

WYDZIAŁ FILOLOGICZNY
—— RYNEK PRACY



Uniwersytet
Wrocławski

Nowoczesne formy rozwoju pracowników w organizacjach różnego typu.

dr Adam Suchodolski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Katedra Zarządzania Kadrami

Rok akademicki 2017/2018

Literatura

Boydell T., Leary M., **Identyfikacja potrzeb szkoleniowych**, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Kossowska M., **Ocena i rozwój umiejętności pracowniczych**, Akade, Kraków.

Matthews J.J., Megginson D., Surtees M., **Rozwój zasobów ludzkich**, Wydawnictwo HELION, Gliwice.

Mayo A., **Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników**, Oficyna ekonomiczna, Kraków.

Parsloe E., Wray M., **Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się**, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Woodruffe C., **Ośrodki oceny i rozwoju**, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Rozwój

W literaturze przedmiotu pojęcie rozwoju kojarzone jest z rozwojem zawodowym definiowanym jako proces indywidualnego wzrostu, zdobywania umiejętności i postępu
związanego z pracą

Rozwój pracowników

Działania mające na celu **przygotowanie** pracowników (w okresie zatrudnienia w organizacji) do **wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o** większej odpowiedzialności

W kontekście **zarządzania** dynamika i kierunki rozwoju są determinowane **celami firmy** oraz **potrzebami i aspiracjami** pracowników

Korzyści rozwijania pracowników

Dla pracownika

- Wartość rynkowa pracownika
- Pewność zatrudnienia
- Wysokość wynagrodzeń
- Prestiż i znaczenie w organizacji / pewność siebie
- Fachowość / specjalizacja
- Możliwość wielozawodowości / uniwersalność
- Łatwość znalezienia pracy
- Zaspakajanie potrzeby samorealizacji
- Poszerzenie perspektywy poznawczej

Korzyści rozwijania pracowników

Dla organizacji

- Sprawność wykonywania pracy
- Zabezpieczenie przyszłych potrzeb kadrowych
- Wykorzystanie potencjału kwalifikacyjnego pracowników
- Zastępowalność pracowników
- Zatrzymanie w organizacji wartościowych pracowników
- Świadome uczestniczenie w realizowanych procesach
- Dyfuzja wiedzy / dzielenie się wiedzą
- Eliminowanie pracowników „niezastąpionych”
- Łatwość uczenia się i adaptowania do zmian

Cele rozwoju pracowników

- zaspokojenie **przyszłych potrzeb organizacji** pod względem odpowiedniej obsady stanowisk,
- zapewnienie **sprawnej realizacji zadań i obowiązków** poprzez zatrudnienie i przygotowanie pod względem kwalifikacyjnym odpowiednich pracowników (niwelowanie luki kompetencyjnej),
- umożliwienie w ramach organizacji **zaspokojenia potrzeb samorealizacji** i uznania pracownikom posiadającym odpowiednie kwalifikacje

Kaskada działań rozwojowych

- a) kształtowanie świadomości (informowanie o możliwościach, diagnozowanie aspiracji),
- b) diagnozowanie zdolności lub potencjału (kwalifikacyjna analiza SWOT, Assessment / Development Center),
- c) dokonywanie zmian w kwalifikacjach (zdobywanie nowych lub doskonalenie kwalifikacji, specjalizacja),
- d) przechodzenie przez kolejne stadia na wyższy, bardziej złożony lub bardziej rozwinięty poziom (awans).

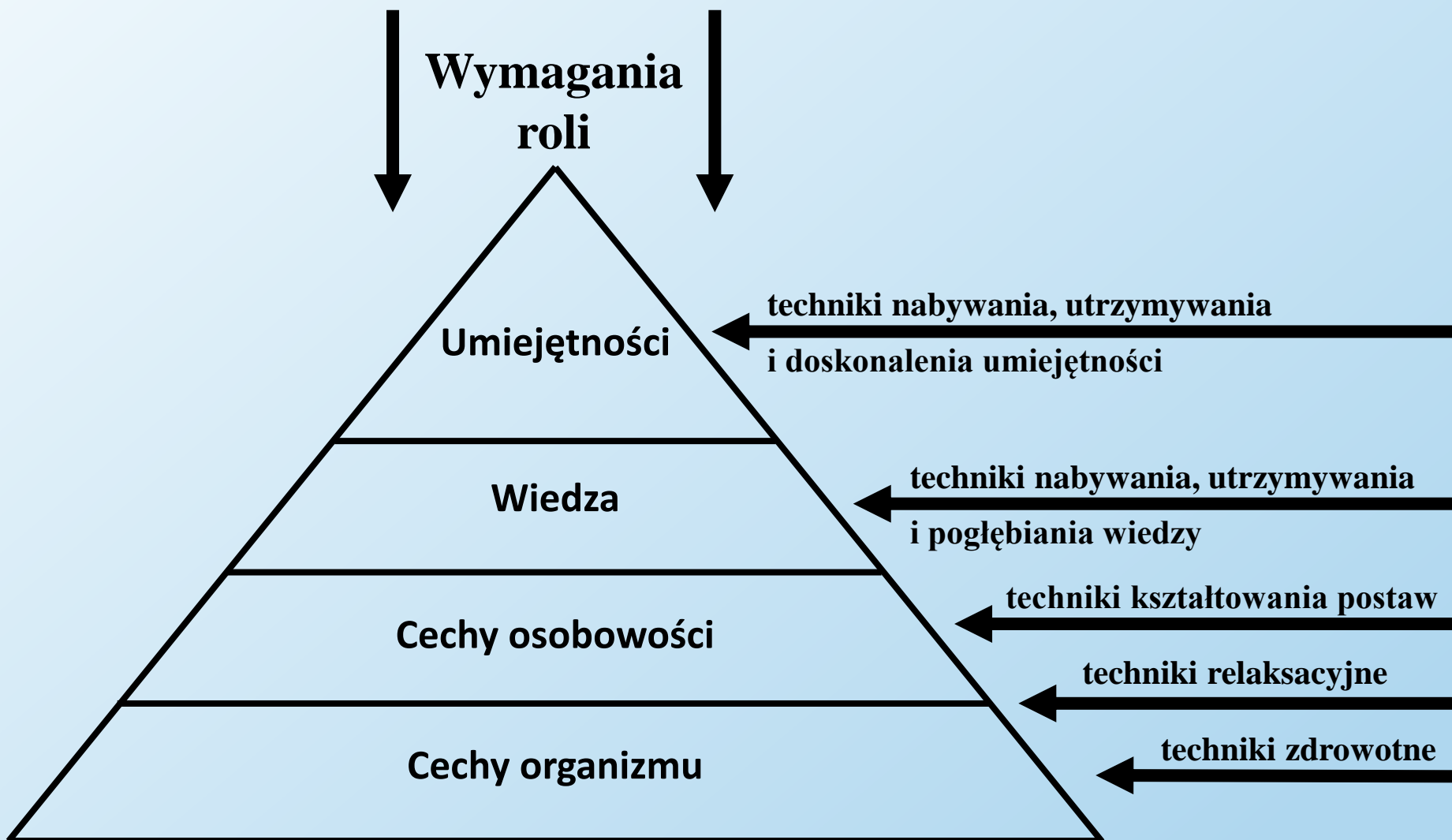
Działania rozwojowe mogą być prowadzone dwutorowo

- przez koncentrowanie uwagi na **indywidualnym** rozwoju poszczególnych członków organizacji,
- przez prowadzenie systematycznego programu rozwoju całego **potencjału społecznego** firmy.

Kwalifikacje

- Umiejętności
- Wiedza
- Cechy osobowe:
 - cechy osobowości/postawy
 - cechy organizmu (fizyczne i fizjologiczne)

Rozwijanie potencjału kwalifikacyjnego



Kwalifikacje kierownicze a szczeble zarządzania

Kierownicy wg szczebli zarządzania	RODZAJ KWALIFIKACJI	
Top management	KWALIFIKACJE KONCEPTUALNE	KWALIFIKACJE INTERPERSONALNE
Kierownictwo średniego szczebla		
Kierownictwo niższego szczebla	KWALIFIKACJE TECHNICZNE	

System rozwoju pracowników

OTOCZENIE

ORGANIZACJA

WEJŚCIE	PRZEJŚCIE			WYJŚCIE
Cele i zadania	PREPARACJA ROZWOJU	REALIZACJA ROZWOJU	KONTROLA ROZWOJU	Wyniki
Ludzie	Określenie kierunków rozwoju pracowników	Szkolenie pracowników	Ocenianie szkoleń	Ludzie
Zasoby materialne, technologiczne, informacyjne	Badanie potrzeb i aspiracji pracowników	Przemieszczanie pracowników	Ocenianie pracowników	Zasoby materialne, technologiczne, informacyjne
Struktura	Diagnozowanie potencjału rozwojowego pracowników Planowanie sukcesji Planowanie karier Planowanie szkoleń	Zaspokajanie potrzeb samorealizacji w miejscu pracy	Monitorowanie przebiegu karier pracowników Badanie opinii pracowników Fluktuacja pracowników	Struktura

Preparacja procesu rozwoju

- określenie kierunków rozwoju pracowników
- badanie potrzeb i aspiracji pracowników,
- diagnozowanie potencjału rozwojowego pracowników,
- planowanie sukcesji,
- planowanie karier,
- planowanie szkoleń.

Realizacja procesu rozwoju

- **doskonalenie** kwalifikacji pracowników
- **przemieszczenia** pracowników
- umożliwienie pracownikom zaspokojenia potrzeb **samorealizacji**

Kontrola procesu rozwoju

- ocenianie szkoleń
- ocenianie pracowników
- monitorowanie przebiegu karier pracowników
- badanie opinii pracowników
- monitorowanie fluktuacji kadr

Badanie potrzeb rozwojowych

- **Analiza dokumentacji** (regulacje prawne, kluczowe kwalifikacje wynikające z celów firmy, kierunków rozwoju organizacji i planów sukcesji)
- **Wywiady z kierownictwem** (braki kwalifikacyjne w kierowanym zespole, potencjał kwalifikacyjny pracowników)
- **Badanie ankietowe** (aspiracje rozwojowe pracowników)
- **Obserwacja zachowań** pracowników (potencjał kwalifikacyjny pracowników)

Planowanie rozwoju pracowników

- planowanie sukcesji (plany następstw),
- planowanie karier (plany ścieżek karier zawodowych),
- planowanie szkoleń („budżetowanie”, centralizacja, partycypacja pracowników)

Zaspakajanie potrzeb samorealizacji

- **nabywania nowych doświadczeń zawodowych**
(rozszerzanie pracy, wzbogacanie pracy, wykonywanie zadań zleconych, praca w zespołach zadaniowych),
- **wykazanie się kreatywnością** (konkursy racjonalizatorskie, promowanie innowacji),
- **dzielenie się wiedzą i doświadczeniami zawodowymi**
(wchodzenie w role mentorów, coachów, trenerów wewnętrznych),
- **rozwijanie zainteresowań i kwalifikacji pozazawodowych**
(wprowadzanie elastycznego czasu pracy, wspieranie działalności sportowej, hobbystycznej).

Przemieszczenia

- prowadzenie polityki **awansowania** promującej pracowników firmy i umożliwiającej zajmowanie atrakcyjnych stanowisk w organizacji,
- wprowadzanie rozwiązań zachęcających pracowników do **mobilności** i zdobywania doświadczeń zawodowych w różnych pionach funkcjonalnych lub oddziałach firmy,
- planowe **rotowanie** pracy i **zastępowanie** innych pracowników ukierunkowane na opanowanie nowych profesji

Doskonalenie / Szkolenie

proces dokonywania **zmian**
w kwalifikacjach pracowników
w celu zwiększenia sprawności
ich działania

Formy doskonalenia

- Samodoskonalenie
- Doskonalenie w działaniu
- Doskonalenie zinstytucjonalizowane

Organizacja procesu doskonalenia

Identyfikowanie potrzeb szkoleniowych

Określenie  celów szkolenia

Realizacja  szkolenia

Ocena efekty wności szkolenia

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych

1. Zebranie informacji
2. Zidentyfikowanie problemu
3. Ustalenie przyczyn wystąpienia problemu
4. Szkolenie lub inne działania
5. Ustalenie priorytetów szkoleniowych

Określanie celów szkolenia

Zasada **SMART** (MĄDRY)

S – sprecyzowany

M – mierzalny

A – ambitny / atrakcyjny / akceptowalny

R – realistyczny

T – terminowy

Realizacja szkoleń

- Program szkolenia
- Czas szkolenia
- Miejsce szkolenia
- Techniki szkolenia
- Podmiot szkolący
- Podmioty szkolone – partycypacja
- Koszty szkolenia

Metody i techniki szkoleniowe

On-the-job	Off-the-job
Przyuczanie	Wykład, Prelekcja, Prezentacja
Instrukcje	Pogadanka, Rozmowa nauczająca
Asystentura	Studia przypadków
Zastępstwo	Symulacje
Przygotowanie następców	Odgrywanie ról
Ośrodek uczenia	Gry
Koła jakości	Dyskusja grupowa
E-learning	Warsztat
Coaching	Trening
Mentoring	Wyjazd studyjny

Skuteczność szkoleń

- Warunki uczestnictwa dostosowane do preferencji uczestników
- Tematyka i forma szkolenia dopasowane do specyfiki grupy
- Homogeniczność grupy (stanowiska, wiek, wykształcenie, doświadczenie)
- Liczebność grupy, możliwość indywidualizowania relacji z uczestnikami
- Miła atmosfera
- Wygodna infrastruktura i wyposażenie (miejsce, dojazd, parking, catering)
- Wzbudzenie zainteresowania i motywacji uczestników, aktywizowanie, przełamanie lęków i wątpliwości, wskazanie perspektyw i użyteczności
- Empatia
- Rozpoznanie oczekiwań i motywów uczestników

Efektywność szkoleń

- Poziom reakcji
- Poziom uczenia się
- Poziom zachowań
- Poziom efektów

Zależność między efektywnością a celami szkolenia

- **Klarowność** celów,
- Cel powinien stanowić **wyzwanie** dla pracownika, a jego osiągnięcie powinno być źródłem satysfakcji,
- Realizacja celu wiąże się z osiągnięciem innych **profitów**,
- Cele są podzielone na **etapy**, których realizacja jest kontrolowana, a pracownik otrzymuje **informację zwrotną** o efekcie kontroli.

Programy rozwoju potencjału społecznego

- **Rozwój organizacyjny** jest określany, jako kompleksowa strategia edukacyjna, zmierzająca do przekształcenia przekonań, postaw i struktur organizacyjnych po to, aby mogły lepiej adaptować się do nowych technologii, wymagań rynku i innych wyzwań zmieniającego się otoczenia i zmian wewnątrz firm
- **Organizacja ucząca się** jest określana jako taka organizacja, w której uczenie się nie jest ograniczone tylko do odosobnionych „kawałków” działalności szkoleniowej o charakterze fragmentarycznym lub też systematycznym, lecz jest to organizacja, gdzie uczenie stało się procesem ciągłym, wręcz sposobem na życie
- **Zarządzania wiedzą** każdy proces lub praktyka tworzenia, nabywania i stosowania wiedzy, a także dzielenia się nią

Techniki rozwoju organizacyjnego

- **badanie podejmowanych działań** polegające na systematycznym zbieraniu i analizowaniu informacji na temat procesów, diagnozowaniu wykonania zadań i na tej podstawie modyfikowaniu kolejnych działań,
- **analiza za pomocą sprzężenia zwrotnego** będąca rozwinięciem badania podejmowanych działań poprzez bieżące korygowanie o wyniki diagnozy działań aktualnie wykonywanych,
- **interwencje organizacyjne** polegające na badaniu i proponowaniu zmian w organizacji przez ekspertów zewnętrznych,
- **konsultowanie procesu** obejmujące dogłębną analizę i wyjaśnianie aktualnego stanu rzeczy oraz przewidywanie przyszłego rozwoju sytuacji,
- **budowanie zespołów** to działania ukierunkowane na zwiększenie sprawności funkcjonowania różnych zespołów w organizacji, zarówno zadaniowych, jak i złożonych z kierownika i podwładnych,
- **rozwiązywanie konfliktów wewnątrz i między grupowych** poprzez organizowanie kierowanych spotkań i dyskusji członków organizacji (np. takie techniki jak: spotkania poświęcone rozwojowi organizacji, wymiana wizerunków),
- **trening wrażliwości** ukierunkowany na uczenie się na podstawie wzajemnych interakcji i ewolucji dynamiki procesów grupowych.

Składniki organizacji uczącej się

- **myślenie systemowe** zakładające badanie zjawisk jako całości, a nie odrębnie poszczególnych składników całości,
- **mistrzostwo osobiste** wyrażające się dążeniem poszczególnych członków organizacji do ustawicznego kształcenia i rozwoju osobistego,
- promowanie **modeli myślowych otwartych na nowe** idee i zmiany oraz zrywających ze stereotypami i standardami,
- budowanie **wspólnej wizji przyszłości** nadającej sens działania i jednoczącej wszystkich członków organizacji, generując ich zaangażowanie i oddanie sprawie,
- **zespołowe uczenie się** przyczyniające się do szybszego indywidualnego rozwoju członków zespołu oraz pewniejszego osiągnięcia efektu synergii.

Zarządzanie wiedzą

- **Lokalizowanie wiedzy**
- **Pozyskiwanie wiedzy**
- **Rozwijanie wiedzy**
- **Dzielenie się wiedzą**
- **Rozpowszechnianie wiedzy**
- **Wykorzystywanie wiedzy**
- **Zachowywanie wiedzy**

Zarządzanie kompetencjami

- Określenie profilu kompetencji potrzebnych w organizacji
- Ustalenie kompetencji faktycznie posiadanych przez pracowników
- Określenie kompetencji brakujących i nadwyżkowych
- Poprawa „bilansu kompetencji” przez alokację kadr, szkolenia, dobór lub outsourcing
- Uwalnianie pracowników o zbędnych kompetencjach

Metody i techniki szkoleniowe

Koła jakości są jednym ze sposobów wykorzystywania zdolności twórczych pracowników. W ramach kół jakości pracownicy spotykają się regularnie w małych (kilkuosobowych) grupach. Na tych spotkaniach omawiane są różne aspekty wykonywanej pracy i wspólnie kreowane nowe pomysły. Koła jakości dają pracownikom możliwość wykorzystania i poszerzania posiadanej wiedzy, prezentowania indywidualnego postrzegania problemów oraz pomysłów, motywują do myślenia nad racjonalizacją sposobów i narzędzi wykonywania pracy. Koła jakości zwiększają satysfakcję z wykonywanej pracy, przyczyniają się do wzrostu zaufania we własne możliwości i samooceny oraz umożliwiają zaspokojenie potrzeby samorealizacji.

Metody i techniki szkoleniowe

Dyskusja moderowana może być wykorzystywana do zmieniania postaw i pokonywanie oporu wobec zmian. Uczestnicy dyskusji zazwyczaj identyfikują się z jej wynikiem. W czasie dyskusji prowadzący aktywizuje wszystkich uczestników – konfrontując różne punkty widzenia, pracuje nad uściśleniem rozumienia pojęć i modyfikacją postaw (może być wykorzystana w celach socjotechnicznych). Istotne treści są notowane na tablicy. Każda dyskusja na końcu wymaga podsumowania. Zasady właściwego prowadzenia dyskusji :

- należy aktywizować i być otwartym na wszystkich uczestników,
- grupa nie powinna liczyć więcej niż dwanaście osób,
- należy używać tablic lub flipchartów,
- należy zachować neutralność wobec zgłaszanych propozycji,
- dyskusja grupowa wymaga umiejętnego prowadzenia, pomysłowości, przygotowania i zrozumienia swojej roli przez prowadzącego.

Metody i techniki szkoleniowe

Analiza przypadków polega na przedstawieniu osobom szkolonym opisów sytuacji rzeczywistych lub fikcyjnych, które miały miejsce w przeszłości lub mogą wystąpić w przyszłości. Zadaniem szkolonych jest zanalizowanie przedstawionej sytuacji, zidentyfikowanie problemu i przedstawienie możliwych rozwiązań. Wyróżnia się następujące odmiany analizy przypadków:

- **analiza problemów** – polega na opracowaniu rozwiązania problemu, gdy podane są wszystkie niezbędne informacje,
- **studium przypadku** – opis sytuacji zawiera wiele informacji, w tym nieistotnych, a problem można rozwiązać na wiele sposobów,
- **analiza wydarzeń** – polega na przedstawieniu opisu sytuacji bez podania wszystkich niezbędnych danych, aby rozwiązać problem, należy najpierw zdobyć brakujące informacje,
- **analiza sytuacji rzeczywistych** – osoby szkolone otrzymują zadanie rozwiązania rzeczywiście istniejącego w przedsiębiorstwie problemu.

Coaching

polega na partnerskim sposobie dzielenia się przez kierownika wiedzą z podległymi mu pracownikami, może mieć postać nieformalną lub sformalizowaną (świadomie inspirowaną i organizowaną przez zarząd firmy)

Etapy coachingu

1. Uświadamianie potrzeby i kierunku zmian w kwalifikacjach
2. Skonstruowanie „planu rozwoju osobistego” określającego cele i sposoby zdobywania kwalifikacji
3. Realizacja zaplanowanych działań (obserwacja, inspirujące pytania, feed back)
4. Ocena wyników zmian w kwalifikacjach i korekta planów działań