deklarowanym powodem były trudności w ocenie potrzeb szkoleniowych przedsiębiorstwa.

Porównując dane dotyczące realizacji szkoleń w 2009 r. i planów szkoleniowych na 2011 r. można zauważyć, że liczba przedsiębiorstw zapewniających szkolenia pracownikom zmniejsza się z roku na rok, niezależnie od klasy wielkości przedsiębiorstw. Spośród przedsiębiorstw prowadzących kursy w 2009 r. niewiele ponad połowa prowadziła je w 2010 r. (56,3%), a zamiar szkolenia pracowników w 2011 r. zadeklarowało 53,3% przedsiębiorstw, czyli o 3,0 pkt proc. mniej w stosunku do 2010 r. Natomiast wśród przedsiębiorstw prowadzących pozostałe formy szkoleń – 72,3% prowadziło je w 2010 r., a 65,9% przedsiębiorstw zamierzało prowadzić w 2011 r.

W 2010 r. ustawiczne szkolenie zawodowe prowadziło w Polsce 22,5% ogółu przedsiębiorstw objętych badaniem. Udział jednostek prowadzących ustawiczne szkolenie zawodowe wzrastał wraz z klasą wielkości przedsiębiorstw. Wśród dużych przedsiębiorstw, 74,8% ogółu jednostek w tej klasie wielkości prowadziło szkolenia, w przedsiębiorstwach średnich – odpowiednio 41,4%, a w małych – 15,9%. Natomiast biorąc pod uwagę rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej największą liczbę jednostek prowadziło szkolenia w branży: finansowa działalność usługowa, z wyłączeniem ubezpieczeń i funduszy emerytalnych; ubezpieczenia, reasekuracja oraz fundusze emerytalne, z wyłączeniem obowiązkowego ubezpieczenia społecznego – działalność finansowa i ubezpieczeniowa – 65,1%. Powyższe działy dominowały we wszystkich trzech klasach wielkości przedsiębiorstw. Natomiast najmniejszą aktywność szkoleniową wykazały przedsiębiorstwa, niezależnie od ich wielkości, prowadzące działalność w ramach: produkcja wyrobów tekstylnych; produkcja odzieży; produkcja skór i wyrobów skórzanych, przetwórstwo przemysłowe – 7,9% ogółu przedsiębiorstw prowadzących tego rodzaju działalność [*Kształcenie zawodowe...*].

KRAJOWY FUNDUSZ SZKOLENIOWY WSPARCIEM DLA POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Krajowy Fundusz Szkoleniowy (KFS) został utworzony ze środków Funduszu Pracy z myślą o wsparciu kształcenia ustawicznego pracodawców oraz pra-

cowników. Celem utworzenia KFS jest zapobieganie utracie zatrudnienia przez osoby pracujące z powodu kompetencji nieadekwatnych do wymagań zmieniającej się gospodarki. Zwiększenie inwestycji w potencjał kadrowy powinno poprawić zarówno pozycję firm, jak i samych pracowników na rynku pracy.

Wśród działań, jakie mogą być sfinansowane w ramach KFS wyróżnia się: kursy i studia podyplomowe realizowane z inicjatywy pracodawcy lub za jego zgodą, egzaminy umożliwiające uzyskanie dyplomów potwierdzających nabycie umiejętności, kwalifikacji lub uprawnień zawodowych, badania lekarskie i psychologiczne wymagane do podjęcia kształcenia lub pracy zawodowej po ukończonym kształceniu, ubezpieczenie od następstw nieszczęśliwych wypadków w związku z podjętym kształceniem, określenie potrzeb pracodawcy w zakresie kształcenia ustawicznego w związku z ubieganiem się o sfinansowanie tego kształcenia ze środków KFS.

O dofinansowanie powyższych działań może wystąpić każdy pracodawca, który zatrudnia co najmniej jednego pracownika. Przykładowo, w roku 2017 pracodawca może uzyskać środki na: wsparcie zawodowego kształcenia ustawicznego w sektorach: przetwórstwo przemysłowe, transport i gospodarka magazynowa oraz opieka zdrowotna i pomoc społeczna; wsparcie zawodowego kształcenia ustawicznego w zidentyfikowanych w danym powiecie lub województwie zawodach deficytowych; wsparcie kształcenia ustawicznego osób, które mogą udokumentować wykonywanie przez co najmniej 15 lat prac w szczególnych warunkach lub o szczególnym charakterze, a którym nie przysługuje prawo do emerytury pomostowej.

Rada Rynku Pracy zdefiniowała następujące priorytety wydatkowania tzw. rezerwy KFS: wsparcie kształcenia ustawicznego osób, które nie posiadają kwalifikacji pełnych na poziomie 4 Polskiej Ramy Kwalifikacji (nie mają matury); wsparcie kształcenia ustawicznego osób po 45. roku życia; wsparcie kształcenia ustawicznego osób niepełnosprawnych; wsparcie kształcenia ustawicznego w zakładach pracy, w których wszczęto proces restrukturyzacji w rozumieniu ustawy z 15 maja 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne [Dz.U. z 2015 r., poz. 978].

Nie ma znaczenia, na jaki rodzaj umowy o pracę zatrudnieni są pracownicy korzystający z kształcenia wspieranego środkami KFS, a także czy jest to praca na pełen, czy część etatu. Ponadto pracodawca jako osoba pracująca może skorzystać z kształcenia ustawicznego finansowanego przez KFS na takich samych zasadach jak jego pracownicy.

W przypadku mikroprzedsiębiorców ze środków KFS może zostać sfinansowanych 100% kosztów kształcenia ustawicznego, natomiast w przypadku pozostałych firm pracodawca pokrywa 20% kosztów szkolenia. Kwota przyznana na szkolenie dla jednego pracownika nie może przekroczyć w danym roku 300% przeciętnego wynagrodzenia.

Aby otrzymać dofinansowanie, pracodawca wypełnia wniosek (wraz z załącznikami) w formie papierowej lub elektronicznej (w tym przypadku wnioski

musi posiadać tzw. bezpieczny podpis elektroniczny). Wniosek wraz z załącznikami należy złożyć w powiatowym urzędzie pracy właściwym ze względu na siedzibę pracodawcy lub miejsce prowadzenia działalności gospodarczej. Powiatowy urząd pracy ma 30 dni na rozpatrzenie wniosku i udzielenie odpowiedzi. W przypadku pozytywnego rozpatrzenia wniosku z pracodawcą zostaje zawarta umowa. Pracodawca zawiera z pracownikiem umowę określającą prawa i obowiązki stron. Pracownik, który nie ukończył kształcenia ustawicznego finansowanego ze środków KFS z powodu rozwiązania przez niego umowy o pracę lub rozwiązania z nim umowy o pracę, jest obowiązany do zwrotu pracodawcy poniesionych kosztów. Pracodawca ma natomiast obowiązek zwrócić pobrane na ten cel środki KFS [*Krajowy Fundusz Szkoleniowy...*].

PODSUMOWANIE

Istnieje wiele metod doskonalenia personelu. Dzięki efektywnemu i skutecznemu procesowi szkoleń, przedsiębiorstwo oprócz wzrostu kompetencji pracowników przy stosunkowo niskich kosztach, może uzyskać wiele innych korzyści, na przykład poprawę komunikacji wewnętrznej, wzrost współpracy między pracownikami, jak również pobudzenie kreatywności pracowników, a w konsekwencji rozwój procesów innowacyjnych.

Mimo całego szeregu potencjalnych korzyści płynących z podwyższania umiejętności pracowniczych, odnosząc się do danych GUS, w 2010 roku, szkoleń dla swoich pracowników nie prowadziło 77,5% ogółu przedsiębiorstw. Należy podkreślić, że z roku na rok spada liczba przedsiębiorstw prowadzących szkolenia, a tylko połowa badanych organizacji zadeklarowała chęć prowadzenia szkoleń w 2011 r.

W związku z powyższym, Państwo powinno podejmować działania, aby uświadamiać przedsiębiorstwa, co oprócz wykształczonej kadry, mogą zyskać. Krajowy Fundusz Szkoleniowy jest jedną z tego typu inicjatyw. Został utworzony z myślą o wsparciu kształcenia ustawicznego pracodawców oraz pracowników, jednak jeśli organizacje nie będą dostrzegać opisanych powyżej korzyści, nie zdecydują się na skorzystanie z tego typu pomocy ze strony państwa.

BIBLIOGRAFIA

- Czekaj J., 2007, *Metody organizacji i zarządzania*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków, s. 42–46.
- Freeman E., Gilbert D., Stoner J., 1998, *Kierowanie*, PWE Warszawa, s. 378–383.
- Kaczmarczyk S., 2013a, *Coaching pracowniczy jako narzędzie doskonalenia kompetencji personelu* [w:] *Osiągnięcia młodych naukowców*, red. I. Nizialek, E. Grzegorzewska, Wydawnictwo POLIMAX, Warszawa.

- Kaczmarczyk S., 2013b, *Znaczenie szkoleń w systemie zarządzania jakością oraz zastosowanie wybranej metody doskonalenia umiejętności personelu* [w:] *Wybrane aspekty zarządzania jakością*, red. M. Salerno-Kochan, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.
- Krajowy Fundusz Szkoleniowy*, <http://wup-krakow.pl/uslugi-ryнку-pracy/krajowy-fundusz-szkoleniowy> (dostęp: 21.06.2017 r.).
- Kształcenie zawodowe w przedsiębiorstwach w Polsce w 2010 r.*, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/edukacja/ksztalcenie-zawodowe-w-przedsiębiorstwach-w-polsce-w-2010-r-4,2.html> (dostęp: 21.06.2017 r.).
- Lenzion J.P., Stankiewicz-Mróż A., 2005, *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Kraków, s. 86–99.
- Penkala E., 2008, *Coaching – techniką doskonalenia umiejętności pracowników*. Materiały Konferencji „Wyzwania Zarządzania Jakością”, Wyd. UE w Krakowie, Kraków, s. 143–147.
- PN-EN ISO 9001:2009, Systemy zarządzania jakością. Wymagania.
- Reiss-Fizia P., Sikora T., 2011, *Rola szkoleń w kształtowaniu pro jakościowej kultury organizacji* [w:] *Funkcjonowanie i doskonalenie systemów zarządzania jakością*, red. T. Sikora, Wyd. UE w Krakowie, Kraków, s. 310–312.
- Salerno-Kochan M., 2010, *Wymagania normy ISO 9001:2008* [w:] *Wybrane koncepcje i systemy zarządzania jakością*, red. T. Sikora, Wyd. UE w Krakowie, Kraków, s. 80–101.
- Ustawa z dnia 15 maja 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne (Dz.U. z 2015 r., poz. 978 ze zm.).

Streszczenie

W zmieniającym się otoczeniu oraz globalnej gospodarce wolnorynkowej, niezbędny do prawidłowego funkcjonowania organizacji jest nieustanny, ciągły rozwój pracowników. Ludzie i ich kompetencje stanowią największy kapitał firmy. Organizacje w coraz większym stopniu zwracają uwagę na doskonalenie kwalifikacji pracowniczych, jak również dążą do możliwie jak największego ich wykorzystania w osiąganiu zaplanowanych celów. Jedną z metod kształcenia personelu jest coaching pracowniczy. Coaching jest formą partnerskiej relacji pomiędzy kierownikiem (coach – trener), a podwładnymi mu pracownikami. Układ ten umożliwia wzajemne dzielenie się wiedzą, co w konsekwencji przyczynia się do podwyższenia kwalifikacji pracowników, efektywności pracy oraz tworzenia się inteligentnych (uczących się) organizacji. Kierownicy liniowi poprzez udzielanie fachowych porad oraz tworzenie atmosfery wzajemnego zaufania, przyczyniają się do szybszej i skutecznej identyfikacji oraz wyeliminowania problemów pojawiających się w organizacji. Skuteczność metody wymaga od kierowników pewnych umiejętności w zakresie obserwowania i diagnozowania otaczającej rzeczywistości. Stąd coaching jest formą rozwoju zarówno pracowników, jak i kierowników.

Celem artykułu jest charakterystyka procesu szkoleń na przykładzie polskich organizacji. W części teoretycznej omówiono coaching jako jedną ze stosowanych metod doskonalenia kompetencji personelu. Następnie, analizując dane GUS z 2010 r., przedstawiono poziom realizacji procesu kształcenia w polskich przedsiębiorstwach. W ostatniej części scharakteryzowano Krajowy Fundusz Szkoleniowy jako wsparcie organizacji ze strony państwa w procesie podwyższania poziomu wykształcenia pracowników.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, szkolenie, rozwój, KFS, coaching.

Meaning of trainings in human resources development in Polish organizations

Summary

In a changing world, necessary for the proper functioning of the organization is the development of employees, who are the most important part of the company. One of the methods of improvement of personnel is coaching. Coaching is a form of partner relations between the Manager (coach), and subordinates. This relationship enables the mutual sharing of knowledge, which in turn contributes to an increase in employees' qualifications, work efficiency and the formation of intelligent (learning organization). Linear steering through the provision of expert advice and creating an atmosphere of mutual trust, contribute to more rapid and effective identification and eliminate problems in your organization. The effectiveness of the method requires the heads of certain skills in observation and diagnosis of the surrounding reality. In consequence, coaching is a form of development of both employees and managers.

The aim of the article is the characteristics of the training process in polish organizations. In theoretical part, discusses coaching as one of the methods of staff skills improvement. Then, by analyzing the data of GUS from 2010, shows the level of implementation of the learning process in Polish enterprises. In the last part of the article, National Training Fund was characterized as support for organizations from the Government in the process of promotion of education workers.

Keywords: human resources, training, development, KFS, coaching.

JEL: O15.