

Nowoczesne Systemy Zarządzania
Zeszyt 14 (2019), nr 2 (kwiecień-czerwiec)
ISSN 1896-9380, s. 29-41

Modern Management Systems
Volume 14 (2019), No. 2 (April-June)
ISSN 1896-9380, pp. 29-41



Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Cybernetyki
Wojskowa Akademia Techniczna
w Warszawie

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

Rozwój zawodowy pracowników w ujęciu literaturowym – wybrane aspekty

Professional employee development in literature – selected aspects

Wiesława Załoga

Wojskowa Akademia Techniczna

Abstrakt. Celem artykułu jest wskazanie istotności roli rozwoju zawodowego w karierze zawodowej pracowników w ujęciu literaturowym. Zatem problem badawczy odnosi się do pytania, jaka jest rola pracodawcy w rozwoju zawodowym pracowników. Publikacja jest kontynuacją serii artykułów pt. *Rola środowiska zawodowego w kształtowaniu kompetencji społecznych*. Rozwój zawodowy w dzisiejszym zarządzaniu zasobami ludzkimi w ujęciu strategicznym jest podstawowym wyznacznikiem tworzenia konkurencyjności organizacji. Na potrzeby artykułu scharakteryzowano i opisano wybrane aspekty jako jeden z wielu komponentów kształtowania kompetencji zawodowych pracowników.

Słowa kluczowe: szkolenie, rozwój zawodowy, kompetencje, zasoby ludzkie.

Abstract. The purpose of the article is to indicate the significance of the role of professional development in the professional career of employees in literature. So the research problem relates to the question: what is the employer's role in the professional development of employees? The publication is a continuation of a series of articles entitled *The role of the professional environment in shaping social competences*. Professional development in today's human resource management in strategic terms is the basic determinant of the organization's competitiveness. For the purposes of this article, selected aspects have been characterized and described as one of the many components for shaping employees' professional competences.

Keywords: training, professional development, competences, human resources.

Wstęp

Słowo kompetencje pierwszy raz zostało użyte przez R. Boyatzsa w 1982 roku w publikacji pt. *The Competent Manager*. Praca ta zapoczątkowała badania oraz styl zarządzania ludźmi oparty na rozwijaniu kompetencji. Zgodnie z założeniami

zaprezentowanymi w przywołanej publikacji każda osoba w wyznaczonym momencie ma jakiś zakres kompetencji, które można zidentyfikować. Jednocześnie wszystkie zadania można przedstawić w kategoriach kompetencji bezwzględnie wymaganych od osoby, która ma je zrealizować (Boyatzs, 2015, nr 3).

Obecnie nie ma konkretnej definicji kompetencji. Uważa się jednak, że jest to umiejętność wykonywania określonych czynności bądź zadań (działań, jakie może każda osoba podjąć oraz odpowiednio wykonywać, a także ról, jakie może odgrywać), a także zestaw cech oraz zachowań koniecznych do wykonywania określonej pracy. Okazuje się jednak, że kompetencje nie są właściwościami stałymi. Zmieniają się wprost proporcjonalnie do zwiększenia doświadczenia życiowego 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, przewożenie, myślenie logiczne, wytrwałość czy też delegowanie odpowiedzialności (Whiddett, Hollyforde, 2003, s. 24).

Kompetencje związane z uzdolnieniami łączą się z potencjałem pracownika, z możliwościami rozwoju oraz z wykorzystaniem uzdolnień, aby zdobyć nowe kompetencje (Warsztaty *Transfer know-how z doradztwa zawodowego dla młodzieży*, Instytut Rynku Pracy, Fundacja Nowy Staw, Nasutów 2010). Mają znaczenie tym większe, im bardziej firma nastawiona jest na zmiany oraz konieczność rozwijania „nowych kompetencji”. Umiejętnością nazywa się czynności, jakie każda osoba wykonuje na określonym poziomie, z kolei zdolność jest łatwością zdobywania umiejętności. Najwyższy poziom rozwoju uzdolnień to talent, który daje możliwość twórczego wykonywania danego zadania. Zdolności natomiast przesądzają o kierunku sukcesów zawodowych (Warsztaty *Transfer know-how...*).

Dla jednych pracodawców zdolności są wrodzonymi uzdolnieniami, takimi jak na przykład talent do operowania liczbami, dla innych są to ściśle ustalone informacje bądź wiedza specjalistyczna wymagana na określonym stanowisku, na przykład znajomość danego języka programowania komputerowego (Warsztaty *Transfer know-how...*).

1. Istota kompetencji

Kompetencje związane z umiejętnościami i zdolnościami łączą się z czynnikami niezbędnymi do odniesienia sukcesu w określonym zadaniu w pracy. Do tej kategorii Rostkowski zaliczył kompetencje umysłowe, komunikacyjne, interpersonalne, organizacyjne, techniczne, biznesowe, kierowania personelem, samodzielną pracę, nastawienie na potrzeby odbiorcy oraz stosunek do wykonywanych prac czy zadań (Rostkowski, 2006, s. 163).

Odnosząc się do literatury przedmiotu, należy postawić pytanie, czym są tak zwane *Key Skills* (kluczowe umiejętności bądź kluczowe kompetencje). To pewne uniwersalne wymagania, jakie mogą pojawiać się w większości ogłoszeń o pracę, nie uwzględniając stanowiska. Cykl *Key Skills* zaczyna się od szeroko pojętych zdolności organizacyjnych, jakie musi mieć każdy kandydat – zarówno ten dopiero rozpoczynający swoją ścieżkę kariery na stażu, jak również ten, który już ma bogate doświadczenie zawodowe. Kiedy przegląda się ogłoszenia o pracę, „zdolności organizacyjne” wydają się popularnym, zapychającym daną ofertę frazesem. Jednak wyrażenie to niesie ze sobą bardzo ważną treść oraz sens, najczęściej uwzględniając stanowisko oraz rodzaj pracy (Rostkowski, 2006, s. 163).

Kompetencje związane z wiedzą są przygotowaniem do realizowania określonych zadań w ramach zawodu, specjalizacji, stanowiska bądź też organizacji. W tej kategorii znajdują się kompetencje opisujące to, czego dany pracownik nauczył się dotychczas oraz co może zastosować w określonej sytuacji w swych działaniach w celu realizacji określonej pracy w ramach zawodu, specjalizacji, stanowiska bądź też organizacji. Wiedza może być związana z faktami, wydarzeniami, procedurami bądź teoriami (Orlińska-Gondor, 2006, s. 169).

W dzisiejszych czasach podstawą w rozwoju gospodarki jest wiedza, czyli własność intelektualna, która jest bardzo często najistotniejszym składnikiem wartości w przedsiębiorstwach. Skuteczne zarządzanie własnością intelektualną powinno być zatem podstawowym działaniem polityki rozwojowej we wszystkich firmach, mogącym w korzystny sposób wpłynąć na jej maksymalizację i konkurencyjność na rynku. „Wiedzę pracownik może zastosować w swoich działaniach do wykonywania konkretnej pracy w ramach zawodu, specjalizacji, stanowiska czy organizacji. Wiedza może dotyczyć faktów, wydarzeń, procedur czy wreszcie teorii” (Rostkowski, 2006, s. 162-163).

Kompetencje 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, że osobowość przesądza o zorientowaniu na współpracę, o realizacji celów, emocjach, a także doświadczeniu (Rostkowski, 2006, s. 162-163).

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 przez 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 oraz zdobytych doświadczeń. Zdaniem Zofii

Mikołajczyk pracownik to główny podmiot 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 (Błaszczyk, 2005, s. 9).

Nie należy też lekceważyć zainteresowań pracowników. Kompetencje związane z zainteresowaniami łączą się 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. Zainteresowania pozazawodowe osób zatrudnionych są także źródłem wiedzy dotyczącej jego otwartości oraz gotowości do realizowania nowych zadań (Błaszczyk, 2005, s. 9). Potwierdza to Rostkowski: „Zainteresowania mogą wskazywać na preferencje dotyczące pracy, zadań, środowiska pracy. Mają one znaczący wpływ na efektywność, zwłaszcza kiedy rodzaj pracy jest w pełni zgodny z rodzajem zainteresowań pozazawodowych pracowników” (Rostkowski, 2006).

Kompetencje związane z zainteresowaniami mogą wykazać, czy pracownik będzie skutecznie wykonywał swoją pracę. Podczas oceniania aplikacji potencjalnych pracowników przez pracodawców ci chcą się upewnić, że wybierają na dane stanowisko odpowiednią osobę. Wielu przedsiębiorców prosi potencjalnych pracowników o wypełnienie testów czy kwestionariuszy, aby móc lepiej zorientować się, czy będzie to odpowiednia osoba na stanowisko, na jakie aplikuje. Można powiedzieć, że zainteresowania oraz pasje są dla pracodawcy „kopalnią wiedzy” o kandydacie. Przede wszystkim, gdy w czasie rozmowy kwalifikacyjnej zostanie poruszony temat zainteresowań. Każdy wie, że inne cechy będzie miała osoba pasjonująca się sklejaniem modeli samolotów, a zupełnie inne ta, która 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. Kandydat, wypełniając CV, powinien zwracać uwagę na wpisywanie zainteresowań, które wiążą się z daną pracą, o jaką się ubiega. Jeśli zainteresowania są przypieczętowaniem kompetencji potencjalnego pracownika, mogą mieć wpływ na pozytywny przebieg rekrutacji (jako przykład można tutaj podać osobę aplikującą na stanowisko sprzedawcy w sklepie meblowym, która w zainteresowaniach podaje architekturę wnętrz). Działa tutaj zasada: „kocham to, co robię – jestem w tym najlepszy” (Sikorska, eGospodarka, 1.02.2012).

2. Wybrane formy podnoszenia kwalifikacji

Jeśli pracownik pragnie podnosić swoje kwalifikacje, pracodawca powinien mu to ułatwić. Nie znaczy to jednak, że przełożony jest zobowiązany utworzyć warunki do osiągnięcia wyznaczonych kwalifikacji. Szef może także sam postanowić

o skierowaniu danej osoby na szkolenie. W tych dwóch przypadkach na przełożonym spoczywają (bądź mogą spoczywać) określone obowiązki. Rozpatrzmy takie sytuacje – obowiązek pracodawcy umożliwienia podwładnym podwyższania kwalifikacji jest wynikiem art. 17 oraz 94 pkt 6 k.p. Co trzeba rozumieć poprzez „ułatwianie”? Należy przyjąć, że jest to nieodmawianie, bez uzasadnionych powodów, uczestnictwa w postaci szkolenia, jaką wybrał pracownik. Tak samo istotne jest utworzenie dobrej atmosfery wokół doksztalających się osób. Co do reguły, obowiązek taki dotyczy kwalifikacji mających związek z realizowaną pracą. Ułatwianie podwyższania kwalifikacji wskazuje na całkowitą powinność pracodawcy, która polega na sprzyjaniu staraniom pracowników w zdobywaniu wiedzy pomocnej w obecnej bądź przyszłej pracy. Zatrudnieni nie mają jednak prawa domagać się od szefa przygotowania wyznaczonego typu szkolenia (Wyrok SN z 25 maja 2000 roku, I PKN 657/99, OSNAPiUS 2001, Nr 22, poz. 660).

Do podnoszenia kwalifikacji zawodowych oraz wykształcenia ogólnego osób dorosłych zaliczamy:

- kształcenie w postaci szkolnej (szkoły podstawowe, ponadpodstawowe oraz wyższe),
- doszkalanie, kształcenie oraz doskonalenie zdolności w formach pozaszkolnych (przykładowo kursy, szkolenia, seminaria czy też studia podyplomowe). Pracownicy mają możliwość doksztalania się w systemach (Pioch, nr 2/2006):
- dziennym (przy oderwaniu od obowiązków służbowych),
- wieczorowym (po ukończeniu pracy),
- zaocznym (w dniach wolnych od pracy),
- eksternistycznym (bez potrzeby chodzenia na wykłady),
- samokształcenia kierowanego (w dniach wolnych od pracy),
- mieszanym.

Przykładowymi metodami podnoszenia kwalifikacji pracowników są (Borkowska, 2005, s. 77):

- Wykład – metoda ta jest zazwyczaj stosowana w trakcie formowania postaw pracowników, a także wprowadzania przemian w firmie. Zasadniczą jej wadę stanowi brak przekazania praktycznych zdolności. Wykład polega tylko na zaprezentowaniu informacji, faktów oraz opinii w sposób werbalny oraz jest skierowany do większości słuchaczy. Kolejną wadę tej metody stanowi to, że uczestnicy kursu nie uczestniczą w nim czynnie, tylko przysłuchują się wykładowi. Przekazywana w taki sposób wiedza posiada przeciętny poziom. Czas trwania wykładu nie powinien być dłuższy niż 20 minut. Największą zaletą danej metody jest nieduży koszt przy przeliczeniu na jedną osobę uczestniczącą.
- Konferencja – w odróżnieniu od wykładu daje możliwość aktywnego brania udziału. Uczestnicy wygłaszają referaty na określony temat. Po odczytach przeprowadza się dyskusję, która pozwala na wymienianie się

opiniami o zaprezentowanych koncepcjach, a także pomaga zrozumieć sprawy poruszane w referatach. Istotną zaletę stanowi fakt integracji poszczególnych środowisk zawodowych, a także umożliwienia im wymiany doświadczeń.

- Seminaria (sympozja) – organizuje się je na konkretny temat. Wykładowcy to specjaliści z danej dziedziny. Wykłady takie uzupełniane są o dyskusje oraz ćwiczenia, a także sesje plenarne, podczas których prezentuje się wnioski grup.
- Analiza przypadków (*case studies*) – jej zadaniem jest przedstawianie kursantom konkretnych sytuacji rzeczywistych bądź fikcyjnych, które mogą pojawić się w przedsiębiorstwie. Osoby szkolone mają na celu zanalizować zaprezentowaną sytuację, ustalić problem, a także przedstawić rozwiązania. Zaletą takiej metody to uczenie podejmowania racjonalnych decyzji oraz nauka stosownych dla konkretnej sytuacji zachowań. Kolejnym walorem jest rozwijanie zdolności pracy w zespole.
- Powierzanie zadań zleconych – pracownicy rozwijają swoje kompetencje przez realizowanie zadań nienależących do obszaru ich zwyczajnych obowiązków. Metoda ta służy do zbadania zdolności rozwojowych pracownika. Zadanie takie to często podejmowanie trudnych wyborów pod presją. Po zrealizowaniu tego zadania pracownik musi otrzymać szczegółowe informacje dotyczące jakości zrealizowanego ćwiczenia.
- Uczestnictwo w pracach projektowych – grupie zatrudnionych osób przydzielane są zadania wykraczające poza zakres obowiązków konkretnych uczestników zespołu. Umożliwia to ocenę zdolności organizatorskich oraz interpersonalnych uczestników grupy.
- Wzorowanie się – polega na naśladowaniu przez nowicjusza czynności doświadczonego pracownika w konkretnej sferze. Zazwyczaj jest stosowana do szkolenia pracowników w sferze obsługi maszyn oraz urządzeń.

Kolejne sposoby stymulowania rozwoju pracownika kładą duży nacisk na relacje interpersonalne oraz tworzenie kompetencji społecznych. Pozwalają również podnosić zdolności zawodowe:

- Mentoring – to proces opieki nad pracownikiem w różnych okresach jego zawodowego rozwoju 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), zorientowanej na odkrywanie oraz rozwijanie potencjału pracownika. Bazuje 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 przez siebie drogą samorealizacji. Zawiera w sobie

również doradztwo, ewaluację, a także pomoc podczas programowania sukcesu ucznia. Najważniejsze działanie stanowi indywidualizacja oferty rozwoju przez przystosowanie jej do oczekiwań oraz potrzeb pracownika. Główne 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 ta 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 idącej personalizacji oraz indywidualizacji ścieżki kariery, jaką osoba doświadczona pomaga wybrać początkującemu pracownikowi. Mentor, jako że poznał już reguły pracy w przedsiębiorstwie, a także ma szeroką wiedzę oraz odpowiednie umiejętności, może dość efektywnie przekazać je osobie, która dopiero zapoznaje się z nowym środowiskiem pracy. Z tego też powodu jest to dość użyteczna metoda wcielania do pracy nowo zatrudnionej osoby. Większości z wymaganych zdolności nie można przekazać przez podręcznik bądź film instruktażowy – formować je można tylko bezpośrednio poprzez doświadczenie. Inicjatywa w sferze prowadzenia sesji mentoringowej znajduje się po stronie 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 wzrost przywiązania pracownika do przedsiębiorstwa oraz realizowanych przez niego zadań, zwiększenie satysfakcji uczestników firmy (Matthews, Megginson, Surtees...). Dodatkowo mentoring wpływa na rozwój kultury wzajemnego zaufania oraz pomocy. Służy umacnianiu komunikacji wewnętrznej, a także dobrej atmosfery w firmie.

- *Counselling* – mimo że *counselling* tłumaczy się jako „poradnictwo”, nie pokazuje to w pełni znaczenia danego terminu – jest to coś więcej niż bezpośrednio udzielanie porad. To metoda udoskonalania pracowników, w której 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 rozpoczynać. *Counselling* jest zazwyczaj wykorzystywany w przypadku problemów pracowników o charakterze osobistym bądź psychologicznym. Znajduje wykorzystanie przykładowo w wypadku niesubordynacji, spóźnienia, postaw roszczeniowych, wykorzystywania pracownika, a także niskiego stopnia jego zaangażowania. Stanowi formę

profesjonalnej pomocy innemu człowiekowi w zrozumieniu oraz rozwiązaniu kłopotów w jego egzystencji, w sytuacjach zagubienia, bezradności oraz cierpienia, ale również wówczas, kiedy powód sięgania po pomoc to 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 rozwojowi osobowościowemu. W *counsellingu* doradca nie przynosi pracownikowi przygotowanych rozwiązań, nie ocenia, nie przekonuje, a także nie namawia. Udziela mu tylko swego rodzaju wsparcia psychicznego (Suchar...).

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 szkoleń. W dobrze zorganizowanej firmie szkolenie pracowników stanowi jeden z podstawowych elementów systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Nakłady z tym związane traktuje się jako inwestycję w rozwój kapitału ludzkiego, zwiększającą jego wartość (Król, Ludwicyński, 2007, s. 435). „Szkolenia pracowników to zbiór celowych i systematycznych działań podejmowanych w organizacji, nastawionych na poszerzanie oraz pogłębianie określonych elementów kapitału ludzkiego, a także na wyposażenie go w nowe elementy przydatne obecnie lub w przyszłości pracownikom danej organizacji” (Pocztowski, 2003, s. 299).

Według H. Króla: „Szkolenie to zespół przedsięwzięć (organizowanych zazwyczaj w formie pozaszkolnej), dotyczących pracowników organizacji oraz (w mniejszym zakresie) osób niepracujących, stwarzających możliwość poszerzenia oraz pogłębiania określonych elementów indywidualnego kapitału ludzkiego, a także wyposażenia go w nowe elementy przydatne obecnie lub w przyszłości” (Król, Ludwicyński, 2007, s. 434).

Według Z. Pawłaka szkolenie zawodowe to przygotowanie do konkretnej pracy, na konkretnym stanowisku i w konkretnej firmie, które jest realizowane głównie w formach pozaszkolnych i obejmuje ludzi pracujących oraz będących kandydatami na określone stanowisko (Król, Ludwicyński, 2007).

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

Według wielu przedsiębiorstw najistotniejsze jest posiadanie odpowiedniej strategii działania bądź idealnego planu marketingowego. Z celów strategicznych wypływają cele taktyczne, a z tych z kolei cele operacyjne. Przedsiębiorstwa tworzą swoje wizje oraz misje. Celem jest stanie się bardziej konkurencyjnym od reszty. Mogą się do tego przyczynić szkolenia. Nie w każdym przedsiębiorstwie posiadanie strategii związanej ze szkoleniami bądź tylko planu szkoleń jest normą. Trzeba mieć zaplanowaną przewagę nad konkurencją, silną oraz stabilną pozycję na rynku, prestiż, a także renomę i liczne cele ujęte w planach strategicznych. Owe szanse dla firmy można zyskać za pomocą szkoleń (Borkowska, 2006, s. 39-42).

Szkolenia dostarczają wiele korzyści dla szkolonego, ale także dla przedsiębiorstwa. Mogą przyczynić się do zmiany sposobu myślenia, nastawienia oraz zachowania. Pozwalają 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, co jest wykorzystywane przez uczące się organizacje. Dostarczają nowych, efektywniejszych narzędzi, aby realizować wyznaczone cele, pozwalają zwiększyć samodzielność w planowaniu oraz zarządzaniu, dając możliwość konfrontacji nowych treści z własnymi doświadczeniami, co może stać się elementem motywacyjnym dla pracowników, jeżeli udział w szkoleniu przedstawiony zostanie jako inwestycja w daną osobę. Pomagają w integracji oraz budowaniu współpracy w przedsiębiorstwie, również wykorzystywane podczas szkolenia metody interaktywne przyczyniają się do większego zaangażowania uczestników oraz utożsamienia się z wypracowanymi wnioskami czy rezultatami (Sołtysińska, Żywiec-Dąbrowska, 2001, s. 53-55).

Szkolenia gwarantują organizacji oraz jednostkom przeniesienie się z tzw. stanu obecnego do stanu pożądanego. Towarzyszy temu zmiana jakościowa. Obecny stan to sytuacja, w jakiej aktualnie się znajdujemy. 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 jedno z najefektywniejszych sposobów rozwijania się organizacji oraz podnoszenia kompetencji całego przedsiębiorstwa poprzez inwestowanie w pracowników (Lanz, 2004, s. 51).

Zdobywanie i uzupełnianie wiedzy to przede wszystkim pogłębianie wiedzy zawodowej (np. technicznej, ekonomicznej). Może dotyczyć problematyki ogólnej (o funkcjonowaniu określonej firmy i jej otoczeniu) oraz specjalistycznej, obejmującej zajmowanie ważnych stanowisk i wykonywanie określonych funkcji, a także stosowane metody pracy. Nabywanie i rozwijanie umiejętności zawodowych może dotyczyć sprawności intelektualnej (umiejętności umysłowe) oraz 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 przez kształtowanie odpowiednich nawyków, np.: planowania czynności, organizowania czasu, wzorowania się na najlepszych (Sołtysińska, Żywiec-Dąbrowska, 2001, 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 przedsiębiorstwo na pewno będzie funkcjonowało dużo sprawniej oraz szybciej osiągnie założone wcześniej cele. Nie jest rzecz jasna powiedziane, że dobra strukturyzacja pracy, określana z języka angielskiego jako *work structuring*, decydująco wpłynie na zwiększanie skuteczności pracy, lecz z pewnością będzie miała dla pracownika dość duże znaczenie (Rzepka, 2011, s. 146).

Warto podjąć się omówienia zagadnienia dotyczącego strukturyzacji pracy – wyjaśnienia tego pojęcia, opisanie, na czym polega, oraz jak wprowadzić strukturyzację pracy do praktyki. 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. Zadaniem strukturyzacji jest 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 ogólnej skuteczności. Przekłada się to zwykle na uzyskiwanie poprzez firmę lepszych oraz wyższych wyników finansowych. Te natomiast są podstawą do podejmowania nowych inwestycji, również jeżeli chodzi o zdobywanie optymalnej strukturyzacji pracy w przedsiębiorstwie (Rzepka, 2011).

Strukturyzacja pracy polega głównie na kształtowaniu obszaru czynności, jak i wszystkich warunków ich realizowania w taki sposób, żeby całkowicie odpowiadały one potrzebom, jakie zgłaszają poszczególni pracownicy. Kolejny cel tego działania to utworzenie warunków sprzyjających rozwojowi pracownika. Czynności podejmowane na gruncie firmy powinny cechować się dużym urozmaiceniem, pewną kompleksowością, żeby za ich pośrednictwem można było porozumiewać się oraz współdziałać z otoczeniem. Tego rodzaju środowisko w przedsiębiorstwie równocześnie generuje zdolność pewnego eksperymentowania przez pracowników, szukania własnych rozwiązań problemów, jakie pojawiają się podczas pracy zawodowej, lecz wyłącznie w granicach, jakie zapewniają pracownikom maksymalny

stopień bezpieczeństwa. Strukturyzacja może być także związana z pojedynczymi stanowiskami pracy, dlatego można w odniesieniu do tych czynności mówić również o projektowaniu stanowisk pracy. Z innej strony, strukturyzować można wszystkie grupy stanowisk pracy – wówczas występuje ich zbiorowe projektowanie. Znając już pojęcie strukturyzacji pracy bądź inaczej projektowania stanowisk pracy, można mówić o zakresie takiego procesu (Rzepka, 2011).

Główny cel strukturyzacji pracy to doprowadzenie do znacznego polepszenia efektywności w sferze zarządzania firmowymi zasobami ludzkimi. W sposób celowy menedżerowie formują treści oraz warunki pracy dotyczące określonego stanowiska bądź stanowisk grupowych pracy. Poprzez to można utworzyć pracownikom warunki sprzyjające zastosoowaniu potencjału pracy. Jedynie wówczas mają oni możliwość rozwoju (Sołtysińska, Żywiec-Dąbrowska, 2001, s. 18).

Trzeba pamiętać, że podstawową strukturę pracy stanowi pojedyncze stanowisko pracy. Mówiąc zatem o strukturyzacji pracy, należy rozpoczynać od projektowania bądź zmiany jednego ze stanowisk pracy, nie zaś wszystkich od razu. Kolejny tryb strukturyzacji niesie ze sobą niebezpieczeństwo powstania chaosu. Zamiast zdobyć większą skuteczność pracy, można wtedy zniszczyć już to, co osiągnęli zarządzający zasobami ludzkimi menedżerowie. Wiemy już, że elementarną strukturę pracy stanowią wszystkie pojedyncze stanowiska pracy istniejące 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).

W trakcie strukturyzacji pracy stanowiska muszą być projektowane w taki sposób, żeby mieć cechy charakterystyczne. Przy teorii zarządzania zasobami ludzkimi wymienione zostały trzy różnorodne modele bądź inaczej podejścia do strukturyzacji pracy. Chodzi tutaj o następujące typy strukturyzacji (Rzepka, 2011, s. 152):

- strukturyzacja prewencyjna – podejmuje się ją podczas planowania nowszych struktur pracy, pozwala przewidzieć ewentualne deficyty w zatrudnieniu osób, dzięki czemu można im dość skutecznie i prawie od razu zapobiegać, zatrudniając kolejnych pracowników;
- strukturyzacja prospektywna – realizuje się ją na etapie planowania oraz projektowania stanowisk pracy. Daje możliwość prognozowania rozwoju firmy oraz jej kadr pracowniczych;
- strukturyzacja korygująca – mowa tutaj o likwidacji występujących deficytów zatrudnienia na istniejących stanowiskach pracy. Może to być związane zarówno z deficytem w sensie czysto ergonomicznym, jak również głębszym – psychologicznym.

Ponadto konkretne strukturyzacje pracy podzielone są na kilka form działania. Strukturyzacja prospektywna zawiera takie formy jak: kształtowanie treści pracy – zadaniem jest dokonanie przemian w dziedzinie ogółu czynności oraz funkcji spełnianych przez pracownika bądź grupę pracowników. Czynności takie powierza

się pracownikom na poszczególnych stanowiskach pracy. Taką formę strukturyzacji zalicza się do kategorii dynamicznych, ponieważ ulega ona cały czas przeobrażeniom. Generalnie jednak w tworzeniu treści pracy postawiono na nowsze wyzwania pod adresem konkretnych wykonawców. Należy zauważyć, że za każdym razem treść pracy trzeba rozumieć jako sferę działania pracownika, obejmującą wiele wykonywanych czynności, a także działania mające charakter decyzyjno-kontrolny. Zmiany dotyczące zakresu czynności posiadają charakter ilościowy bądź horyzontalny. Natomiast przemiany zakresu decyzyjno-kontrolnego to zmiany jakościowe bądź wertykalno-pionowe. Posiadają one tendencję do zmniejszania się lub powiększania. Treści pracy można formować w sposób nowoczesny oraz innowacyjny, polegający na celowej oraz planowej rotacji stanowisk pracy. Tego rodzaju działania dąży m.in. do poszerzenia zakresu zadań, a także wzbogacenia treści pracy. Cel takiego wzbogacenia stanowi jakościowe poszerzenie treści pracy realizowanej na danych stanowiskach. Nie tylko obejmuje to powiększanie zakresu wykonywanych czynności, lecz także równoczesne zwiększanie sfery decyzyjno-kontrolnej. Warto zaznaczyć, że tego typu przemiany w ramach strukturyzacji pracy mają dość duże, zdecydowane oddziaływanie na motywację pracowników (Rzepka, 2011).

Podsumowanie

Celem pracy było przedstawienie istotności rozwoju zawodowego pracowników w świetle najnowszej teorii i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi.

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.

Z punktu widzenia każdej firmy czy organizacji celem kształcenia pracowników powinno być konstruowanie takich systemów rozwoju potencjału pracownika, które będą mogły przyczynić się do wzrostu konkurencyjności, z czym wiąże się ciągły i nieustanny rozwój firmy.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BŁASZCZYK W., 2005, *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWN, Warszawa.
- [2] BORKOWSKA S., 2005, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa.
- [3] BORKOWSKA S., 2006, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, IPiSS, Warszawa.
- [4] BOYATZS R., 2015, *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*, January, v. 3.
- [5] KRÓL H., LUDWICZYŃSKI A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [6] LANZ K., 2004, *Zatrudnianie i zarządzanie personelem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [7] MATTHEWS J., MEGGINSON D., SURTEES M., 2008, *Rozwój zasobów ludzkich*, Helion, Gliwice.
- [8] ORLIŃSKA-GONDOR A., 2006, *Zarządzanie ludźmi oparte na pojęciu kompetencji*, [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Kraków.
- [9] PIOCH J., *Systemy motywacyjne a wdrażanie zmian w przedsiębiorstwie*, [w:] „Przegląd Organizacji”, nr 2/2006.
- [10] POCZTOWSKI A., 2003, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Kraków.
- [11] ROSTKOWSKI T., 2006, *Zintegrowany system zarządzania kompetencjami*, [w:] *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, red. M. Juchnowicz, Warszawa.
- [12] RZEPKA B., 2011, *Kariera pod kontrolą. Jak zmienić swoje życie zawodowe na lepsze*, One Press, Warszawa.
- [13] SIKORSKA K., *Zainteresowania w CV*, [w:] eGospodarka, opublikowano 1.02.2012.
- [14] SOŁTYSIŃSKA G., ŻYWIEC-DĄBROWSKA E., 2001, *Moja przyszła praca. Materiały metodyczne do pracy z uczniami szkół zawodowych*, KOWEZ, Warszawa.
- [15] SUCHAR M., 2007, *Kariera i rozwój zawodowy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Warszawa.
- [16] *Warsztaty Transfer know-how z doradztwa zawodowego dla młodzieży*, 2010, Instytut Rynku Pracy, Fundacja Nowy Staw, Nasutów.
- [17] WHIDDETT S., HOLLYFORDE S., 2003, *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [18] Wyrok SN z 25 maja 2000 roku, I PKN 657/99, OSNAPiUS 2001, Nr 22, poz. 660.