

Tadeusz Waściński

Oceny pracownicze elementem polityki szkoleniowej

Problemy Profesjologii nr 1, 79-89

2005

Artykuł został zdigitalizowany i 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.

Tadeusz Waściński

OCENY PRACOWNICZE ELEMENTEM POLITYKI SZKOLENIOWEJ

„Żyjemy w czasach niekontrolowanej inflacji wiedzy” – mówi W. G. Bennis obecnie może być tylko jedno wyjście: całe zespoły pracownicze muszą się na bieżąco i bezustannie szkolić i dokształcać. Przełożeni powinni pamiętać, iż aby osiągnąć sukcesy zawodowe, należy sporo czasu poświęcać na szkolenie i doskonalenie podwładnych w toku pracy zawodowej. Sukcesy w szkoleniu pracowników, a także w kierowaniu i zarządzaniu są ze sobą nierozłączne.

Szkolenie i doskonalenie kadr staje się obiektywną koniecznością dalszego rozwoju, obiektywną potrzebą nadążania kwalifikacji za zmieniającymi się szybko techniką i rozwojem wiedzy, jak również potrzeby modyfikacji posiadanych kwalifikacji zawodowych.

Mówiąc o szkoleniach kadr nie można pominąć znajomości podstaw dydaktyki. Poznanie dydaktyki, tj. ogólnej teorii nauczania i uczenia się oraz stosowania jej na co dzień w procesie szkolenia i doskonalenia kadr, należy do podstawowych obowiązków szkoleniowca oraz jest ważnym elementem powodzenia jego pracy.

Dydaktyka jako jeden z podstawowych działów pedagogiki jest ogólną teorią i praktyką szkolenia, doskonalenia, uczenia się i samokształcenia. Zajmuje się analizą celów treści, zasad, metod i środków nauczania, uczenia się, szkolenia i doskonalenia, samokształcenia, ich procesów oraz form organizacyjnych. Dydaktyka stara się wykryć te prawidłowości efektywnego szkolenia, które zapewnią świadome i trwałe opanowanie przez słuchaczy wiadomości, umiejętności i nawyków oraz kształtują ich pożądaną postawę i przekonania do pracy zawodowej.

„Produktem praktycznej działalności szkoleniowej powinno być kształcenie nie tylko po to, aby „MIEĆ”, ale i – a może przede wszystkim – aby „BYĆ” – powiada O. Guichard. Arkana wiedzy wyniesione ze szkolnej ławy, czy uczelnianego auditorium nie aktualizowane i nieuzupełniane, stają się z biegiem lat wiedzą nieaktualną i przestarzałą. Nauka jest żywym organizmem i ciągle podlega ewolucyjnym zmianom.

Z takiej sytuacji jest tylko jedno wyjście: **szkolić i dokształcać**. Ale jak to zrobić, aby przysłowiowy „wilk był syty i owca cała”, czyli pracodawca nie poniósł zbyt

wysokich kosztów i pracownik był ze szkolenia zadowolony. Odpowiedź jest prosta. Przede wszystkim należy stworzyć lub przekształcić przedsiębiorstwo w organizację „uczącą się”. Wówczas każdy pracownik, niezależnie od zajmowanego stanowiska, jest zaangażowany w proces stałego zdobywania i przekazywania wiedzy. Posiada również doskonałe możliwości rozwoju własnego potencjału, a ponadto jego motywacja zmierza w kierunku działania na korzyść przedsiębiorstwa poprzez korzyści własne.

Należy zatem pamiętać, że dobrze prowadzona polityka szkoleniowa w przedsiębiorstwie, powinna prowadzić do prawidłowo zorganizowanego procesu szkoleniowego i rozwoju kadr tak, aby uwzględniała i łączyła interesy przedsiębiorstwa i pracowników, a uczestnictwo w programach szkoleniowych było podstawowym elementem poprawy jakości pracy i ważnym czynnikiem wpływającym na zadowolenie pracowników z zajmowanego stanowiska.

Celem niniejszego opracowania, jest przedstawienie w sposób możliwie syntetyczny, procesu szkoleniowego wchodzącego w skład polityki szkoleniowej przedsiębiorstwa oraz zbadanie wpływu efektywnej polityki szkoleniowej na potrzebę rozwoju potencjału pracy i jego motywację.

Metody realizacji tematu pracy zostały dobrane w wyniku analizy posiadanych informacji oraz ich syntezy, przybierających formę koncepcji rozwiązań problemu zawartego w temacie niniejszej pracy. Zatem szeroko zastosowano tu zarówno **techniki heurystyczne** łamiące „bariery” schematycznego myślenia wykorzystujące posiadaną wiedzę w formułowaniu oryginalnych dróg prowadzących do ich realizacji, czyli tzw. twórcze myślenie, jak również **techniki badawcze**, często zwane **metodami badawczymi**. Metody badawcze w naukach empirycznych, to przede wszystkim typowe i powtarzalne sposoby zbierania, opracowywania, analizy i interpretacji danych empirycznych, służące do uzyskania uzasadnionych odpowiedzi na stawiane pytania. Metody badawcze dzielą się na: **metodę przetwarzania materiałów, metodę systematyzowania wyników**.

W niniejszej pracy zastosowano obydwie metody badawcze. W metodzie przetwarzanych materiałów posłużono się **analizą źródłową** oraz **metodami statystycznymi**, pozwalającymi na opracowanie rezultatów badań. Natomiast przy systematyzowaniu wyników uzyskanych w poprzednim etapie, użyto **dedukcyjnej metody logiki i geometrii** oraz **indukcyjnych metod wnioskowania statystycznego**. Również, znając ogólną teorię dotyczącą zagadnień z zakresu szkoleń pracowni- czych, uzasadniając własną teorię na ten temat, a także posługując się suwerennymi i niezależnymi faktami z zakresu tegoż zagadnienia, w pracy posłużono się **interpretacją**.

Stosując analizę źródłową zbadano aktualny poziom wiedzy na przedstawiony problem badawczy. Zebrano obszerną literaturę z zakresu polityki szkoleniowej przedsiębiorstwa oraz jej wpływu na potrzebę rozwoju potencjału pracy i jego mo-

tywację. Skorzystano z kilku prac zbiorowych ze względu na obszerność wywodów na badany problem, jak np.: Grudzewski W. M., Hejduk I., Kierowanie małą firmą – wyzwania przyszłości, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” nr 1/2000, Grudzewski W. M., Hejduk I., Koncepcje kierowania organizacji inteligentnej, w przedsiębiorstwach, „*Organizacja i Kierowanie*” nr 4/1997, Grudzewski W.M., Hejduk I., *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000, Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2001, Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie strategiczne*, Przewodnik do wykładów, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2002, a także poracowania pod red. J. Orczyka; **Zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwie, metody i techniki**; wyd. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, czy też pod red. A. Sajkiewicz; **Zasoby ludzkie w firmie, organizacja, kierowanie, ekonomika**; wyd. Poltext. Posłużono się również obszerną pracą zespołową pod red. J. Cisewski, J. Daniel, S. Gorzkowski; **Poradnik metodyczno-dydaktyczny dla wykładowców, instruktorów szkolenia i doskonalenia kadr**; wyd. Ośrodek Postępu Organizacyjnego w Bydgoszczy. Kolejne publikacje zwracające na siebie uwagę ze względu na swoją zawartość merytoryczną to: R.W. Griffin; **Podstawy zarządzania organizacjami**; wyd. PWN; M. Rybak; **Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie**; wyd. SGH; czy L. Rea; **Planowanie i projektowanie szkoleń**; wyd. Dom Wydawniczy ABC. Doskonałą publikacją anglojęzyczną jest niewątpliwie D.L. Kirkpatrick; **Evaluating Training Programs: the four levels**; Berret Koehler Publishers. Ta pozycja jest jedną z najciekawszych chociażby ze względu na brak polskojęzycznych publikacji książkowych poruszających w tak dogłębny sposób problem ewaluacji szkoleń pracowniczych.

Materiał badawczy zastosowany przy opracowaniu artykułu został dokładnie preselekcjonowany i uporządkowany tak, aby zapewnić jego obiektywny dobór. Natomiast przyjęte metody badawcze zostały zastosowane w sposób uzasadniony. Rozwiązanie każdego problemu zawartego w niniejszej pracy zostało oparte na logicznym wywodzie, jasnym wykładzie i głęboko przemyślanej interpretacji uzyskanych wyników.

Efektywna polityka szkoleniowa prowadzona w przedsiębiorstwie prowadzi do prawidłowo zorganizowanego procesu szkoleniowego, który niewątpliwie ma znaczący wpływ na rozwój i motywację pracownika oraz jego zadowolenie z wykonywanej pracy czy zajmowanego stanowiska. Niemniej jednak w rzeczywistości często bywa tak, że przedsiębiorstwa zaniedbują swój obowiązek „**organizacji uczącej się**” w stosunku do pracownika. W niniejszym opracowaniu starano się udowodnić jak ważny, znaczący i niedoceniany wpływ, ma prowadzenie szkoleń pracowniczych zarówno na organizację jak i rozwój, postawę i motywację pracownika.

Przedstawiony artykuł traktuje problem szkoleń pracowniczych i ich wpływu zarówno na organizację, jej przetrwanie, rozwój, wydajność, produktywność i strategię jak i niedoceniany – niemniej dobroczynny – wpływ na postawę, rozwój

i motywację pracownika jako niezbędnego potencjału pracy w każdym przedsiębiorstwie.

OCENY PRACOWNICZE

Oceny pracownicze są jednym z najistotniejszych źródeł informacji pozwalających na przeprowadzenie obiektywnej identyfikacji potrzeb szkoleniowych. W firmie XC okresowe oceny pracownicze przeprowadzane są w dwóch etapach. Pierwszym etapem jest zastosowanie arkusza ocen pracowniczych (tabela 1), drugim etapem jest rozmowa z pracownikiem, często poparta ankietą z pytaniami otwartymi.

Tabela1. Formularz okresowej oceny pracownika stosowany w badanych firmach

Imię i nazwisko pracownika	Zajmowane stanowisko	Wiek	Funkcja pełniona w XC	
Imię i nazwisko oceniającego	Pozycja (stanowisko) zajmowana w XC			
CZEŚĆ I				
Zdolności pracownika ujawniają się podczas wykonywania pracy, niektóre z nich mogą wpłynąć na jego przyszły rozwój.				
Przedyskutuj silne i słabe strony pracownika a także weź pod uwagę możliwości poprawy słabych stron.				
Oceniając wybierz odpowiednią ocenę według kategorii:				
A -	ponad standard	S - standard		
B -	poniżej standardu	N - nie szacowany		
1. Wiedza (stopień wiedzy i umiejętności wymaganych w pracy)	A	S	B	N
2. Umiejętność osądu (jakość opinii (osądu) w sytuacjach kompleksowych, pod presją (w sytuacjach stresujących)	A	S	B	N
3. Planowanie (zdolności planistyczne i organizacyjne)	A	S	B	N
4. Nauka przez doświadczenie (zdolności do nauki przez doświadczenie)	A	S	B	N
5. Inicjatywa i kreatywność (zdolność do rozwiązywania problemów, podejścia z wyobraźnią, zdolność do kreatywnego myślenia i zakładania teoretycznych możliwości rozwoju)	A	S	B	N
6. Komunikacja (umiejętność wyrażania się w prosty zrozumiały sposób odpowiedni do sytuacji)	A	S	B	N
7. Wkład w pracę w zespole (Umiejętność efektywnej pracy wewnątrz zespołu)	A	S	B	N

PODSUMOWANIE OCENY PRACOWNICZEJ			
CZEŚĆ II			
Potrzeby pracownika			
1. Uwagi i rekomendacje oceniającego (dotyczące pracy, przyszłego rozwoju, szkoleń, kształtowania nowych umiejętności itp.)			
2. Zatwierdzenie planu pracy lub obiekcje i rozwiązanie sytuacji na następny planowany rok.			
Podpis oceniającego	Data	Podpis pracownika	Data

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów z badanych firm.

Drugi etap stanowi rozmowa oceniająca. Jest ona wysoce użyteczna przy ustalaniu potrzeb szkoleniowych. Stanowi swoiste spoiwo, które nadaje zebranych w trakcie oceny informacjom rzeczywistą wartość. W firmie XC pracownicy przeprowadzający rozmowę oceniającą zobowiązani są do przestrzegania ustalonych zasad i zapewnienia odpowiedniej atmosfery tej rozmowy. Sprawia to, że ten etap procedury oceniania dostarcza zwierzchnikom ocenianego niezwykle cennej wiedzy. Wykorzystując bezpośredni kontakt z pracownikiem oceniający (przełożony) może dokonać wnikliwej analizy słabych stron ocenianego, z jego pomocą zrozumieć (czasem zbyt pobieżnie ustalone) przyczyny ponoszonych przez niego porażek, zastanowić się jak wykorzystać mocne strony oraz dotychczasowe osiągnięcia pracownika do rozwinięcia jego potencjału. Zazwyczaj zachęcany do otwartości pracownik wykorzystuje pełen, maksymalny czas rozmowy, a zrozumienie popełnionych błędów, niedostatków w kwalifikacjach, wyzwani i szans stawianych przez zajmowane stanowisko pracy, stanowi dla pracownika ogromny krok naprzód w kształtowaniu własnej kariery i indywidualnego rozwoju.

Oto zasady, którymi kierują się podczas rozmowy oceniającej pracownicy XC:

Przed rozmową:

- udzielić pracownikom rzetelnych informacji na temat miejsca i czasu rozmowy,
- poprosić pracownika, aby dokonał samooceny (wręczyć mu specjalny arkusz samooceny),
- przygotować się do rozmowy, analizując informacje zawarte w poprzednim arkuszu oceny pracownika.

W trakcie rozmowy:

- rozpocznij i prowadź spotkanie w pozytywnej atmosferze, która zminimalizuje stres pracownika i sprawi, że stanie się on bardziej otwarty,
- przedstaw i wyjaśnij strukturę i porządek waszej rozmowy,
- sprawdź, czy pracownik jest świadom tego, jakie konsekwencje niesie za sobą konkretna ocena,

- jeśli zaistnieje taka potrzeba, zaproponuj dodatkowe spotkanie w celu wyjaśnienia niejasnych kwestii,
- zachęcaj pracownika do otwartej rozmowy, szczególnie wtedy gdy jego samoocena różni się od twoich wniosków z poprzedniej oceny okresowej,
 - przedstaw ocenianemu wzorce i standardy, z którymi był porównywany, aby uświadomić mu, że proces oceny nie jest subiektywny,
 - podkreśl i pochwal wszystkie osiągnięcia pracownika, wskaż na te obszary podlegające ocenie, które uzyskały najwyższe noty,
 - naświetl (lecz nie rozpamiętuj się w nich) te obszary, w których ocena odbiegała od pożądaných wzorców i standardów,
 - moderuj dyskusję o sposobach rozwiązania wszystkich zaistniałych w trakcie rozmowy problemów, które spowodowały, że pracownik był mniej efektywny – nie pozostawiaj go samego z tymi problemami,
 - koniecznie sprawdzaj w trakcie całej rozmowy, czy pracownik w pełni zrozumiał ocenę swojej pracy i wyciągnął z niej odpowiednie wnioski,
 - zakończ rozmowę jakimś pozytywnym akcentem.

Jeżeli oceniający czuje niedosyt informacji na temat ocenianego pracownika i jego preferencji, wówczas w firmie XC stosuje się ankietę z pytaniami otwartymi, składającą się z pytań, które skłaniają do wnikliwej analizy ścieżki rozwoju pracownika (tabela2).

Tabela 2. Wzór ankiety z pytaniami otwartymi stosowany w badanych firmach

Ankieta dla pracownika	
Imię i nazwisko:	
Stanowisko pracy:	
<i>1. Proszę napisać na czym polega Pana (Pani) praca?</i>	
<i>2. Proszę wymienić zadania, którym poświęca Pan (Pani) najwięcej uwagi? Jakie czynniki decydują o ich większej ważności?</i>	
<i>3. Wykonywanie których czynności sprawia Panu (Pani) najwięcej przyjemności?</i>	
<i>4. Jakie czynności, zadania sprawiają Panu (Pani) najwięcej trudności? Z czego one wynikają?</i>	
<i>5. Czy obecnie wykonywana praca jest zgodna z Pana (Pani) zainteresowaniami?</i>	
<i>6. Czy posiadane przez Pana (Panią) kwalifikacje i umiejętności są wystarczające do wykonywania obecnych obowiązków?</i>	
<i>7. Jakie działania mógłby Pan (Pani) podjąć w celu rozwinięcia własnego potencjału?</i>	
<i>8. Kto ze strony organizacji może Panu (Pani) pomóc w realizacji tych celów?</i>	
<i>9. Jak Pan (Pani) wyobraża sobie siebie i swoją pracę za:</i>	
<i>rok</i>	
<i>trzy lata</i>	
<i>pięć lat</i>	

10. Czy Pana (Pani) plany będą wymagały podniesienia lub zmiany kwalifikacji oraz w jakich obszarach?
podpis pracownika

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów z badanych firm.

Odpowiednio skonstruowany arkusz ocen oraz umiejętnie przeprowadzona rozmowa oceniająca stanowią podstawę do poprawnego powiązania wyników oceny pracownika z określeniem jego potrzeb szkoleniowych.

Prawidłowo przeprowadzona ocena determinuje rodzaj i zakres szkolenia w odniesieniu do wymagań konkretnego pracownika.

Rzetelna identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych pozwala dostosować rodzaj szkolenia do rozpoznanych różnic między wymaganiami stawianymi przez organizację (stanowisko pracy), a aktualną wiedzą i umiejętnościami pracownika. Dostarcza firmie informacji, które są niezbędne do podjęcia decyzji o wyborze programu szkoleniowego, a w konsekwencji do zapewnienia właściwej efektywności szkolenia. Oceny okresowe mogą stanowić cenną bazę danych dla potrzeb prowadzenia racjonalnej polityki szkoleniowej.

Doskonalenie potencjału kadrowego w badanych jednostkach organizacyjnych

Uwzględniając analizę celów doskonalenia zawodowego przeanalizowane zostały aktualnie realizowane oraz preferowane przez Kadrę Kierowniczą cele, a także kryteria wykorzystywane do oceny doskonalenia potencjału kadrowego.

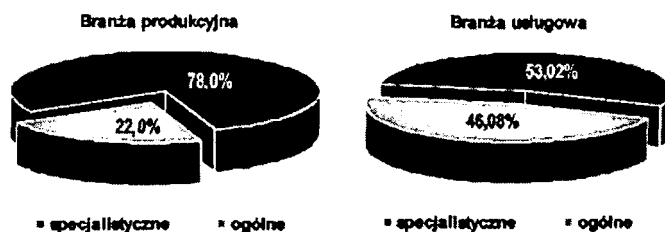
Badania przeprowadzono na grupie przedsiębiorstw branży produkcyjnej oraz usługowej w regionie zachodniopomorskim.

Określając cele doskonalenia kadry kierowniczej w badanych przedsiębiorstwach i sugestie kadry menedżerskiej dokonano wyboru w następujących obszarach tematycznych:

- 1) specjalistycznych lub ogólnie,
- 2) zarządzania firmą lub techniczne,
- 3) kompetencji lub interpersonalne.

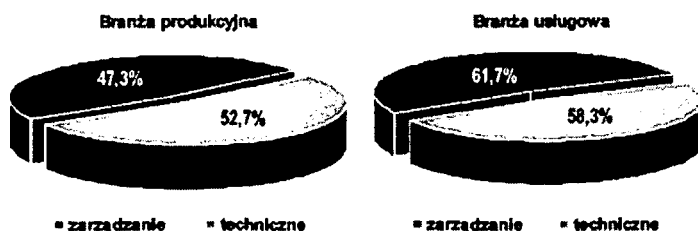
Biorąc pod uwagę analizowane zagadnienia, kadra menedżerska ocenia, czy w wyborze szkolenia dominuje nacisk na rozwijanie wiedzy i umiejętności specjalistycznych lub ogólnych.

Wykres 1. Doskonalenie umiejętności specjalistycznych lub ogólnych



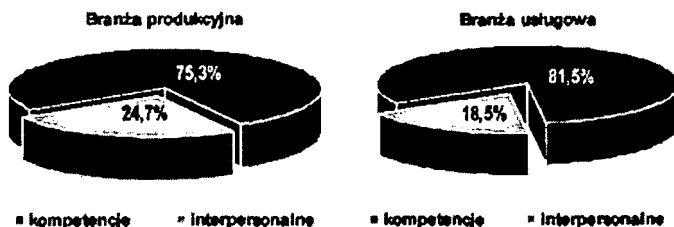
Źródło: Opracowanie własne.

Wykres 2. Doskonalenie wiedzy z zakresu zarządzania firmą lub technicznej



Źródło: Opracowanie własne.

Wykres 3. Doskonalenie wiedzy dotyczącej kompetencji lub wiedzy interpersonalnej



Źródło: Opracowanie własne.

Wśród badanej kadry kierowniczej dominują szkolenia nastawione na rozwijanie umiejętności specjalistycznych (eksperckich), następnie są szkolenia ogólne.

Doskonalenia nastawione na rozwijanie wiedzy o zarządzaniu firmą oraz szkoleniami techniczne są zróżnicowane w zależności od branży (stwierdzono statystyczne zależności).

Wśród badanej Kadry Kierowniczej dominują szkolenia nastawione na rozwijanie kompetencji, a następnie interpersonalne (bez względu na branżę).

Niezwykle pomocną w ustalaniu celów doskonalenia menedżerskiego może być samoocena poziomu wiedzy i umiejętności w poszczególnych obszarach oraz wskazanie obszarów wymagających dalszego doskonalenia.

Tabela 3. Obszary problematyczne dalszego doskonalenia po przeprowadzeniu samooceny

Zakresy tematyczne	Wymaga doskonalenia
Zarządzanie przedsiębiorstwem	53,3
Zarządzanie kadrami	34,4
Zarządzanie wiedzą	64,6
Analiza ekonomiczna	36,9
Analiza finansowa	46,0
Marketing	41,2
Prawo	54,7
Analityczna ocena sytuacji	77,0
Informatyczno komputerowe	71,8
Fundusze pomocowe	80,1

Źródło: Opracowanie własne.

Badana Kadra menedżerska oceniła najczęściej jako niski poziom wiedzy z zakresu: zarządzania przedsiębiorstwem, zarządzania wiedzą, umiejętności analityczne, prawo, fundusze pomocowe (unijne), informatyczno – komputerowej.

Za dobry poziom wiedzy badana Kadra Kierownicza j wskazała: wiedzę specjalistyczną oraz (finanse, marketing), zarządzanie kadrami,

Więcej niż połowa badanej kadry kierowniczej deklaruje wymóg dalszego doskonalenia z zarządzania (53,3%), informatyczno – komputerowe (71,8%), zaś ponad 54,7% badanych widzi konieczność podnoszenia wiedzy z zakresu prawa, umiejętności specjalistycznych, marketingu, finansów oraz umiejętności interpersonalnych. Bardzo docenione jest przez badaną kadrę menedżerską, rozwijanie umiejętności analitycznych jako niezbędnego kryterium w procesie decyzyjnym.

Największy udział menedżerów deklarujących satysfakcjonujący poziom wiedzy specjalistycznej, to menedżerowie banków i Telekomunikacji Polskiej, Urzędów Administracji Publicznych, a najniższy w małych przedsiębiorstwach w różnych branżach.

* *
*

Obecnie ważne są dyplomy akademickie, a jeszcze ważniejsze – praktyczne umiejętności i osiągnięte rezultaty. Dlatego wydaje się, że w warunkach rosnącej konkurencji na rynku pracy, człowiekiem „zatrudnialnym” będzie człowiek „nauczalny”.

dzy, jak również potrzebą modyfikacji posiadanych kwalifikacji zawodowych ze względu na trudną sytuację panującą na rynku pracy.

Zatem celem polityki szkoleniowej firmy jest nie tylko realizacja głównych założeń firmy związanych wyłącznie z jej interesami, a więc: przetrwanie, rozwój, wydajność, produktywność czy cele strategiczne, ale priorytetem staje się dobro i rozwój pracownika.

Polityka szkoleniowa przedsiębiorstwa powinna kłaść nacisk na przekazanie słuchaczom jak największej ilości informacji, których przyswojenie doprowadzi ich do posiadania określonego systemu wiedzy z określonej dziedziny. Wiedza ta powinna być nie tylko bogata, ale przede wszystkim powinna posiadać odpowiednią jakość, wyrażoną w takich właściwościach jak: systematyczność, operatywność i trwałość. Szkolenia powinny również kształtować u pracowników umiejętności posługiwania się zdobytymi wiadomościami w praktyce czyli w miejscu pracy.

Polityka szkoleniowa skierowana na rozwój pracownika ma znaczący wpływ również na rozwój zdolności umysłowych i zainteresowań tegoż pracownika. Zdobyciu przez pracowników wiedzy i umiejętności towarzyszy rozwijanie ich zdolności i zainteresowań poznawczych jak: spostrzegawczość, umiejętność obserwacji, wyobraźnia, pamięć, zdolność samodzielnego i twórczego myślenia; czyli cech osobowości, które warunkują opanowanie wiedzy i umiejętności.

Równie istotnym celem efektywnej polityki szkoleniowej jest kształtowanie u słuchaczy naukowego poglądu na świat – rozumianego jako system naukowo uzasadnionych przekonań określających poznawczo-uczuciowy stosunek człowieka do świata oraz wyznaczający jego postępowanie.

Kolejnymi niezmiernie ważnymi zadaniami, które stawia przed sobą polityka szkoleniowa przedsiębiorstwa są: wpływ na samokształtowanie i motywację pracownika. Wdrażanie pracowników do pracy samokształceniowej nabiera szczególnej wagi w dobie gwałtownego spadku popytu na rynku pracy i związanego z tym „starzenia się wiedzy” posiadanej przez człowieka dorosłego. Również motywacja pracowników ma tu znaczącą rolę. Pracownik powinien odczuwać wewnętrzną potrzebę ingerencji w jeszcze sprawniejsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz potrzebę dążenia do profesjonalizmu.

Zatem jednoznaczna jest konkluzja płynąca z rozważań na stronach niniejszego opracowania.

Szkolenia pracownicze są nierozłącznym, integralnym elementem efektywnej polityki szkoleniowej i mają znaczący wpływ nie tylko na rozwój i niepodważalną konkurencyjność danego przedsiębiorstwa na rynku gospodarczym, ale i zbawczy wpływ na potrzeby rozwoju intelektualnego potencjału pracy oraz jego motywację (najcenniejszego kapitału w przedsiębiorstwie).

Bibliografia

1. Altkorn J., Kramer T., (red.) Leksykon Marketingu, PWN, Warszawa 1998.
2. Dejneka A., Materiały szkoleniowe: System Zarządzania Środowiskowego wg wymagań normy PN EN ISO 14001, OBJW ZETOM, Warszawa 2001.
3. Dolińska M., Zarządzanie wiedzą w uczącej się organizacji, „Organizacja i Kierowanie” nr 4/2000 s. 13-25.
4. Griffin R. W., Podstawy Zarządzania Organizacjami, PWN, Warszawa 1999, s. 615-619.
5. Grudzewski W. M., Hejduk I., Kierowanie małą firmą – wyzwania przyszłości, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 1/2000.
6. Grudzewski W. M., Hejduk I., Koncepcje kierowania organizacji inteligentnej w przedsiębiorstwach, „Organizacja i Kierowanie” nr 4/1997, s. 3-21.
7. Grudzewski W. M., Hejduk I., Przedsiębiorstwo przyszłości, Difin, Warszawa 2000.
8. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Projektowanie systemów zarządzania, Difin, Warszawa 2001.
9. Grudzewski W. M., Hejduk I., TQM a zarządzanie wartością firmy, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 12/1998.
10. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Zarządzanie strategiczne, Przewodnik do wykładów, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2002.
11. Kamecki P., Zarządzanie wiedzą w organizacji. Baza dobrych praktyk i wiedzy, V Międzynarodowa Szkoła Jakości: Dobre zarządzanie w sektorze publicznym, 10-12.04.2003, Popowo k/ Warszawy.
12. Praca zbiorowa, Podręcznik socjologicznych badań ankietowych, wyd. Instytut Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa 1992.
13. Pszczołowski W., Organizacja od dołu i od góry, WP, Warszawa 1978.
14. Rae L., Planowanie i projektowanie szkoleń, wyd. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999.
15. Sajkiewicz A. (red.), Zasoby ludzkie w firmie, organizacja, kierowanie, ekonomika, wyd. Poltext, Warszawa 2000.
16. Stewart Dorothy M. (red.), Praktyka Kierowanie. Jak kierować sobą, innymi i formą, PWE, Warszawa 1994.
17. Stoner J. A.F., Wankel Ch., Kierowanie, PWE, Warszawa 1997.