

**Aneta Stosik, Piotr Głowicki**

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

## **TENDENCJE W DOSKONALENIU KADR W PROCESIE SZKOLEŃ PRACOWNICZYCH W ORGANIZACJACH MIĘDZYNARODOWYCH**

### **1. Wstęp**

Sukces współczesnych organizacji tkwi w przekraczaniu granic standardowego myślenia i działania oraz ograniczeń wynikających z oddziaływania otoczenia. Ten mechanizm rządzi światem od zarania dziejów i jest głównym determinantem postępu i zmian. Czynniki oddziaływania społecznego oraz czynniki otoczenia dalszego wpływają na istotność zmian, które naruszają dotychczasową równowagę rynkową, na szybkość i częstość zmian, gdy organizacje muszą dostosowywać się do zmieniających się warunków otoczenia, na nieprzewidywalność zmian, gdy organizacje zaskakiwane są sytuacjami trudnymi, często skrajnymi, oraz na wielowymiarowość zmian, która dotyka wielu aspektów działalności organizacji jednocześnie. Wszystkie wymienione czynniki otoczenia współistnieją ze stałym problemem działania organizacji, a mianowicie efektywnego zagospodarowania zasobów ludzkich, jako najcenniejszego zasobu każdej organizacji. Istotą myślenia wielu współczesnych firm jest wartość trudnego do ocenienia i przecenienia kapitału, jakim są dla organizacji ludzie. Według PriceWaterhouseCoopers<sup>1</sup> [9th Annual...] 70% przedstawicieli i menedżerów firm znajdujących się na liście Fortune 1000 uznaje, że brak wykwalifikowanych pracowników jest najważniejszą przyczyną trudności w utrzymaniu wysokiego tempa rozwoju organizacji. Stąd narastająca troska o próbę identyfikowania potencjału pracowników oraz stały proces podno-

---

<sup>1</sup> PriceWaterhouseCoopers przeprowadziła ogólnoswiatowe badanie Annual Global CEO Survey wśród 1400 menedżerów zarządzających firmami w 45 krajach. Tegoroczny raport zaprezentowano podczas Światowego Forum Ekonomicznego w Davos, więcej na [www.pwc.com/pl/pol/ins-sol/publ/2006/ceo\\_survey.html](http://www.pwc.com/pl/pol/ins-sol/publ/2006/ceo_survey.html).

szenia ich kwalifikacji i kompetencji w drodze szkoleń pracowniczych. Nie dziwi więc, że zarówno mniejsze jak i większe przedsiębiorstwa inwestują w rozwój swoich pracowników, choć te większe, międzynarodowe mają w tym względzie sporą przewagę, głównie finansową.

O uzyskaniu przewagi konkurencyjnej na rynku zaczyna decydować strategiczne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi. Jest to związane z ogólnymi procesami zmian konkurencyjności w biznesie. Coraz bardziej tracą znaczenie dotychczasowe, technologiczne i kapitałowe, źródła uzyskiwania przewagi rynkowej. Firmy, szukając nowych sposobów wygrywania, sięgają więc do najpotężniejszego potencjału, jakim jest kapitał intelektualny organizacji. Okazuje się jednak, że efektywne wykorzystanie tego, dostępnego w każdej firmie zasobu, jest niezwykle trudne. Dlatego poświęca się coraz więcej czasu na analizowanie i odkrywanie praw rządzących zachowaniami i postawami ludzi w pracy. Celem niniejszego artykułu jest próba wskazania znaczenia procesu szkoleniowego oraz tendencji, jakie są obserwowane na polskim rynku szkoleń. Proces szkoleniowy będzie analizowany pod kątem firm o charakterze międzynarodowym. Organizacje międzynarodowe można definiować jako organizacje, w ramach których akcjonariusze pochodzą z dwóch bądź więcej krajów.

Artykuł zawiera wskazania wynikające z sytuacji gospodarczej Polski w kontekście rynku szkoleniowego oraz syntetyczną analizę badań rynku szkoleniowego w ciągu kilku ostatnich lat.

## **2. Sytuacja gospodarcza Polski w kontekście rozwoju organizacji międzynarodowych**

Zarządzanie personelem w firmach na współczesnym rynku jest obszarem szerokim i wieloaspektowym. Nie sposób analizować rynku szkoleniowego bez odniesień do sytuacji makroekonomicznej kraju. Po okresie gwałtownych przemian ustrojowych w Polsce mamy do czynienia z okresem względnej stabilizacji. Ma to również swoje przełożenie na obraz gospodarki kraju. Nowe wyzwania w sferze gospodarczej przede wszystkim dotyczą zmniejszenia stopy bezrobocia. Wysoka stopa bezrobocia wpływa na wzrost konkurencyjności rynku pracy. Z tego faktu wynika także, że organizacje międzynarodowe na polskim rynku poszukują osób o wysokich kwalifikacjach i dużych umiejętnościach w różnych dziedzinach aktywności zawodowej. Innym wskaźnikiem makroekonomicznym kraju, który należy brać pod uwagę przy analizie rynku szkoleniowego firm międzynarodowych, jest skala inwestycji zagranicznych. Ostatnio firmy o kapitale międzynarodowym coraz chętniej inwestują w Polsce i rozwijają swoją działalność. Oczywiście tempo inwestycji zagranicznych nie jest jeszcze zadowalające, jednak tendencje są optymistyczne. Warto również podkreślić, że firmy międzynarodowe coraz częściej po-

wierzącą wysokie stanowiska menedżerskie polskim menedżerom i chętniej inwestują w ich rozwój. Przykładem takich organizacji międzynarodowych mogą być m.in. Volkswagen Poznań Sp. z o.o. oraz Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o. (firmy w ramach Volkswagen AG). Najwięksi, indywidualni inwestorzy zagraniczni są przedstawieni w tab. 1.

Tabela 1. Najwięksi indywidualni inwestorzy zagraniczni w 2004 r. (w mln USD)

Inwestor	Kapitał zainwestowany	Kraj pochodzenia kapitału	Branża
Apollo-Rida	800,00	USA	obróć nieruchomościami
France Telecom	450,00	Francja	Telekomunikacja
LNM Holding	390,00	Indie	Hutnictwo
BEG SA	350,00	Francja	Budownictwo
Vattenfall AB	305,00	Szwecja	Energetyka
Toyota	220,00	Japonia	Motoryzacja
IVAX Corporation	210,00	USA	Farmaceutyka
Volkswagen AG	195,00	Niemcy	Motoryzacja
KBC Bank N.V.	192,00	Belgia	Bankowość
LG Electronics Inc.	178,00	Korea Południowa	produkcja sprzętu elektrycznego

Źródło: [Bukowski 2005].

Organizacje międzynarodowe inwestują w Polsce w różnych gałęziach gospodarczych. Z tego też względu poszukują specjalistów i menedżerów różnej orientacji zawodowej i o różnych kwalifikacjach. Dostosowanie jednak kompetencji pracowniczych do wymogów korporacyjnych nie jest takie proste. Wiele firm organizuje szkolenia wewnętrzne, które mają na celu nie tylko zapoznanie pracowników z metodyką pracy i zakresem obowiązków, ale także wdrożenie do określonej kultury organizacyjnej, z czym organizacje te mają spore trudności.

### 3. Znaczenie procesu szkoleniowego dla współczesnych organizacji

Zarządzanie personelem w firmach na współczesnym rynku jest obszarem znacznie bardziej złożonym i kluczowym niż dawniej. Wypełnia znacznie więcej funkcji w organizacji, a w ostatniej dekadzie rola działów personalnych znacznie się zwiększyła. W XXI w. nie można już traktować zarządzania personelem jedynie jako administracji kadrowej. Równolegle do ciągłego przekształcania się i rozwoju tradycyjnych funkcji w przedsiębiorstwie, również i w tym obszarze dokonuje się wiele zmian, zwłaszcza w kontekście rozwoju pracowników oraz przechodzenia z nadzorczej roli kierowników do bardziej partycypacyjnych zachowań przedsiębiorstw. Obserwując przenikanie istoty HR (*Human Resources* – zasoby ludzkie) do wszystkich innych obszarów zarządzania, takich jak marketing, sprzedaż, pro-

dukcja czy nawet finanse oraz śledząc trendy praktyki zarządzania biznesem, można by zaryzykować stwierdzenie, że zarządzanie potencjałem ludzkim jest obecnie dziedziną najmodniejszą i rozwijającą się najszybciej. Wartość danej osoby na rynku pracy wyraża się w jej zasobach kompetencji. Im więcej kompetencji ma dana osoba, tym większa jej wartość dla potencjalnego pracodawcy lub współnika przedsięwzięcia biznesowego. Kompetencje, podobnie jak wiele innych cech, dewaluują się z czasem. Oznacza to, że potencjał kompetencyjny musi być wciąż rozwijany, budowany, rozszerzany i aktualizowany. Inwestowanie we własny rozwój pracowników jest jednym z najbardziej opłacalnych działań z punktu widzenia osiągania przewagi konkurencyjnej na rynku pracy. Posiadanie wielu kompetencji, zwłaszcza tych „miękkich”, związanych z potencjałem osobowościowym, oznacza ponadto znaczną elastyczność kompetencyjną, czyli możliwość odnalezienia się podczas pełnienia wielu różnorodnych ról zawodowych oraz uczestniczenia w realizacji rozmaitych zadań. Skuteczne „miękkie szkolenie”, w kontekście biznesowym, musi więc opierać się na programie treningowym, w ramach którego zasadnicze cele mają wymierny charakter i odnoszą się do konkretnych możliwości działania dostępnych w warunkach, z jakimi klient ma do czynienia na co dzień w swej pracy. Takie „miękkie szkolenia” powinny mieć charakter doradczy, koncentrować się na poszukiwaniu najbardziej skutecznych i adekwatnych możliwości spożytkowania miękkich kompetencji w warunkach, w jakich klient prowadzi swój biznes. Szkolenia pracownicze, które cieszą się wśród firm coraz większym powodzeniem, a w koncernach międzynarodowych wpisały się na stałe do programu strategii zarządzania personelem, są trudne do oceny, zwłaszcza w kontekście pomiaru ich efektywności. Zazwyczaj, badając efektywność szkoleń, stosuje się model Kirkpatricka, który wyróżnia cztery poziomy pomiaru efektywności oddziaływań treningowych – reakcję uczestników szkolenia, efekty uczenia się, zmianę zachowania, rezultaty na poziomie działu i/lub całej organizacji. Zakłada się, że im wyższy poziom pomiaru efektów szkolenia, tym bardziej wartościowe dane. Tym samym pomiar efektów uczenia się jest bardziej wskazany niż pomiar reakcji uczestników treningu, z kolei pomiar zmiany zachowania jest bardziej pożądanym od pomiarów reakcji i efektów uczenia się.

Chcąc utrzymać się na rynku, firma musi ciągle dbać o doskonalenie kompetencji swoich pracowników. Szkolenia pomagają nie tylko minimalizować rozbieżność między aktualnym a optymalnym poziomem umiejętności pracowników, lecz są również doskonałym narzędziem kreowania kultury organizacyjnej firmy. Sam fakt zorganizowania szkolenia nie gwarantuje jednak pełnego sukcesu. Zależy to od precyzji, z jaką został zdefiniowany problem, od wyboru trenera oraz zaangażowania samych uczestników. Podstawowy problem, prócz kompetencyjnych, rozwiązywanych w drodze szkoleń i treningów menedżerskich, stanowi integracja pracownicza związana z różnicami kulturowymi i obyczajowymi. Wyzwaniem dzisiejszego biznesu, który uwidacznia strategiczny wymiar zarządzania personelem,

jest konieczność integracji i współpracy ludzi wywodzących się z całkiem różnych etosów kulturowo-zawodowych, czego szczególnym przypadkiem są organizacje wielokulturowe. W dobie globalizacji i wielkich międzynarodowych koncernów niezwykle ważnym elementem staje się znalezienie wspólnego podłoża dla często bardzo odmiennych systemów wartości, przyzwyczajzeń, a nawet animozji o charakterze nacjonalistycznym. Wobec tego rola działu personalnego ma wymiar strategiczny dla możliwości rozwojowych organizacji, ponieważ jego zadaniem staje się tworzenie pomostu międzykulturowego. Kolejnym ważnym aspektem jest identyfikacja i modelowanie kultury organizacyjnej. Rolą nowoczesnego działu personalnego jest stworzenie nowej, optymalnej dla osiągnięcia założonych strategicznych celów kultury organizacji. Powstaje ona ze struktury wewnętrznych relacji i atmosfery najbardziej właściwej dla specyfiki sytuacji rynkowej danej firmy. Jednak niezależnie od wyróżników każdej organizacji, zawsze pożądaną są wewnątrzna harmonia i porozumienie. Funkcje HR, w kontekście podnoszenia poziomu kompetencji pracowniczych, obejmują tu budowanie zaangażowania całej załogi, integrowanie celów z misją firmy, dbanie o wzajemne zaufanie i współpracę zarówno w kontaktach podwładny – przełożony, jak i między poszczególnymi działami. Wskazane cele organizacji międzynarodowych, zwłaszcza w kontekście integracji pracowników na drodze do integracji z celami całej firmy, realizowane są w szkoleniach, gdzie wiele czasu poświęca się na rozwój tzw. miękkich kompetencji, sprzyjających rozwojowi metodyki pracy grupowej i budowaniu zespołów w kontekście pracy projektowej w organizacji. Pracodawcy coraz większe znaczenie przywiązują do biznesowego zmysłu i wyczucia. Patrzą na ludzi w organizacji bardziej przez pryzmat wyników finansowych, a tym, którzy chcą na tym polu odgrywać kluczową rolę, stawiają wymogi znacznie większego zaangażowania w proaktywność i strategiczny wymiar biznesu. Potrzebą obecnych czasów jest znajomość innych dziedzin zarządzania, myślenie, działanie i komunikowanie się w kategoriach wyników biznesowych. Menedżerom, którzy podejmą wyzwanie rozwoju nowych kompetencji i przededefiniowania swojej roli w firmie, stwarzane są znacznie lepsze możliwości wybitnej kariery i szybszego awansu, niż to było dotychczas w stosunku do profesjonalistów funkcji HR.

Nowa rola zarządzania personelem uwzględnia również zadania identyfikacji istniejącej w danej firmie kultury, określenia jej poprzez wspólnie wyznawane wartości oraz zestaw oczekiwanych i poświadczanych zachowań, a także organizacyjnych postaw. Na podstawie takiej diagnozy dział personalny jest odpowiedzialny wraz z zarządem firmy za stworzenie kulturowych wyznaczników stających się ludzkim i organizacyjnym wymiarem przyjętych strategii biznesowych. W dzisiejszych czasach konkurencyjna rynkowo firma powinna być jak najbliższa modelowi zespołu w lidze NBA, gdzie wybitne jednostki tworzą idealnie zintegrowany zespół mający tylko jeden cel – wygrać. Realizując to zadanie, kierownictwo pionu personalnego musi wspiąć się na wyżyny umiejętności zakładowego psychologa i negocjatora.

Kolejna z nowych ról dla pionów personalnych jest funkcja katalizatora przeobrażeń niezbędnych do przetrwania i rozwoju firmy. Jedynym stałym elementem dzisiejszego biznesu jest ciągła zmiana, a nowoczesne zarządzanie personelem jest obecne wszędzie. Dzieje się tak, ponieważ niezależnie od modelu wprowadzania zmian, jaki jest stosowany przez kierownictwo danej firmy, zawsze prawdą jest, że aby z sukcesem wprowadzić jakąkolwiek zmianę, trzeba pozyskać do niej ludzi, bo to oni będą zarówno jej przedmiotem jak i podmiotem. Jednak również w przypadku mniejszych zmian, takich jak wdrażanie nowych systemów zarządzania, nowej polityki produktowej, nowych technologii, czy przebudowy struktury organizacyjnej, troska o promocję tych zmian w świadomości całej załogi bywa bardzo istotna. To od postawy i umiejętności adaptacyjnych wszystkich pracowników będzie zależeć ogólny stopień elastyczności organizacji.

#### 4. Analiza rynku szkoleniowego w Polsce

Wielkość rynku szkoleniowego w Polsce nie jest możliwa do określenia na podstawie danych GUS ze względu na brak sprawozdawczości ze strony większości podmiotów oferujących usługi szkoleniowe. Zdecydowana większość z nich to jednostki zatrudniające mniej niż 10 osób, czyli nie podlegające obowiązkowi informacyjnemu względem GUS. Sytuacja ta wynika ze specyfiki działalności instytucji szkoleniowych, które w szerokim zakresie korzystają z usług trenerów zewnętrznych, zatrudniając ich na umowę zlecenia [Lewin 2004]. Wielkość rynku szkoleniowego w 2001 r. na podstawie badań popytu na szkolenia przeprowadzonego wśród ponad 600 firm oraz ponad 1000 osób została oszacowana na 180 mln USD<sup>2</sup>. Wzrosła przy tym o 6% w stosunku do roku poprzedniego (170 mln USD) [*Rynek szkoleń...*]. Ze względu na brak wiarygodnych badań z lat kolejnych obecna wartość rynku jest trudna do oszacowania. Zakładając porównywalną z 2001 r. dynamikę wzrostu, wartość rynku w 2003 r. prawdopodobnie przekroczyła 200 mln USD. Obecnie może to być kwota nawet powyżej 300 mln USD [Boni 2004]. Podczas szkoleń stosowane są różne metody, najczęściej naprzemiennie, i wplatane w zależności od potrzeb do programu nauczania (w odniesieniu do celu i do treści nauczania).

**Wykłady** – najprostsza metoda szkoleniowa polegająca na przekazywaniu treści szkolenia przez wykładawcę, bez konieczności wykazywania dużej aktywności ze strony uczestników. Podczas wykładów przekazywana jest głównie wiedza teoretyczna, uczestnicy nie są w stanie zdobyć praktycznych umiejętności. Najczęściej prowadzone są w dużych grupach i są formą odpowiednią do uaktualniania wiedzy uczestników na dany temat. Wykłady, z powodu braku interakcji, nie pozwalają na dostosowanie poziomu zaawansowania przekazywanych treści do wiedzy posiadanej przez uczestników szkolenia.

<sup>2</sup> Dotyczy rynku nieobowiązkowych szkoleń dla dorosłych.

**Warsztaty** – forma szkolenia polegająca na przekazywaniu wiedzy teoretycznej, lecz kładąca zdecydowanie większy nacisk na umiejętność wykorzystania jej w praktyce. Podczas warsztatów uczestnicy rozwiązują postawione przed nimi problemy. Szkolenia w formie warsztatów przeprowadzane są zazwyczaj z zakresu zarządzania, sprzedaży, umiejętności informatycznych czy zagadnień związanych bezpośrednio z produkcją.

**Studia przypadków** (*case studies*) – podczas tego typu szkoleń uczestnikom przedstawiane są autentyczne bądź hipotetyczne sytuacje związane z działalnością różnych organizacji. Przedstawione scenariusze oprócz omówienia wymagają od uczestników analizy sytuacji i zaproponowania konkretnych rozwiązań przedstawionych problemów. Szkolenia tego typu dotyczą najczęściej problematyki zarządzania.

**Symulacje** – polegają na odgrywaniu przez uczestników szkolenia wybranych scenek opisanych przygotowanym wcześniej scenariuszem. Tego typu metoda szkoleniowa jest szczególnie często stosowana w szkoleniach z zakresu negocjacji, sprzedaży czy rozwoju osobowości. Filmy są metodą pomocniczą względem pozostałych. Nagrane i przedstawione scenki wideo są szczególnie pomocne w ilustrowaniu określonych sytuacji w symulacjach oraz szkoleniach językowych. Filmy są też stosowane jako narzędzie instruktażu pracowników w zakresie wykonywania określonych działań operacyjnych.

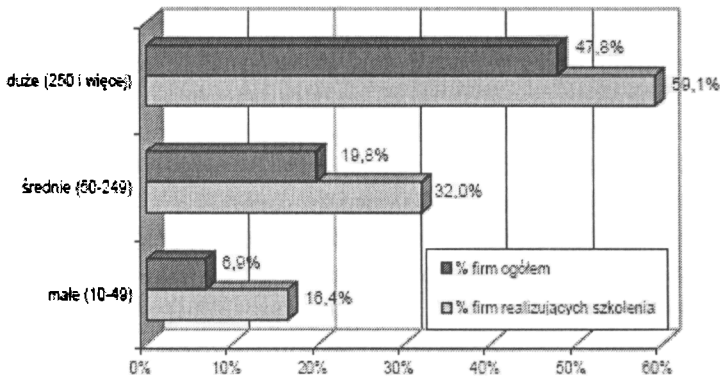
**Programy komputerowe** – wykorzystanie programów komputerowych w procesie kształcenia jest szczególnie intensywne w przypadku szkoleń e-learningowych. Tego typu szkolenia stają się coraz bardziej popularne. Opracowano standardy (np. SCORM czy AICC), które stają się wyznacznikiem trendów i kierunkiem rozwoju tej dziedziny nauczania permanentnego.

**Outdoor** – szkolenia integracyjne i wzmacniające pracę grupową organizowane w wydzielonym miejscu, najczęściej na łonie przyrody. Szkolenia tego typu polegają na wcieleniu się członków zespołu w przygotowane dla nich wcześniej role, sprawdzaniu swoich sił w różnych sportach ekstremalnych czy też wspólnej realizacji postawionych przed zespołem zadań [Boni 2004]. Dość syntetycznie można podzielić te szkolenia na specjalistyczne i szkolenia o charakterze ogólnym.

**Szkolenia specjalistyczne** – tematyka szkolenia jest ściśle związana z działalnością danego przedsiębiorstwa, a zdobyte przez uczestników kwalifikacje praktycznie nie mogą być wykorzystane poza daną organizacją. Do szkoleń tego typu zalicza się głównie specjalistyczne kursy związane bezpośrednio z aspektami technicznymi produkcji, jakości czy usług danej organizacji lub korporacji.

**Szkolenia o charakterze ogólnym** – wiedza z tego typu szkoleń może być wykorzystana przez uczestnika także poza firmą, zwiększając tym samym mobilność siły roboczej w ramach całej gospodarki. Do tego typu szkoleń zalicza się w szczególności szkolenia z zakresu kompetencji społecznych, umiejętności osobistych, negocjacji, prezentacji, moderacji, pracy grupowej, zarządzania (np. zarządzania zasobami ludzkimi czy zarządzania projektami). Wydatki na szkolenia pra-

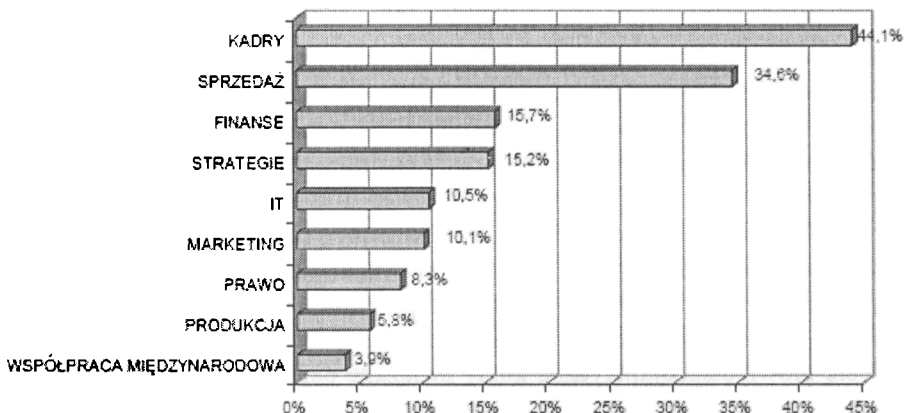
cownicze stale rosną, a popyt na nie zwiększył się na rynku o ponad 30% w ostatnich latach [*Rynek szkoleń...*]. Odsetek firm mających plany szkoleniowe potwierdza tę tendencję na rynku.



Rys. 1. Odsetek firm posiadających plany szkoleniowe w 2002 r.

Źródło: badania Ustawicznego Szkolenia Zawodowego w Przedsiębiorstwach (CTS2) PBS dla Ministerstwa Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, listopad 2003.

Do głównych tematów szkoleń pracowniczych na rynku polskim zaliczyć należy aspekty związane z zarządzaniem kadrami oraz technikami sprzedaży, choć rośnie również popyt na doskonalenie kompetencji współpracy międzynarodowej i integracji.



Rys. 2. Podział na główne bloki tematyczne szkoleń zawartych w bazie Instytutu Zarządzania (suma w ramach wszystkich bloków tematycznych jest większa od 100% ze względu na zakwalifikowanie szkoleń w niektórych przypadkach do kilku kategorii jednocześnie)

Źródło: Baza szkoleń Instytutu Zarządzania, stan na 12 marca 2004 roku (nowoczesnafirma.wp.pl/szkolenia).



## 5. Zakończenie

Zarządzanie szkoleniami w organizacji to, w istocie, magiczny proces zarządzania zmianami, to umiejętność tworzenia wizji pożądanego potencjału kompetencji, postaw i związanych z nimi umiejętności, a następnie realizacji tej wizji. Skuteczni menedżerowie szkoleń to bodaj najwięksi czarodzieje w firmie. Działy szkoleń, wyposażone w odpowiednie kompetencje i uprawnienia, traktowane poważnie i odpowiedzialnie, mogą zapewnić organizacji trwałą przewagę nad konkurencją, ponieważ dobrze zaprojektowany i realizowany system edukacyjny prowadzi do lepszej jakości pracy na płaszczyźnie indywidualnej, zawodowej i organizacyjnej. Z badań rynku szkoleń w wybranych koncernach międzynarodowych<sup>3</sup> oraz na podstawie analizy źródeł literaturowych można stwierdzić, że rynek szkoleń charakteryzuje się dużym rozproszeniem (chodzi o stronę podażową) i łatwo jest nadal zaistnieć na rynku szkoleniowym. Stąd dynamika powstawania firm szkoleniowych nadal jest relatywnie wysoka.

Działy personalne klientów (czy też działy szkoleń) generalnie starają się kreować aktywnie politykę szkoleniową w swoich firmach. Systematycznie wzrastają nakłady na szkolenia menedżerskie i zwiększa się udział w projektach szkoleniowych średniej kadry menedżerskiej i nadzoru. Tendencje w omawianej branży firm szkoleniowych oraz na rynku klienta są wyraźnie wzrostowe. Coraz większą wagę, oprócz tradycyjnych szkoleń specjalistycznych, przywiązuje się do podnoszenia kompetencji w zakresie integracji celów organizacji w oparciu o kompetencje interpersonalne, czyli szeroko rozumianą integrację pracowników na różnych szczeblach w strukturze firmy. Dodatkowo, w przypadku koncernów międzynarodowych, spełnia to rolę integracji z odmiennością kulturową oraz wzrostem tolerancji i akceptacji różnic. Ma to w konsekwencji prowadzić do podnoszenia świadomości menedżerów oraz poziomu ich umiejętności myślenia systemowego, pozwalać na dostrzeganie złożoności współczesnego świata oraz syntezę informacji. Dodatkowo pozwala to na podnoszenie zdolności działania w wielokulturowym otoczeniu, wzmacnia gotowość do ustawicznej nauki, otwartość na zmiany w organizacji i jej otoczeniu. Ponadto stwarza to szansę na wysokie standardy zachowań organizacyjnych oraz stawianie sobie wysokich wymagań kompetencyjnych.

## Literatura

9th Annual Global CEO Survey Globalisation and Complexity Inevitable Forces in a Changing Economy. Boni M. (ekspertyza), *Rynek usług szkoleniowych dla przedsiębiorstw w Polsce stan obecny – perspektywy rozwoju – rekomendacje*, Instytut Zarządzania, Warszawa 2004 ([www.parp.gov.pl/doc.raport](http://www.parp.gov.pl/doc.raport)).

<sup>3</sup> Analizie poddano plany szkoleniowe firm: VW Poznań Sp. z o.o., Seco/Warwick Sp. z o.o., Sitach Sp. z o.o. i Server Polska Sp. z o.o.

Bukowski M., *Polska – podstawowe wielkości i wskaźniki w latach 1995-2004*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa 2005.

Lewin M., *Rynek usług szkoleniowych 2003/2004*, Instytut Zarządzania, Warszawa 2004.

Prahalad K., Hamel C., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.

*Rynek szkoleń 2001. Popyt*, [www.nowoczesnafirma.wp.pl/szkolenia](http://www.nowoczesnafirma.wp.pl/szkolenia).

[www.nowoczesnafirma.wp.pl/szkolenia](http://www.nowoczesnafirma.wp.pl/szkolenia).

[www.parp.gov.pl/doc/raport](http://www.parp.gov.pl/doc/raport).

[www.pwc.com/pl/pol/ins-sol/publ/2006/ceo\\_survey.html](http://www.pwc.com/pl/pol/ins-sol/publ/2006/ceo_survey.html).

## HUMAN RESOURCE IMPROVING TRENDS IN INTERNATIONAL ORGANIZATIONS

### Summary

The article covers issue of improvement of human resources in contemporary international organizations. It includes analyses of Polish training market research in the last few years. It also includes short definitions and descriptions of all main training forms. On the basis of analyses the authors shaped conclusions and prognoses about future of training market in international organizations in Poland. The cultural aspect of organization was described in the training processes. It was shown that cultural demand influence in organization is the main element of projecting the training system.