

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 13 (2018), nr 3 (lipiec-wrzesień)
ISSN 1896-9380, s. 163-176



Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Cybernetyki
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

Modern Management Systems
Volume 13 (2018), No. 3 (July-September)
ISSN 1896-9380, pp. 163-176

Institute of Organization and Management
Faculty of Cybernetics
Military University of Technology

Analiza rozwoju zawodowego zasobów ludzkich w organizacji

Analysis of vocational development of human resources in organisation

Wiesława Załoga

Wojskowa Akademia Techniczna,
Wydział Cybernetyki, Instytut Organizacji i Zarządzania

Abstrakt. W artykule zaprezentowano istotę indywidualnego rozwoju zawodowego pracowników w firmie. W artykule wyjaśniono zagadnienia związane z indywidualnym rozwojem pracowników w ujęciu najnowszej literatury przedmiotu. Szczególną uwagę zwrócono na instrumenty rozwoju zawodowego pracowników. Celem niniejszej publikacji jest przedstawienie indywidualnego rozwoju zawodowego pracowników w świetle najnowszej teorii i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do przeprowadzonych badań. Główny problem badawczy zawiera się w pytaniu: czy planuje się indywidualny rozwój zawodowy pracowników w badanej firmie?

Słowa kluczowe: rozwój zawodowy, zarządzanie, zasoby ludzkie.

Abstract. The article presents the essence of individual professional development of employees in the company. The article explains issues related to the individual development of employees in terms of the latest literature on the subject. Particular attention has been paid to instruments for the professional development of employees. The aim of this publication is to present individual professional development of employees in the light of the latest theory and practice of human resources management in relation to the conducted research. The main research problem is included in the question: is there an individual professional development of employees in the company under study?

Keywords: professional development, management, human resources.

Wstęp

Jednym z podstawowych czynników sukcesu firmy jest umiejętność czerpania z zasobów kapitału intelektualnego personelu. Dużą uwagę zwraca się na zasoby

ludzkie, które są kluczowe w tworzeniu przewagi konkurencyjnej. W dzisiejszych czasach jedną z najistotniejszych ról odgrywa proces rozwoju zawodowego pracowników, ich doświadczenia i posiadane umiejętności, ponieważ to one decydują o efektywności rozwoju firmy.

Rozwój zawodowy jest to społecznie pożądanym proces zmian kierunkowych jednostki – ilościowych oraz jakościowych, jakie warunkują jej aktywny oraz społecznie spodziewany udział w przekształcaniu, a także udoskonalaniu samej siebie, a poprzez to swego otoczenia materialnego, społecznego oraz kulturowego. Znaczenie zachowań w warunkach wymagań oraz zadań zawodowych związane jest ze zbiorem zasad przekształcania schematu człowiek-praca oraz wyznaczeniu ich oddziaływania na przebieg rozwijania się oraz sukces zawodowy pracownika, jakiego miarą jest konkretnie pojmowana satysfakcja (Suchar, 2007, s. 27).

Przez rozwój zawodowy rozumie się uzupełnianie poprzez pracowników wiedzy potrzebnej do odpowiedniego wykonywania zadań na zajmowanym stanowisku, a także rozwój dodatkowych zdolności pod kątem awansu, zmiany stanowiska bądź zmiany organizacyjnej (Rzepka, 2011, s. 53). Rozwój zawodowy jest wynikiem zaplanowanego celu oraz odpowiedniej pozycji zawodowej, co ma miejsce w wyznaczonym czasie oraz wymaga właściwego przygotowania się do planowania kariery (Matthews, Megginson, Surtees, 2008, s. 160).

1. Istota rozwoju kompetencji pracowników

Słowo „kompetencje” pierwszy raz zostało użyte przez R. Boyatzisa w 1982 roku w książce pt. „*The Competent Manager*”. Praca zapoczątkowała badania oraz styl zarządzania ludźmi oparty na rozwijaniu się kompetencji. Zgodnie z tą pracą, każda osoba w wyznaczonym momencie ma jakiś zakres kompetencji, które można zidentyfikować. Jednocześnie wszystkie zadania można przedstawić w kategoriach kompetencji bezwzględnie wymaganych od osoby, jaka ma je zrealizować (Boyatzis, January 1982, v. 3).

Obecnie nie ma konkretnej definicji kompetencji. Uważa się jednakże, iż jest to umiejętność wykonywania określonych czynności bądź zadań, a także zestaw cech oraz zachowań koniecznych do wykonywania określonej pracy. Jednak kompetencje nie są właściwościami stałymi. Zmieniają się wprost proporcjonalnie do wzrostu doświadczenia społecznego oraz zawodowego każdej osoby. Nie ma także jednej listy kompetencji, większość fachowców wyodrębnia przeróżne zestawy tych cech, m.in. można wyszczególnić takie kompetencje jak twórczość, elastyczność, zdolność pracy w zespole, ukierunkowanie na klienta, zdolność komunikacji, jakość pracy, zdolności zawodowe, rozwijanie zdolności innych, przewodzenie, myślenie logiczne, wytrwałość czy też delegowanie odpowiedzialności (Whiiddett, Hollyforde, 2003, s. 24).

Kompetencje związane z uzdolnieniami są związane z potencjałem pracownika, z możliwościami rozwoju oraz z wykorzystaniem uzdolnień, aby zdobyć nowe kompetencje.

Mają znaczenie tym większe, im bardziej firma nastawiona jest na zmiany oraz konieczność rozwijania „*nowych kompetencji*”. Umiejętnością nazywa się czynności, jakie każda osoba wykonuje dobrze, z kolei zdolność jest łatwością zdobywania umiejętności. Najwyższy poziom rozwoju uzdolnień to talent, jaki daje możliwość na twórcze wykonywanie danego zadania. Zdolności przesądzają o kierunku sukcesów zawodowych (Whiiddett, Hollyforde, 2003, s. 25).

Dla jednych pracodawców zdolności są wrodzonymi uzdolnieniami, takimi jak na przykład talent do operowania liczbami, dla innych są nimi ściśle ustalone informacje bądź wiedza specjalistyczna wymagana na określonym stanowisku, jak na przykład znajomość danego języka programowania komputerowego. Jeżeli chodzi o poszukiwanie pracy umiejętność jest każdą cechą bądź wiedzą, jaka może pomóc w zdobywaniu celu jakim jest znalezienie pracy (Whiiddett, Hollyforde, 2003, s. 29).

Oceniając swoje umiejętności, należy być uczciwym wobec samego siebie. Po opracowaniu listy zdolności należy ją porównać z oczekiwaniami, jakich wymaga zawód, który chce się wykonywać. Jeśli decyzja zawodowa nie została jeszcze podjęta, należy zastanowić się, w jakim zawodzie przydatne są posiadane przez siebie zdolności oraz czy jest się zainteresowanym rozwijaniem poszczególnych kategorii zdolności w przyszłej pracy zawodowej. Źródłem wiadomości na temat pożądaných umiejętności są ogłoszenia o pracę, tu pracodawcy wymieniają swe wymagania dla kandydatów, którzy ubiegają się o pracę. Doradca zawodowy niesie pomoc w sprecyzowaniu posiadanych zdolności oraz może wskazać obszary zawodowe, w jakich pracodawcy wymagają posiadania określonych kompetencji oraz zdolności. Uświadomienie posiadanych zdolności jest istotne z punktu widzenia wykonywanego zawodu (Taylor, Hardy, 2008, s. 18).

Kompetencje związane z umiejętnościami i zdolnościami, związane są z czynnikami niezbędnymi dla odniesienia sukcesu w określonym zadaniu w pracy. Są tutaj odpowiednio znane od dawna kompetencje komunikacyjne, umysłowe, interpersonalne, organizacyjne, techniczne, biznesowe, przywódcze czy też samodzielnego zarządzania. Do tej kategorii Rostkowski zaliczył kompetencje umysłowe, komunikacyjne, interpersonalne, organizacyjne, techniczne, biznesowe, kierowania personelem, samodzielnego zarządzanie, nastawienie na potrzeby odbiorcy oraz stosunek do wykonywanych zadań (Rostkowski, 2006 s. 163).

Kompetencje związane z wiedzą, są przygotowaniem do realizowania określonych zadań w ramach zawodu, specjalizacji, stanowiska bądź też organizacji. W owej kategorii znajdują się kompetencje, jakie opisują to, czego dany pracownik nauczył się dotychczas oraz co może zastosować w określonej sytuacji. Wiedza może być związana z faktami, wydarzeniami, procedurami bądź teoriami. Wiedza jest tym, czego pracownik nauczył się dotychczas, co może wykorzystać w swych działaniach

do realizowania określonej pracy w ramach zawodu, specjalizacji, stanowiska bądź też organizacji (Orlińska-Gondor, 2006, s. 169).

Kompetencje związane z zasadami i wartościami, związane są z zasadami, wartościami oraz wierzeniami. Umożliwiają wyznaczenie motywów działania. Odnoszą się do poszukiwania pracy, a także ról życiowych, jakie oddziałują na dokonywane wybory. Tadeusz Rostkowski mówi, iż osobowość przesądza o zorientowaniu na współpracę, realizację celów, emocje, a także doświadczenie (Rostkowski, 2006, s. 163).

Zasady i wartości wyznaczające standardy postępowania pracowników. Aby w przedsiębiorstwie pojawiła się prawdziwa, wewnętrzna motywacja pracowników, która skłoni ich do podjęcia wysiłku intelektualnego czy też motywacja, która zachęci do zrealizowania wyznaczonych działań, musi nastąpić przyjęcie właściwej postawy pracowników, muszą równocześnie zostać spełnione dwa najważniejsze warunki: po pierwsze, cele działania pracowników, oczekiwane rezultaty, zamierzenia oraz podejmowane działania powinny dla pracownika stanowić konkretną wartość, muszą dać możliwość osiągnięcia wymiernych korzyści czy też muszą służyć zaspokojeniu określonych potrzeb. Drugim, równie ważnym warunkiem, jest racjonalne przekonanie, które wynika z posiadanej przez pracowników wiedzy, wyznawanych zasad i wartości, zdobytych doświadczeń. Zdaniem Z. Mikołajczyk, pracownik jest głównym podmiotem działania wszystkich przedsiębiorstw – jest podstawowym kapitałem. To on, poprzez swoje wrodzone i nabyte zasady i wartości, a także dzięki intelektualnemu i profesjonalnemu rozwojowi, tworzy nowe wartości w przedsiębiorstwie, poprzez wykorzystanie ich w realizacji celów firmy i w kształtowaniu indywidualnej kariery zawodowej (Błaszczuk, 2005, s. 9).

Kompetencje związane z zainteresowaniami, związane są z preferencjami dotyczącymi zadań oraz rodzaju pracy a także środowiska pracy. Wpływają na skuteczność, szczególnie w sytuacji, gdy rodzaj pracy jest całkowicie zgodny z rodzajem zainteresowań pozazawodowych. Nie trzeba także lekceważyć zainteresowań, jakie mają pracownicy. Mogą one wskazywać na preferencje, które dotyczą pracy, zadań bądź środowiska pracy. Mają one duży wpływ na skuteczność, szczególnie gdy rodzaj pracy jest całkowicie zgodny z rodzajem zainteresowań pozazawodowych u pracowników. Zainteresowania pozazawodowe osób zatrudnionych są także źródłem wiedzy dotyczącej jego otwartości oraz gotowości do realizowania nowych zadań (Błaszczuk, 2005, s. 163).

Kompetencje związane z zainteresowaniami mogą wykazać, czy pracownik będzie w sposób skuteczny wykonywał swoją pracę. Podczas oceniania aplikacji potencjalnych pracowników przez pracodawców, ci chcą się upewnić, że wybierają na dane stanowisko odpowiednią osobę. Bardzo wielu przedsiębiorców prosi potencjalnych pracowników o wypełnienie testów czy kwestionariuszy, aby móc lepiej zorientować się, czy pracownik taki będzie osobą odpowiednią na stanowisko na jakie aplikuje. Zainteresowania oraz pasje są dla pracodawcy, można

powiedzieć „kopalnię wiedzy” o kandydacie. Przede wszystkim, jeżeli w czasie rozmowy kwalifikacyjnej zostanie poruszony temat zainteresowań. Każdy wie, że inne cechy będzie miała osoba pasjonująca się sklejaniem modeli samolotów, a zupełnie inna osoba, jaka swój wolny czas poświęca na wyprawy speleologiczne. Dzięki zainteresowaniom, potencjalny pracownik pokazuje jaką jest osobą ale również w dodatkowy sposób przekonuje pracodawcę o swoich cechach. Pracownik, wypełniając CV, powinien zwracać uwagę na wpisywanie zainteresowań, które wiążą się z daną pracą, o jaką kandydat się ubiega. Jeśli zainteresowania są przypięczętowaniem kompetencji potencjalnego pracownika, mogą mieć wpływ na pozytywny przebieg rekrutacji (za przykład można tutaj podać osobę aplikującą na stanowisko sprzedawcy w sklepie meblowym, który w zainteresowaniach podaje zainteresowanie architekturą wnętrz). Działa tutaj zasada: „kocham to, co robię – jestem w tym najlepszy” (Sikorska, 2012).

2. Nowoczesne formy podnoszenia kwalifikacji pracowników

Zaprezentowane poniżej trzy sposoby stymulowania rozwoju pracownika nakładają mocny nacisk na relacje interpersonalne oraz tworzenie kompetencji społecznych. Pozwalają jednak podnosić zdolności zawodowe.

Mentoring – stanowi proces wykonywania opieki nad pracownikiem w przeróżnych okresach jego zawodowego rozwijania się oraz przebiegu kariery w przedsiębiorstwie. Funkcję mentora może pełnić osoba z dużym praktycznym doświadczeniem oraz sukcesami zawodowymi, posiadająca także właściwe cechy osobowości. Mentoring opiera się na partnerskiej relacji pomiędzy mentorem i pracownikiem (mistrzem i uczniem), jaka jest zorientowana na odkrywanie oraz rozwijanie potencjału pracownika. Oparty jest na inspiracji, stymulowaniu oraz przywództwie. Polega przede wszystkim na tym, aby uczeń, dzięki właściwym zabiegom mistrza, poznał siebie, rozwijając w taki sposób samoświadomość, oraz nie obawiał się iść wybraną poprzez siebie drogą samorealizacji. Zawiera on również doradztwo, ewaluację, a także pomoc podczas programowania sukcesu ucznia. Najważniejsze działanie stanowi indywidualizacja oferty rozwoju przez przystosowanie jej do jego oczekiwań oraz potrzeb pracownika. Najważniejsze założenie mentoringu stanowi pomoc ludziom podczas stawania się takimi, jakimi pragną się stać. Mentorem może stać się odpowiednio przeszkolona osoba z zewnątrz, lecz zazwyczaj funkcja mentora powierzona jest doświadczonym pracownikom przedsiębiorstwa, charakteryzującym się silnie rozwiniętymi kompetencjami osobistymi oraz społecznymi. Relacja między mentorem i jego uczniem jest dość efektywna, zwłaszcza dzięki daleko podążającej personalizacji oraz indywidualizacji ścieżki kariery, jaką osoba doświadczona pomaga wybrać początkującemu pracownikowi. Mentor, jako iż poznał już reguły pracy w przedsiębiorstwie, a także posiadał szeroką wiedzę oraz odpowiednie

umiejętności może dość efektywnie przekazać je osobie, która dopiero zapoznaje się z nowszym środowiskiem pracy. Z tego też powodu jest to dość użyteczna metoda wcielania do pracy nowo zatrudnionej osoby. Większości z wymaganych zdolności nie można przekazać poprzez podręcznik bądź film instruktażowy – formować je można tylko bezpośrednio – poprzez doświadczenie. Inicjatywa w sferze prowadzenia sesji mentoringowej znajduje się od strony pracownika. To on powinien ponosić odpowiedzialność za swój rozwój oraz rozszerzanie horyzontów (Matthews, Megginson, Surtees, 2008, s. 167). Mentoring oparty jest na inspirowaniu, stymulowaniu oraz przywództwie. Obejmuje również doradztwo, a także pomoc podczas projektowania sukcesu pracownika. Tak jak w wypadku coachingu, można powiedzieć o korzyściach z wykorzystania mentoringu w dwóch sferach: organizacji oraz pracownika. Oczywiście zaletę dla organizacji stanowi powiększenie się przywiązania pracownika do przedsiębiorstwa oraz realizowanych poprzez niego zadań, satysfakcji uczestników firmy.

Mentoring wpływa między innymi na rozwój kultury wzajemnego zaufania oraz pomocy. Służy umacnianiu komunikacji wewnętrznej, a także dobrej atmosfery w firmie.

Counselling – mimo, iż „counselling” tłumaczy się jako „poradnictwo”, nie pokazuje to w pełni znaczenia danego terminu – jest to wręcz coś więcej niżeli bezpośrednie udzielanie porad. Counselling jest to metoda udoskonalania pracowników, w jakiej doradca (counsellor) pomaga pracownikowi podczas uświadamiania własnych emocji, potrzeb, zachowań oraz możliwości. Towarzyszy mu także przy poznawaniu natury swych trudności, sprzyja otwieraniu się na możliwości reform oraz pomaga mu je rozpocząć. Counselling jest zazwyczaj wykorzystywany w wypadku tych problemów pracowników, które mają charakter osobisty bądź psychologiczny. Znajduje wykorzystanie przykładowo w wypadku niesubordynacji, spóźniania, postaw roszczeniowych, wykorzystywania pracownika, a także niskiego stopnia jego zaangażowania. Stanowi to formę profesjonalnej pomocy innemu człowiekowi w zrozumieniu oraz rozwiązaniu kłopotów w jego egzystencji, w sytuacjach zagubienia, bezradności oraz cierpienia; ale i również wówczas, kiedy motyw sięgania po pomoc stanowi chęć polepszenia jakości życia oraz podążanie do samorealizacji (Suchar, 2007, s. 35).

W odróżnieniu od psychoterapii nie jest skoncentrowany na „leczeniu” poszczególnych zaburzeń psychicznych, ale służy rozwiązaniu kłopotów życia codziennego, a także rozwijaniu się osobowościowym. W counsellingu, doradca nie przynosi pracownikowi przygotowanych rozwiązań, nie ocenia, nie przekonuje, a także nie namawia. Kluczową sferę rozwoju stanowi diagnoza stanu bieżącego oraz w stosunku do zakładanych celów wykorzystanie odpowiednich działań.

3. Szkolenie jako podstawowa forma rozwoju pracownika

Szkolenia pracowników są najistotniejszym czynnikiem rozwoju kapitału ludzkiego przedsiębiorstw. Firma powinna stworzyć efektywny system szkolenia. W dobrze zorganizowanej firmie szkolenie pracowników stanowi jeden z podstawowych elementów systemu Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Nakłady z tym związane traktuje jako inwestycję w kapitał ludzki, zwiększającą tym samym jego wartość. Do głównych przedsięwzięć rozwoju kapitału ludzkiego zalicza się szkolenia (Król, Ludwiczynski, 2007, s. 435).

System szkolenia tworzony jest pod wpływem strategii personalnej, która następnie musi być powiązana z ogólną strategią organizacji. System szkolenia, będąc instrumentem w procesie rozwoju kapitału ludzkiego, jest silnie związany z jego innymi elementami lub instrumentami.

Szkolenia dostarczają mnóstwo korzyści dla szkolonego, ale także i dla przedsiębiorstwa. Mogą one przyczynić się do zmiany sposobu myślenia, nastawienia oraz zachowania, pozwalając w bezpieczny sposób, bez ponoszenia klęski przeanalizować oraz przetestować pionierskie koncepcje i założenia, umożliwiając wymianę doświadczeń między uczestnikami, a co za tym idzie sprzyjają dzieleniu się wiedzą, a to jest wykorzystywane przez uczące się organizacje, dostarczając nowych, efektywniejszych narzędzi, aby realizować wyznaczone cele, pozwalając zwiększyć samodzielność w planowaniu oraz zarządzaniu, dając możliwość konfrontacji nowych treści z własnymi doświadczeniami, mogąc stać się elementem motywacyjnym dla pracowników, jeżeli udział w szkoleniu przedstawiony zostanie jako inwestycja w daną osobę, sprzyjając integracji oraz budowaniu współpracy w przedsiębiorstwie, również zdobyte podczas szkolenia metody interaktywne przyczyniają się do większego zaangażowania uczestników oraz utożsamiania się z wypracowanymi wnioskami czy rezultatami (Kossowska, Sołtysińska, 2002, s. 53-55).

Szkolenia gwarantują organizacji oraz jednostkom przeniesienie się z tzw. stanu obecnego do stanu pożądanego (Reed, 2002, s. 86-103). Asystuje temu zmiana jakościowa. Obecny stan, jest to sytuacja, w jakiej znajdujemy aktualnie się. Wszyscy posiadamy swoje cele, organizacje również – to właśnie jest nazywane stanem pożądanym. Z istoty rzeczy stan pożądanym musi być lepszy oraz korzystniejszy od stanu obecnego. Szkolenia to jeden z najefektywniejszych sposobów rozwijania się organizacji oraz podnoszenia kompetencji całego przedsiębiorstwa poprzez inwestowanie w pracowników (Lanz, 2004, s. 51).

Zdobywanie i uzupełnianie zasobów informacji to przede wszystkim pogłębianie wiedzy zawodowej (np. technicznej, ekonomicznej). Wiedza ta może zawierać problematykę ogólną (o funkcjonowaniu określonej firmy i jej otoczeniu) oraz specjalistyczną, dotyczącą zajmowania ważnych stanowisk i wykonywania określonych funkcji, a także stosowanych metod pracy. Nabywanie i rozwijanie umiejętności zawodowych może dotyczyć sprawności intelektualnej (czyli umiejętności

umysłowe), a także praktycznej (umiejętności praktyczne). Może być skierowane do większości pracowników (np. umiejętności organizowania pracy, interpersonalne, komunikacyjne), do kadry kierowniczej (np. umiejętności kierowania ludźmi) czy też do wybranych specjalistów, lub handlowców. Podczas przeprowadzania szkoleń istotną rolę odgrywa kształtowanie odpowiednich postaw, np. w zakresie lojalności wobec przedsiębiorstwa, zmniejszania oporu pracowników wobec zmian, zwalczania mobbingu, oraz efektywnego korzystania z materialnych i finansowych zasobów firmy. Należy utrwalać zachowania pracowników poprzez kształtowanie odpowiednich nawyków, np.: planowania czynności, organizowania czasu, wzorowania się na najlepszych (Kossowska, Sołtysińska, 2002, s. 53-57).

4. Strukturyzacja pracy

Właściwa organizacja czasu pracy zazwyczaj stanowi klucz do sukcesu, jeżeli chodzi o zdobycie jak największej skuteczności łącznej pracy pracowników przedsiębiorstwa. Poprzez zagospodarowanie czasu pracy każdego pracownika poszczególne, przedsiębiorstwo na pewno będzie funkcjonowało dużo sprawniej oraz szybciej osiągnie założone wcześniej cele. Nie jest rzecz jasna powiedziane, iż dobra strukturyzacja pracy, określana z języka angielskiego „work structuration” będzie decydująco wpływała na zwiększanie skuteczności pracy, lecz z pewnością będzie miała dla pracownika dość duże znaczenie (Rzepka, 2011, s. 146).

Warto podjąć się omówienia zagadnienia, jakie dotyczy strukturyzacji pracy – wyjaśnienie tego pojęcia, opisanie, na czym to polega oraz jak wprowadzić do praktyki strukturyzację pracy. Nie jest to z pewnością łatwe, lecz znając teoretyczne założenia, dużo prościej jest przygotować plan strukturyzacji pracy w firmie. Pod pojęciem „strukturyzacja pracy” trzeba rozumieć pewien ogólny proces, w ramach którego są wprowadzane przemiany w sferze formy organizacji pracy. Strukturyzacja ma za zadanie głównie polepszenie jakości gospodarowania zasobami ludzkimi, a zatem zarządzania pracownikami. Właściwe przydzielanie obowiązków pracownikom oraz jasne określenie celów, do jakich mają dążyć, przyczynia się do zwiększenia ich ogólnej skuteczności. Przekłada się to zwykle na uzyskiwanie poprzez firmę lepszych oraz wyższych wyników finansowych. Te natomiast są podstawą do podejmowania nowszych inwestycji, również jeżeli chodzi o zdobywanie optymalnej strukturyzacji pracy w przedsiębiorstwie (Rzepka, 2011, s. 146).

Strukturyzacja pracy polega głównie na kształtowaniu obszaru czynności, jak także wszystkich warunków ich realizowania w taki sposób, żeby całkowicie odpowiadały one potrzebom, które zgłaszają poszczególni pracownicy. Kolejny cel tego działania stanowi utworzenie warunków, jakie sprzyjają rozwojowi pracownika. Czynności podejmowane na gruncie firmy powinny cechować się wysokim stopniem urozmaicenia, pewną kompleksowością, żeby za ich pośrednictwem można

było porozumiewać się oraz współdziałać z otoczeniem. Tego rodzaju środowisko w przedsiębiorstwie równocześnie generuje zdolność pewnego eksperymentowania poprzez pracowników, szukania rozwiązań problemów, jakie pojawiają się podczas pracy zawodowej, lecz tylko w granicach zapewniających pracownikom maksymalny stopień bezpieczeństwa. Strukturyzacja może być także związana z pojedynczymi stanowiskami pracy, dlatego można w odniesieniu do tych czynności mówić tak samo dobrze na temat projektowania stanowisk pracy. Z innej strony, strukturyzować można wszystkie grupy stanowisk pracy, a wówczas występuje ich zbiorowe projektowanie.

Główny cel wykonywania strukturyzacji pracy stanowi doprowadzenie do znacznego polepszenia efektywności w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, jakie istnieją w firmie. W sposób celowy menadżerowie formują treści oraz warunki pracy, które dotyczą określonego stanowiska bądź stanowisk grupowych pracy. Poprzez to można utworzyć pracownikom warunki, jakie sprzyjają zastosowaniu potencjału pracy. Jedynie wówczas pracownicy mają możliwość w ogóle się rozwijać (Sołtysińska, Żywiec-Dąbrowska, 2001, s. 18).

Trzeba pamiętać, iż podstawową strukturę pracy stanowi pojedyncze stanowisko pracy. Mówiąc zatem o strukturyzacji pracy, należy rozpoczynać od projektowania bądź zmiany jednego ze stanowisk pracy, zaś nie wszystkich od razu. Kolejny tryb strukturyzacji niesie ze sobą niebezpieczeństwo utworzenia się swego rodzaju chaosu. Zamiast zdobyć większą skuteczność pracy można wtedy zniszczyć już to, co zarządzający zasobami ludzkimi menadżerowie osiągnęli. Wiemy już, iż elementarną strukturę pracy stanowią wszystkie pojedyncze stanowiska pracy, jakie istnieją w firmie. Zazwyczaj, tendencją przy strukturyzacji pracy w firmie jest rozpoczynanie od scalania pracy oraz obowiązków pracowniczych, zaś następnie powiększanie pracownikom odpowiedzialności za realizowaną pracę (Sołtysińska, Żywiec-Dąbrowska, 2001, s. 18).

Ponadto, konkretne strukturyzacje pracy podzielone są na formy działania. Strukturyzacja prospektywna zawiera takie formy jak: Kształtowanie treści pracy – zadaniem jest, aby dokonać przemian w dziedzinie ogółu czynności oraz funkcji spełnianych poprzez pracownika, bądź także poprzez grupę pracowników. Czynności takie powierza się pracownikom na poszczególnych stanowiskach pracy. Taką formę strukturyzacji zalicza się do kategorii dynamicznych, z tego względu, że ulega ona cały czas przeobrażeniom. Generalnie jednakże, tworzenie treści pracy postawiło na nowsze wyzwania pod adresem konkretnych wykonawców. Należy powiedzieć, iż za każdym razem treść pracy trzeba rozumieć jako sferę działania pracownika, jaki obejmuje mnóstwo wykonywanych czynności, jak także działania mające charakter decyzyjno-kontrolny. Zmiany, jakie dotyczą zakresu czynności, posiadają charakter ilościowy bądź horyzontalny. Natomiast, przemiany zakresu decyzyjno-kontrolnego są to zmiany jakościowe, bądź wertykalno pionowe. Posiadają one tendencję bądź do zmniejszania się, bądź też do powiększania. Treści pracy można

formować w sposób nowoczesny oraz innowacyjny, jaki polega na celowej oraz planowej rotacji stanowisk pracy. Tego rodzaju działanie dąży m.in. do poszerzenia zakresu zadań, a także wzbogacenia treści pracy. Cel takiego wzbogacenia stanowi jakościowe poszerzenie treści pracy, jaka jest realizowana na danych stanowiskach pracy. Nie tylko zawiera to powiększanie zakresu wykonywanych czynności, lecz także powiększanie równoczesne sfery decyzyjno-kontrolnej. Warto zaznaczyć, iż tego typu przemiany w ramach strukturyzacji pracy posiadają dość duże, zdecydowane oddziaływanie na motywację pracowników (Sołtysińska, Żywiec-Dąbrowska, 2001, s. 154).

5. Przemieszczenie pracowników

Przemieszczanie pracowników to element procesu kadrowego, który realizowany jest w przedsiębiorstwach. Przemieszczanie pracowników następuje zazwyczaj poprzez awansowanie, w wyniku zatrzymania się w rozwoju zawodowym oraz w wyniku obniżenia sprawności intelektualnej. Zatem, jak można dostrzec, tylko awans można odebrać jako pozytywne w skutkach przemieszczanie. Pozostałe mogą także zostać odebrane jako czynniki pozytywne w skutkach.

Awans jest zbiorem narzędzi, które są wykorzystywane jako pomoc podczas podejmowania strategicznych decyzji personalnych do wyznaczania kierunków czy też obszarów rozwoju wszystkich pracowników. Związane jest to również z przyznawaniem premii, nagród czy motywowaniem zespołów. Model awansów oraz ścieżek kariery wspiera także w sposób wydajny, indywidualny dla wszystkich pracowników system motywacji czy zaangażowania, stanowiąc poprzez to jego integralną część. Zazwyczaj system awansów czy ścieżki kariery są wykorzystywane jako narzędzie w rozwojowych programach dotyczących **kadry rezerwowej**, osób które charakteryzują się wysokim **potencjałem rozwojowym**, ale również **kluczowych pracowników** (Borkowska, 2006, s. 79).

Awans definiowany jest jako zwiększenie kompetencji, zadań czy rozwinięcie pracy o nowe elementy. Natomiast karierę definiuje się jako „drogę do doskonałości profesjonalnej, a także osiągnięcie satysfakcji w swoim życiu zawodowym” (Kostera, 2000, s. 100-101).

W tym miejscu powinno się zwrócić szczególną uwagę na to, że każdy człowiek w inny sposób rozumie karierę i dla każdego człowieka ważne są inne rzeczy. Powinno się zatem indywidualnie rozpatrywać taką sytuację, ponieważ w przeciwnym razie traci się moc motywacyjną (Redliński, 2007, s. 18).

Awans jest jednym z najważniejszych i najskuteczniejszych sposobów na motywowanie pracowników. Jednak, aby został on spełniony pracownicy powinni wyrazić zgodę na zmianę swojego dotychczasowego stanowiska. Tylko wtedy awans zaspokoi potrzebę uznania oraz korzystnej samooceny. Jest to związane w sposób

bezpośredni z faktem, że w taki sposób umotywowany pracownik ma znacznie większą wiarę w swoje siły. Jest on dużo bardziej przekonany o swojej wartości, ma większe poczucie godności osobistej oraz większą potrzebę do osiągnięcia większych wyników. Awans daje możliwość dostępu do lepszych wartości oraz podniesienia poziomu życia (Redliński, 2007, s. 20).

Awans powinien być sprawiedliwy, czyli powinien być pozytywnie oceniany także przez innych pracowników. Taki awans umacnia też ich motywację, ponieważ daje dowód, że w przedsiębiorstwie można awansować za wyniki, za duże zaangażowanie. Natomiast, jeśli awans oceniany jest negatywnie przez pozostałych pracowników, ich moralność obniża się, odbiera chęć do dalszej efektywnej pracy, inicjatywy czy zaangażowania się w sprawy całej firmy, osłabia on więzi grupowe, przyczynia się do poczucia krzywdy, powoduje przygnębienie, frustrację, ale również nasila dążenie do zmiany pracy. U niektórych pracowników może również nasilić skłonność do pochlebiania osobom na wyższych stanowiskach, aby w taki sposób zapewnić sobie wyczekiwany awans (Korc, Pietralewicz, 2003, s. 64).

Jeżeli awans ma za zadanie spełniać w firmie rolę skuteczną, dotyczącą motywowania, ważne jest prowadzenie polityki awansowania, która będzie autentyczna, oparta na zdrowych i sprawdzonych już wcześniej zasadach, które otworzą szanse awansu przed każdym kreatywnym pracownikiem, uzdolnionym, który osiąga nieprzeciętne wyniki w pracy (Kostera, 2000, s. 119).

Wyżej wymienione zasady awansu, które są zrozumiałe dla pracowników i które są podane do ogólnej wiadomości, będą dla wszystkich pracowników motywacyjne. W przeciwnym razie, kiedy pracownicy będą przekonani, iż awans zależy od kontaktów i znajomości, czy też od zbiegu okoliczności, czy może od szczęścia, nie zostaną oni zmotywowani do pracy (Kostera, 2000, s. 39).

Rotacja na stanowisku pracy jest okresową zmianą stanowisk w sferze wyznaczonej grupy pracowniczej. Zadaniem takiej metody jest poszerzenie kwalifikacji pracownika, a także podwyższenie jego elastyczności. Walorem jest to, iż pracownik zdobywa całościowy obraz firmy, ale i również rozumie relacje między konkretnymi jednostkami organizacji, a także między procesami, jakie zachodzą w przedsiębiorstwie. Odmianę takiej metody stanowi „zarządzanie poprzez spacerowanie”, które dotyczy zwłaszcza stanowisk kierowniczych. Zadaniem rotacji na stanowiskach pracy jest planowe zmienianie wyznaczonych stanowisk pracy poprzez wyznaczonych pracowników bądź grupy pracownicze. Zadaniem zmiany stanowisk jest głównie umożliwienie pracownikom poszerzenia już posiadanych umiejętności, a także zdobywania nowszych doświadczeń. Rotację można stosować na każdym szczeblu struktury organizacyjnej – tak na stanowiskach robotniczych, nierobotniczych, jak również na kierowniczych. W takim ostatnim wypadku można powiedzieć o całkowitej odmianie rotacji – „zarządzaniu poprzez spacerowanie” (*management by walking around*) (Pioch, 2006, s. 3).

Rotacja pracy przy ujęciu potocznym może być kojarzona z fluktuacją zatrudnień – rotacją personelu (kadry) pojmowaną jako przychodzenie oraz odchodzenie osób zatrudnionych z miejsca zatrudnienia (dobrowolne bądź niedobrowolne). Kłopot płynności zatrudnienia jest w rzeczywistości cały czas aktualny. Bardzo dużo firm, mimo znacznego bezrobocia, ma cały czas duże problemy z odnalezieniem właściwych pracowników. Nawet jeżeli firma znajdzie pracownika, jaki będzie odpowiadał jej oczekiwaniom, to problemem może stać się zatrzymanie go na dłuższy czas w przedsiębiorstwie. Powody rotacji mogą być przeróżne – uzależnione od pracodawcy bądź wymuszone poprzez sytuację na rynku.

Rotację pracy traktuje się jako instrument, który równocześnie wspiera rozwijanie się firm, podwyższanie kwalifikacji pracowników, a także tworzenie miejsc pracy (win-win-win situation). To, co znacznie wyróżnia dany model od wewnętrznej rotacji pracy, to przyczyna nieobecności osoby zatrudnionej na stanowisku, a także zatrudnienie na wolnym stanowisku pracy człowieka z zewnątrz na okres określony. Wszystkie inne powody nieobecności niżeli branie udziału w szkoleniu nie spełnia wymogów danego modelu. Człowiek to istota, która lubi dążyć do lepszego. Ciągłe pragnie więcej i jeszcze więcej. W szybkim tempie przyzwyczajają się do dobrego. Gdy jednakże okazuje się, iż z jakiś przyczyn straci część z tego, co już ma, płaci za to stresem, nerwami oraz dość przykrym samopoczuciem, czasami także depresją. Ta sytuacja występuje również w pracy, gdy pracownik jest zdegradowany z zajmowanego stanowiska.

Podsumowanie

Celem niniejszej publikacji było przedstawienie indywidualnego rozwoju zawodowego pracowników w świetle najnowszej teorii i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Główny problem badawczy zawierał się w pytaniu: czy planuje się indywidualny rozwój zawodowy pracowników w badanej firmie? Z przeprowadzonego badania – analizy firmy wynika, iż doskonalenie pracowników jest najczęstszą formą rozwoju zawodowego pracowników. Z punktu widzenia pracownika, doskonalenie stanowi ciąg zaplanowanych, systematycznych działań, mających na celu rozwój określonych elementów potencjału pracy oraz zwiększenie zdolności pracowników do radzenia sobie z zachodzącymi zmianami i ciągle rosnącymi wewnętrznymi i zewnętrznymi wymaganiami. W tak pojmowanym kształceniu i doskonaleniu pracowników chodzi zarówno o zdobycie konkretnych kwalifikacji, jak i rozwój już posiadanych, czyli pomnażanie wiedzy, umiejętności i innych, głównie osobowościowych i moralnych, walorów poszczególnych pracowników, wymianę kwalifikacji oraz ekspansję i wzrost zdolności do działania w stale zmieniających się warunkach. Modele takie obejmują zarówno przekazywanie wiedzy i kształtowanie umiejętności praktycznych, jak i kształtowanie postaw i zachowań. Ze strony firmy i jej punktu

widzenia celem kształcenia pracowników jest konstruowanie takich systemów rozwoju potencjału pracownika, które będą mogły przyczynić się do wzrostu konkurencyjności, z czym wiąże się ciągły i nieustanny rozwój firmy.

W opinii respondentów opłacalne jest inwestowanie w samego siebie, zdobywanie wiedzy i doświadczenia, które wpływa bezpośrednio na wydajność w pracy w badanym środowisku zawodowym. W opinii respondentów kadra kierownicza nie tylko doskonali wiedzę i umiejętności samej siebie. Szkoleniem obejmowani są również pracownicy średniego i najniższego szczebla. Wszyscy pracownicy w firmie bardzo dobrze oceniali szkolenia i chętnie na nie uczęszczali. Kadra kierownicza firmy uważa, że inwestowanie w pracowników i ich rozwój zawodowy gwarantuje istnienie na rynku w długofalowej perspektywie.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BŁASZCZYK W., 2005, *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa.
- [2] BORKOWSKA S., 2005, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa.
- [3] BOYATZIS R., 1982, *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*, January, No. 3.
- [4] KORCZ I., PIETRALEWICZ B., 2003, *Kariera zawodowa*, Zielona Góra.
- [5] KOSTERA M., 2000, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa.
- [6] KRÓL H., LUDWICZYŃSKI A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa.
- [7] KOSSOWSKA M., SOŁTYSIŃSKA I., 2002, *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna Kraków.
- [8] LANZ K., 2004, *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*, PWN, Warszawa.
- [9] MATTHEWS J., MEGGINSON D., SURTEES M., 2008, *Rozwój zasobów ludzkich*, Helion, Gliwice.
- [10] PIOCH J., 2006, *Systemy motywacyjne a wdrażanie zmian w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji”, nr 2/2006.
- [11] REED A., 2002, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Innowacje*, Petit, Warszawa.
- [12] REDLIŃSKI E., 2007, *Awans*, Pruszyński i Ska, Warszawa.
- [13] ROSTKOWSKI T., 2006, *Zintegrowany system zarządzania kompetencjami*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa.
- [14] RZEPKA B., 2011, *Kariera pod kontrolą. Jak zmienić swoje życie zawodowe na lepsze*, One Press, Warszawa.
- [15] SIKORSKA K., 2012, *Zainteresowania w CV*, „eGospodarka”, 1.02.2012.
- [16] SOŁTYSIŃSKA G., ŻYWIĘC-DĄBROWSKA E., 2001, *Moja przyszła praca – Materiały metodyczne do pracy z uczniami szkół zawodowych*, KOWEZ, Warszawa.
- [17] SUCHAR M., 2007, *Kariera i rozwój zawodowy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Warszawa.
- [18] TAYLOR J., HARDY D., 2008, *Jak efektywnie poszukiwać pracy. Wykorzystanie metody firmy Monster*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [19] WHIHDDETT S., HOLLYFORDE S., 2003, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.