

**Joanna Gajda, Seweryn Cichoń,
Adrian Gaudy**

**Rozwój zawodowy pracownika
organizacji elementem
warunkującym jego poczucie
podmiotowości**

Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa nr 1, 137-153

2013

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.

ROZWÓJ ZAWODOWY PRACOWNIKA ORGANIZACJI ELEMENTEM WARUNKUJĄCYM JEGO POCZUCIE PODMIOTOWOŚCI

Wprowadzenie

Wraz ze zmianami ustrojowymi nastąpiły zmiany w podejściu do pracownika organizacji i jego zachowania. Odrzucono obowiązującą dotąd koncepcję opartą na założeniu, że sytuacja pracownika w organizacji zależy od umiejętności dostosowania własnych predyspozycji do obowiązujących wymagań. Przy takim przekonaniu osiągnięcie sukcesu na pośrednich etapach zawodowych nie miałyby dla pracownika żadnego znaczenia. Powyższe założenie wywołało ostrą krytykę wobec przedmiotowego podejścia do pracownika rezultatem której było zwrócenie uwagi na konieczność przyjęcia nowego paradygmatu, że człowiek uczy się i rozwija w ciągu całego swojego życia.¹

Obecnie organizacje zachęcają podwładnych do nabywania i doskonalenia umiejętności co pozwala na zatrzymanie ich w organizacji.² Niezbędnym warunkiem dla merytorycznego, intelektualnego i emocjonalnego zaangażowania pracownika w sprawy przedsiębiorstwa jest zapotrzebowanie na podmiotowość.³ Przez podmiotowość należy rozumieć „poczucie pracownika, że organizacja zapewnia mu warunki dla zaznaczenia jego tożsamości w rezultacie pracy.”⁴ Stworzenie pracownikowi warunków dla wystąpienia w organizacji w wielu rolach – autora, współautora, inicjatora przekłada się na satysfakcję z pracy i poczucie podmiotowości. Człowiek ma poczucie, że jest podmiotem, gdy oferując swój wkład pracy posiada jednocześnie możliwość rozwoju i samorealizacji⁵ „we współdziałaniu z innymi, bez rezygnacji z własnego systemu wartości”.⁶

Z powyższej definicji wynika, że poczucie podmiotowości pracownika uwarunkowane jest wieloma czynnikami wśród których wymienić należy jako najistotniejsze:⁷

- wybór charakteru pracy i stanowiska pracy;
- wpływ na pełnioną funkcję i rolę w firmie;
- wpływ (współautorstwo) na wytwór pracy;
- wpływ na jakość, relacji interpersonalnych z innymi pracownikami;
- poziom satysfakcji z oceny za udział w tworzeniu wspólnego dzieła;
- przekonanie, że angażowanie się w pracy jest wynikiem wewnętrznej potrzeby.

¹ H. Januszek, *Przeobrażenia w gospodarce i funkcjonowaniu przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Poznań 2003, s. 104

² Ibidem, s. 24

³ M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE. Warszawa 2009, s. 60

⁴ W. Bańka, *Operacyjne kierowanie pracownikami w organizacjach*. Toruń 2007, s. 105

⁵ M. Morawski, op. cit., s. 60

⁶ W. Bańka, op. cit., s. 105

⁷ Ibidem, s. 105-106

Amerykański teoretyk D. Super zajmujący się rozwojem zawodowym pracowników przyjął założenie, że „pracownik ma stały i niepowtarzalny wzór zdolności oraz cech osobowości, które obiektywnie mogą być zmierzone i skojarzone z wymaganiami zadań zawodowych”.⁸ G. Filipowicz zauważa, że o efektywności zawodowej pracownika decyduje nie tylko zespół trwałych cech osobowości, lecz jego kompetencje. Osoba podejmująca pracę w organizacji powinna być świadoma konieczności podjęcia nauki w celu doskonalenia własnych kompetencji, których poziom może ulec zmianie zgodnie z oczekiwaniami pracodawcy na skutek różnorodnych oddziaływań. Wykorzystanie urozmaiconych form kształcenia i stymulowania rozwoju zawodowego pozwala osiągnąć taki poziom kompetencji, które wymagane są na wysokich stanowiskach.⁹ Troska o rozwój własnych kompetencji może wynikać z dwóch powodów: z chęci bezinteresownego umiłowania wiedzy lub potrzeby realizacji strategii firmy.¹⁰

Obecnie istnieje ryzyko zwolnienia z pracy osób, które nie podnoszą poziomu swojej wiedzy i umiejętności. M. Armstrong stwierdza, że taka sytuacja jest następstwem:

- niestabilności organizacji biznesowych spowodowanej niepewnością, że pracodawcy nie zagwarantują pracownikom bezpieczeństwa, gdyż nie zabiegają o utrzymanie stałej kadry pracowników;
- uzależnienia stabilności zatrudnienia od umiejętności pracowników, które mają odpowiadać potrzebom firmy;
- przywiązywania wagi do: elastyczności, zdolności do adaptacji, szybkości reagowania;
- niezapewnienia pracownikom stałości w pełnieniu ról spowodowanej ciągłymi zmianami;
- nadmiernego oszczędzania, które skutkuje większymi oczekiwaniami wobec pracowników i prawdopodobieństwem braku tolerancji osób nie spełniających wymagań organizacji.¹¹

Organizacja, chcąc osiągnąć sukces, musi prowadzić działalność na konkurencyjnych i coraz bardziej dynamicznie zmieniających się rynkach. Niezbędnym warunkiem jej rozwoju stało się zarządzanie strategiczne zorientowane na pracowników którzy nie tylko formułują, ale przede wszystkim realizują strategię. Coraz większego znaczenia nabiera strategiczny rozwój zawodowy pracowników organizacji. Buckley i Kemp podkreślają, że: „rozwój zawodowy menedżerów ma znaczenie strategiczne w tym sensie, że jest niezmiernie ważny jako ośrodek zapewniania odpowiedniej natury i składu kompetencji zawodowych menedżerów organizacji, które zabezpiecząby jej aktualną pozycję konkurencyjną, (...) oraz rozwijania kompetencji pozwalającej jej utrzymać lub zmienić pozycję konkurencyjną w przyszłości”.¹²

⁸ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*. Warszawa 2004, s. 162-163

⁹ Ibidem, s. 163

¹⁰ M. Sidor-Rządowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*. Kraków 2006, s. 128-129

¹¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków 2005, s. 282

¹² Cyt. za O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków 2000, s. 274

Definicje terminu „kompetencje”

Na podstawie przeglądu literatury przedmiotu należy dokonać interpretacji terminu „kompetencje” w wąskim i szerokim ujęciu.

Kompetencje w wąskim znaczeniu rozumiane są jako „zdolność pracownika do działania prowadzącego do osiągnięcia zamierzonego celu w danych warunkach za pomocą określonych środków”.¹³ W szerszym ujęciu kompetencje to „ogół wiedzy, umiejętności, doświadczenia, postaw i gotowość pracownika do działania w danych warunkach, a więc także zdolność przystosowania się do tych zmieniających się warunków”.¹⁴

A. Szczęsna i T. Rostkowski definiują kompetencje jako „wszystkie cechy pracowników, wiedza, umiejętności, doświadczenia, zdolności, ambicje, wyznawane wartości, style działania, których posiadanie, rozwijanie i wykorzystywanie przez pracowników umożliwia realizację strategii firmy, w której są zatrudnieni”.¹⁵

Komponenty kompetencji pracowników

Do podstawowych elementów kompetencji zalicza się: wiedzę, umiejętności, postawy, cechy osobowościowe, doświadczenia, zachowania. Poniższy rysunek prezentuje poszczególne składniki tworzące system na skutek sprzężenia tych komponentów.¹⁶

Zmieniające się otoczenie organizacji oddziałuje na dynamiczny charakter kompetencji. Określone postawy oraz zachowania menedżerów i pracowników organizacji wynikają z uznawanych wartości i norm kulturowych. Gdy oczekiwania pracowników są zgodne z założeniami kulturowymi wzrasta ich zaangażowanie do realizacji określonych zadań.

Ten kto posiada wiedzę i umiejętności, potrafi je zastosować w procesie pracy zasługuje na miano kompetentnego pracownika. Realizacji określonych działań sprzyjają predyspozycje osobowościowe, doświadczenia życiowe i zawodowe. Istotnym czynnikiem sprzyjającym skuteczności działań jest motywacja. Pracownicy odpowiednio zmotywowani „przyjmują pożądane postawy wobec pracy przełożonych, współpracowników w osiągnięciu wyznaczonych celów”.¹⁷

¹³ M. Sidor-Rządkowska, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*. Kraków 2006, s. 20

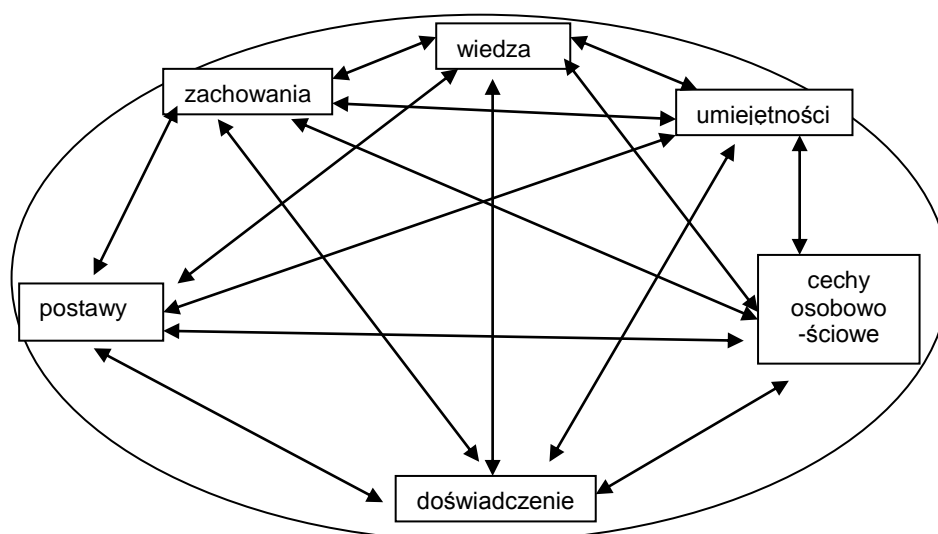
¹⁴ Ibidem

¹⁵ A. Szczęsna, T. Rostkowski, *Zarządzanie kompetencjami*, (w:) T. Rostkowski (red.) Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi, Difin. Warszawa 2004, s. 41

¹⁶ K. Piotrkowski, *Potencjał ludzki przedsiębiorstwa*, (w:) K. Piotrkowski (red.), *Zarządzanie potencjałem ludzkim w organizacji XXI wieku*. Warszawa 2006, s. 38

¹⁷ Ibidem, s. 40

Rysunek nr 1: Komponenty kompetencji



Źródło: R. Walkowiak, *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Olsztyn 2004

Rodzaje kompetencji

Kompetencje mają charakter złożony i wieloznaczny więc wymagają sklasyfikowania według odpowiednich kategorii – rodzajów i grup.

Według T. Rostkowskiego w organizacji mają zastosowanie trzy rodzaje kompetencji:¹⁸

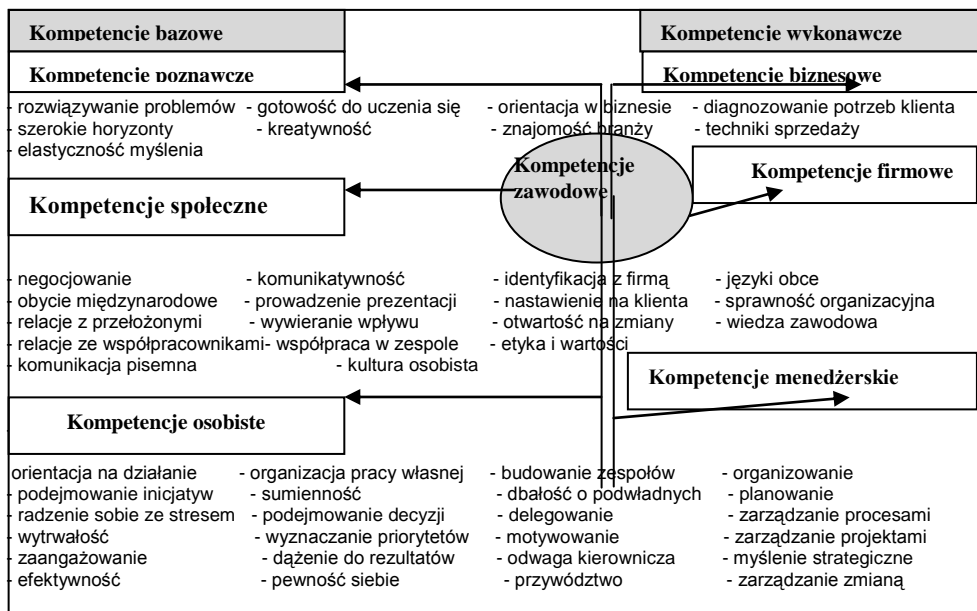
- „- Kompetencje kluczowe – wspólne dla wszystkich pracowników firmy. Ich rolą jest budowanie spójnej, jednolitej dla wszystkich pracowników kultury organizacyjnej firmy. Przy badaniu wartości pracy kompetencje te mogą stanowić podstawę porównań między wszystkimi pracownikami;
- Kompetencje specyficzne dla funkcji występują u osób pracujących w konkretnych obszarach działalności firmy (...). Na podstawie tych kompetencji dokonuje się porównania między pracownikami danej komórki organizacyjnej, służą one także do planowania procesów rozwoju zawodowego pracowników (konstruowania ścieżek karier, dróg awansów pionowych);
- Kompetencje specyficzne dla roli, zwane również hierarchicznymi, są wymagane od pracowników w związku z odgrywanymi przez nich rolami (np. stratega, lidera zespołu). Pozwalają porównać pracowników odgrywających swe role na tych samych szczeblach hierarchii organizacyjnej oraz zaplanować system awansów poziomych”.

G. Filipowicz porządkuje kompetencje w spójne grupy wskazując w ten sposób na przejrzystość modelu kompetencyjnego. Przez spójność kompetencji należy rozumieć, że poszczególne kompetencje wzajemnie na siebie wpływają.

¹⁸ T. Rostkowski, *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin. Warszawa 2004, s. 59

W rozważaniach dotyczących grupowego ujęcia kompetencji zawodowych autor stwierdza, że: „Pojęcie «kompetencje» zawsze występuje w liczbie mnogiej podobnie jak okulary, drzwi, spodnie czy nożyczki. Używanie słowa «kompetencja» należałoby zatem uznać za neologizm. Co na poziomie semantycznym, sygnalizuje takie rozumienie kompetencji? Istotną wskazówką, przydatną w rozważaniach o kompetencjach, jest fakt, że niezwykle trudno wyizolować kompetencję i traktować ją jako właściwość całkowicie oderwaną od innych kompetencji, niezależną. Pierwszym zatem ważnym założeniem jest stwierdzenie, że kompetencje są współzależne. Nie można jednoznacznie stwierdzić, w jaki sposób i w jakim stopniu”.¹⁹

Rysunek nr 2: Kompetencje bazowe i kompetencje wykonawcze



Źródło: G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE. Warszawa 2004, s. 38

Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte jest na założeniu, że dla wykonania określonego zadania niezbędne jest posiadanie takiego zestawu kompetencji, które w rezultacie przyczynią się do osiągnięcia efektywności organizacji. Nowoczesna organizacja przygotowana jest na wypracowanie modelu kompetencji i wyodrębnienie tych, które zgodne są z potrzebami i oczekiwaniami organizacji. Dla usprawnienia zarządzania kompetencjami organizacja dokonuje:²⁰

- Opisu wykorzystywanych przez siebie kompetencji. Zostają one ocenione na podstawie skali nadanej konkretnej kompetencji. Określenie skali polega na przyporządkowaniu różnych poziomów danej kompetencji przy

¹⁹ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE. Warszawa 2004, s. 22

²⁰ S. Węsierska, *W walce o przewagę konkurencyjną – rozwój kluczowych zasobów ludzkich*, (w:) W. Herasim (red.), *Tendencje rozwojowe zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa 2006, s. 83

uwzględnieniu podstawowego warunku – „stosowana skala musi być spójna dla wszystkich uwzględnianych przez organizację stanowisk, różne natomiast mogą być poziomy danej kompetencji wymagane na stanowisku”.²¹ Najniższy jest poziom 1, który oznacza prezentowane przez pracownika negatywne przejawy określonej kompetencji. Natomiast najwyższy poziom 5 oznacza osiągnięcie poziomu mistrza – coacha, który posiada umiejętności w zakresie kształtowania danej kompetencji u pozostałych pracowników.

- Skalę ustala się dla poszczególnych kompetencji na podstawie utworzonej karty kompetencji w skład której wchodzi zestaw umiejętności, wiedzy oraz postaw znamienych dla określonego poziomu.

Kartę kompetencji dotyczącą rozwoju pracowników mogą tworzyć następujące elementy:²²

- najniższy poziom 1:
 - o wykazuje brak wiary w chęć ludzi do rozwoju;
 - o pozytywnie wypowiada się na temat możliwości rozwojowych pracownika, lecz nie jest w stanie wskazać działań rozwojowych.
- poziom 2:
 - o wskazuje, które obszary podległych pracowników wymagają rozwoju;
 - o w przypadku zlecenia zadań dotyczących tego obszaru zapewnia szczegółową instrukcję oraz wsparcie.
- poziom 3:
 - o zapewnia pracownikom udział w realizacji wymagających zadań;
 - o wspiera pracowników, chętnych do realizacji nowych zadań;
 - o zachęca do poprawy efektywności działania;
 - o stwarza sytuacje sprzyjające rozwojowi.
- poziom 4:
 - o zapewnia odpowiednią informację zwrotną, by stymulować dalszy rozwój podległych pracowników;
 - o zapewnia wsparcie w przypadku niepowodzeń podległych pracowników;
 - o udziela jasnej i konstruktywnej informacji zwrotnej dotyczącej pracy podwładnych;
 - o jest krytyczny w ocenie pracy podwładnych, ale równocześnie demonstrowa wiarę w potencjał pracowników.
- poziom 5:
 - o zapewnia, że podlegli pracownicy są zaangażowani we właściwe zadania stymulujące ich rozwój, otrzymują odpowiednie szkolenia i/lub wsparcie, by możliwie wykorzystać ich potencjał;
 - o stwarza warunki odpowiednie do tego, by pracownicy sami wypracowali rozwiązania pojawiających się problemów, dzięki czemu zapewnia pełne zrozumienie natury problemu przez pracowników;
 - o aktywnie poszukuje metod dalszego rozwoju pracowników.

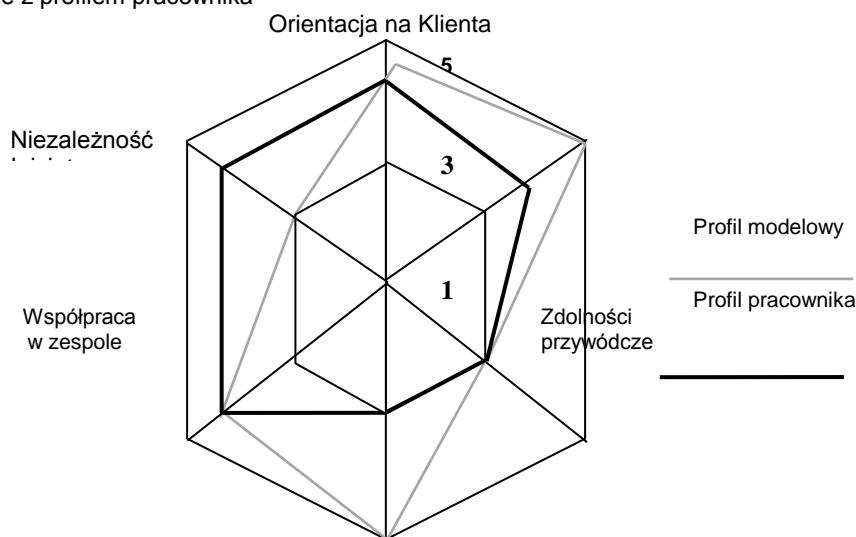
²¹ Ibidem

²² Ibidem

Stworzenie adekwatnego dla działalności organizacji systemu kompetencji staje się podstawą dla wypracowania profili kompetencyjnych. Przez profil należy rozumieć „zestaw kompetencji odpowiednich dla danego stanowiska wraz z określeniem wymaganego na stanowisku poziomu w ramach skali danej kompetencji”.²³ Zaprezentowany na rysunku wykres radarowy ujmuje profil kompetencyjny charakterystyczny dla danego stanowiska.

Zaleca się, aby model taki zastosować na etapie pozyskiwania nowych pracowników. Przed rozpoczęciem selekcji należy opracować typowy dla danego stanowiska profil kompetencji potencjalnego pracownika, który powinien być zgodny z profilem wzorcowym. W przypadku odchylenia w pozytywną czy negatywną stronę nie zachowano zgodności pomiędzy określonymi oczekiwaniami dla stanowiska a możliwościami kandydata na pracownika.

Rysunek nr 3: Graficzne ujęcie profilu kompetencyjnego dla danego stanowiska i porównanie z profilem pracownika



Źródło: S. Węsierska, *W walce o przewagę konkurencyjną – rozwój kluczowych zasobów ludzkich*, (w:) W. Harasim (red.) *Tendencje rozwojowe zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa 2006, s. 85

Doskonalenie zawodowe (szkolenia)

W organizacji racjonalnie funkcjonującej celowe jest stworzenie systemu doskonalenia zawodowego wyznaczającego obszar działań ukierunkowanych na rozwój potencjału kwalifikacyjnego pracowników.²⁴ Doskonalenie w ujęciu R. Griffina oznacza „pogłębianie u menedżerów i pracowników fachowych kwalifikacji niezbędnych zarówno na obecnym, jak i ewentualnym przyszłym stanowisku”.²⁵ Pojęcia – doskonalenie i rozwój wykazują ścisłe związki z pojęciem

²³ S. Węsierska, *W walce o przewagę konkurencyjną – rozwój kluczowych zasobów ludzkich*, (w:) W. Harasim (red.) *Tendencje rozwojowe zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa 2006, s. 85

²⁴ A. Szalkowski (red.), *Podstawy zarządzania personelem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Kraków 2006, s. 142

²⁵ R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN. Warszawa 2005, s. 456

szkolenie. Szkolenia realizowane są w celu utrzymania i poprawy efektywności obecnie podejmowanych działań w zakładzie pracy. Doskonalenie jest podstawowym instrumentem rozwoju zdolności pracowników do wykonywania pracy w przyszłości.²⁶

Dążenie do doskonalenia działań wynika z następujących przesłanek:²⁷

- konieczności dostosowania kompetencji zawodowych i zachowań pracowników do zmian zachodzących w otoczeniu organizacji;
- konieczności zwiększenia elastyczności organizacji wobec sytuacji występującej na rynku pracy.

Organizacje zabiegające o pozyskanie i zatrzymanie utalentowanych pracowników starają się zagwarantować perspektywę zatrudnienia przez stworzenie warunków rozwoju umiejętności, które stanowią o wartości człowieka zdolnego do skutecznego konkurencyjnego na globalnym rynku pracy.²⁸

Podstawowym narzędziem rozwoju pracownika jest szkolenie zawodowe, które Pocztowski definiuje jako „ogół celowych i systematycznych działań występujących w danej organizacji i skierowanych na pogłębienie oraz poszerzenie określonych elementów zasobów ludzkich, a także na wyposażenie ich w nowe elementy, niezbędne z punktu widzenia obecnych i przyszłych potrzeb tej organizacji”.²⁹ Rola szkolenia zawodowego „nabiera znaczenia tylko wówczas, kiedy proces szkoleniowy rozbudowany jest o konkretne działania podejmowane przez pracowników przed i po udziale w szkoleniu. Wówczas, gdy pracownicy mają okazję wdrażać zapoznane treści w życie”.³⁰

W warunkach globalnej konkurencji organizacje pokładając nadzieje w człowieku i jego możliwości rozwojowej inwestują w niego z kilku najważniejszych powodów, aby:³¹

- umożliwić pracownikowi zaspokojenie potrzeby samorealizacji;
- umożliwić dzielenie się nowymi umiejętnościami z innymi osobami;
- zachęcić do wymieniając się miejscami pracy;³²
- spowodować wzrost efektywności ekonomicznej.

Istnieją trzy źródła pochodzenia bodźców pobudzających organizacje do konstruowania systemów szkoleniowych pracowników. Są to trzy kierunki pochodzenia:³³

- „Po pierwsze - „z góry” – w sytuacji, gdy naczelne kierownictwo wyraźnie określa cele i filozofię danej organizacji, aby każdy z jej pracowników wiedział dokąd ona zmierza i jakie wartości ceni najwyżej. Najczęściej sformułowana misja zawiera także stwierdzenia dotyczące celów szkolenia pracowników;

²⁶ M. Gableta, *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*. Wrocław 2006, s. 79

²⁷ M. Gableta, op. cit., s. 79

²⁸ A. Reed, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa 2002, s. 99

²⁹ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE. Warszawa 2003, s. 299

³⁰ S. Węsierska, *W walce o przewagę konkurencyjną – rozwój kluczowych zasobów ludzkich*, (w:) W. Harasim (red.) *Tendencje rozwojowe zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa 2006, s. 83

³¹ Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE. Warszawa 2010, s. 132

³² A. Reed, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa 2002, s. 99

³³ H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN. Warszawa 2007, s. 436

- Po drugie, bodźce pochodzą też „z dołu”, gdy ci, którzy znajdują się najbliżej (...) świadczących usługi, mają najlepsze rozeznanie w występujących problemach i możliwościach ich rozwiązywania;
- Po trzecie, organizacja może też odczuwać potrzebę wdrażania skutecznego systemu szkolenia pracowników pod naciskiem otoczenia. (...) Może to być konkurencja na rynku pracy w formie rywalizacji o najlepszych absolwentów szkół i studiów podyplomowych oraz kierowników o najwyższych kompetencjach. Mogą też oddziaływać inne siły, z których roli zdawać sobie będzie organizacja wyczulona na swoje polityczne, społeczne i gospodarcze środowisko oraz zobowiązań wynikających z regulacji prawnych (np. Kodeksu pracy, zbiorowych układów pracy”).

Do najczęściej oferowanych pracownikom szkoleń niezbędnych z punktu widzenia potrzeb organizacji zalicza się:³⁴

- szkolenia wstępne wprowadzające do pracy – mają one na celu uzupełnienie braków kwalifikacyjnych nowo zatrudnionych pracowników oraz wspomaganie procesu adaptacji społeczno-zawodowej;
- szkolenia dostosowawcze – służą one rozszerzeniu wiedzy, umiejętności oraz postaw pracowników w odniesieniu do wymogów kwalifikacyjnych na określonym stanowisku lub po przeniesieniu pionowym bądź poziomym pracownika;
- przekwalifikowanie zawodowe – ukierunkowane jest ono na modyfikację profilu zawodowego kadry.

Wraz z przystąpieniem Polski do struktur unijnych wzrosły wymagania wobec osób odpowiedzialnych za zarządzanie organizacją, których działania powinny być nakierowane na poprawę standardów szkoleniowych. Wśród ogólnych wytycznych zawartych w prawodawstwie unijnym na szczególną uwagę zasługują te, które dotyczą sposobów organizowania szkoleń mających na celu wprowadzenie nowo zatrudnionego do pracy. Ma on pozostać uczestnikiem określonego typu szkolenia oraz takiego, który związany jest ściśle ze stanowiskiem pracy, ponadto szkolenia o charakterze ogólnym Firmy, których działania odpowiadają standardom dotyczącym tematyki szkoleń prowadzą do zwiększenia efektywności pracy.³⁵

Carnevale i inni mając na uwadze rozwój organizacji oraz jej zdolność do zachowania konkurencyjności wskazali na konieczność powiązania nadrzędnych (parasolowych) strategii organizacji ze szkoleniami. Carnevale i jego współpracownicy dowiedli, że strategia parasolowa i jej składowe sprzyjają wdrażaniu zmian w systemie szkoleń oraz podnoszeniu kwalifikacji. Tabela przedstawia przykład strategii parasolowych i ich akcentów strategicznych nazywanych także wielkimi strategiami.³⁶

³⁴ D. Danilewicz, *Zastosowanie nowoczesnych programów szkoleniowych. Metody pomiaru efektywności*, (w:) M. Juchnowicz (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Warszawa 2004, s. 70

³⁵ Ibidem, s. 71

³⁶ O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków 2000, s. 272

Tabela nr 1: Strategia parasolowa i jej akcenty strategiczne

STRATEGIA PARASOLOWA	AKCENT STRATEGICZNY
Koncentracja	Udział w rynku Koszty operacyjne Nisza rynkowa
Wzrost wewnętrzny	Rozwój rynku Rozwój produktu Innowacja
Wzrost zewnętrzny	Wspólne przedsięwzięcie Integracja pozioma Integracja pionowa
Strategia dezinvestycji	Dywersyfikacja koncentryczna Redukcja/Zwrot/Rezygnacja Likwidacja

Źródło: O. Lundy, A. Cowling, *Strategiczna zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków 2000, s. 272

Jak zauważa A. Szalkowski z realizowanej przez organizację strategii personalnej wyprowadzane są cele szkoleniowe, które wynikają także „ze stwierdzonej luki pomiędzy pożądanym a istniejącym profilem kompetencyjnym poszczególnych pracowników oraz ich zespołów”.³⁷

A. Szalkowski określa szczegółowe cele szkoleniowe następująco:³⁸

- „- wyposażenie nowo przyjmowanych pracowników w specyficzną wiedzę, jak choćby znajomość historii i aktualnej działalności firmy. Cel ten osiąga się poprzez szkolenie wprowadzające, które przygotowuje personel do podjęcia i wykonywania pracy na przydzielonym, pierwszym w tej firmie, stanowisku pracy;
- pogłębienie i rozszerzenie już istniejących elementów wiedzy zawodowej, umiejętności oraz kształtowanie właściwych postaw pracowniczych. Po pierwsze może to mieć związek z dostosowaniem wymienionych elementów do zmienionych wymogów na zajmowanym przez danego pracownika stanowisku pracy. Po drugie, może wiązać się z planowanym w przyszłości przemieszczeniem pracownika wewnątrz organizacji, najczęściej w formie promocji (awansu). Omawiane cele są realizowane poprzez doskonalenie umiejętności, czyli szkolenie dostosowawcze, które z reguły odgrywa najważniejszą rolę wśród wszystkich rodzajów szkolenia. Szkolenie dostosowawcze ma swoje odzwierciedlenie w rozwoju sprawnościowym i intelektualnym pracowników, a także w poprawie jakości i wzroście wydajności pracy;
- integrowanie cech osobowości danego pracownika, jako zdolności, a także nabytej przez niego wiedzy i umiejętności. Cel ten osiąga się przez rozwijanie kompetencji (...). Kompetencje są wynikiem akumulowanych przez lata doświadczeń zawodowych i z reguły nie podlegają formalnej certyfikacji. Ich wykorzystanie prowadzi do pomyślnego wykonania zadań w ramach misji organizacji;

³⁷ A. Szalkowski (red.), *Podstawy zarządzania personelem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Kraków 2006, s. 143, 144

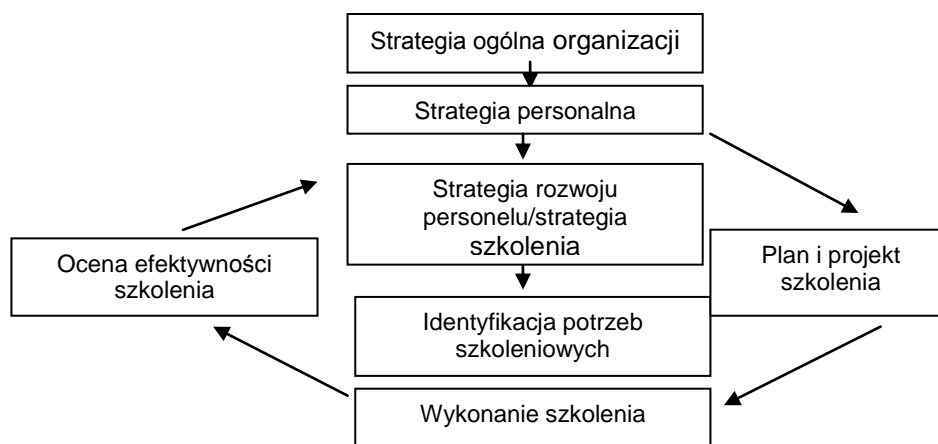
³⁸ Ibidem, s. 144

- uzyskanie nowego zawodu lub nowej specjalności zawodowej. Nowy zawód lub specjalność uzyskuje się poprzez przekwalifikowanie. Może mieć on charakter prewencyjny (chronić przed bezrobociem osoby o kwalifikacjach nieprzydatnych w gospodarce) lub też rozwojowy (dawać nowy zawód jednostce na ścieżce jej kariery zawodowej, jeśli stwierdzi ona, że pomimo możliwości pracy w dotychczasowym zawodzie, korzystniejszy jest dla tej osoby zawód nowy)³⁹.

Proces szkoleniowy przebiega czterema etapami tworzącymi cykl szkoleniowy:³⁹

- identyfikacji potrzeb szkoleniowych;
- przygotowania planu i projektu szkolenia;
- realizacji szkolenia;
- oceny wyników szkolenia.

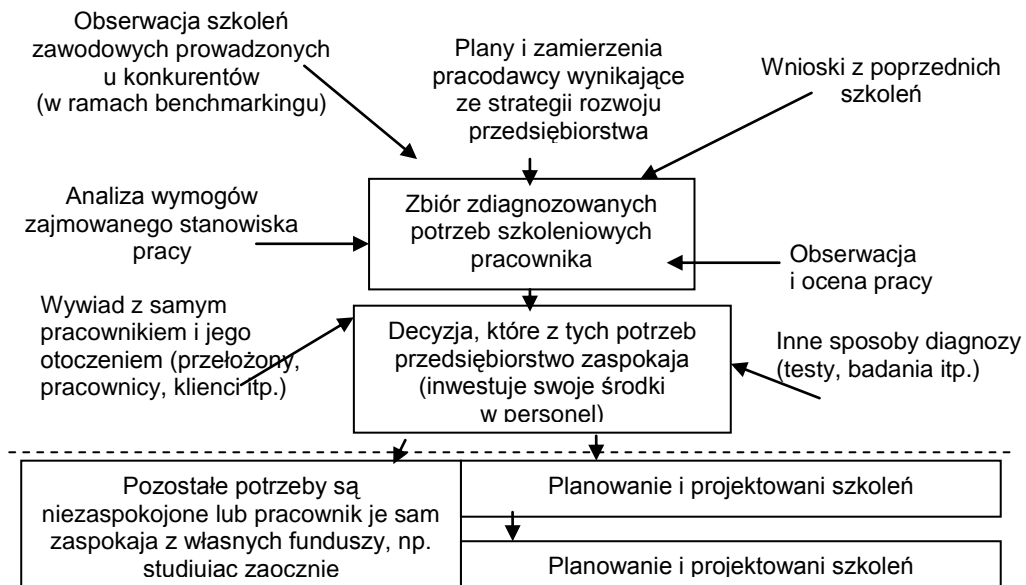
Rysunek nr 4: Systematyczny model szkolenia



Źródło: A. Szałkowski, *Podstawy zarządzania personelem*. Kraków 2006, s. 145

Pierwszy etap szkolenia to gromadzenie informacji o pracownikach szczególnie dotyczących ich kwalifikacji, potrzeb rozwojowych, stanowiska pracy. Uzyskanie danych dokonuje się w procesie przedstawionym na poniższym schemacie.

³⁹ A. Szałkowski (red.), *Podstawy zarządzania personelem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie. Kraków 2006, s. 144; I. Kołodziejczy-Olczak, *Szkolenie jako element wspierający pracowników w wieku powyżej 50 lat światła projektu wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+*, (w:) M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk (red.), *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji w kierunku respektowania interesów pracobiorców*. Wrocław 2011, s. 108

Rysunek nr 5: Schemat procesu rozpoznawania potrzeb szkoleniowych w organizacji

Źródło: A. Szalkowski, *Podstawy zarządzania personelem*. Kraków 2006, s. 146

W następnym etapie cyklu szkoleniowego niezbędne staje się przygotowanie planu i projektu szkolenia. Organizacje, które przywiązują wagę do dokształcania pracowników sporządzają plan przyjmujący formę strategii szkoleniowej. Jest ona wynikiem strategii działalności globalnej organizacji, zawiera cele ukierunkowane na procesy restrukturyzacji i procesy zmian. Plan taki jest przykładem planu długoterminowego na podstawie którego tworzy się plany roczne i miesięczne. Roczny plan odpowiada na zapotrzebowanie szkolenia zgłoszonego przez kadrę kierowniczą z różnych komórek i działów organizacyjnych. Plan zawiera dwie podstawowe części – plan dotyczący szkoleń mających odbyć się wewnątrz zakładu oraz plan zakupu szkoleń. Obie części łączy wyszczególnienie tematyki szkolenia oraz liczba uczestników szkolenia.

Plan zakupu szkoleń zawiera informacje dotyczące kosztów szkoleń wewnątrzzakładowych, które wiążą się z koniecznością opracowania budżetu szkoleniowego. Taka forma planu szkoleń ma charakter poufny, pozostaje jedynie dostępna kierownikowi odpowiedzialnemu za szkolenie i rozwój, a na jej podstawie opracowuje się miesięczne plany szkoleń obejmująceienne terminy ich realizacji.

Organizacja przygotowuje także projekt szkolenia zawierający komplet informacji o przebiegu szkolenia, jego treści oraz przewidzianych nakładach i rezultatach. Taki zestaw informacji nazywa się ofertą szkoleniową, która powinna przykuwać uwagę na następujące kwestie:⁴⁰

- przydatność treści szkolenia w nawiązaniu do obecnej sytuacji rynkowej organizacji;

⁴⁰ A. Szalkowski, *Podstawy zarządzania personelem*. Kraków 2006, s. 147

- dydaktyczną poprawność programu szkolenia czyli zgodność z psychologicznymi prawidłowościami procesu uczenia;
- dobrą opinię instytucji szkolącej na rynku;
- doświadczenie szkoleniowców;
- profesjonalną organizację przebiegu zajęć;
- wysoki poziom efektywności świadczonych szkoleń.

Po zakończeniu szkolenia należy poddać ocenie jego wyniki. Przez ocenę wyników R. Griffin rozumie formalną ocenę wykonywanej przez pracowników pracy. Autor opowiada się za regularnym dokonywaniem oceny z następujących powodów:⁴¹

- konieczności zweryfikowania słuszności wyboru i sprawności mechanizmów doboru kadry,
- oceny skuteczności programów szkoleniowych,
- racjonalnego podjęcia decyzji w ustaleniu płac i przyznawania awansów.

Do powszechnie wykorzystywanych mierników oceny szkolenia należą rozmiary działalności szkoleniowej oraz koszty szkolenia. Systematycznej rejestracji podlega udział pracowników w szkoleniu oszacowany liczbą dni czy godzin. Sposób ten umożliwia zaobserwowanie „dynamiki zmian rozmiarów szkolenia w danej organizacji w pewnych okresach (kwartałach, latach), a w przeliczeniu na jednego zatrudnionego pozwala na porównanie z działalnością szkoleniową innych organizacji tegoż sektora gospodarki lub w skali całego kraju”.⁴² Dotyczy to również oceny kosztów szkolenia, przy czym należy zachować ostrożność w podejściu do uzyskanych informacji z powodu pojawiających się niedoskonałości w rejestrowaniu rzeczywistych wydatków przeznaczonych na działalność szkoleniową.

Przy pomocy powyżej opisanych mierników można jedynie oszacować ilościową stronę skuteczności przedsięwzięć szkoleniowych. Pracownicy odpowiedzialni za zarządzanie organizacjami którzy nie koncentrują się na maksymalizacji zysków, a wymagają osiągnięcia szczególnych efektów mają trudności z opracowaniem metod oceny rezultatów szkolenia. Mogą one wynikać z dwóch głównych powodów do których D. Danilewicz zalicza:⁴³

- nastawienie na zbyt liczne cele, które organizator szkolenia chce osiągnąć;
- rozpoznanie, które z osiągniętych rezultatów są ściśle związane z programem szkolenia.

Należy zorganizowane organizacje podejmują starania, aby wykorzystać złożone podejścia do oceny efektów przebiegu działalności szkoleniowej. Według A. Hamblin oszacowanie przedsięwzięć szkoleniowych oznacza próbę „otrzymania informacji (sprzężenia zwrotnego) na temat efektów programu szkoleniowego oraz ustalenia wartości szkolenia w świetle takiej informacji”.⁴⁴ Oszacowanie może przebiegać nawet na wielu poziomach.

P. Bramley wskazuje na wielość podejść do oceny efektywności szkoleń. Wyodrębnił on następujące metody ewaluacji szkoleń:⁴⁵

⁴¹ R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN. Warszawa 2005, s. 457

⁴² H. Król, *Proces szkolenia pracowników*, (w:) H. Król, A. Ludwicyński (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN. Warszawa 2007, s. 474

⁴³ D. Danilewicz, op. cit., s. 76

⁴⁴ H. Król, op. cit., s. 474

⁴⁵ D. Danilewicz, op. cit., s. 76

- ocena oparta na celach – kładzie nacisk na zweryfikowanie, które z zaplanowanych celów osiągnięto w czasie szkolenia, po powrocie do pracy oraz w dłuższej perspektywie (które odnoszą się do efektywności organizacji, a które do rozwoju wartości społecznych czy kulturowych);

Tabela nr 2: Zawarto koncepcje oceny efektywności szkoleń oparte na celach

GRUPY CELÓW	ELEMENTY OCENY SZKOLENIA	KIRKPATRICK	WARR, BIRD, ROCKHAM	GLOSSARY OF TRAINING TERMS	HAMBLIN
Cele, które powinny być osiągnięte w trakcie szkolenia	- ocenianie odczuć uczestników, które związane są ze szkoleniem; - przekazanie uczestnikom informacji zwrotnej na temat postępów w nauce; - zastosowanie mierników postępów lub zmian	Reakcje Uczenie się	Reakcje Bezpośrednie	Uwiarygodnienie wewnętrzne	Reakcje Uczenie się
Cele, które powinny być osiągnięte po szkoleniu, po powrocie do pracy	- określenie ważności celów edukacyjnych; - ocenienie stopnia wykorzystania zdobytej wiedzy lub zmiany zachowania; - przekazanie prowadzącym informacji zwrotnej	Zachowania	Pośrednie	Uwiarygodnienie zewnętrzne	Zmiany zachowań
Cele związane z efektywnością organizacji	- wykorzystanie mierników zmian w wynikach działalności całej organizacji; - wdrażanie planów i projektów indywidualnych oraz globalnych	Wyniki	Ostateczne	Ocena	Zmiany w organizacji
Cele związane z wartościami społecznymi lub kulturowymi	- wykorzystanie mierników zysków i strat społecznych; - stosowanie narzędzi i metod rachunkowości zasobów ludzkich			Ocena	Ostateczne

Źródło: D. Danilewicz, *Zastosowanie nowoczesnych programów szkoleniowych. Metody pomiaru efektywności*, (w:) M. Juchnowicz (red.) Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi, s. 77

- ocena ukierunkowana – nastawiona jest na ustalenie, które z osiągniętych wyników odnoszą się do potrzeb uczestników szkolenia, którymi są: podmioty biorący udział w tworzeniu, wdrażaniu, wykorzystywaniu programu podlegającemu ocenie; beneficjenci odnoszący korzyści z udziału w programie; osoby poszkodowane dostrzegające negatywny wpływ;
- ocena systemowa – ma na celu dokonanie analizy całego systemu organizacyjnego obejmującego: dział szkoleń wraz z określeniem relacji między działaniami w nim podejmowanymi oraz biznesplanu przygotowane przez inne działy organizacji. W dalszej kolejności ocenie podlega stopień osiągnięcia wydajności pracy;
- ocena „sądowa” – polega na weryfikacji opinii wyrażonych przez organizatorów programu szkoleniowego oraz pozostałe podmioty czyli jego użytkowników, sponsorów oraz inne osoby zainteresowane.

Obecnie użytecznym sposobem oceny przedsięwzięć szkoleniowych jest ciągle doskonalony model D. Kirkpatricka obejmujący cztery poziomy rozważań:⁴⁶

- „- poziom reakcji – to zebrane odczucia, opinie i oceny stopnia zadowolenia uczestników szkolenia dotyczące ego przebiegu, zarówno z punktu widzenia merytoryczno-metodycznego, jak i organizacyjno-technicznego;
- poziom nauczania – to zgromadzone informacje o tym, czego i ile uczestnicy szkolenia nauczyli się: jaką nową wiedzę zdobyli, jakie nowe umiejętności przyswoili lub rozwinęli i jakie zmiany zaszły w ich postawie?;
- poziom zachowania – to wyniki badań, które pozwolą stwierdzić na ile «zdobycze» wyniesione ze szkolenia mają zastosowanie w codziennej pracy. Jest to bardzo ważne, gdyż jedynie pozytywna zmiana zachowań owocować może zwiększeniem działań indywidualnych i grupowych;
- poziom rezultatów – to rezultaty badań i obserwacji skutków (korzyści) odbytego szkolenia dla funkcjonowania całej organizacji. Przede wszystkim poszukuje się danych potwierdzających ekonomiczną efektywność w postaci wzrostu produkcji, wydajności pracy, spadku absencji, zmniejszenia fluktuacji, braków, itd. Podstawowa trudność polega na wyeliminowaniu wpływu innych czynników (pozaszkoleniowych), stąd i złożoność wyliczeń dotyczących porównania korzyści ze szkolenia z poniesionymi na nie kosztami”.

W obecnych warunkach rośnie zapotrzebowanie na pracowników wyposażonych w wysokie kwalifikacje i umiejętności, które pozwolą wyróżnić ich od pracowników przeciętnych. W dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi zwiększono nacisk na szkolenia w kilku dziedzinach w celu poprawy jakości pracy. A. Reed wskazuje na cztery kategorie umiejętności niezbędnych w dzisiejszej rzeczywistości: przystosowanie kulturowe, zdolności administracyjne, znajomość procesów i umiejętność sterowania nimi oraz umiejętności techniczne.⁴⁷

⁴⁶ H. Król, op. cit., s. 475

⁴⁷ A. Reed, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa 2002, s. 99

Streszczenie

Rozwój zawodowy pracownika organizacji jest elementem warunkującym jego poczucie podmiotowości. W warunkach gospodarki rynkowej rozwój pracowników uważany jest za istotny element warunkujący zaangażowanie go w sprawy organizacji oraz efektywne jej funkcjonowanie. Proces rozwoju zawodowego pracownika może być realizowany od rozpoczęcia przez niego pracy aż do chwili jej zakończenia, a jego skutki oddziałują na jakość wykonywanych zadań. Dlatego też nowoczesne organizacje dążą do świadomego kierowania nim i kształtowania go w ramach realizowanych celów strategicznych. Inicjowanie działań rozwojowych umożliwi stworzenie realnej szansy na wykorzystanie potencjału pracowników oraz zaspokojenie ich potrzeby samorealizacji.

Summary

In a free market economy professional development of employees is regarded as a significant element contributing to their involvement in the matters of an organization and, consequently, to its effective functioning. The professional development of an employee can run from the start of his work until it is completed; its results often have a considerable effect on the quality of the employee's performance at work. For that reason, organizations strive to consciously direct it and shaping it to their strategic objectives. Initiation of development activities will provide a real opportunity for an organization to use the full potential of its employees; for an employee, it is a chance for self-fulfillment at work.

Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków 2005
2. Bańka W., *Operacyjne kierowanie pracownikami w organizacjach*. Toruń 2007
3. Danilewicz D., *Zastosowanie nowoczesnych programów szkoleniowych. Metody pomiaru efektywności*. (w:) M. Juchnowicz (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Warszawa 2004
4. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*. Warszawa 2004
5. Gableta M., *Potencjał pracy przedsiębiorstwa*. Wrocław 2006
6. Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa 2005
7. Januszek H., *Przeobrażenia w gospodarce i funkcjonowaniu przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Poznań 2003
8. Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa 2010
9. Król H., *Proces szkolenia pracowników*. (w:) H. Król, A. Ludwiczynski (red.): *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa 2007
10. Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa 2007
11. Kołodziejczy-Olczak I., *Szkolenie jako element wspierający pracowników w wieku powyżej 50 lat świetle projektu wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+*. (w:) M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek (red.): *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji w kierunku respektowania interesów pracobiorców*. Wrocław 2011
12. Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*. Warszawa 2009
13. Lundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków 2000

14. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa 2003
15. Piotrkowski K., *Potencjał ludzki przedsiębiorstwa*. (w:) K. Piotrkowski (red.): *Zarządzanie potencjałem ludzkim w organizacji XX I wieku. Kompetencyjne systemy ocen pracowników*. Kraków 2006
16. Reed A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa 2002
17. Rostkowski T., *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa 2004
18. Sidor-Rządkowska M., *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*. Kraków 2006
19. Szalkowski A., *Podstawy zarządzania personelem*. Kraków 2006
20. Szczęsna A., Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami*. (w:) T. Rostkowski (red.): *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa 2004
21. Węsierska S., *W walce o przewagę konkurencyjną – rozwój kluczowych zasobów ludzkich*. (w:) W. Herasim (red.), *Tendencje rozwojowe zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa 2006