

Rafał Mazur

Rozwój personelu jako sposób na podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw

Ekonomiczne Problemy Usług nr 74, 533-543

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr RAFAŁ MAZUR

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

ROZWÓJ PERSONELU JAKO SPOSÓB NA PODNIESIENIE KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie

W artykule autor zwraca uwagę na znaczenie zasobów ludzkich we współczesnych przedsiębiorstwach. Wskazuje, że poprzez rozwój personelu przedsiębiorstwa mogą podnieść poziom konkurencyjności. We współczesnym świecie nie wystarczy sporadyczny udział w szkoleniach, ale konieczny jest kompleksowy rozwój tych zasobów, polegający m.in. na stworzeniu sprzyjających, rozwojowych warunków, efektywnym motywowaniu do rozwoju personelu, stosowaniu coachingu, mentoringu i counsellingu.

Personel a konkurencyjność przedsiębiorstwa

Na obecnym, bardzo konkurencyjnym rynku, jakość zasobów ludzkich jest podstawą dla przedsiębiorstwa. Okazuje się, że coraz więcej firm traktuje pracowników jako najcenniejsze zasoby, w które warto inwestować. Zakłada to również marketing wewnętrzny, który obejmuje działania przedsiębiorstwa mające odpowiednio szkolić i motywować pracujących do lepszej obsługi klientów¹, czyli wykonywania swoich obowiązków na wyższym poziomie. Coraz częściej mówi się więc o marketingu personalnym czy też marketingu stanowisk pracy². Potwierdza to S. Kwiatkowski, pisząc, że „czynniki niematerialne odgrywają dzisiaj, jako zasoby, rolę niemniej taką jak tradycyjne czynniki materialne (...) wśród tych czynników decydującą rolę odgrywa wiedza”³. Jest ona

¹ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 1999, s. 431-432.

² A. Pocztoński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2008, s. 133-137.

³ S. Kwiatkowski, *Przedsiębiorczość intelektualna*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 46.

zdaniem A. Tofflera najbardziej doskonałym czynnikiem wytwórczym, ze względu na możliwość odnowienia i pomnożenia w procesie zużywania, który dodatkowo w coraz wyższym stopniu zastępuje inne, tradycyjne zasoby⁴.

Dodatkowo warto dodać, że tradycyjna kompozycja marketingowa 4P jest coraz częściej poszerzana o piąty element, którym jest właśnie personel. Wynika to z dominacji ludzi, szczególnie w procesie świadczenia usług⁵, nie bez znaczenia są także odpowiednio wykwalifikowani pracownicy w przedsiębiorstwach produkcyjnych, szczególnie że wykorzystuje się coraz bardziej zaawansowane i skomplikowane technologie.

Rozwinięte kraje coraz częściej określa się mianem gospodarek opartych na wiedzy (GOW). Opierają się one na stosowaniu ludzkiego *know-how* we wszystkich procesach wytwórczych. W nowych realiach ekonomicznych przyrost wartości dodanej będzie efektem pracy umysłowej, a nie wytwórczej, dlatego, jak twierdzą badacze: „efektywny rozwój siły umysłowej narodu zadecyduje o przyszłej pomyślności państwa”⁶.

Jak zauważa Cz. Nosal, wykorzystanie wiedzy zmierza w trzech głównych kierunkach⁷:

- a) sprawności rozumienia wiedzy i celowego działania – obejmuje orientację w otoczeniu, klasyfikację stanów otoczenia, wykrywanie i usuwanie rozbieżności przez planowanie i podejmowanie odpowiednich czynności. Odpowiednia wiedza i umiejętność jej wykorzystania pozwala więc m.in. trafniej przeprowadzić analizę otoczenia przedsiębiorstwa, co jest podstawą z punktu widzenia uzyskania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W walce o wyższą pozycję konkurencyjną należy bowiem zacząć od diagnozy we własnej firmie oraz oceny otoczenia;
- b) sprawności komunikowania się z otoczeniem społecznym – odnosi się m.in. do czynności formułowania pytań, refleksji krytycznych, kryteriów poszukiwania informacji, umiejętności analizy komunikatów, negocjacji znaczeń. Wyższa sprawność w komunikowaniu się z rynkiem może być również źródłem uzyskania przewagi konkurencyjnej;

⁴ A. Toffler, *Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of 21st Century*, Bantam Books, New York 1990, s. 11 i dalsze.

⁵ M. Zajączkowski, *Marketing-mix. Produkt i cena*, Wyd. Lega, Szczecin 2005, s. 41.

⁶ G. Dryden, J. Vos, *Rewolucja w uczeniu*, Wyd. Moderski i Ska, Poznań 2000, s. 294.

⁷ Cz. S. Nosal, *Psychologia decyzji kadrowych, Strategie, kryteria, procedury*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 142–144.

- c) sprawności tworzenia nowych struktur – polega na umiejętności oceny ich zasadności, dostrzeganiu wątpliwości, sprzeczności oraz luk, wskazuje na płynność, giętkość i oryginalność myślenia, a także pozwala na wykraczanie poza standardową wiedzę (np. poprzez stosowanie analogii i metafor). Wyższa sprawność może oznaczać wyższą kreatywność, jeśli chodzi o rozwiązywanie problemów, tworzenie nowych produktów itp. Jest to również bardzo istotne z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstw.

Rozwój zasobów ludzkich nie ogranicza się wyłącznie do poszerzania wiedzy. A. Poczrowski pod tym pojęciem wskazuje na celowe konfiguracje przedsięwzięć wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności, kształtowania wartości, postaw, motywacji i umiejętności, a także dbania o kondycję fizyczną i psychiczną osób wykonujących pracę, które to przedsięwzięcia prowadzą do wzrostu jej efektywności oraz do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich⁸.

Rozwój personelu w świetle badań

W celu zdiagnozowania sytuacji w zakresie rozwoju zatrudnionych autor niniejszego artykułu przeprowadził w pierwszym kwartale 2011 r. sondaż za pomocą metody CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*). Jest to metoda sondażu telefonicznego wspomagana komputerem, co umożliwia integrację wywiadu z programem, szybkie rejestrowanie i sumowanie różnych wariantów odpowiedzi⁹. Badanie zostało przeprowadzone na grupie 98 osób (56 kobiet i 42 mężczyzn) z losowo wybranych przedsiębiorstw w województwie zachodniopomorskim.

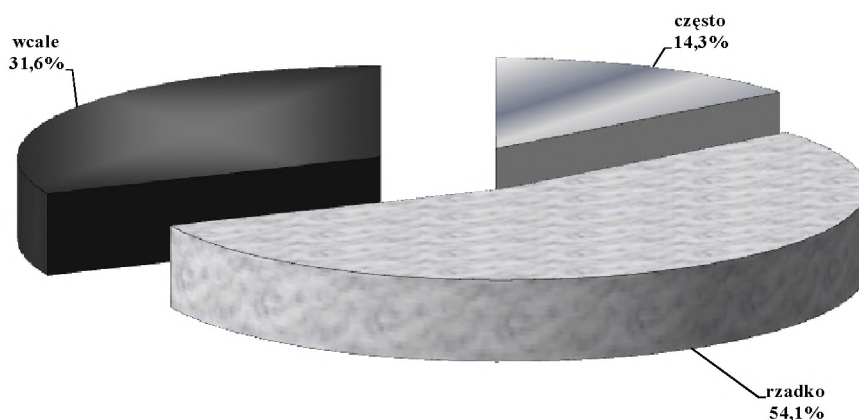
Pierwsze zadane pytanie dotyczyło kwestii przywiązywania wagi pracodawców i przełożonych do rozwoju pracowników. Respondenci w zaledwie 19,4% odpowiedzi wskazali, że ich przełożeni przywiązują duże znaczenie do rozwoju zatrudnionych, w 41,8% przypadków niewielką wagę, a 38,8% żadnej wagi.

Kolejne pytanie dotyczyło podejmowania przez pracodawców lub przełożonych działań, mających na celu rozwój pracowników w firmie. Zdaniem ponad 31% badanych, ich przełożeni nie podejmują żadnych działań w tym kierunku (rys. 1), ponad 54% robi to stosunkowo rzadko. Zaledwie 14,3% bada-

⁸ A. Poczrowski, *Zarządzanie zasobami...*, s. 274.

⁹ E. Michalski, *Marketing. Podręcznik akademicki*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 126.

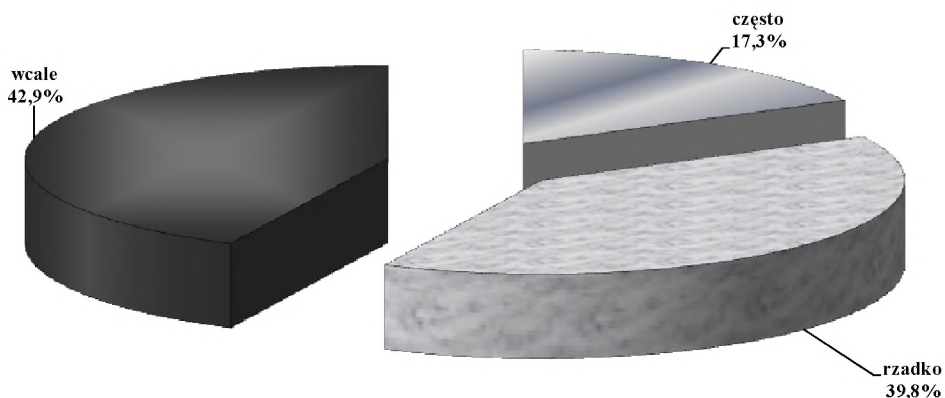
nych wskazało, że ich pracodawcy dość często podejmują czynności mające na celu rozwój pracowników.



Rys. 1. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące podejmowania przez pracodawców i przełożonych działań rozwojowych na rzecz swoich pracowników

Źródło: badania własne.

Następne pytanie dotyczyło motywowania pracowników do podnoszenia przez nich kwalifikacji we własnym zakresie. W tym wypadku wariant ze stosunkowo częstym podejmowaniem działań motywacyjnych do podnoszenia kwalifikacji wybrało 17,3% poddanych badaniom, sporadyczne przypadki motywowania załogi do rozwoju potwierdziło 39,8%, a 42,9% respondentów nie dostrzegło takich zachowań wśród swoich przełożonych (rys. 2).



Rys. 2. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące podejmowania przez pracodawców i przełożonych działań motywujących pracowników do rozwoju we własnym zakresie

Źródło: badania własne.

Inne pytanie dotyczyło dostępu pracowników do literatury fachowej i informacji na temat najnowszych rozwiązań w branży, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo, dzięki czemu zatrudnieni mogliby się rozwijać (tab. 1).

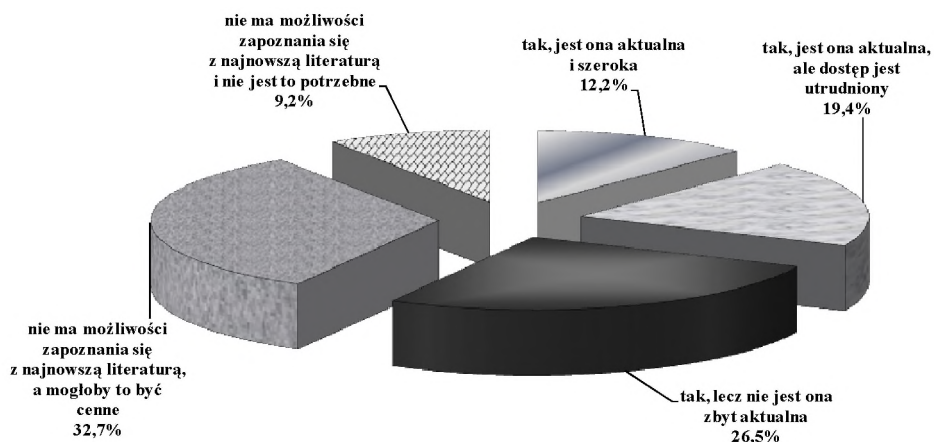
Tabela 1

Odpowiedzi na pytanie dotyczące dostępu do literatury fachowej i informacji na temat najnowszych rozwiązań

Lp.	Czy mają Państwo dostęp do literatury fachowej i informacji mogących wpłynąć na poszerzenie wiedzy	Liczba odpowiedzi
1	Tak, jest ona aktualna i szeroka	12
2	Tak, jest ona aktualna, jednakże dostęp do niej jest utrudniony	19
3	Tak, lecz nie jest ona zbyt aktualna	26
4	Nie ma możliwości zapoznania się z najnowszą literaturą, a mogłoby to być cenne	32
5	Nie ma możliwości zapoznania się z najnowszą literaturą i nie jest to potrzebne	9
Razem		98

Źródło: badania własne.

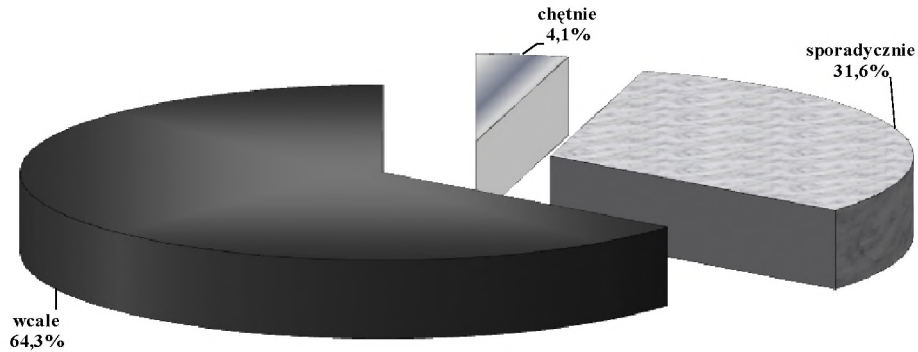
Największy odsetek osób – 32,7% – uważa, że nie ma możliwości zapoznania się z najnowszą literaturą (rys. 3), a mogłoby to być cenne dla rozwoju pracowników. Z kolei 26,5% badanych pracowników twierdzi, że literatura w firmie nie jest aktualna; 19,4% wskazuje natomiast, że literatura jest aktualna, lecz dostęp do niej jest utrudniony. Żadnych zastrzeżeń w tym zakresie nie ma zaledwie 12,2% badanych, a 9,2% uważa, że nie jest to w ogóle potrzebne.



Rys. 3. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące dostępu do fachowej literatury i informacji na temat najnowszych rozwiązań

Źródło: badania własne.

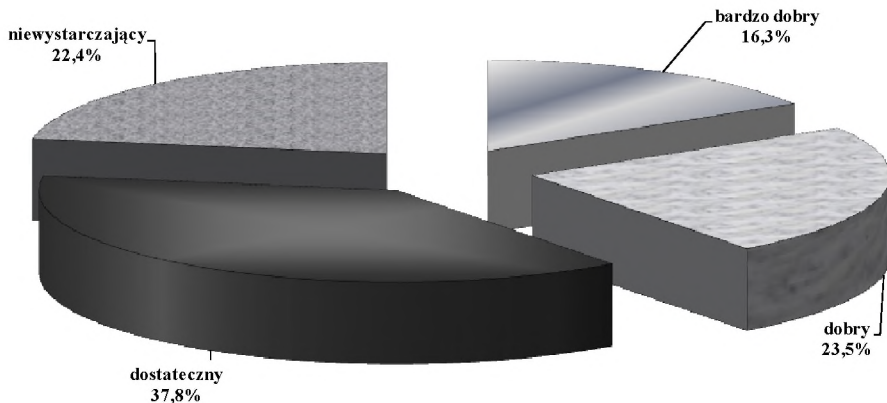
Inne pytanie dotyczyło skłonności przełożonych do partycypowania w finansowaniu rozwoju pracowników poza firmą (rys. 4). Ponad 64% respondentów wskazało, że nie mogą liczyć na pomoc w tym zakresie, 31,6% potwierdziło, że są to przypadki stosunkowo rzadkie, a zaledwie 4,1% respondentów wskazało, że pracodawcy chętnie wspierają ich, finansując rozwój poza firmą.



Rys. 4. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące skłonności przedsiębiorców do finansowania rozwoju pracowników poza firmą

Źródło: badania własne.

Zadano również pytanie o to, jaki jest klimat w organizacji i psychiczny komfort pracy w firmie (rys. 5). Powinien on bowiem być przyjazny i sprzyjać rozwojowi. W tym przypadku bardzo pozytywnie na pytanie o klimat w pracy odpowiedziało 16,3% respondentów, jako dobry oceniło go 23,5%, a dostateczny 37,8%. Blisko co piąty badany – 22,4% – wskazał, że klimat w organizacji i komfort pracy są niewystarczające.



Rys. 5. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące klimatu w organizacji i komfortu psychicznego w pracy

Źródło: badania własne.

Wyniki przeprowadzonego badania potwierdzają, że wśród przełożonych (pracodawców), jest dość znaczący odsetek ludzi, którzy przywiązują zbyt małe znaczenie do rozwoju swoich pracowników. Podejmuje się zbyt mało działań rozwojowych, zarówno na gruncie firmy, jak i niedostatecznie motywuje się załogę do rozwoju we własnym zakresie. Również klimat w organizacji w wielu przypadkach jest niesprzyjający rozwojowi pracowników.

Aby podnieść przedsiębiorstwo na wyższy poziom rozwoju i uzyskać przewagę konkurencyjną, powinno się stworzyć kompleksowy system rozwoju pracowników. Warto podjąć przynajmniej niektóre kroki, które przybliżą firmę do tzw. *learning organisation*.

Czynniki determinujące rozwój pracowników

Aby pracownicy rozwijali się, w organizacji muszą zostać spełnione warunki w zakresie:

- a) dostępu do wiedzy – chodzi o możliwość skorzystania z najnowszej literatury, dorobku nauki, dostępu do informacji na temat rozwiązań wdrożonych w firmie, a także przedsiębiorstwach konkurencyjnych, szczególnie po to, aby na tej podstawie można tworzyć nowe rozwiązania. Bardzo ważną sprawą jest także podnoszenie kwalifikacji poprzez uczestnictwo w szkoleniach, kursach, studiach podyplomowych itp. Firmy, które chcą pozyskać i utrzymać najlepszych pracowników, powinny aktywnie uczestniczyć w ich rozwoju.
- b) możliwości technicznych – chodzi to o stworzenie warunków technicznych do rozwoju pracowników, takich jak: odpowiednie miejsca ułatwiające uzyskiwanie wiedzy (biblioteka w firmie, modelarnia, narzędziownia, prototypownia). Bardzo ważne jest również przyzwolenie i popieranie przez władze firmy rozwoju pracowników poprzez finansowanie (współfinansowanie), elastyczny czas pracy, dodatkowe urlopy dla osób podnoszących kwalifikacje itp.
- c) odpowiedniego motywowania – poprzez wykorzystanie zachęt ekonomicznych, pozaekonomicznych, a także środków perswazji. Chodzi tu o system bodźców dla personelu rozwijającego się, polegającego przykładowo na: wypłacaniu nagród, możliwościach uzyskania świadczeń socjalno-bytowych, możliwości ich awansu, konsultacjach z przełożonymi lub specjalistami z innych dziedzin itp. Istotny jest także odpowiedni klimat w organizacji mający dodatkowo zachęcać pracowników do rozwoju.

Jak wskazuje M.A. West, klimat organizacji odnosi się do całościowego jej funkcjonowania z punktu widzenia pracowników. Rozumiany jest jako przenośnia obejmująca sumę indywidualnych odczuć pracowników w stosunku do swojej instytucji, wypadkową ich percepcji środowiska pracy, która ma wpływ na ich motywację oraz innowacyjność, a także jakość wykonywanej pracy¹⁰.

Przedsiębiorstwa często podejmują działania w celu planowania karier swoich pracowników. Działania te odnoszą się do szybkiego rozwoju wiedzy, kompetencji i doświadczenia. Niekoniecznie oznacza to wspinanie się po szczeblach hierarchii organizacyjnej w firmie, bo szczególnie w małych firmach możliwość taka jest bardzo ograniczona. Celem planowanie karier jest przede wszystkim zdobywanie prestiżu, samodzielności, a także wyższe zarobki. Programy ścieżek kariery to programy rozwoju i doskonalenia kadry¹¹.

Coraz częściej firmy stosują także coaching, mentoring i counselling jako sposoby na podniesienie wiedzy pracowników, a także poprawienie klimatu pracy. Coaching jest to dwustronny proces, w którym pracownik rozwija umiejętności i osiąga określone kompetencje poprzez rzetelną ocenę, ukierunkowaną praktykę i regularne sprzężenie zwrotne¹². Ważną sprawą w coachingu jest budowanie partnerskiej relacji między osobistym trenerem a pracownikiem, która ma mu pomóc w realizacji okresowych celów. Coach bardzo często nie jest ekspertem w dziedzinie, którą zajmuje się pracownik. Ma on natomiast pomóc w realizacji celów pracownika, poprzez wzmacnianie potencjału i wskazywanie pewnych możliwości. Coach ma na bazie informacji pochodzących od pracownika, wspólnie z nim budować pewne koncepcje i rozwiązania.

Coaching stosuje się szczególnie po to, aby rozwiązać ogólne problemy związane z zachowaniem i stosunkami międzyludzkimi w przedsiębiorstwie, usprawniając komunikację w firmie, poprawiając umiejętności samooceny pracowników, wskazując wagę planowania karier zawodowych. Bardzo często technika ta pomaga w rozwiązywaniu konfliktów i kryzysów w organizacji¹³.

Istotne znaczenie w efektywniejszym zarządzaniu rozwojem pracowników odgrywa również mentoring. Jak zauważa E. Parsloe, mentor – to ktoś, kto pełni rolę zaufanego doradcy. „Mentorzy mają protegowanych raczej niż uczniów

¹⁰ M.A. West, *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 94.

¹¹ L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Wyd. Business Press, Warszawa 1996, s. 75.

¹² E. Parsloe, *Coaching i mentoring*, Wyd. Petit, Warszawa 1998, s. 11.

¹³ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami...*, s. 295–296.

i dlatego łączy ich z podopiecznymi specjalny rodzaj stosunków¹⁴. Mentor to zazwyczaj ekspert w danej dziedzinie, przyjmujący zadanie wprowadzania do firmy i pomocy w rozwoju nowych pracowników. Jest on doradcą, nauczycielem i przewodnikiem. Oprócz zajmowania się wprowadzaniem zatrudnionych, może on również wspierać innych pracowników, doradzać w kwestiach zawodowych oraz związanych z karierą. Mentor przywiązuje bardzo dużą wagę do rozwoju zawodowego i rozpatruje go w stosunkowo długiej perspektywie.

Duże znaczenie w obecnych czasach ma również counselling. Jest to metoda, w której doradca (counsellor) pomaga pracownikom w poznawaniu natury trudności, sprzyja otwarciu się na możliwości zmian i pomaga mu je zainicjować. Counselling przebiega według siedmiu kroków¹⁵:

- a) ocena, czy pracownik jest cenny dla organizacji,
- b) wybór osoby mogącej podjąć się roli counsellora,
- c) uświadomienie pracownikowi problemu,
- d) zaplanowanie przebiegu treningu,
- e) prowadzenie treningu,
- f) przeprowadzenie oceny postępów,
- g) określenie horyzontu celów dla dalszej pomocy.

Pracodawca powinien przewidywać obecne i przyszłe zapotrzebowanie na dodatkową wiedzę i umiejętności zarówno ze strony organizacji, jak i z punktu widzenia pracownika. Można tego dokonać za pomocą zestawu metod zwanych analizą potrzeb. Warto również na bieżąco zbierać dane, selekcjonować je i przetwarzać w sieciach informatycznych, w ten sposób tworząc księgi: kwalifikacji (dla pracowników) i kadry kierowniczej. Przy analizie potrzeb warto korzystać z następujących źródeł danych¹⁶:

- okresowej oceny pracowników, zbierając informacje o wynikach ich pracy (jeśli pracownik nie radzi sobie z aktualnymi zadaniami, to być może wymaga przeszkolenia – jeśli natomiast wywiązuje się z nich dobrze, to być może należy go kształcić, aby w przyszłości awansować), ich zainteresowaniach, ambicjach, aspiracjach, deklarowanych potrzebach rozwojowych,
- opisów stanowisk pracy, w tym wymaganych kwalifikacji i umiejętności,

¹⁴ E. Parsloe, *Coaching...*, s. 45.

¹⁵ *Metody organizacji i zarządzania*, red. J. Czekaj, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007, s. 53–60.

¹⁶ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1996, s. 110–111.

- dokumentacji dotyczącej personelu (dane dotyczące fluktuacji, nieobecności, chorób, wypadków itd.),
- dokumentacji dotyczącej pracowników opuszczających organizację – przyczyny decyzji.

Konieczne jest również komunikowanie się z personelem w zakresie jego rozwoju, przeprowadzając m.in. wywiady z pracownikami i ich przełożonymi dotyczące kwestii oczekiwań tych członków organizacji w zakresie podnoszenia kwalifikacji.

Kompleksowy program rozwoju pracowników może dać pracodawcy szereg korzyści, takich jak¹⁷:

- lepsza praca (ilość, jakość produktów, usług), mniejsze marnotrawstwo,
- aktywizacja personelu, pobudzanie do działania,
- bardziej nowoczesne produkty,
- bardziej profesjonalna obsługa klientów,
- ograniczanie i usuwanie konfliktów wśród pracowników,
- polepszanie wizerunku przedsiębiorstwa,
- kształtowanie identyfikacji (*corporate identity*).

Rozwój pracowników daje więc duże możliwości w zakresie podnoszenia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, poprzez oferowanie lepszych produktów, sprawniejszą i bardziej profesjonalną obsługę klientów, efektywniejszą pracę pracowników, a co za tym idzie wyższy poziom zadowolenia odbiorców, co jest sprawą najważniejszą na obecnym, bardzo konkurencyjnym i wymagającym rynku.

Wnioski

Jak wynika z powyższych rozważań, przełożeni w organizacjach mają do wyboru dość szerokie możliwości podjęcia działań mających na celu podnoszenie wiedzy, kwalifikacji, doświadczenia pracowników i dbania o ich komfort psychiczny. Daje to gwarancję coraz sprawniejszego działania organizacji, co jest koniecznością na obecnym, bardzo konkurencyjnym rynku.

W obecnych gospodarkach dużą rolę odgrywa innowacyjność. Przedsiębiorstwa chcące skutecznie konkurować powinny posiadać zasoby intelektualne, dające możliwości zdobycia przewagi konkurencyjnej. Zasoby te obejmują m.in. wiedzę, umiejętność, zdolność i skłonność do innowacyjności poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorcy muszą więc zwrócić większą uwagę na rozwój personelu,

¹⁷ L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny...*, s. 76–77.

w którym drzemie niejednokrotnie olbrzymi potencjał twórczy. Możliwości te są bardzo często niewykorzystywane, a pracownicy ograniczają się do rutynowego wykonywania swoich zadań.

Każde przedsiębiorstwo, aby przetrwać, a tym bardziej rozwijać się, musi obok tzw. działalności powtarzalnej, zorientować się na działalność rozwojową – polegającą na ulepszaniu i usprawnianiu produktów, świadczonych usług, organizacji pracy i obsługi klientów.

Wyniki przeprowadzonego badania potwierdzają, że stosunkowo często pracodawcy i przełożeni nie przywiązują odpowiedniej wagi do rozwoju pracowników, nie ma właściwego klimatu w organizacji i brakuje działań motywujących zatrudnionych do podnoszenia kwalifikacji. W wielu firmach organizuje się szkolenia, kursy, są to jednak działania sporadyczne i mają niewielki związek z kompleksowym rozwojem personelu.

Dążenie firm do posiadania rozwiniętych zasobów ludzkich poprzez podniesienie wiedzy i kwalifikacji personelu jest dla obecnych organizacji sprawą kluczową. Pracownicy mogą odegrać bardzo istotną rolę w działalności rozwojowej przedsiębiorstwa. Powinni być jednak przygotowani do tej roli poprzez udział w kompleksowych działaniach rozwojowych opracowanych zgodnie z misją, kierunkiem i specyfiką działalności firm, a przede wszystkim musi być to zbieżnie z oczekiwaniami i preferencjami obecnych i przyszłych konsumentów.

STAFF DEVELOPMENT AS A WAY TO RAISE COMPANY COMPETITIVENESS

Summary

In the paper author points the importance of human resources in modern companies. Author shows that through staff development, companies can raise the level of competitiveness. In the modern world, sporadically participation in professional training is not enough, but the comprehensive development of those resources is needed, involving for example creating suitable development conditions, effective staff motivation to develop, using coaching, mentoring and counseling.