

Alicja Smolbik-Jęczmień

DIAGNOZA POTENCJAŁU ROZWOJOWEGO PRACOWNIKÓW

1. Wstęp

Rozwój personelu stanowi obecnie warunek efektywnego funkcjonowania współczesnych organizacji. Z tego powodu organizacje powinny dążyć do uzyskania szerokiej wiedzy dotyczącej posiadanego potencjału rozwojowego swoich pracowników i na tej podstawie podejmować działania dotyczące inwestycji w ich dalszy rozwój.

Podstawowym celem diagnozy potencjału rozwojowego pracowników jest określenie poziomu dopasowania kompetencji zatrudnionych osób zarówno do obecnych, jak i przyszłych potrzeb organizacji oraz uniknięcie ryzyka nieodpowiedniego wyboru adresatów przedsięwzięć rozwojowych. Diagnoza potencjału rozwojowego pracownika powinna rozpoczynać się już w procesie rekrutacji i być kontynuowana przez cały okres pracy, a jej przedmiotem powinna być osobowość, wiedza, umiejętności oraz postawa pracownika.

Na podstawie przeprowadzonej diagnozy możliwe staje się zidentyfikowanie pracowników o wysokim potencjale stanowiących zaplecze kadrowe, odgrywających ważną rolę w funkcjonowaniu organizacji, a także obszarów rozwojowych u zatrudnionych osób, które mogą ograniczać efektywność pracy. W wyniku zidentyfikowania podstawowych obszarów rozwojowych można również określić potrzeby szkoleniowe występujące w całej organizacji, wyodrębnionych działach lub na poszczególnych grupach stanowisk.

Prowadzona diagnoza potencjału rozwojowego pracowników może być realizowana z wykorzystaniem różnych metod w zależności od potrzeb danej organizacji – zakres i metody działania powinny być dobierane zgodnie z jej oczekiwaniami i w sposób umożliwiający pozyskanie pożądaných informacji.

Celem niniejszego opracowania będzie przedstawienie wybranych metod diagnozy potencjału rozwojowego pracowników i ich wpływu na optymalne wykorzystanie posiadanego personelu.

2. Wybrane metody diagnozy potencjału rozwojowego pracowników

Punktem wyjścia w procesie diagnozy potencjału rozwojowego jest określenie predyspozycji i preferencji zawodowych poszczególnych pracowników, a także poszerzenie i uporządkowanie wiedzy o systemie uznawanych przez nich wartości i przekonań oraz ich cechach osobowości czy temperamentu. Umożliwia to w znacznym stopniu sprecyzowanie zainteresowań, ocenę posiadanych umiejętności i zdolności, jakimi dana jednostka się charakteryzuje, czyli stanowi istotny czynnik warunkujący kształtowanie kariery zawodowej.

Diagnozę rzeczywistych możliwości rozwojowych często uważa się za jedno z najbardziej podstawowych zagadnień i klucz do zarządzania karierą zawodową. Może ona być dokonywana na wiele różnych sposobów i to zarówno przez wyspecjalizowanych specjalistów zewnętrznych, jak i własnymi siłami danej organizacji. W literaturze przedmiotu, jak również w praktyce gospodarczej istnieje wiele sprawdzonych metod diagnozy potencjału rozwojowego i zawodowego pracowników. Do najczęściej wykorzystywanych można zaliczyć:

- Metody Assessment i Development Center – pozwalają one zweryfikować posiadane przez pracowników kompetencje podczas wykonywania przez nich ćwiczeń zbliżonych do standardowych zadań wykonywanych na stanowisku pracy. Podczas jedno-, dwudniowego spotkania wybrane osoby wykonują różne zadania, piszą testy. Po analizie wyników oceny następuje określenie kierunków dalszego rozwoju kariery zawodowej poszczególnych pracowników i podjęcie stosownych działań. Zaletami metody są przede wszystkim precyzyjność i trafność oceny, natomiast podstawową wadą jest wysoki koszt jej przeprowadzenia [Listwan 2002, s. 223].
- Metody ankietowe – polegają na opracowaniu i przeprowadzeniu badań ankietowych skierowanych do wybranej grupy lub całości pracowników, uzupełniane są wywiadami zarówno z pracownikami, jak i ich przełożonymi. Skuteczność tych metod w dużym stopniu uzależniona jest od prawidłowego sporządzenia kwestionariusza do badań ankietowych oraz rzetelności respondentów, którzy udzielą obiektywnych i szczerych odpowiedzi, a nie takich, które tylko pozwolą im „lepiej wypaść” podczas oceny, natomiast nie mają wiele wspólnego z rzeczywistością [Listwan 2002, s. 224].
- Analizę dokumentacji – obejmuje ona osiągnięte wyniki pracy, wyniki ocen okresowych, raporty wewnętrzne, planowane działania w ramach całej organizacji i/lub poszczególnych działów. Stanowi często uzupełnienie metod ankietowych [Pocztowski, Miś 2000, s. 21-23].
- Analizę portfolio personalnego pozwalającego wskazać grupy pracowników, w których rozwój warto jest inwestować. Zob. szerzej: [Górska 2001, s. 81; Lipka 2000, s. 104; Listwan 2002, s. 244-245].

- Kadrową analizę SWOT – umożliwi ona poznanie mocnych i słabych stron oraz istniejących szans i zagrożeń. Pozwala na określenie pożądanych kierunków rozwoju zawodowego pracowników, a także wzmacnia ich poczucie pewności siebie, poprawną samoocenę oraz wskazuje obszary, nad którymi należałoby w przyszłości popracować [Listwan 2002, s. 243-244].
- Metodę R.N. Bollesa – określającą obraz idealnej pracy. W podejściu tym porównuje się człowieka z kwiatem, który w jednych warunkach rozkwita – jest szczęśliwy i wykorzystuje pełnię swoich możliwości, a w innych słabnie i zamiera – zniechęca się i obniża swoją efektywność [Bolles 1999, s. 106-108].
- Kwestionariusz preferencji zawodowych J.L. Hollanda – zakłada on, że wśród ludzi można wyróżnić sześć głównych typów osobowości (realistyczny, badawczy, artystyczny, społeczny, konwencjonalny i przedsiębiorczy), które będą się przejawiać m.in. w preferowaniu pewnych czynności i zawodów. Wychodzi się tu z założenia, że wraz z tymi preferencjami będą współwystępowały pewne cechy osobowościowe i temperament [Łącała, Noworol, Beauvale 2000].

Ponadto bogaty zestaw przykładowych kwestionariuszy metod diagnozy potencjału rozwojowego pracowników stosowanych w różnych firmach prezentuje M. Suchar. Są to szczególnie:

- Kwestionariusz wymiarów kariery – zawierający cele, plany, perspektywę czasową, dynamikę kariery, zakres posiadanych doświadczeń, kompetencje, cykle, wielotorowość i typowość kariery, satysfakcję i bariery rozwoju.
- Kwestionariusz oceny kompetencji fachowych w zakresie zarządzania personelem – przeznaczony do badania kompetencji specjalistycznych, może służyć do oceny, samooceny, a także do diagnozowania potrzeb kadrowych czy szkoleniowych.
- Kwestionariusz stylu pełnienia funkcji menedżerskich.
- Kwestionariusz oceny potencjału menedżerskiego [Suchar 2000, s. 96-121].

Ze względu na ograniczone ramy artykułu poniżej zostaną zaprezentowane jedynie wybrane metody diagnozy potencjału rozwojowego i zawodowego pracowników.

2.1. Kadrowa analiza SWOT

Jedną z ważnych metod diagnozy potencjału rozwojowego pracowników jest analiza SWOT, czyli poznanie własnych mocnych i słabych stron oraz istniejących szans i zagrożeń, jakie czekają na każdego pracownika w bliższym i dalszym otoczeniu. Istotę tej metody przedstawiono w tab. 1.

Nawet gdy ktoś uważa, że dobrze zna siebie, i wie, co chce w swoim życiu robić, dokonanie rzetelnej autoanalizy osobistej charakterystyki potrzeb i predyspozycji pozwala precyzyjniej określić nie tylko rodzaj wykonywanego zawodu, ale też typ organizacji, w której będzie można się w pełni zrealizować. Ważne znaczenie ma tu rzetelne zidentyfikowanie swoich mocnych stron – atutów będących dźwignią rozwoju zawodowego i wskazujących obszary, w których mamy największe możliwości osiągnięcia sukcesów i powodzeń.

Tabela 1. Analiza SWOT

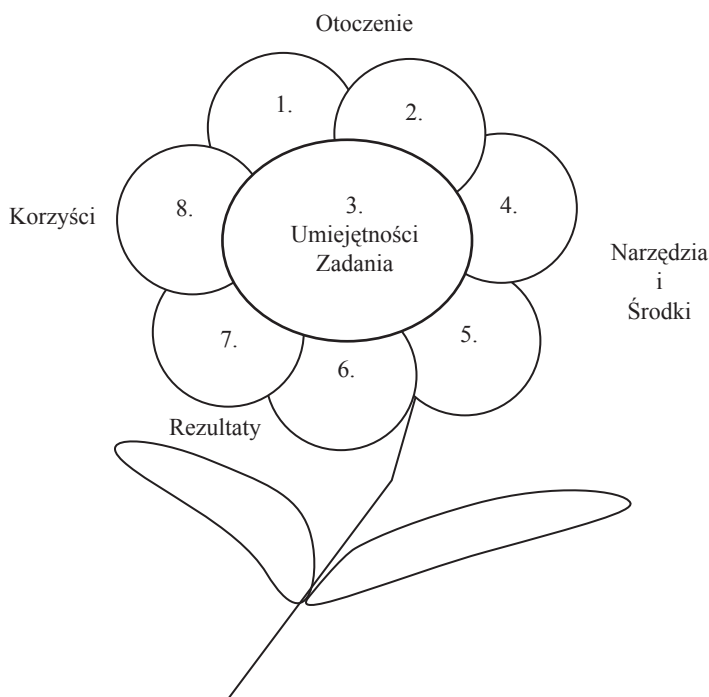
Silne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Jakie są twoje zalety – mocne strony, atuty? • Co robisz dobrze – z czym nie masz żadnych problemów? • Za co chwalą cię inni – w czym jesteś najlepszy? • Co najbardziej lubisz robić? • Jakie podstawowe wartości są dla ciebie najważniejsze? 	<ul style="list-style-type: none"> • Jakich umiejętności czy zdolności ci najbardziej brakuje? • Co jest robione niedobrze – z czym masz największe problemy? • Czego powinieneś unikać, co ograniczać lub wyeliminować? • Czy inni dostrzegają twoje słabe strony, których ty nie dostrzegasz? • Czy twoi rówieśnicy robią coś lepiej od ciebie?
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • Jakie osoby sprzyjają ci i możesz zawsze na nie liczyć? • Z pomocy jakich instytucji możesz skorzystać? • Czy twoje możliwości ekonomiczne stanowią dla ciebie szansę? • Czy masz jakieś specjalne uprawnienia? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kto i co może ci przeszkadzać? • Czy obecne okoliczności mogą się zmieniać (na dobre czy na złe)? • Która sfera jest stabilna i niezmienna? • Czy twoje możliwości ekonomiczne stanowią dla ciebie zagrożenie?

Źródło: opracowano na podstawie [Falkiewicz 2005, s. 21].

Nie bez znaczenia jest też uświadomienie sobie swoich słabych stron – słabości, złych nawyków, które często powodują pojawienie się różnych problemów i porażek zarówno w pracy zawodowej, jak i w życiu codziennym. Dlatego też należy w miarę swoich możliwości walczyć z nimi, eliminować je lub po prostu pogodzić się i zaakceptować je (dotyczy to tych słabości, których nie potrafimy lub nie możemy wyeliminować). Jednakże główna nasza uwaga powinna być skupiona na mocnych stronach, które powinniśmy zawsze eksponować, a przede wszystkim dalej je rozwijać.

2.2. Metoda R.N. Bollesa – obraz mojej idealnej pracy

Kolejną metodą diagnozy jest propozycja R.N. Bollesa, autora bestsellerowej książki pt. *Spadochron. Praktyczny podręcznik dla planujących karierę, poszukujących pracy i zmieniających zawód*, dotycząca pełnego poznania siebie i właściwego wyboru przyszłej pracy [Bolles 1999]. Autor porównuje człowieka z kwiatem, który w jednych warunkach rozkwita – jest szczęśliwy i wykorzystuje pełnię swoich możliwości, a w innych słabnie i zamiera – zniechęca się i obniża swoją efektywność. Dlatego też, aby znaleźć dla siebie odpowiednie środowisko pracy, a także prawidłowo określić kierunek przyszłego rozwoju zawodowego, należy bardzo dokładnie przeanalizować „osiem płatków” swojego ja – czyli inaczej obszarów wiedzy o sobie samym, a mianowicie (zob. rys. 1):



Rys. 1. Obraz mojej idealnej pracy

Źródło: opracowano na podstawie [Bolles 1999, s. 108].

1. Otoczenie fizyczne, w którym chcesz pracować – warunki pracy i lokalizacja geograficzna – miejsce, w którym pracowałoby ci się najlepiej.

2. Duchowy i emocjonalny klimat, w którym chcesz pracować – zgodność z twoją „filozofią życiową”, wartościami i zasadami postępowania, przekonania szczególnie dla ciebie ważne, które chciałbyś stosować w swojej pracy i życiu.

3. Umiejętności, którymi lubisz się posługiwać, zadania, jakie lubisz wykonywać – jakie masz zdolności w odniesieniu do rzeczy, informacji i ludzi oraz jak chciałbyś wykorzystywać swoje zdolności, jaki jest twój styl działania.

4. Ludzie, z którymi chciałbyś mieć do czynienia – klienci, współpracownicy, przełożeni i podwładni, partnerzy i kontrahenci – ich cechy i rodzaj problemów, nad jakimi chcesz z nimi pracować.

5. Informacje, z jakimi chciałbyś mieć do czynienia – dziedziny zainteresowań i forma, w jakiej ta wiedza jest podana.

6. Rzeczy, przedmioty, z jakimi chciałbyś mieć do czynienia – czym chciałbyś się posługiwać lub jakie produkty chciałbyś wytwarzać.

7. Rezultaty, jakie chciałbyś osiągać w perspektywie krótko- i długoterminowej – jaki typ „psychicznych nagród” motywuje cię do pracy, jakie efekty chcesz uzyskiwać w wyniku swych wysiłków.

8. Korzyści – wymierne aspekty, jakie chciałbyś uzyskiwać ze swojej pracy – wynagrodzenie finansowe i inne profity z pracy, takie jak: pozycja, prestiż, kontakty ze znanymi ludźmi [Bolles 1999, s. 108-145].

Zdaniem R.N Bollesa, rzetelne udzielenie odpowiedzi odnośnie do wszystkich poruszonych zagadnień wystarczająco zawęży obszar poszukiwań i pozwala na właściwe ukierunkowanie dalszych starań, i to zarówno bezpośrednio związanych z kształtowaniem własnej kariery zawodowej, jak i nastawionych na dalszy rozwój kompetencji.

2.3. Diagnoza profilu zainteresowań zawodowych

Aby dokonać diagnozy profilu zainteresowań zawodowych, można posłużyć się kwestionariuszem do badania preferencji zawodowych J. Hollanda opracowanym w 1971 r. w formie zestawu do samobadania – *Self-Directed Search* (SDS), w Polsce znanym pod nazwą Zestaw do Samobadania (ZdS) [Łącała, Noworol, Beauvale 2000]. Ocenia on stopień podobieństwa osób badanych do typów osobowości oraz przekłada to podobieństwo na klasyfikację zawodów. Zestaw do Samobadania po dokonanej adaptacji kulturowej, czyli dopasowaniu wersji pierwotnej do polskiej specyfiki kulturowej oraz przygotowaniu wersji polskiej testu, stał się najbardziej popularnym narzędziem wykorzystywanym w poradnictwie zawodowym. Jednakże prawa do stosowania Zestawu do Samobadania J.L. Hollanda Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej miało do końca 2005 r.

Aktualnie w poradnictwie zawodowym z powodzeniem stosowana jest polska wersja autotestu duńskiego Zainteresowania i preferencje zawodowe, który ma za zadanie pomóc badanemu w podjęciu decyzji o tym, jakiego rodzaju pracę chciałby wykonywać. Zawiera stwierdzenia obrazujące czynności, sposoby postępowania, zachowania oraz sposoby postrzegania otoczenia, niezbędne w różnych zawodach i na różnych stanowiskach pracy. Autotest zawiera 90 tego typu stwierdzeń [Woźnica-Bańka 2007].

Zastosowanie tego testu umożliwia oszacowanie pełnego profilu preferencji zawodowych danej jednostki oraz na tej podstawie podjęcia działań szkoleniowych czy rozwojowych. Znając profil osobowy i charakter środowiska, można z dużym prawdopodobieństwem przewidywać przyszłe zachowania ludzi – preferowane style działania, role zawodowe, sukcesy i porażki, poziom aspiracji, stopień osiągania celów i radzenie sobie w sytuacji kryzysowej [Kossowska 2001, s. 191-193].

2.4. Analiza portfolio personalnego

Organizacje mogą dokonywać diagnozy potencjału rozwojowego swoich pracowników, m.in. opierając się na tzw. technice portfolio personalnego, według której ogół zatrudnionych w firmie pracowników można podzielić na cztery kategorie:

1) **solidni pracownicy – „dojne krowy”** – osiągający wysokie efekty pracy, którzy jednak osiągnęli już szczyt swoich możliwości rozwojowych,

- 2) **najlepsi pracownicy – „gwiazdy”** – osiągnięci i przejawiający jednocześnie zdolności rozwoju i wysoką wewnętrzną motywację do osiągnięć,
- 3) **pracownicy mało przydatni – „balast”** – osoby o niskich kwalifikacjach, niekompetentne oraz niewykazujące chęci do pracy i rozwoju,
- 4) **pracownicy problematyczni – „znaki zapytania”** – mający wysoki potencjał rozwojowy, lecz nieosiągający wyników adekwatnych do swoich możliwości [Górska 2001, s. 80-81].

Optymalną grupę kandydatów do dalszego rozwoju zawodowego i awansu tworzą pracownicy najlepsi, a jednocześnie aktywni i chętni do ciągłego doskonalenia zawodowego. Biorąc pod uwagę tzw. schemat sukcesu, można zauważyć, że pracownicy problematyczni po zainwestowaniu w nich mogą stać się „gwiazdami”, a następnie „dojnymi krowami”. Jednakże przyjęcie schematu porażki będzie polegało na przechodzeniu wszystkich pracowników firmy do kategorii „mało przydatni”. Ze względu na to warto jest równoległe z analizą portfolio personalnego prowadzić w organizacji również analizę opłacalności inwestowania w pracowników. Niewłaściwe stosowanie portfolio personalnego może powodować „zaszufladkowanie” pracownika i budzić oczywisty sprzeciw oraz wiele wątpliwości natury etycznej. Mimo świadomości niedoskonałości metod diagnozowania możliwości rozwojowych posiadanych zasobów, niepodjęcie klasyfikacji personelu może znacznie zwiększyć ryzyko personalne organizacji polegające na niezyskaniu zwrotu z inwestycji w rozwój swoich pracowników.

2.5. Koncepcja „kotwic kariery” E.M. Scheina

Koncepcja „kotwic kariery” zakłada ścisły związek pomiędzy postulowanymi przez pracowników motywacjami i potrzebami, wyznawaną hierarchią wartości oraz postrzeganymi zdolnościami i umiejętnościami a wybranym rodzajem kariery. W rezultacie swoich badań E.M. Schein wyodrębnił siedem „kotwic kariery”, a mianowicie: kompetencje techniczne/funkcjonalne (skupienie się na treści pracy – kariera specjalisty); kompetencje kierownicze (dążenie do naczelnych szczebli zarządzania – kariera menedżerska); bezpieczeństwo i stabilizacja (pewność pracy i dobra płaca); kreatywność i przedsiębiorczość (wyzwania), autonomia i niezależność, usługi i poświęcenie dla innych oraz styl życia [Jamka 2002, s. 236-238].

Ponadto zauważył on, iż zakotwiczenia kariery mają istotny wpływ na kierunek lub typ kariery obranej przez daną jednostkę w trakcie kształtowania swojego rozwoju zawodowego. Planując rozwój zawodowy pracowników, warto więc zadbać o to, by każdy miał możliwość rozważenia trafności wyboru kierunku własnego rozwoju pod kątem zgodności z dosyć trwałymi preferencjami motywacyjnymi wynikającymi z „kotwic”. Na przykład pracownik może mieć bardzo słabą „kotwicę – ukierunkowanie na wyzwania”, a bardzo silną „kotwicę – styl życia”, czyli wykazywać troskę o rozwój osobisty ściśle powiązany z zawodowym, o rodzinę, samodzielne organizowanie czasu, a pracuje w organizacji o kulturze rywalizacyjnej,

gdzie awans i wynagrodzenia stanowią jedyne motywatory. Rezultatem tego mogą być nieefektywne postawy i zachowania oraz silnie odczuwany wewnętrzny konflikt [Iwanowska-Polkowska 2007].

3. Podstawowe błędy w ocenie potencjału rozwojowego pracowników i ich konsekwencje

Każdy człowiek w trakcie swojego życia nieustannie przechodzi różne metamorfozy, najważniejsze jest jednak to, by zmiany te nie ignorowały jego natury i nie były wbrew posiadanemu potencjałowi. Ze względu na to uświadomienie sobie własnego potencjału zawodowego stanowi ważne zadanie stojące przed każdym pracownikiem. Błędne jest twierdzenie, że obowiązkiem organizacji jest troska o rozwój kompetencji swoich pracowników. Podstawowa odpowiedzialność za rozwój pracowników spoczywa przede wszystkim na nich samych, a rolą organizacji jest ułatwianie tego procesu między innymi poprzez dostarczenie narzędzi diagnozy potencjału i metod jego rozwoju, wsparcie pracownika w codziennej pracy tak, by miał szansę doskonalenia się i rozwoju.

Ważne jest, by w trakcie tego procesu nie popełnić trzech podstawowych rodzajów błędów, a mianowicie [Suchar 2003, s. 95-96]:

- **błądu niedoszacowania potencjału zawodowego** – występuje on wówczas, gdy potencjał danego pracownika zostaje oceniony zbyt nisko, co w konsekwencji prowadzi do zamknięcia lub ograniczenia perspektyw dalszego rozwoju, poczucia niesprawiedliwości i frustracji. Z punktu widzenia pracowników poddawanych diagnozie błąd ten jest najbardziej dotkliwy i często odbierany w kategoriach osobistej krzywdy. Jest on również szkodliwy dla organizacji, gdyż pozbawia ją zysków wynikających z pełnego wykorzystania rzeczywistych zasobów tkwiących w jej pracownikach;
- **błądu nietrafnego rozpoznania i złego ukierunkowania potencjału zawodowego** – występuje on wówczas, gdy dana jednostka realizuje ścieżkę rozwoju sprzeczną z jej zainteresowaniami i cechami osobowości. Błąd ten wydaje się mniej groźny w skutkach, gdyż nie pozbawia całkowicie możliwości rozwoju zawodowego danego pracownika, lecz skazuje go na ciągłe przezwycięzanie trudności i rozwiązywanie problemów, które go przerastają, do rozwiązywania których nie ma właściwych predyspozycji i umiejętności. Z punktu widzenia organizacji błąd ten jest bardziej niekorzystny, bowiem zamiast lepszego wykorzystania możliwości rozwojowych pracowników powoduje jego pogorszenie, ponadto jest źródłem różnych konfliktów wśród pracowników, prowadzi do obniżenia efektów pracy czy też utraty wartościowych pracowników;
- **błądu przeszacowania potencjału zawodowego** – występuje on wówczas, gdy rzeczywiste możliwości rozwojowe pracownika zostają ocenione za wysoko. Z punktu widzenia pracowników błąd ten nie jest oceniany jako groźny, a w wielu przypadkach osoby o zawyżonym potencjale czują się bardzo dowarto-

ściowane i uważają, że spotkało je szczęście. Jednakże w pracy stają przed wyzwaniami, z którymi nie są w stanie sami sobie poradzić, prowadzi to do wielu niepowodzeń i porażek, konsekwencje których ponosi zarówno sam pracownik, jak i organizacja, w której jest zatrudniony.

Wybierając karierę zgodnie ze swoimi zainteresowaniami, preferencjami, typem osobowości, człowiek ma dużą szansę na osiągnięcie w pracy sukcesu i zadowolenia. Dlatego też tak ważne jest właściwe określenie własnej osobowości, swych upodobań, zainteresowań, preferencji i dążeń, a następnie wybranie takiej drogi swego rozwoju zawodowego, która by w pełni umożliwiała dostosowanie skali wyzwań do zakresu możliwości, a więc odczuwanie zadowolenia, radości, satysfakcji i przyjemności z pracy [Penc 2005, s. 312].

4. Zakończenie

Przeprowadzając diagnozę potencjału zawodowego pracowników, należy przede wszystkim starać się zapewnić maksymalny obiektywizm, a także wyeliminować błędy związane z systemem ocen, a więc prowadzić rzetelne, pozbawione stereotypów i uprzedzeń oceny pracowników. Rezultaty inwestowania w rozwój zawodowy pracowników są mało przewidywalne i często nieoczekiwane. Nie ma żadnej gwarancji, że organizacja, inwestując w wiedzę, w pełni wykorzysta jej wartość, nie ma ona bowiem nieograniczonej kontroli nad osobami, które ją sobie przyswoiły (zawsze istnieje obawa, że mogą przejść do konkurencji). Dlatego też często organizacje preferują model sita, zamiast podejmować inwestycje w rozwój własnych pracowników, oraz rozbudzają intensywną konkurencję (czy też wręcz rywalizację) między pracownikami (tzw. wyścig szczurów). Jeśli organizacja traktuje pracowników w kategoriach nie tylko kosztów, ale przede wszystkim aktywów, to zapewnia im pomoc w regularnym ocenianiu poziomu ich potencjału rozwojowego, stara się, by skupiali się oni na ustawicznym uczeniu się i rozwoju. Dla organizacji ważna staje się wówczas prawidłowa orientacja, jakimi uzdolnionymi ludźmi dysponuje, oraz efektywne ich wykorzystanie i rozwijanie [Mayo 2002, s. 64].

Aby móc zatem w pełni wykorzystać potencjał rozwojowy swoich pracowników, organizacja powinna określać ich predyspozycje, kompetencje, wiedzę, doświadczenie, umiejętności oraz wrodzone zdolności. Diagnoza potencjału rozwojowego pracowników daje wiele innych korzyści, a mianowicie:

- zapewnia wiarygodne i obiektywne informacje o kompetencjach zawodowych pracowników,
- pozwala na praktyczną weryfikację deklarowanych przez pracowników umiejętności,
- stanowi źródło cennych informacji dla kadry menedżerskiej o pracownikach,
- gwarantuje opracowanie planu szkoleń i doskonalenia zawodowego pracowników,

- umożliwia planowanie indywidualnych ścieżek rozwoju zawodowego,
- pozwala stworzyć bank kadry rezerwowej z osób o najwyższym potencjale rozwojowym,
- zapewnia opracowanie skutecznego systemu motywacyjnego.

Trudno jest dziś znaleźć organizację, w której nie byłyby podejmowane jakiegokolwiek działania mające na celu rozwój pracowników. Rzadko jednak działania te są traktowane całościowo i powiązane z ogólną strategią organizacji – często stanowią jedynie doraźne źródło poprawy sytuacji firmy.

Literatura

- Bolles R.N., *Spadochron. Praktyczny podręcznik dla planujących karierę, poszukujących pracy i zmieniających zawód*, Wyd. FISE, 1999.
- Falkiewicz S., *Strategie budowania kariery zawodowej*, Wyd. WSzFiZ, Białystok 2005.
- Górska J., *Planowanie sukcesji pracowników*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi u progu XXI wieku*, red. Z. Wiśniewski, Toruń 2001.
- Iwanowska-Polkowska (2007), www.profirma.com.pl.
- Jamka B., *Wykorzystanie i rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie poprzez dobór wewnętrzny pracowników*, [w:] K. Makowski (red.), *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, SGH, Warszawa 2002.
- Kossowska M., *Ocena i rozwój umiejętności pracowniczych*, Wyd. AKADE, Kraków 2001.
- Lipka A., *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. Poltext, Warszawa 2002.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Łącala Z., Noworol Cz., Beauvale A., *Zestaw do samobadania – Polska adaptacja testu J.L. Hollanda*, Wyd. KUP, Warszawa 2000.
- Mayo A., *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa 2005.
- Pocztowski A., Miś A., *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, Kraków 2000.
- Suchar M., *Kariera i rozwój zawodowy*, Wyd. ODDK, Gdańsk 2003.
- Woźnica-Bańka G., *Autotesty w informacji i poradnictwie zawodowym*, www.doradca.zawodowy.pl, 2007.

ASSESSMENT OF DEVELOPMENT POTENTIAL OF EMPLOYEES

Summary

The purpose of this study is to present some selected methods of assessment of development potential of employees and their impact on optimal usage of the staff. Furthermore, basic errors in evaluation of development potential of employees along with their consequences were indicated.