

# Włodzimierz Chojnacki

---

## Profesjonalizacja w zarządzaniu personelem

---

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 1 (3), 5-16

---

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Włodzimierz Chojnacki**

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie

## PROFESJONALIZACJA W ZARZĄDZANIU PERSONELEM

### *Streszczenie*

*W artykule starałem się wyeksponować tezę, że głównymi siłami kształtującymi rozwój zawodowy są nie tylko posiadane kompetencje społeczne, techniczne, interpersonalne i koncepcyjne, ale również wzajemnie zintegrowane i niekiedy konkurencyjne funkcje i procesy poznawcze i aksjologiczno-motywacyjne o charakterze rozwojowym jakie w dużej mierze pełnią pracownicy i menedżerowie. Jest to zgodne z dialektyką heglowską oraz teorią mikrotrendów M. Penna i E. Kinney Zalesne<sup>1</sup>, które są trudne, a czasami wręcz nie do zbadania i przewidzenia. Obecna skala indywidualnych, głęboko racjonalizowanych wyborów, z jednej strony, nigdy w historii rodzaju ludzkiego nie była tak duża, a z drugiej strony zarządzający i zarządzani nie byli tak dobrze wyposażeni w wiedzę, umiejętności, zindywidualizowane ego, procesy poznawcze i emocjonalne, które decydują w dokonywaniu codziennych wyborów. Istnieje więc istotne zapotrzebowanie na badania naukowe zogniskowane na zidentyfikowaniu najbardziej efektywnych modeli i wzorców, które w dużej mierze ukierunkowują nasze decyzje i wybory. Potrzebujemy do ich odkrycia i opracowania bardziej nowoczesnego tomografu, rezonansu magnetycznego mikroskopu elektronowego niż jak dotychczas tylko oka, ucha i szkiełka czy komputera. Dzięki nowemu technologicznemu zaawansowaniu mamy obecnie o wiele większe możliwości poznania źródeł i zasobów indywidualnych procesów podejmowania decyzji oraz wzorców i modeli dzięki którym dużo łatwiej będzie odróżnić naturalne piękno człowieka od granatowych garniturów, złotych zegarków, botoksu i silikonu.*

**Kluczowe słowa:** globalizacja, rozwój profesjonalny, kapitał intelektualny, transformacja, nowa kultura korporacyjna, kultura zarządzania, decentralizacja, personel, profesjonalny manager, zarządzanie z wizją, planowanie strategiczne, wielowymiarowa analiza.

<sup>1</sup> M.J. Penn, E. Kinney Zalesne, *Mikrotrendy. Małe siły które niosą wielkie zmiany*, Wyd. MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2009, s. 13.

Wyniki prawie wszystkich transformacji społeczno-politycznych, militar-nych, ekonomicznych oraz instytucjonalno-organizacyjnych wskazują, że nie wystarczy zbudować optymalnego systemu zasobów ludzkich, rzeczowych, informacyjnych, a także finansowych. Jak się okazuje, ludzie dobrze funkcjonują bowiem w organizacji, gdy przejawiają motywację do działania i współdziałania oraz kreują proefektywnościową kulturę organizacyjną, której filarem są wartości, postawy i zachowania. W prezentowanym tekście podejmuję próbę przedstawienia integracyjnego podejścia do współczesnych zmian dotyczących profesjonalizacji i zarządzania personelem.

Na wstępie warto podkreślić, że obecnie można wyróżnić co najmniej pięć kierunków badań nad profesjonalizacją i zarządzaniem personelem. Pierwszy wywodzi się z analiz historyczno-porównawczych, w ramach których próbuje się doszukiwać implikujących rozważań wynikających z przenikania się teorii i praktyki oraz doświadczeń, które wynikają z historii, w celu odkrywania i transpozycji istotnych problemów do współczesnych studiów nad opisem i wyjaśnianiem nowych modeli profesjonalizacji zasobów ludzkich. Drugi kierunek związany jest z potrzebami i interesami wojska. Ma on długą i bogatą historię zapoczątkowaną w starożytnych Chinach<sup>2</sup>, Grecji<sup>3</sup>, Rzymie<sup>4</sup> i sięgającą aż do współczesności<sup>5</sup>. Trzecim kierunkiem są odkrycia naukowe (prawa, teorie i twierdzenia) oraz inwestycje w technikę i technologie. To technika dominowała bowiem nad nauką jeszcze w epoce przemysłowej XIX wieku. Obecnie zaś w coraz większym stopniu nauka tworzy podstawy dla nowej wiedzy o profesjonalizacji i zarządzaniu. Trzeci kierunek wywodzi się natomiast z okresu naukowej organizacji pracy końca XIX i początków XX wieku, od kiedy to m.in. Henry Fayol wprowadził planowanie strategiczne, menedżerskie metody, techniki i procedury badania oraz analizy pracy. Czwarty kierunek ma intelektualne źródła umiejscowione w naukach humanistycznych<sup>6</sup>, ekonomicznych<sup>7</sup> oraz w zarządzaniu<sup>8</sup>. Piątym, ale zapewne nie ostatnim kierunkiem jest tradycja literacka, teatralna i filmowa. Tradycja ta w pewnym sensie odzwierciedla zainteresowania profesjonalizacją i zarządzaniem personelem w środowisku kreatorów kultury.

---

<sup>2</sup> Sun Tzu, *Sztuka wojny*, Warszawa 1994.

<sup>3</sup> Ksenofont, *Wyprawa Cyrusa*, Warszawa 1955.

<sup>4</sup> G.J. Cezar, *Wojna galicjska*, Wrocław 1978.

<sup>5</sup> C.von Clausewitz, *O wojnie*, Lublin 1955; L. Wyszczelski, *Historia myśli wojskowej*, AON, Warszawa 1999; *Makes of Modern Strategy. Military Through from Machiavelli to Hitler*, Princeton 1960; W. Chojnacki, *Army professionalization in sociological studies*, published by Military University of Defense, Warsaw 2008.

<sup>6</sup> J.E. Karney, *Podstawy psychologii i pedagogiki pracy*, Wyższa Szkoła Humanistyczna im. A. Gieysztora, Pułtusk 2004; W. Chojnacki, *Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2006.

<sup>7</sup> R.E. Quinn, S.R. Faerman, M.P. Thomson, M.R.McGrath, *Profesjonalne zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007; B. Nielsen, P. Economy, *Zarządzanie*, Wyd. READ ME, Łódź 1999; A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.

<sup>8</sup> A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2007.

## 1. Pojęcie i istota profesji

Badacze zajmujący się problemami profesji stosując paradygmat funkcjonalistyczny i strukturalistyczny ukierunkowali swoje zainteresowania głównie na poszukiwanie listy cech, które umożliwiają odróżnienie prawdziwych profesji od tych, które na to miano nie zasługują oraz określenie wymogów profesjonalizacji rozumianej jako proces osiągania wysokiego poziomu wykonywania zawodu. Przykładem jest opracowany w 1953 roku przez Nelsona Forte zestaw czterech cech, które powinna spełniać każda profesja:

- stosowanie specjalistycznych technik i technologii;
- wykorzystanie umiejętności, które mogą być transferowane na inny rodzaj pracy;
- posiadanie ścieżek rozwoju kariery;
- dysponowanie zestawami standardów kwalifikacji zawodowych.

Natomiast zdaniem H. Wilensky`ego, zaliczanego przez A. Abbota<sup>9</sup> do grona wybitnych strukturalistów i instytucjonalistów, zawód, który ma stać się profesją, powinien posiadać naukową podstawę, wyłączność na określone kompetencje i standardy profesjonalnego szkolenia i doskonalenia<sup>10</sup>. O zaliczeniu danego zawodu do profesji decydują głównie dwie grupy cech, tzn. wykorzystywanie wiedzy i umiejętności nabywanych na poszczególnych etapach edukacji oraz przestrzeganie standardów zawodowych i etycznych.

Procesy globalizacji powodują, że zmiany w obszarze metod zarządzania w firmach oraz w kulturze organizacyjnej<sup>11</sup> zachodzą dynamicznie. Na przykład amerykańscy menedżerowie są bardziej zaangażowani w realizowanie zadań, a pracowników traktują jako środki do celu. Przełożeni europejscy cenią sobie natomiast kontakty z podwładnymi i poświęcają dużo czasu, by wyjaśnić im strategię firmy<sup>12</sup>. W odniesieniu do kultury, niezależnie czy nazwiemy ją materialną, społeczną czy osobistą, posiada ona dominujące cechy humanistyczne. Etnologia i antropologia kultury oznacza w istocie system zawierający symboliczne, emocjonalne i poznawcze elementy, dzięki którym jednostki mają szansę efektywnie funkcjonować. Pod pojęciem kultury organizacyjnej rozumie się najczęściej wartości społeczne, normy, wzory, modele myślenia i działania niezbędne w percepcji symbolicznych związków znaczeniowych. Warto pamiętać, że kultura to zdolność do tworzenia standardów, wartości, norm i zachowań,

---

<sup>9</sup> Por. A. Abbot, *The System of the Professions: An Essay on the Division of Expert Labour*, University of Chicago Press, Chicago 1988.

<sup>10</sup> H.L. Wilensky, *The Professionalization of Everyone?*, "American Journal of Sociology", vol. 70, p. 136-145.

<sup>11</sup> K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 11-16. oraz J. Stachowicz, J. Machulik, *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Zumacher, Kielce 2001, s. 15.

<sup>12</sup> J.E. Karney, *Podstawy psychologii i pedagogiki pracy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Humanistycznej im. A. Gieysztor w Pułtusku, Pułtusk 2004, s. 80.

a w konsekwencji do logicznego myślenia i świadomych zachowań zgodnych z przyjętymi wzorami. Jest to zgodne z prawidłowością, że określony typ zadań uruchamia określony typ myślenia. Duży wpływ na kształtowanie się tej prawidłowości ma dominująca kultura organizacyjna, która w teorii i praktyce zarządzania występuje jako:

- **kultura organizacyjna** (organizational culture) – często stosowana przez tak znanych badaczy, jak: E. Schein<sup>13</sup>, G. Morgan<sup>14</sup>, Ch. Handy<sup>15</sup> i Cz. Sikorski<sup>16</sup>;
- **kultura przedsiębiorstwa** (enterprise or corporate culture) – terminy często stosowane przez takich menedżerów i badaczy, jak: M. Armstrong<sup>17</sup> czy T. Deal i A. Kennedy<sup>18</sup>;
- **kultura zarządzania** (mangement culture) – pojęcie stosowane głównie w procesie organizacji i zarządzania utożsamiane z kulturą kadry menedżerskiej.

Istotą perspektywy organizacyjnej w kształtowaniu kultury zarządzania jest akceptacja ciągłych interakcji zachodzących między potrzebami jednostki, personelu i organizacji. Interakcje te cechuje trwałość, w sensie permanentnego dostosowywania się oraz doskonalenia tych trzech podmiotów względem siebie. Społeczeństwo, będąc środowiskiem działania organizacji oraz jednostek i grup społecznych, wypracowuje coraz bardziej efektywne reguły, zasady i procedury postępowania w procesie interakcji wyżej wymienionych podmiotów.

Proces dostosowania organizacji do zmieniających się potrzeb otoczenia to ciągle zmiany obejmujące przemieszczanie pracowników, rotację na stanowiskach, restrukturyzację wykonywanej pracy, szkolenie i zwiększanie ich potencjału pracy nie zawsze zgodnie z wcześniej określoną indywidualną ścieżką kariery zawodowej. Równocześnie, jednostka w organizacji stara się określić swój obszar autonomii i władzy oraz dąży do realizacji własnych celów m.in. poprzez pełnienie przez pracownika lub kierownika roli mentora, profesjonalisty, informatora doradcy, coacha, eksperta lub konsultanta itp.

---

<sup>13</sup> E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Published by Jossey-Bass, San Francisco-London 1986.

<sup>14</sup> G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 1997.

<sup>15</sup> Ch. Handy, *Understanding Organization*, Published by Penguin Books Ltd., London 1985.

<sup>16</sup> Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2002.

<sup>17</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik dla menedżerów liniowych*, Wydawnictwo REBIS, Poznań 2007.

<sup>18</sup> T.E. Deal, A.A. Kennedy, *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Published by Addison-Wesley, Massachusetts 1982.

## **2. Substrategie profesjonalnego zarządzania karierą w organizacji**

Plany działania w odniesieniu do personelu (np. plany zatrudnienia, systemy motywacji i analiza potrzeb szkoleniowych) stanowią istotne substrategie personalne w procesie zarządzania karierą. Powinny być zintegrowane z celami firmy i pracowników i prowadzić do podejmowania efektywnych jednostkowych, grupowych i organizacyjnych działań. Formalnie określona i udokumentowana ścieżka kariery zawodowej pracownika powinna stanowić podstawę do kreowania jego kariery oraz być w znacznym stopniu obiektywną miarą tej kariery wobec subiektywnych odczuć pracownika, co do jego rozwoju, satysfakcji czy osiągniętego statusu społecznego.

Ścieżkę kariery w organizacji projektują doradcy personalni, uwzględniając potrzeby i możliwości firmy. Określa ją również struktura organizacyjna, czynności wykonywane na poszczególnych stanowiskach, wymagania (zadania, które pracownik będzie wykonywał), poziom wynagrodzenia i inne. Menedżerów wyznaczających pracownika na nowe stanowisko interesuje: poziom jego kwalifikacji i kompetencji, posiadane doświadczenie zawodowe oraz wyniki uzyskiwane na dotychczas zajmowanym stanowisku, które stanowią podstawę przewidywanych zachowań na nowym stanowisku. Natomiast pracownika interesuje głównie poziom wynagrodzenia, zabezpieczenie socjalne, możliwość uzyskiwania informacji zwrotnej oraz możliwości rozwoju zawodowego.

## **3. Profesjonalny system rekrutacji, selekcji i kwalifikowania personelu**

Rekrutacja, selekcja i kwalifikowanie pracowników to procesy umożliwiające zidentyfikowanie celów zawodowych kandydata oraz uzgodnienie ich z potrzebami organizacji. W trakcie selekcji wykorzystuje się instrumenty, za pomocą których gromadzi się niezbędne informacje o kandydacie, użyteczne także przy projektowaniu jego ścieżki rozwoju zawodowego. Do instrumentów tych należy zaliczyć: opisy pracy, profile wymaganych cech zawodowych, podanie o pracę (list motywacyjny), życiorys, świadectwa i dyplomy, świadectwa pracy, listy referencyjne, świadectwa zdrowia, wywiady (rozmowy kwalifikacyjne), testy selekcyjne (psychologiczne, wiedzy, umiejętności, psychomotoryczne i medyczne) i inne. Instrumenty te mają za zadanie określenie przydatności kandydata do pracy zarówno w krótkiej, jak i długiej perspektywie czasowej. Ponadto nieformalna procedura rekrutacji obejmuje techniki i instrumenty, które mogą zostać wykorzystane przez kandydata, w celu zgromadzenia wiedzy o organizacji niezbędnej do podjęcia decyzji o zatrudnieniu.

Ścieżka kariery pracownika definiowana jest najczęściej w kategoriach przemieszczeń dokonujących się wzdłuż hierarchicznie uporządkowanych sta-

nowisk. Aktualnie jednak zarówno przemieszczenia pionowe (w górę struktury organizacyjnej), jak i poziome, np. przemieszczenia poza funkcję, w której dotychczas pracownik był awansowany, z punktu widzenia kariery jednostki mają taką samą wartość. Owe przemieszczenia oznaczają bowiem intencjonalną realizację obranego przez jednostkę i zaplanowanego przez organizację kierunku rozwoju. Terminy „ścieżka kariery” czy „ścieżka awansu” są używane zamiennie jedynie w przypadku jednostki, która swoją karierę widzi w kategoriach awansu stanowiskowego. Rozwój profesjonalny należy jednak rozumieć szerzej, jako osiąganie przez pracowników wysokiego poziomu kwalifikacji i kompetencji niezbędnych do realizacji zaplanowanych celów organizacji zgodnie z zasadami etycznymi.

#### 4. Analiza potrzeb szkoleniowych

Analiza potrzeb edukacyjnych zmierza do ustalenia rozbieżności pomiędzy tym, co ludzie wiedzą i są w stanie wykonać, a tym, co powinni wiedzieć i być w stanie wykonać. Dotyczy więc oceny różnic pomiędzy tym, co jest, a tym, co powinno być, czyli czego ludzie muszą się nauczyć, aby mogli lepiej wykonywać swoją pracę. Oznacza też potrzebę uczenia się dla rozwoju – przyjmowania nowych obowiązków, przechodzenia na wyższe i bardziej odpowiedzialne stanowiska, nabywania wielorakich umiejętności, rozwijania swoich zdolności lub kompetencji. Zdaniem M. Armstronga<sup>19</sup> analiza potrzeb organizacji w dziedzinie szkoleń ma na celu określenie tych obszarów, w których przeprowadzenie szkoleń jest najważniejsze i najbardziej pilne. Podstawowym kryterium w tym względzie, oprócz stwierdzonej luki kompetencyjnej, powinno być znaczenie poszczególnych komórek organizacyjnych firmy z punktu widzenia wkładu, jaki wnoszą one w tworzenie wartości dodanej.

Natomiast dla A. Poczowskiego<sup>20</sup> analiza potrzeb jest specjalistyczną techniką zbierania danych niezbędnych działowi personalnemu do określenia skali, rozmiarów i rodzaju zapotrzebowania na kształcenie i rozwój. Może być przeprowadzona na próbie reprezentacyjnej lub całości. Analiza potrzeb szkoleniowych polega na określeniu najbardziej odpowiednich i efektywnych sposobów zaspokajania potrzeb organizacji. Opracowanie skutecznych narzędzi należy do działu personalnego. Dane zbierane są za pomocą ankiet czy metody wywiadu biograficzno-narracyjnego<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik dla menedżerów liniowych*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2007, s. 241.

<sup>20</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2008, s. 287.

<sup>21</sup> M. Kostera, S. Kownacki, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A.K. Koźmińskiego, W. Piotrowskiego, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 516; oraz L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 15.

Profesjonalna identyfikacja potrzeb szkoleniowych (IPS) zakłada natomiast poprawę efektywności poprzez uczenie się, a w szczególności określenie właściwych potrzeb szkoleniowych personelu skorelowanych z celami przedsiębiorstwa oraz metod integrujących potrzeby szkoleniowe z wynikami i korzyściami osiąganymi przez przedsiębiorstwo na trzech poziomach: indywidualnym, grupowym i organizacyjnym<sup>22</sup>. Potrzeby organizacyjne „dotyczą efektywności organizacji jako całości. Informacje na temat ogólnej efektywności mogą pozwolić na rozpoznanie obszarów potrzeb szkoleniowych lub koniecznych interwencji”<sup>23</sup>. Potrzeby grupowe dotyczą efektywności grupy, działu lub zespołu pracowników. Pozyskane informacje na temat efektywności takiej grupy mogą pozwolić na identyfikację potrzeb szkoleniowych lub innych koniecznych interwencji<sup>24</sup>. Potrzeby indywidualne ogniskują się wokół efektywności jednej lub kilku osób (jako jednostek, a nie członków grupy). Informacje na ten temat mogą pomóc w rozpoznaniu specyficznych potrzeb<sup>25</sup>. Analiza potrzeb szkoleniowych polega głównie na określeniu rozbieżności między tym, co dzieje się w firmie, a tym, co powinno się w niej dziać. Rozbieżności te, czyli różnice między tym, co pracownicy wiedzą i potrafią wykonać, a tym, co muszą wiedzieć i potrafić wykonać, powinny być wyeliminowane właśnie przez szkolenie. Luka edukacyjna to nie jest „model niedoboru”, lecz określenie i zaspokojenie potrzeb kształcenia i rozwoju z uwzględnieniem zróżnicowanych umiejętności oraz przygotowania pracowników do podjęcia przez nich dodatkowych obowiązków oraz możliwości zwiększenia zakresu ich kompetencji do podejmowania w przyszłości większej odpowiedzialności.

#### 4.1. Metody analizy potrzeb szkoleniowych

Strategia firmy i podporządkowana jej strategia zasobów ludzkich określają, jakie kompetencje są i będą wymagane w organizacji. W tym celu przeprowadzana jest analiza, która pozwala na określenie potrzeb, np. w zakresie uczenia się i szkolenia zarówno całego przedsiębiorstwa, jak i poszczególnych grup pracowników. Potrzebne informacje są uzupełniane poprzez przeprowadzenie rozmów z pracownikami dotyczących ich poglądów na temat tego, czego powinni się nauczyć. Ponadto należy zastanowić się nad planowanymi zmianami dotyczącymi procesów i metod pracy czy zakresów poszczególnych stanowisk (projektowanie stanowisk pracy), a także przeanalizować istniejące luki w kompetencjach oraz obszary obniżonej efektywności; wskazujące na potrzebę nauki<sup>26</sup>.

<sup>22</sup> T. Boydell, M. Leary, *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 29; oraz M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

<sup>23</sup> Tamże, s. 24.

<sup>24</sup> Tamże, s. 25.

<sup>25</sup> Tamże, s. 27.

<sup>26</sup> *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A.K. Koźmińskiego, W. Piotrowskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 502.



Należy w tym celu przeprowadzić specjalne badania pozwalające na określenie potrzeb w zakresie uczenia się i szkolenia zarówno całego przedsiębiorstwa, jak i poszczególnych grup pracowników. Informacje te uzupełnia się, przeprowadzając rozmowy z pracownikami dotyczące ich poglądów na temat tego, czego powinni się nauczyć. Ponadto należy zastanowić się nad planowanymi zmianami dotyczącymi procesów i metod pracy czy zakresów poszczególnych stanowisk (projektowanie stanowisk pracy), a także przeanalizować istniejące luki w kompetencjach oraz obszary obniżonej efektywności; wskazujące na potrzebę nauki.

## 5. Zarządzanie przez efekty a profesjonalizacja personelu

Metoda uczenia się oparta na zarządzaniu przez efekty koncentruje się na opracowaniu programów podnoszenia poziomu efektywności oraz kontraktów dotyczących uczenia się, powiązanych ze wspólnie przygotowanymi planami działań. Nacisk kładziony jest przede wszystkim na ustawiczny rozwój pracowników<sup>27</sup>. Podstawę ewaluacji zarządzania przez efekty stanowi procedura składająca się z pięciu elementów:

1) pomiaru wyników w odniesieniu do uzgodnionych wielkości docelowych i standardów,

2) informowaniu personelu o tym, na jakim poziomie realizują stawiane mu zadania,

3) pozytywnych wzmocnień za dobrze wykonaną pracę, aby w przyszłości została wykonana jeszcze lepiej; dopuszczalna jest wyłącznie krytyka konstruktywna, tzn. wskazująca sposób poprawy,

4) systematycznej wymiany poglądów, podejść, koncepcji w toku pełnej, wolnej i szczerzej wymiany poglądów na temat dotychczasowych dokonań i działań koniecznych do osiągnięcia jeszcze lepszych efektów, w tym umożliwienie pracownikom wyrażania osobistych przekonań na temat wykonywanej pracy, sposobu udzielania wskazówek i kierowania pracą przez menedżerów oraz własnych aspiracji,

5) uzgodnienia planów działań, które pracownicy będą realizować samodzielnie lub przy wsparciu menedżerów<sup>28</sup>.

Zarządzanie przez efekty ma na celu rozwijać proces nauki poprzez gromadzenie doświadczeń z uczenia się na rozwiązywaniu problemów, unikaniu błędów, dążenia do osiągnięcia sukcesów nierozłącznie związanych z codziennym wykonywaniu zadań przez personel. Polega to na wyciąganiu wniosków z własnych doświadczeń, to znaczy takim ich rozważeniu, aby w przyszłości można było je zrozumieć i zastosować. Proces uczenia się jest więc w istocie kreowa-

---

<sup>27</sup> Tamże, s. 502.

<sup>28</sup> Tamże, s. 452.

niem siebie poprzez gromadzenie i wykorzystywanie własnej wiedzy i doświadczeń<sup>29</sup>.

Dawid Kolb opracował model, który stanowi prosty opis sposobu przekładania doświadczenia na koncepcje. Koncepcje te są następnie wykorzystywane przy dokonywaniu wyborów dotyczących nowych doświadczeń. Diagnozowanie potrzeb w zakresie uczenia się i szkolenia oznacza:

- opisanie treści stanowisk i ról przez odniesienie do kluczowych działań i wyników;
- określenie wymaganych standardów efektywności w kategoriach jakości oraz efektu pracy;
- określenie zakresu wiedzy, umiejętności i kompetencji (modele) potrzebnych do wykonania pracy na danym stanowisku, tak by sprostać standardom efektywności<sup>30</sup>.

## 6. Opis warunków i wysokość wynagrodzenia

Wynikiem analizy stanowiska pracy, roli, zakresu kompetencji jest specjalny opis warunków nauki, określający zakres wiedzy i umiejętności konkretnego pracownika oraz wymagany sposób uczenia się (coaching, kurs marketingu bezpośredniego). Należy podkreślić, iż musi nastąpić tu dopasowanie struktury uczenia się do planowania rozwoju kariery. Wartość wynagrodzenia jako czynnika indywidualnego rozwoju profesjonalnego zmienia się w cyklu życia jednostki i choć zawsze pełni funkcję dochodową, to przez przeważający okres rozwoju zawodowego nie stanowi jedyne motywatora tego rozwoju. Ważne są również inne funkcje takie jak:

- **społeczna** (kształtowanie dobrego klimatu pracy, zapobieganie konfliktom na tle wynagrodzeń, zapobieganie głębokim nierównościami wynagrodzeń i inne);
- **motywacyjna**, która ma cztery wymiary. Po pierwsze, motywowanie personelu do podjęcia pracy (przyciągać do firmy). Po drugie, przekonywanie do pozostania, aby stabilizować w firmie); pobudzanie do osiągnięcia wysokich efektów pracy; pobudzanie pracowników do rozwoju swych kompetencji, co ma się przyczynić do rozwoju firmy i osiągnięcia przez nią lepszych efektów.

Aktualnie odbywa się ewolucja systemu wynagrodzeń w kierunku rosnącego znaczenia i udziału składników wynagrodzeń zmiennych w stosunku do udziału wynagrodzeń stałych oraz ich indywidualizacja. Szczególnie indywidualizacja gratyfikacji finansowej pozwala na kształtowanie indywidualnych zestawów

---

<sup>29</sup> Tamże, s. 489.

<sup>30</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 502.

składników wynagrodzenia, żeby w konkretnym etapie cyklu życia jednostki zaspokajać dominujące potrzeby (lub umożliwić ich zaspokojenie). A ponadto, czyni ona z pracownika podmiot decydujący o kształcie struktury jego wynagrodzenia przez wybór interesujących go elementów składowych oraz pozwala organizacji wzmocnić pewne pożądane zachowania pracownika, wynikające z jego profilu psychologiczno-kwalifikacyjnego.

## **7. Instrumenty zarządzania profesjonalną karierą**

Profesjonalne przemieszczenia pracowników w organizacji są elementem planowania zasobów personalnych. Konsekwencją planów przemieszczeń są plany sukcesji sporządzone na potrzeby określonych stanowisk, z uwzględnieniem indywidualnych kroków rozwojowych. Instrumentem wykorzystywanym w tej technice są karty następców lub sukcesorów wewnętrznych lub zewnętrznych. Typowa karta sukcesji zawiera informacje oraz kryteria, jakimi kierowali się menedżerowie liniowi i top menedżerowie podejmujący decyzje o przemieszczeniu personelu z uwzględnieniem specyfiki firmy oraz użyteczne informacje o potencjalnych kandydatach.

Ważnym zadaniem każdej profesjonalnej organizacji jest zdiagnozowanie indywidualnego wzorca rozwojowego pracownika. Cenną techniką zbierania informacji o pracowniku jest analiza SWOT (mocnych i słabych stron pracowników), która umożliwia określenie jego pozycji w strukturze organizacyjnej. Pozwala także pracownikowi na uświadomienie pewnych faktów i sytuacji z jej życia, które decydują o pożądanym przez nią kierunku i tempie kariery. Analiza SWOT uświadamia także indywidualne, rodzinne i organizacyjne ograniczenia rozwoju profesjonalnego personelu. Zestaw odpowiedzi na pytania SWOT porządkuje i pozwala uświadomić pracownikom, w jakim punkcie swojego życia obecnie się znajdują, gdzie chcieliby być oraz w jaki sposób może to osiągnąć. Szczegółowe i refleksyjne odpowiedzi stanowią dla pracownika podstawę do ustalania celów rozwojowych, w tym alternatywnych ścieżek rozwoju profesjonalnego. Do tego celu może służyć macierz transakcyjna, która obrazuje wszelkie zmiany w potencjale społecznym organizacji (awanse, degradacje, przesunięcia, przyjęcia do pracy, fluktuacje). Macierz ukazuje drogę pracowników od momentu wejścia do organizacji, poprzez kolejno obejmowane stanowiska pracy, aż do momentu opuszczenia organizacji. Jest zatem instrumentem autodiagnozy organizacji, wykorzystywanym następnie w projektowaniu ścieżek rozwoju indywidualnego.

## 8. Proces stawania się profesjonalnym menedżerem

Zdaniem amerykańskich teoretyków i praktyków z zakresu profesjonalnego zarządzania struktura konkurujących wartości integruje przeciwieństwa. Z tego względu istotne jest przedstawienie konkurujących ze sobą funkcji pełnionych przez menedżerów oraz związanych z nimi kompetencji niezbędnych do ich wykonywania w ramach czterech modeli<sup>31</sup>. Pierwszym jest model racjonalnego celu, w którym menedżer nie tylko kieruje, projektuje i wyznacza cele podwładnym, określa reguły i zasady postępowania, ale także realizuje zadania. Od menedżera jako realizatora oczekuje się wysokiego poziomu motywacji, odpowiedzialności i efektywności w działaniu oraz stawiania wysokich wymagań sobie i podwładnym, by osiągnąć wyznaczony cel. Drugim jest model procesu wewnętrznego, w tym funkcje monitorującego i koordynatora. Od profesjonalnego menedżera oczekuje się wiedzy i umiejętności niezbędnych do bycia liderem oraz ewaluacji zachowań personelu pod względem przestrzegania przyjętych procedur i zasad realizacji zadań. W istocie rola monitorującego polega na trosce o szczegóły oraz sprawowanie kontroli, a także analizie danych i informacji, które otrzymuje. Dzięki temu potrafi planować, organizować i koordynować prace personelu, rozwiązywać sytuacje kryzysowe, m.in. wynikające z problemów technicznych, logistycznych i porządkowych. Trzecim modelem jest kształtowanie relacji interpersonalnych, w tym pełnienie roli moderatora i mentora. Pełniąc te funkcje menedżer powinien stosować podejście procesualne polegające na stosowaniu technik negocjacji ukierunkowanych na łagodne rozwiązywanie konfliktów organizacyjnych, integrację personelu oraz zespołową realizację zadań. Menedżer jako mentor przejawia troskę o personel poprzez wrażliwość, empatię i otwartość w kontaktach z ludźmi. Czwartym modelem jest podejście systemowe w pełnieniu funkcji innowatora i doradcy. Ważnymi obszarami dla przejawiania innowacji przez menedżera są zmieniające się dynamicznie zmiany w jego otoczeniu oraz zmiany, które inicjuje on niezależnie od czynników zewnętrznych. To człowiek z pewną własną wizją i dopasowaną do niej strategią i taktyką działania. Natomiast jako doradca służy pomocą w procesie adaptacji, szkolenia i doskonalenia zawodowego pracowników, występując w roli konsultanta, eksperta i społecznego opiekuna.

W artykule starałem się wyeksponować tezę, że głównymi siłami kształtującymi rozwój zawodowy są nie tylko posiadane kompetencje społeczne, techniczne, interpersonalne i koncepcyjne, ale również wzajemnie zintegrowane i niekiedy konkurencyjne funkcje i procesy poznawcze i aksjologiczno-motywacyjne o charakterze rozwojowym, jakie w dużej mierze pełnią i wdrażają pracownicy i menedżerowie. Jest to zgodne z dialektyką heglowską oraz teorią mikrotrendów M. Penna i E. Kinney Zalesne<sup>32</sup>, które są trudne, a czasami wręcz

<sup>31</sup> R.E. Quinn, S.R. Faerman, M.P. Thompson, M. McGrath, *Profesjonalne zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2007, s. 34.

<sup>32</sup> M.J. Penn, E. Kinney Zalesne, *Mikrotrendy. Mała siły które niosą wielkie zmiany*, Wyd. MT Biznes,

nie do zbadania i przewidzenia. Obecna skala indywidualnych, głęboko racjonalizowanych wyborów, z jednej strony nigdy w historii rodzaju ludzkiego nie była tak duża, z drugiej zaś – zarządzający i zarządzani nie byli tak dobrze wyposażeni w wiedzę, umiejętności, zindywidualizowane ego, procesy poznawcze i emocjonalne, które decydują w dokonywaniu codziennych wyborów. Istnieje więc istotne zapotrzebowanie na badania naukowe zogniskowane na zidentyfikowanie najbardziej efektywnych modeli i wzorców, które w dużej mierze ukierunkują nasze decyzje i wybory. Do ich odkrycia i opracowania potrzebujemy teraz nowoczesnego tomografu, rezonansu magnetycznego, mikroskopu elektronowego, dotychczas zaś wystarczało tylko oko, ucho czy komputer. Dzięki nowemu technologicznemu zaawansowaniu mamy obecnie o wiele większe możliwości poznania źródeł i zasobów indywidualnych procesów podejmowania decyzji oraz wzorców i modeli, dzięki którym dużo łatwiej będzie odróżnić naturalne piękno człowieka od granatowych garniturów, złotych zegarków, botoksu i silikonu.

#### **Abstract**

*In this article the thesis has been exposed that the main forces shaping the professional development is not only possessed social, technical, interpersonal and conceptual competence but also the mutual integrated and sometimes competitive functions and cognitive as well as the axiological-motivational processes of developmental character. It is in agreement with G.W. Hegel's dialectics and M. Penn and E. Kinney's Zalesne micro-trend theory<sup>33</sup>. These theories are empirically difficult to investigate and predict. So there is a significant need for scientific research focused on identification of the most effective models and patterns which, to a large extent, can enhance our possibilities in making decisions and choices in the field of human resource management.*

**Key words:** *globalization, professional development, intellectual capital, transformation, a new corporate culture, management culture, decentralization, personnel, professional manager, managing with vision, strategic planning, multidimensional analysis.*

<sup>33</sup> M.J. Penn, E.Kinney Zalesne, *Mikrotrendy. Male siły, które niosą wielkie zmiany*, Wyd. MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2009, s. 13.