

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

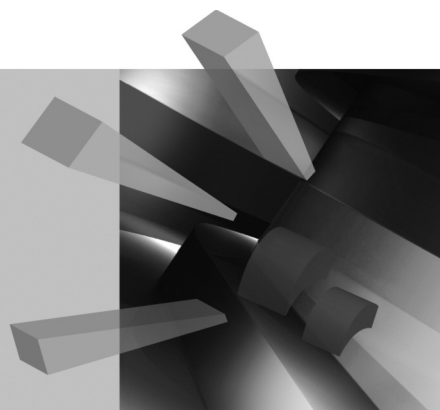
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

248

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne



Redaktorzy naukowi
Tadeusz Listwan
Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Stanisława Borkowska, Halina Czubasiewicz,
Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Tadeusz Listwan,
Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pochtowski, Czesław Sikorski,
Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Jan Szambelańczyk, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-296-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

Zbigniew Antczak: Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne).....	15
Ewa Głuszek: Wpływ wizerunku lidera na reputację przedsiębiorstwa.....	25
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji z wykorzystaniem metody analizy sieci społecznych (Social Network Analysis)	34
Zdzisław Jasiński: Przystosowywanie zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy.....	46
Anna Jawor-Joniewicz: Ku elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi? Wybrane rozwiązania stosowane przez uczestników konkursu lider ZZZL w latach 2001-2011.....	52
Joanna Jończyk: Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach	63
Elżbieta Kowalczyk: <i>I-deals</i> jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik–pracodawca	73
Jerzy Niemczyk: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych.....	87
Lukasz Sienkiewicz: Wiedzochłonność usług a elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników	95
Beata Skowron-Mielnik: Modelowanie elastycznej organizacji pracy	107
Janusz Strużyna: Zderzenie myślenia sieciowego z praktykami ZZZL	118
Łukasz Sułkowski: Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach	128
Weronika Toszewska: Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w opinii pracowników przedsiębiorstwa Poczta Polska SA.....	135

Część 2. Elastyczne zatrudnianie i zmiana struktury społeczno-demograficznej pracowników

Joanna Cewińska: <i>Freelancing</i> a zarządzanie kapitałem ludzkim	149
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. szanse i zagrożenia	158

Wacław Jarmolowicz, Michał Pilc: Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej ...	168
Tomasz Sapeta: Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznieniu zatrudnienia.....	180
Małgorzata Striker: Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce.....	189

Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

Agata Borowska-Pietrzak: Elastyczność systemu okresowego ocen pracowników za pomocą badania opinii pracowniczej – wyniki empiryczne	201
Urszula Feliniak: Elastyczne systemy wynagrodzeń w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.....	212
Marta Juchnowicz: Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń.....	223
Marek Kalinowski: Skuteczność systemów wynagradzania w kontekście determinant dotyczących pracobiorców	231
Tomasz Kawka: Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji	241
Magdalena Majowska: Typy i źródła nacisków instytucjonalnych na rozwiązania płacowe w organizacji.....	250
Katarzyna Półtoraczyk: Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej	261
Zofia Sekuła: Motywowanie pracowników w małych firmach.....	270
Wojciech Ulrych: Przeszłość i terażniejszość oceniania pracowników	281

Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

Piotr Bohdziewicz: Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy.....	293
Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo: Rozwój pracowników a innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.....	304
Alicja Miś: Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego.....	317
Łukasz Panfil: Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe	326
Adam Suchodolski: Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji.....	337
Katarzyna Tracz-Krupa: Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego.....	344

Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

Beata Buchelt: Sukces czy porażka procesu repatriacji? Praktyki międzynarodowych organizacji działających w Polsce	355
Magdalena Dunikowska: Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi	365
Beata Jamka: Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet	374
Piotr Mrówczyński: Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi	384
Joanna Mróz: Gender a elastyczność organizacji	393
Sylwia Przytuła: Ekspatriant – elastyczny pracownik międzynarodowy	402
Barbara Sajkiewicz: Amerykańskie i japońskie motywowanie do innowacyjności	415
Marzena Stor: Międzykulturowe uwarunkowania elastyczności systemu oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych	423
Czesław Zajac: Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych	438

Summaries

Part 1. Personal function in new organizational conditions

Zbigniew Antczak: Flexibility and its paradigm's reception (exploration-epistemological reflections).....	24
Ewa Gluszek: The effects of CEO image on corporate reputation.....	33
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Using Social network analysis for the human resource management in knowledge-based organizations	45
Zdzisław Jasiński: Staff teams adaptation to a changing work environment..	51
Anna Jawor-Joniewicz: Towards flexibility of Human Resources Management? Chosen solutions used by the participants of HRM Leader Competition in the years 2001-2011	62
Joanna Jończyk: Changes in human resource management in public hospitals	72
Elżbieta Kowalczyk: I-deals as a symptom of flexibility in the building of employee-employer's relation	86
Jerzy Niemczyk: Management in inter-organizational networks.....	94
Łukasz Sienkiewicz: Knowledge intensity of services and flexibility of employees' competence management.....	106
Beata Skowron-Mielnik: Assumptions of modelling flexible work organization.....	117
Janusz Strużyna: Impact of networking thinking on HRM practices.....	127

Łukasz Sułkowski: Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
Weronika Toszewska: Selected issues of human capital management in the opinion of the employee of Poczta Polska SA.....	145

Part 2. Flexible employment and the change of socio-demographic structure of employees

Joanna Cewińska: Freelancing – implications for human capital management	157
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Flexible forms of employment and remuneration. Opportunities and threats.....	167
Wacław Jarmolowicz, Michał Pilec: The socio-demographic structure of flexibly employed in Poland and in other European Union countries	179
Tomasz Sapeta: Using personnel audit in improving the flexibility of employment	188
Małgorzata Striker: Determinants of flexible working of health professionals in Poland	198

Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

Agata Borowska-Pietrzak: Flexibility of periodic system of employees' evaluation with the use of employee opinion poll – empirical results.....	211
Urszula Feliniak: Flexible remuneration systems in modern organizations management.....	222
Marta Juchnowicz: Effective methods for improvement of flexibility of wages	230
Marek Kalinowski: Effectiveness of remuneration systems in the context of determinants concerning employees.....	240
Tomasz Kawka: Making the salary shaping in an organization flexible.....	249
Magdalena Majowska: The role of the institutional context in making compensation choices	260
Katarzyna Półtoraczyk: Motivation systems in insurance industry.....	269
Zofia Sekuła: Motivating employees in small companies	280
Wojciech Ulrych: Past and presence of performance appraisal	290

Part 4. Improvement and personnel development

Piotr Bohdziewicz: The concept of professional career capital as a determinant of personal competitiveness on the modern labour market	303
---	-----

Barbara Kozuch, Bogusław Plawgo: Innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) as a consequence human resources development.....	316
Alicja Miś: Nontraditional career – alternative patterns of occupational engagement.....	325
Łukasz Panfil: The model of supporting the development of sport talents in the process of talent management – pilot studies	336
Adam Suchodolski: Factors influencing the directions of employee development in the organization	343
Katarzyna Tracz-Krupa: European Union guidelines for development of human capital.....	352

Part 5. Cross-cultural and social diversity vs. personnel practices

Beata Buchelt: Success or failure of a repatriation process? Practices of international corporations which operate in Poland.....	364
Magdalena Dunikowska: Human Resource Management and Diversity.....	373
Beata Jamka: Managing diversity business model as a basis for women's work potential activation	383
Piotr Mrówczyński: Diversity management as a result of changes in human resource management	392
Joanna Mróz: Gender and flexibility of organization	401
Sylwia Przytuła: Expatriant – flexible international employee.....	414
Barbara Sajkiewicz: American and Japanese motivating for innovativeness	422
Marzena Stor: Cross-cultural determinants for flexibility of employee performance appraisal system in multinational companies	437
Czesław Zajac: Cultural problems of human resources management in international capital groups in the light of empirical studies	448

Adam Suchodolski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

CZYNNIKI WPLYWAJĄCE NA WYTYCZANIE KIERUNKÓW ROZWOJU PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI

Streszczenie: Celem artykułu jest próba prezentacji czynników wpływających na kierunki rozwoju pracowników oraz omówienie zasad ich oddziaływania. Przedstawione czynniki wywodzą się z otoczenia lub są charakterystyczne dla organizacji czy pracowników. Podjęto również próbę wskazania generalnych zaleceń normatywnych odnoszących się do działań rozwojowych podejmowanych przez organizację.

Słowa kluczowe: rozwój pracowników, kwalifikacje, doskonalenie, kariera.

1. Wstęp

W literaturze przedmiotu rozwój pracowników jest określany jako zbiór działań podejmowanych przez organizację i zatrudnionych, ukierunkowany na osiągnięcie dwóch wzajemnie oddziaływających na siebie wiązek celów. Są nimi przygotowanie pracowników do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności oraz podniesienie efektywności i sprawności funkcjonowania organizacji [Listwan 1995, s. 73; Poczrowski 2007, s. 274]. Istota procesu rozwoju pracowników może polegać na uświadamianiu możliwości rozwojowych, eksploracji i definiowaniu potencjału rozwojowego, dokonywaniu zmian w kwalifikacjach oraz przechodzeniu przez kolejne stadia na wyższy, bardziej złożony lub rozwinięty poziom [Matthews, Megginson, Surtees 2008, s. 19]. Działaniami realizującymi proces rozwoju są doskonalenie kwalifikacji, przemieszczenia organizacyjne oraz przedsięwzięcia ukierunkowane na zaspokojenie potrzeb rozwojowych poszczególnych grup pracowniczych [Armstrong 2005, s. 475-546; Król 2006, s. 423-476; Suchodolski 2010, s. 211-234].

Wybór i zastosowanie określonych praktyk rozwojowych są efektem koherencji lub osiągniętego kompromisu między aspiracjami pracowników i celami organizacji. Podejmowane działania rozwojowe muszą być dostosowane do określonych uwarunkowań otoczenia [Drucker 1994, s. 206-209; Listwan 1995, s. 74; Miś 2007, s. 14-15]. Sposoby i kierunki realizacji rozwoju pracowników są zatem skutkiem

koegzystencji i elastycznego dostosowania czynników lokowanych w otoczeniu oraz charakterystycznych dla organizacji i pracowników. Celem artykułu jest próba prezentacji czynników wpływających na kierunki rozwoju pracowników oraz omówienie zasad ich oddziaływania.

2. Uwarunkowania otoczenia determinujące kierunki rozwoju pracowników

Przyjmując założenie, że otoczenie determinuje działania wszystkich podmiotów w nim funkcjonujących, warto podjąć próbę rozważenia wpływu wybranych jego elementów na podejmowane przez organizacje i pracowników decyzje wytyczające kierunki rozwojowe. W niniejszym artykule poddano analizie następujące permanentnie ewoluujące czynniki:

- sytuację makroekonomiczną i powiązaną z nią sytuację na rynku pracy,
- postępujący proces globalizacji i postępu cywilizacyjnego,
- turbulencję otoczenia powodującą pojawianie się nowych nisz,
- praktyki podmiotów funkcjonujących w danej branży,
- regulacje prawne.

W okresie prosperity, któremu towarzyszy niski poziom bezrobocia, kierunki rozwoju wytyczane przez organizacje zmierzają do wyeliminowania „luki kompetencyjnej”. Powstaje ona w wyniku rosnącego popytu na pracowników, zwiększającej się fluktuacji kadr oraz małej dostępności na rynku pracy osób posiadających wymagane przez pracodawcę kwalifikacje. Okres hossy stanowi dla pracowników szansę na podjęcie działań rozwojowych zmierzających do urzeczywistnienia długofalowych aspiracji zawodowych. W czasie stagnacji lub kryzysu ekonomicznego oraz wysokiego poziomu bezrobocia organizacje likwidują miejsca pracy i obniżają koszty działalności. Pracodawcy poszukują na rynku pracy osób jak najlepiej przygotowanych do natychmiastowego efektywnego świadczenia pracy, kształcą pracowników w kierunku wielozawodowości i/lub rezygnują z rozbudowanych przedsięwzięć rozwojowych (ograniczając je do finansowania programów edukacyjnych zwiększających efektywność pracy lub nakazanych obligatoryjnie). W sytuacji biedy pracownicy i osoby poszukujące pracy kierunkują swój rozwój na pozyskanie kwalifikacji dających przewagę konkurencyjną na rynku pracy.

Globalizacja wymuszająca postęp stymuluje doskonalenie człowieka i organizacji [Stabryła 2006, s. 288]. Procesy globalizacji i postępu cywilizacyjnego zwiększają znaczenie takich kwalifikacji, jak: umiejętność wykorzystania nowoczesnych technologii, otwartość na różne kultury i systemy wartości, znajomość języków popularnych biznesowo (np. angielskiego i niemieckiego) oraz języków gospodarek wzrastających (np. chińskiego i hiszpańskiego). „Kurczenie się świata” powoduje wzrost popularności działań rozwojowych wykorzystujących organizację pracy w środowisku interdyscyplinarnym i zróżnicowanym kulturowo (np. migracje między jednostkami koncernu, praca w zespołach projektowych i międzynarodowych).

Pracownicy zamierzający odnieść korzyści z procesów globalizacyjnych dążą do kształtowania elastycznej struktury poznawczej, otwartej na doświadczenia i skłonnej do uczenia się.

Starania zatrudnionych ukierunkowane na rozwijanie wymienionych cech zyskują na znaczeniu w kontekście turbulencji otoczenia oraz poszukiwania i eksploatacji nisz rynkowych. Powszechna zmienność wpływa na spadek stopnia integracji organizacyjnej oraz rozluźnienie relacji między organizacją i pracownikiem. Firmy częściej stosują wygodniejsze dla pracodawcy elastyczne formy zatrudnienia, ludzie zaś stają się bardziej samodzielni w kreowaniu i realizacji kariery zawodowej [Bohdziewicz 2008, s. 124-190].

Tempo postępu cywilizacyjnego i technicznego jest zróżnicowane w poszczególnych branżach. Do zmieniających się najdynamiczniej należą te, w których praca bazuje na obróbce informacji i odwołuje się do zasobów wiedzy. Stąd też dla pracowników niektórych branż, jak np. IT, wymóg permanentnego rozwoju wiedzy jest immanentną cechą wykonywanej pracy [Bohdziewicz 2008, s. 348-354].

Realizacja części zadań w organizacji jest obwarowana regulacjami prawnymi dotyczącymi dopuszczania do pracy lub posiadaniem formalnych uprawnień do wykonywania pracy. Regulacje prawne określają przede wszystkim obligatoryjne kierunki rozwijania pracowników (np. szkolenie BHP przed dopuszczeniem pracownika do wykonywania pracy, szkolenia i egzaminy certyfikujące uprawnienia wykonywania prac lub warunkujące awans zawodowy).

3. Organizacyjne czynniki określające kierunki rozwoju pracowników

Do głównych atrybutów organizacji wpływających na wytyczanie kierunków i sposobów prowadzenia rozwoju pracowników można zaliczyć:

- strategię i plany rozwojowe organizacji,
- kulturę organizacyjną i podejście do problematyki rozwoju kadr,
- przyjęte do realizacji plany i programy prowadzenia rozwoju pracowników (dotyczące np. sukcesji, ścieżek karier zawodowych, zarządzania talentami),
- opinie kierowników na temat brakujących kwalifikacji w podległych zespołach oraz wyniki ocen pracowniczych,
- wielkość i zasoby finansowe organizacji.

Pierwotnymi determinantami wyznaczania kierunków rozwoju pracowników są strategia i plany rozwojowe organizacji. W ramach przyjętej strategii realizacji celów może być dookreślona droga wyboru zapewnienia organizacji niezbędnych zasobów kadrowych (model „sita” lub „kapitału ludzkiego”) oraz podejście do problematyki rozwoju pracowników („niewidzialnej ręki”, „poszukiwania pereł”, „planowania karier”) [Kostera, Kownacki 1997, s. 455-503].

Niektóre założenia strategiczne promują kulturę organizacyjną eksponującą rozwój pracowników (np. poprzez szkolenie ustawiczne lub wdrażanie idei organizacji

uczającej się). W systemie wartości takiej kultury wiedza, jej zdobywanie i poszerzanie mogą być traktowane jako wartości autoteliczne. W takim przypadku trudno mówić o precyzowaniu kierunków rozwoju – rozwój jest tam rozproszony i zrelatywizowany w zależności od potrzeb pracowników [Probst, Raub, Romhardt 2004, s. 277-291].

Zabezpieczenie ciągłości funkcjonowania organizacji oraz zapewnienie skutecznego wykonywania przyszłych zadań wymaga wcześniejszego (bywa, że wieloletniego) przygotowania wykwalifikowanej kadry. Cele te są realizowane poprzez specjalnie opracowane programy rozwojowe, takie jak: planowanie następstw, planowanie ścieżek karier zawodowych, długookresowe przedsięwzięcia edukacyjne, projekty zarządzania talentami. Przedsięwzięcia te, poprzez wyznaczenie kierunków rozwoju menedżerskiego lub specjalistycznego, pozwalają zatrzymać w organizacji pracowników o specyficznych kwalifikacjach. Aby jednak skutecznie stymulować zachowania prorozwojowe pracowników, firmy muszą zadbać o odpowiednią konstrukcję systemów wynagradzania i awansowania [Juchnowicz 2005, s. 98-104].

Cele firmy, jej strategia i plany rozwojowe, a także kultura organizacyjna i programy prowadzenia rozwoju pracowników wyznaczają ramy i tworzą przestrzeń do realizacji aspiracji zawodowych osób zatrudnionych w organizacji.

W praktyce organizacyjnej najczęstszym sposobem definiowania kierunków rozwoju pracowników są decyzje kierowników dotyczące potrzeb szkoleniowych [Sitko-Lutek 2004, s. 199]. Bezpośredni przełożeni, na podstawie wyników ocen okresowych lub nieformalnej oceny bieżącej, identyfikują wymagającą wyeliminowania „lukę kompetencyjną” u swoich podwładnych. Kolejną przesłanką identyfikowania potrzeb szkoleniowych przez menedżera jest porównanie kwalifikacji posiadanych przez podległych pracowników z szacowanymi kwalifikacjami niezbędnymi do wykonywania przyszłych zadań. Na decyzje kierowników określające potrzeby szkoleniowe przemożny wpływ wywierają zainteresowani własnym rozwojem pracownicy.

Zakres i intensywność działań rozwojowych w znacznym stopniu są determinowane wielkością organizacji oraz zasobami finansowymi zabezpieczonymi na rozwój pracowników. Im większa jest firma, tym więcej stwarza alternatywnych możliwości rozwojowych w ramach własnych struktur organizacyjnych. Zasobniejszy budżet pozwala na podejmowanie bardziej zaawansowanych i rozbudowanych przedsięwzięć rozwojowych.

4. Wpływ pracowników na określanie kierunków rozwoju

Pracownik jest głównym animatorem przedsięwzięć rozwojowych, ponieważ organizacja uczy się poprzez ludzi, którzy wymieniają między sobą informacje [Sikorski 2009, s. 124]. Kierunki podejmowanych przez człowieka działań rozwojowych uzależnione są od:

- systemu wartości,
- struktury potrzeb,

- posiadanych kwalifikacji,
- otoczenia społecznego pracownika.

Sklonność do podejmowania przez człowieka jakichkolwiek działań rozwojowych jest pochodną lokowania samego rozwoju lub wybranego kierunku rozwoju w hierarchii systemu wartości. Subiektywna ocena cenneści rozwoju jest o tyle ważna, że każde działanie rozwojowe wiąże się z koniecznością ponoszenia wysiłku i innych nakładów na jego realizację (np. poświęcanie wolnego czasu, ponoszenie wydatków pieniężnych). Rozwój wymaga od człowieka pewnego poziomu determinacji, wykraczającej poza składanie „pustej deklaracji chęci”. Organizacja nie powinna nakazywać ani nawet sugerować pracownikom jakichkolwiek działań rozwojowych. W przeciwnym wypadku osoba zatrudniona może markować podejmowane starania, podczas gdy organizacja ponosi realne koszty. Najkorzystniejszy efekt przynoszą działania rozwojowe, których kierunek jest wysoko rangowany w systemie wartości pracownika.

Określanie kierunku rozwoju jest ściśle powiązane ze strukturą potrzeb pracownika. Zgodnie z piramidą potrzeb Masłowa, podejmowanie działań rozwojowych jest sposobem zaspokajania potrzeb wyższego rzędu (przynależności i afiliacji, uznania oraz samorealizacji). Niektóre motywacje rozwojowe mogą jednak być powodowane dążeniem do zaspokojenia potrzeb niższego rzędu: bezpieczeństwa (np. potrzeby tezauryzacji) lub fizjologicznych. W bardzo ubogich społecznościach wybór kierunków rozwoju może być powodowany chęcią poprawy egzystencji (np. popularność treningów biegowych w społeczeństwach Kenii lub Etiopii). Zgodnie z teorią McClellanda poziom determinacji w realizacji działań rozwojowych może być tłumaczony mocą natężenia odczuwanej potrzeby osiągnięć.

Silnym inspiratorem wyboru kierunku rozwojowego są kwalifikacje rozumiane jako zespół cech i dyspozycji wyrażających się w zachowaniach jednostki. Poszczególne składniki kwalifikacyjne (wiedza, umiejętności, cechy osobowe) stanowią podstawę wyboru drogi zawodowej (np. w sporcie, w działalności artystycznej). Rodzaj i poziom rozwinięcia kwalifikacji są parametrem badanym przez organizacje w sytuacji doboru lub diagnozowania potencjału rozwojowego. Sama istota rozwoju pracowników odnosi się do dokonywania zmian w kwalifikacjach człowieka [Chełpa 2003, s. 18-64].

Według E. Scheina wzajemna interakcja systemu wartości, struktury potrzeb oraz posiadanych kwalifikacji wpływa na wybór rodzaju kariery zawodowej. W praktyce doradztwa zawodowego noszą one nazwę „kotwic kariery” i wyznaczają strategiczne kierunki rozwojowe [Paszowska-Rogacz 2009, s. 157-161].

Człowiek, będąc istotą społeczną, podlega permanentnym oddziaływaniom, których źródłem jest jego najbliższe otoczenie (rodzina, krąg znajomych). Podejmując decyzje dotyczące własnej osoby, jednostka często kieruje się dobrem lub interesami ludzi, z którymi łączy ją silne więzi emocjonalne. Wpływ ten jest szczególnie zauważalny we wczesnych latach życia. Dlatego też wzorce zachowań prezentowane w domu rodzinnym budzą u młodych ludzi fascynację niektórymi kierunkami roz-

woju (np. etos profesji rodziców wpływa na wybierany kierunek studiów). Człowiek dojrzały również ulega nieformalnym normom grupowym narzucanym przez rodzinę, znajomych lub środowisko pracy. Zdarza się, że niezgodnie z własnym systemem wartości i odczuwanymi potrzebami podejmuje decyzje dotyczące wyboru określonej działalności zawodowej (np. presji do pełnienia funkcji kierowniczych lub odgrywania eksponowanych ról społecznych).

5. Zakończenie

Firma sprawnie organizująca proces rozwoju pracowników musi uwzględniać przy konstruowaniu przedsięwzięć rozwojowych potencjalne oddziaływanie przedstawionych w artykule czynników. Konkludując zaprezentowane treści, można podjąć próbę sformułowania generalnych zaleceń do podejmowanych działań rozwojowych:

- w sytuacji bessy firmy powinny, z jednej strony, skanować rynek pracy w poszukiwaniu niezagospodarowanych osób o niskofrekwencyjnych lub bardzo cennych kwalifikacjach, a z drugiej strony nie powinny pozbywać się pracowników zbyt pochopnie, gdyż w przyszłości mogą wystąpić problemy z odbudowaniem odpowiedniego potencjału kadrowego,
- w sytuacji prosperity, chcąc utrzymać pracowników o atrakcyjnym potencjale kwalifikacyjnym, należy się liczyć z dużymi wydatkami na ich rozwój,
- firmy globalne, dążąc do integracji jednostek rozproszonych terytorialnie, muszą rozwijać pracowników w kierunku poznania i akceptacji różnych kultur i systemów wartości,
- na skutek rozluźnienia relacji firma – pracownik należy tak konstruować programy rozwojowe, aby zatrzymać pracowników w dłuższej perspektywie czasowej (forma „złotych kajdanek”) lub programy rozwojowe powinny zakładać korzystanie z efektów rozwoju w bliskim horyzoncie czasowym,
- siła wpływu systemu wartości i struktury potrzeb pracowników na efektywność działań rozwojowych powoduje, że podejmowanie przez firmę działań na rzecz rozwoju pracowników powinno być poprzedzone diagnozowaniem aspiracji zawodowych.

Stworzenie korzystnych warunków do rozwoju zakłada, że każda działalność w tej kwestii powinna się odbywać z poszanowaniem interesów i praw jednostki oraz bez wywierania presji ze strony środowiska pracy.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Bohdziewicz P., *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2008.
- Chelpa S., *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław 2003.

- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994.
- Juchnowicz M., *Motywowanie do rozwoju*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPISS, Warszawa 2005.
- Kostera M., Kownacki S., *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji*, [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, PWN, Warszawa 1997.
- Król H., *Proces szkolenia pracowników*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, PWN, Warszawa 2006.
- Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Kadry, Wrocław 1995.
- Miś A., *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2007.
- Matthews J.J., Megginson D., Surtees M., *Rozwój zasobów ludzkich*, Helion, Gliwice 2008.
- Paszowska-Rogacz A., *Doradztwo zawodowe*, Difin, Warszawa 2009.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Sikorski C., *Organizacyjne uczenie się jako forma kształtowania kultury organizacyjnej*, [w:] *Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw*, red. A. Sitko-Lutek, E. Skrzypek, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Sitko-Lutek A., *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, UMCS, Lublin 2004.
- Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, PWN, Warszawa 2006.
- Suchodolski A., *Rozwój pracowników*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2010.

FACTORS INFLUENCING THE DIRECTIONS OF EMPLOYEE DEVELOPMENT IN THE ORGANIZATION

Summary: The article attempts to present the factors influencing the directions of employee development and to discuss the principles of their impact. The factors are derived from the environment or are unique to the organization or employees. The article also tries to indicate the general prescriptive recommendations relating to development activities undertaken by the organization.

Keywords: employee development, qualifications, training, career.