

DEDYKOWANY PROGRAM ROZWOJU (DPR) PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE

THE DEDICATED DEVELOPMENT PROGRAMME (DPR) OF EMPLOYEES IN ENTERPRISE

Jarosław Stanisław Kardas

Polska, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach, Wydział Nauk Ekonomicznych i Prawnych,
Nr ORCID: 0000-0003-3038-6859, e-mail: kardas@kardas.pl

Streszczenie. Celem artykułu jest próba przedstawienia pól indywidualizacji w polityce kadrowej przedsiębiorstwa, ukierunkowanej na rozwój pracowników (karierę zawodową). Analiza grup funkcjonalności Dedykowanego Programu Rozwoju (DPR) pracowników: tworzenie modelu programu, obsługa procesów, monitorowanie postępów i decydowanie oraz analiza wymogów i grup warunków zależnych od przedsiębiorstwa, jak i od pracownika. Do realizacji przedmiotu opracowania zastosowano twierdzenia zaproponowane przez H.J. Leavitta, T.L. Whislera, L. Krzyżanowskiego, T. Petersa, R. Watermana, R. Chena, L. Liao, Z. Fanga oraz M.M. Yassa, H.A. Hassana i F.A. Omara. Do realizacji celu wykorzystano: analizę i krytykę literatury, plany i dokumentację przebiegu karier, dyskusję oraz sondaż diagnostyczny przeprowadzony przez autora w 2018 roku na grupie 152 osób z województwa mazowieckiego.

Słowa kluczowe: planowanie, rozwój, kariera, pracownicy, kompetencje

Abstract. The aim of the article is to present fields of individualization in the personnel policy of the enterprise, directed at the development of employees (professional career). Analysis of functionality groups of the Dedicated Programme of Development (DPD) of employees: creating a programme model, support of processes, progress monitoring and deciding, analysis of requirements and groups of conditions dependent on the enterprise and on the employee. In order to implement the subject of the elaboration, theorems proposed by H.J. Leavitt, T.L. Whisler, L. Krzyżanowski, T. Peters, R. Waterman, R. Chen, L. Liao, Z. Fang and also M.M. Yass, H.A. Hassan and F.A. Omar, were used. The following methods were used to achieve the goal: analysis and criticism of literature, plans and documentation of career paths, discussion and diagnostic survey carried out by the Author in 2018 on a group of 152 people from the *Mazovia Province*.

Keywords: planning, development, career, employees, competences

Wstęp

Przedsiębiorstwo jest samodzielną częścią otoczenia o wewnętrznej strukturze, składającej się z elementów uporządkowanych według ustalonych reguł, które określają ich relacje. Zatem jest wieloczynnikowym systemem, składającym się z elementów, które współzależą. Zgodnie z modelem H.J. Leavitta, sformułowanym już w 1958 roku, podstawową konstrukcją organizacji tworzą takie elementy, jak: cele, zadania, struktura organizacyjna, urzędnicy i technologie oraz ludzie (Leavitt i Whisler, 1958, p.1-8; Leavitt, 1965, p.1144-1170). Koncepcję H.J. Leavitta i T.L. Whislera wykorzystało wielu autorów badań problemów organizacji i zarządzania. W Polsce rozwinięciem tego modelu jest popularny w zarządzaniu model L. Krzyżanowskiego, przedstawiający główne

składowe całości zorganizowanego działania oraz realizatorów etapów tego działania, tj. struktury/człony, kierujących i wykonujących (Krzyżanowski, 1992, s.176). Kolejnym rozwinięciem modelu Leavitta jest model 7S McKinseya, bardziej rozbudowany i uważany za najbardziej udane rozwinięcie. Został on zaproponowany przez T. Petersa i R. Watermana, konsultantów McKinsey & Company (Peters i Waterman, 1980, p.14-26). Model 7S zakłada, że organizacja to współzależne elementy takie, jak: strategia, systemy, struktury, umiejętności, style i ludzie. Współczesne struktury aktywnych rynkowo organizacji są coraz bardziej rozbudowane i przyporządkowywane do specjalizacji – typu organizacji. Występują organizacje wirtualne (Chen i in., 2012, p. 21-28), sieciowe (Yassa i in., 2012, p. 1-10), kwantowe (Kałuski, 2012, s.191-219). Szerzej na ten temat: Ścigała, Tworek,

Martan, 2014, s. 413-423. Praktycznie w każdym modelu organizacji ludzie są elementem strategicznym. Elementem, który powinien podlegać systematycznemu rozwojowi. Przedsiębiorstwa, aby przetrwać na współczesnym, turbulentnym rynku, powinny inwestować w rozwój zasobów ludzkich, personalizować stosunki w ramach zarządzania i doskonalić funkcjonalność swoich struktur. Powinny nie tylko analizować poziom kompetencji, ale i oczekiwać pracowników. W polityce kadrowej należy rozszerzać pola indywidualizacji poprzez tworzenie dedykowanych programów rozwojowych i procedury ich monitorowania. W tym kontekście ważne jest zidentyfikowanie u przyszłych czy obecnych pracowników stopnia pewności zamiarów zawodowych i ich oczekiwań w stosunku do pracy. Ponadto ważne jest zidentyfikowanie preferowanego przez nich stylu pracy i poziomu wymagań tak, aby obecnie i w przyszłości można było indywidualizować podejście rozwojowe do pracownika, w zgodzie z jego oczekiwaniami. Konsekwencją jest ciągła potrzeba zmiany i jej poprawnego oddziaływania na elementy przedsiębiorstwa. Zmiany powinny pobudzać do progresji. Zwiększania efektywności: celów, zadań, struktury, urządzeń, technologii i pracowników. Wśród tych elementów występują powiązania wewnątrzorganizacyjne i powiązania z otoczeniem.

Mając na względzie relacje z otoczeniem można wymienić trzy typy systemów. Pierwszy - system deterministyczny – jest najprostszymi, zmiany są łatwo przewidywalne. Drugi, to system stochastyczny, w którym zmienność otoczenia daje małą przewidywalność zmian, przewidziane zmiany są obarczone dużym błędem. Trzeci, system adaptacyjny, cechuje się dużymi możliwościami dostosowawczymi do zmian otoczenia. Przejawia się to stałym reagowaniem przedsiębiorstwa na zmiany i dostosowywaniem się. Nowoczesne przedsiębiorstwa rozwijają i doskonalą swoją strukturę oraz pola indywidualizacji w polityce kadrowej. Racjonalnie korzystają z zasobów otoczenia, także z zasobów ludzkich, przetwarzają je i zwracają przeformułowane do otoczenia.

Zauważyć można, że wśród małych i średnich przedsiębiorstw częściej stosowany jest system adaptacyjny (mając na względzie relacje z otoczeniem). Ważną rolę w tym systemie odgrywa planowanie etapów dostosowania się do zachodzących zmian otoczenia. Planowanie, jako nieodłączna funkcja zarządzania, występuje w strategiach przedsiębiorstw w różnych skalach: w większej skali – na najwyższym szczeblu zarządzania, natomiast w mniejszej skali – na podstawowym, wykonawczym szczeblu zarządzania.

Tam, gdzie występuje proces zatrudnienia pracowników, zachodzi też proces planowania rozwoju. Jeśli przedsiębiorstwo ma się rozwijać, musi jednocześnie rozwijać własny potencjał, tworzyć i wdrażać programy perspektywicznego i zrównoważonego rozwoju. Należy zaznaczyć, że przedsiębiorstwa rzadko

stosują jednolite podejście do zarządzania rozwojem, w tym wiedzą pracowników. Według prowadzonych badań przez M.T. Hansen, N. Nohria i T. Tierney (por. M. Czerska i A. Szpitter, 2010) organizacje łączą dwa podejścia: kodyfikacyjne i personalizacyjne. W zależności od obranego modelu ekonomicznego, aby zdobyć przewagę konkurencyjną, jedna z koncepcji zawsze pełni funkcję dominującą, druga zaś wspierającą. Badacze uznają, że organizacja powinna wybrać podejście kodyfikacyjne, gdy oferuje produkt standardowy lub/i dojrzały lub/i korzysta się z wiedzy jawnej, natomiast podejście personalizacyjne, gdy produkt ma wysoki poziom zindywidualizowania lub/i produkt jest innowacyjny lub/i korzysta z wiedzy ukrytej.

Każde z powyższych podejść, mimo widocznych różnic w praktycznym działaniu, wymaga od przedsiębiorstw planowania rozwoju pracowników z pozycji przedsiębiorstwa, jak i z pozycji pracownika. Proces ten oparty jest na konkretnej wiedzy i umiejętnościach kierowników i wykonawców, wiedzy o konkurencji, zmianach wnętrza i otoczenia przedsiębiorstwa, o instrumentach doboru i rozmieszczenia zasobów ludzkich oraz umiejętnościach korzystania z metod, narzędzi i czasu.

Rozwinięte przedsiębiorstwa tworzą zespoły ludzi zajmujące się progresją swoich pracowników. Badają rynek i konkurencję, monitorują zmiany i oceniają możliwości kadrowe, rzeczowe, finansowe i informacyjne. Wprowadzają do praktyk biznesowych, tzw. controlling procesowy, w którym m.in. skupiają się na rozwoju potencjału pracowniczego i wzmacnianiu jego efektywności w sposób systemowy z mocno wyznaczonym obszarem indywidualizacji. Działanie opiera się na pięciu zasadach:

1. Zorientowanie ogółu działań na cele rozwojowe przedsiębiorstwa. Działania muszą mieć związek z celami strategicznymi, które określają obszary doskonalenia zawodowego pracowników. Rozwój powinien definiować struktury organizacyjne i ich progresję w stosunku do wyzwań i przekładać się na pracowników.
2. Zorientowanie w otoczeniu przedsiębiorstwa, szczególnie orientacja na rynek kapitału ludzkiego. Działania muszą określić rentowność rynku pracy, bariery dostępu do specjalistów i nowych technologii, różnych kanałów informacji oraz jej pozyskiwania i dystrybucji.
3. Zorientowanie na przyszłość. Należy dostosować metody rozwojowe do przyszłych wyzwań. Punktem wejścia musi być samookreślenie miejsca zajmowanego w przyszłości. Należy przewidzieć konsekwencje rynkowych posunięć, braków i nadwyżek kadrowych, zdefiniować szanse i zagrożenia, zapewnić oraz ulokować siły i środki celem zbudowania przyszłych kompetencji kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie.
4. Zorientowanie na odbiorcę. Należy zbadać możliwości kompetencyjne własnych kadr oraz

dobrać metody, siły i środki do stworzenia programów rozwoju.

5. Zorientowanie na bariery. Działania muszą zidentyfikować problemy (rzeczowo-finansowe, kadrowe, informacyjne) w rozwoju i wygenerować rozwiązania, celem zniwelowania obecnych i przyszłych barier.

Mając powyższe zasady na względzie, przedsiębiorstwa opracowują programy rozwoju i adaptacji, które profilują, wdrażają i modyfikują zgodnie z obraną strategią. Jednak czasami można spotkać organizacje, które do rozwoju pracowników nie przywiązują dużej wagi. Spontanicznie, nieraz intuicyjnie, zajmują się ich rozwojem. Są to przypadki, w których niniejszy proces nie ma charakteru planowo zorganizowanego. W praktyce zarządzania przedsiębiorstwem takie działania nie są pożądane, gdyż bazują na przypadkowości, dużej subiektywności w ocenie sytuacji, jednym słowem nie są dla przedsiębiorstwa dobrym rozwiązaniem. Przyszłości nie można budować na incydentalności działania, gdyż efektywny

system rozwoju opiera się na zbiorze wcześniej zidentyfikowanych, sprawdzonych i korelujących ze sobą elementów prorozwojowych. Elementy te powinny być ze sobą ściśle powiązane relacjami tak, aby miały zdolność do działania w określonej sytuacji i w określony sposób. Dedykowany Program Rozwoju (DPR) może być takim systemem, który ułatwi tworzenie struktury budżetowej przedsiębiorstwa, wyspecyfikuje działania ukierunkowane na rozwój kadr i ułatwi zbudowanie jego struktur. Aby taki program zaprojektować, należy systematycznie pozyskiwać informacje od przyszłych i obecnych pracowników o ich preferencjach życiowych, stylu pracy i poziomie wymagań.

Celem artykułu jest próba przedstawienia pól identyfikacji w polityce kadrowej przedsiębiorstwa, przy czym wykorzystano informacje od przyszłych i obecnych pracowników na temat ich preferencji w rozwoju. Ponadto, analiza grup funkcjonalności Dedykowanego Programu Rozwoju (DPR) pracowników oraz analiza wymogów i grup warunków zależnych od przedsiębiorstwa, jak i od pracownika.

Material i metody

Do realizacji postawionego we wstępie celu artykułu zastosowano: analizę i krytykę literatury, plany i materiały z przebiegu karier pracowniczych, doświadczenie autora, dyskusje oraz sondaż diagnostyczny, w tym technikę ankietowania oraz obserwację.

Wybrane metody badań zostały zastosowane do wskazania pól indywidualizacji w polityce kadrowej przedsiębiorstwa, ukierunkowanej na dedykowany rozwój potencjału kadrowego. Szczególnie na grupy funkcjonalności, wymogi i warunki zależne od podmiotów uczestniczących w konstruowaniu i realizacji procesu rozwoju (pracownik i pracodawca). Wsparciem były (oprócz literatury, doświadczeń i prowadzonych dyskusji) badania przeprowadzone w październiku 2018 roku na grupie studentów uczelni wyższych (pracujących i niepracujących), na terenie województwa mazowieckiego. Zbadano techniką ankietowania 153 osoby, z czego jedna osoba nie wyraziła zgody na upowszechnienie opinii. W sumie do analiz wykorzystano 152 poprawnie wypełnione kwestionariusze ankiety. Przebadano 71 osób pracujących (w tym 40 mężczyzn i 31 kobiet) oraz 81 osób niepracujących (w tym 31 mężczyzn i 50 kobiet). Dobór próby był losowy, nie założono szczegółowych kryteriów dotyczących respondentów (tabela 1).

W badaniach literaturowych i dokumentacyjnych poszukiwano jasno określonych pól indywidualizacji

działań kadrowych, tj. kształtowania obszaru dotyczącego czasu i miejsca pracy, zindywidualizowanych treści pracy oraz sposobów rozwoju zawodowego (dedykowanych programów). Ponadto w ramach badań przeprowadzono dyskusje grupowe i indywidualne, w zależności od pełnionej roli w przedsiębiorstwie (kierownicy, pracownicy, osoby niepracujące). W dyskusjach oraz badaniach ankietowych, zrealizowanych na podstawie opracowanego kwestionariusza, brało udział 152 respondentów (tabela 1). W kwestionariuszu ankiety zawarto dziewięć pytań otwartych i osiem pytań zamkniętych. Mając na względzie cel artykułu, do analiz wyodrębniono obszary, w których opisano poszczególne zjawiska w kontekście pól indywidualizacji w polityce kadrowej (tabela 2).

W badaniach ankietowych skupiono się głównie na dwóch zgrupowanych polach indywidualizacji w polityce kadrowej przedsiębiorstwa, ukierunkowanej na rozwój pracowników w ramach Dedykowanego Programu Rozwoju (1. Rozwój pracowników, 2. Treści, procesy pracy oraz miejsce i czas pracy). Natomiast w prowadzonych z respondentami dyskusjach poszerzono obszar analiz o problemy funkcjonalności i występujące warunki Dedykowanego Programu Rozwoju. W treści artykułu wskazano źródła pozyskanych opinii (badania ankietowe, badania literaturowe, dyskusje).

Tabela 1. Metryka badań oraz poziom ufności, wielkość frakcji i błędu maksymalnego

Wielkość populacji Dane GUS 2017/18*	Wymagana liczba osób w badaniach	Poziom ufności	Wielkość frakcji	Błąd maksymalny	Teren badań	Metoda / technika badań	
1291900	150 Zbadano: 153 Zakwalifikowano: 152	95% $\alpha = 0,95$	0,5	8%	Województwo mazowieckie	Sondaż diagnostyczny / Ankieta	
Metryka przeprowadzonych badań własnych							
Płeć	Zatrudnienie	Struktura wieku (w latach)					Razem
		18-21	22-25	26-30	31-40	Ponad 40	
Mężczyźni N=71	pracuje	5	25**	6	5	0	41**
	nie pracuje	11	20	0	0	0	31
Kobiety N=81	pracuje	3	20	3	3	2	31
	nie pracuje	24	24	1	1	0	50
RAZEM:		43	89	10	9	2	153 Zakwalifikowano: 152

Źródło: * Mały Rocznik Statystyczny Polski 2018. GUS, Warszawa, s. 201. Data publikacji 16.07.2018. Według stanu w dniu 30 listopada 2017 r. w szkołach wyższych studiowało 1291,9 tys. osób.

**Jedna osoba nie wyraziła zgody na upowszechnianie opinii, ale poprawnie wypełniła i zwróciła kwestionariusz ankiety. Niniejszy kwestionariusz został odrzucony.

Tabela 2. Przyporządkowanie do pola indywidualizacji polityki kadrowej analizowanego zjawiska i pytania w badaniu ankietowym

Pole indywidualizacji	Kategoria obszaru / Analizowane zjawisko	Pytanie z badania ankietowego przeprowadzonego w 2018 r., przy N=152
Rozwój pracowników	Sprecyzowany cel zawodowy. Pewność zamiarów życiowych.	W jakim stopniu jesteś pewny tego, co chciałbyś robić w życiu? Co uważasz za kompetencje przyszłości? Jakie masz predyspozycje do wymarzonego stanowiska zawodowego? Czy oczekiwania innych wpływają na to, kim chcesz być? Jak oceniasz wymagania stawiane przez pracodawców? Na czym polega, czym się charakteryzuje rozwój zawodowy pracownika?
Treść, procesy pracy oraz miejsce i czas pracy	Preferencje zawodowe. Preferowany styl pracy.	Jakie są Twoje preferencje zawodowe? Gdy masz wybór, wolisz wybrać pracę: w zespole czy samodzielnie?

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki i dyskusja

Analizując wyniki badań można dojść do wniosku, że występują braki w indywidualizacji polityki kadrowej. Brak dedykowanych (indywidualnych) programów rozwoju pracowników jest głównym problemem polityki kadrowej. Dedykowany Program Rozwoju (DPR) z założenia definiuje komórki, ich potrzeby rozwojowe, pozycję rodzajowo-kosztową dla danego okresu oraz precyzuje wynikające z tego szanse i zagrożenia. W opiniach badanych, jak i autora, jest on właściwym, ale omijającym polem indywidualizacji polityki kadrowej w przedsiębiorstwach. Uważa się, że ważne jest zdefiniowanie wskaźników i mierników rozwoju dla danego okresu i sposobów

rozliczenia uczestników tego procesu. Rozliczenie moderatorów jako odpowiedzialnych za koordynację i nadzór nad sprawnym działaniem programu i realizatorów/uczestników programu, odpowiedzialnych za samokształcenie i osiągnięte postępy rozwojowe, w ustalonych okresach planowanego rozwoju. Z opinii respondentów (badania 2018, N=152, dyskusje) wynika, że DPR w swoich założeniach skierowany powinien być głównie na wspomnianą wcześniej indywidualizację w polityce personalnej i organizacji pracy. Jednocześnie nie powinien wykluczać nastawienia na zespół. Program może być dedykowany grupie pracowników, według zdefiniowanego profilu zawodowego. Wnioskować można, że program integruje w sobie dwa aspekty działania. Pierwszy aspekt

jest ukierunkowany na destandaryzację rozumianą jako przejście od szablonowego działania nakierowanego na zespół do działania ukierunkowanego na indywidualizm. Drugi aspekt, to delegowanie – przejście od kierowania do samokierowania.

Pola indywidualizacji w polityce kadrowej i organizacji pracy, szczególnie obszary działania i ich kształtowanie, wnikliwie opisali S. Hornberger, A. Lipka (Hornberger, 2002, p. 545-562; Lipka, 2004, s. 53) (tabela 3).

Tabela 3. Pola indywidualizacji w polityce kadrowej i organizacji pracy

Obszary działania	Kształtowanie obszaru działania	Treść działania
Czas pracy	Nienormowany czas pracy. Swoboda wyboru czasu pracy.	Pracownik dokonuje wyboru czasu pracy, sam strukturalizuje czasowo pracę, rozkłada wysiłek pracy pod względem efektywności.
Miejsce pracy	Swoboda wyboru miejsca pracy. Samodzielny dobór narzędzi pracy.	Pracownik sam wybiera miejsce pracy, uwzględniając własną efektywność.
Treść i proces pracy	Swoboda wyboru systemu pracy. Kształtowanie dynamiki pracy.	Pracownik wpływa na określenie i kształtowanie pracy. Różnicuje i dopasowuje sposoby wykonania pracy. Samoorganizuje proces pracy.
Rozwój pracowników	Dedykowane/indywidualne programy rozwoju. Swobodny wybór ścieżki kariery. Aktywny udział w kształtowaniu indywidualnego planu kariery.	Pracownik wybiera, dopasowuje do siebie przedsięwzięcia rozwojowe. Lokalizuje w czasie swój rozwój. Samookreśla przedsięwzięcia rozwojowe.
Świadczenia socjalne	Kafeterijny system wynagradzania.	Pracownik wybiera wynagrodzenie spośród przygotowanych przez przedsiębiorstwo kilku pakietów wynagradzania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hornberger, 2002, s. 550, dyskusji (badania 2018, N=152) oraz własnych doświadczeń.

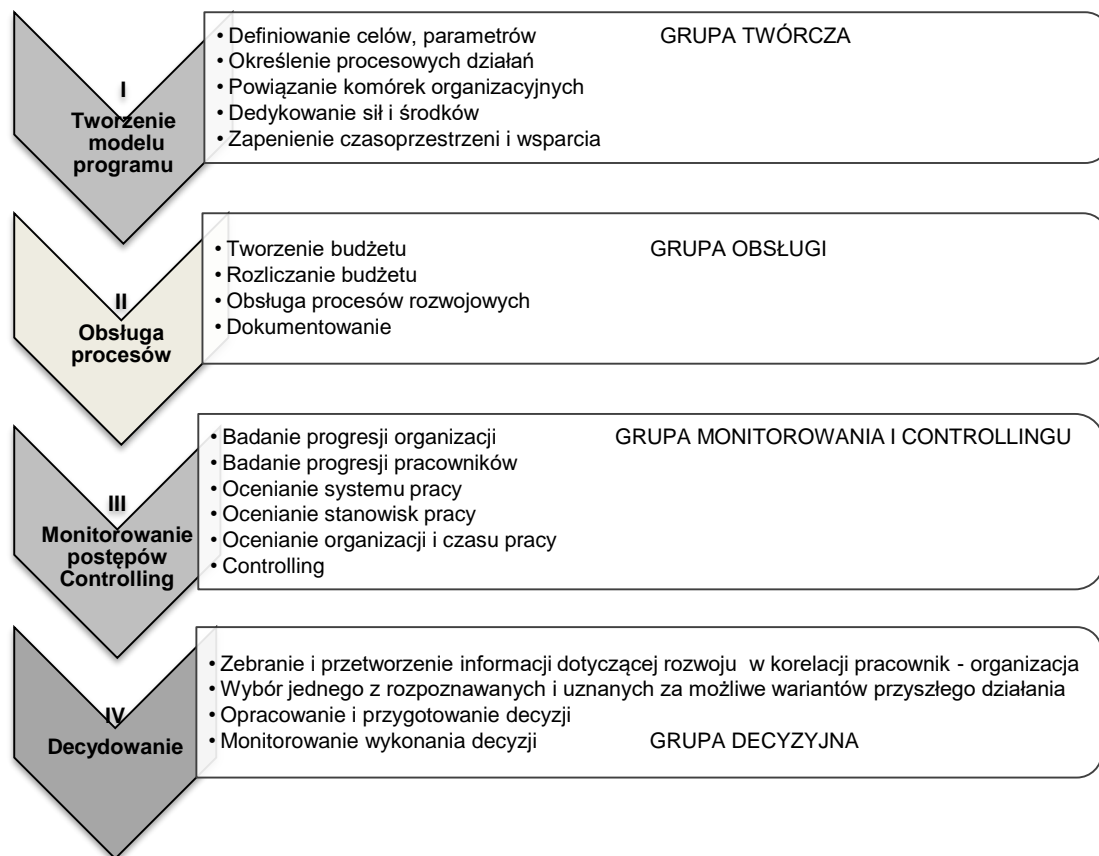
Z analiz literatury, planów, materiałów z przebiegu karier i dyskusji wynikają wnioski rokujące co do zwiększającej się świadomości potrzeby stosowania zindywidualizowanych planów przebiegu kariery pracowników, które zapewniają pracownikom możliwość samookreślenia przedsięwzięć rozwojowych oraz umiejscowienia każdego działania w czasie.

Uważa się, że efektywne połączenie Dedykowanego Programu Rozwoju (DPR) ze strategią przedsiębiorstwa zmniejsza ryzyko błędów, tym samym ich kosztów. Ponadto, zmniejsza wysiłek organizacyjny, usprawnia zarządzanie oraz wykonywanie i kontrolowanie budżetu, monitoruje i usprawnia działanie podmiotów, równocześnie mobilizuje do działania.

Odnosząc efektywność do przedsiębiorstwa, można wyróżnić jej dwa wymiary: operacyjny i strategiczny. Efektywność w sensie operacyjnym oznacza realizowanie działań znacznie lepiej przy wykonywaniu tego, co robią inni w tej samej branży, realizując tę samą koncepcję biznesowego działania. Wymiar strategiczny efektywności związany jest natomiast z zaleceniem, by działać w odmienny sposób, urzeczywistniając tym samym unikatowe koncepcje biznesowego działania (Wilczyński, 2014, s. 2). Dlatego też DPR powinien mieć jasno zdefiniowane grupy funkcjonalności, wpisane w koncepcję biznesowego działania. Z badań literaturowych, dyskusji z respondentami (badania 2018, N=152, dyskusje) i doświadczeń autora wynika, że powinny występować cztery grupy funkcjonalności Dedykowanego Programu Rozwoju (rysunek 1).

Pierwszą grupą funkcjonalności DPR jest tworzenie modelu programu (grupa twórcza). Funkcjonalność niniejsza obejmuje: definiowanie strategicznych i operacyjnych celów do osiągnięcia, parametrów zadań do zrealizowania; określenie procesowych działań związanych ze spójnym planowaniem, organizowaniem, motywowaniem i kontrolą; powiązanie komórek organizacyjnych wspierających proces rozwoju; dedykowanie środków rzeczowo-finansowych oraz zapewnienie miejsca, czasu i partycypacji pracowniczej. W niniejszej funkcjonalności ważne jest określenie kryteriów uczestnictwa w DPR oraz wymagań co do uczestników tego procesu i pełnionych przez nich ról. Ważne jest systemowe wsparcie przełożonych.

Drugą grupą funkcjonalności DPR jest obsługiwanie procesów zachodzących w czasie realizacji Dedykowanego Programu Rozwoju (grupa obsługi). W ramach obsługi programu mieści się: tworzenie i rozliczenie budżetu operacyjnego (częstkowego) do realizacji działań rozwojowych przez poszczególne komórki organizacyjne, uczestniczące w procesie rozwoju. Z dyskusji i doświadczeń autora wynika, że obsługa procesów DPR powinna odbywać się w cyklach miesięcznych rozliczeń, tzw. raportów z efektów rozwoju z automatycznym wskazaniem ewentualnych luk lub odchyień. Przy zaistniałych anomaliach, łatwiej jest wówczas ocenić zakres odchyień i kompetencji osób odpowiedzialnych za ten proces. Nietrudno jest określić sposoby naprawy błędów i w cyklach miesięcznych wyznaczyć środki i czas na ich reperację, ustalić osoby odpowiedzialne za zaistniałą sytuację i przystąpić do naprawy, aby w przyszłości nie powtórzyć błędów.



Rysunek 1. Grupy funkcjonalności Dedykowanego Programu Rozwoju
 Źródło: opracowanie własne wynikające z dyskusji (badania 2018, N=152) i doświadczeń autora.

Trzecią grupą funkcjonalności DPR jest monitorowanie postępów (grupa monitorowania i controllingu osiągnięcia kolejnego stadium rozwoju). Niniejsza funkcjonalność jest pojemnym polem indywidualizacji w polityce kadrowej przedsiębiorstw. W ramach monitorowania i controllingu mieści się badanie: stopniowego wzrastania kompetencji uczestników programu i dopasowania ich do stanowisk pracy pod kątem poziomu nabytej wiedzy, umiejętności i wyrażanych postaw. Wzrost kompetencji powinien nastąpić zgodnie ze zdefiniowanymi, dedykowanymi pracownikowi parametrami (modelem programu, wskazanym w pierwszej funkcjonalności). Narzędziami stosowanymi do monitorowania i controllingu postępów powinny być kwestionariusze wywiadów i ankiet oraz arkusze obserwacji. Zgodnie z cyklem zorganizowanym, dopełnieniem procesu powinny być opracowane i zastosowane arkusze satysfakcji (obu stron procesu: moderatorów i uczestników), poparte samooceną własnej progresji i innych uczestników DPR. Częścią funkcjonalności jest wskazanie ewentualnych korekt oraz dalszych celów do osiągnięcia, w ramach czynności controllingowych. Monitoruje się także funkcjonalność struktury organizacyjnej, przystosowania do celów organizacji pracy i zarządzania, wskazuje się na elementy dysfunkcyjne i sposoby naprawy.

Czwartą grupą funkcjonalności jest decydowanie (grupa decyzyjna). W jej ramach mieści się podejmowanie decyzji co do dalszych losów uczestnika DPR. Szczególnie chodzi o jego przyszłą rolę w przedsiębiorstwie, tzn. określenie funkcji, jaką będzie pełnił w przedsiębiorstwie, czasu rozpoczęcia pełnienia nowej roli, miejsca w strukturze przedsiębiorstwa i poziomu dopasowania pracy oraz wpływu na działania strategiczne przedsiębiorstwa, które przekładają się na operacyjne. Wnioski z prac wyciągają moderatorzy DPR (zazwyczaj kierownicy zespołu), którzy w miarę potrzeb dokonują korekty celów, zadań i sposobów dopasowania stanowiska pracy. Moderatorzy w działaniu powinni być transparentni, gdyż na nich ciąży największa odpowiedzialność. To oni głównie wpływają na rozwój kadr przedsiębiorstwa, m.in. poprzez wystawienie referencji do awansu, delegowanie uprawnień, zwiększenie poziomu władztwa.

Z opinii respondentów (badania 2018, N=152, dyskusje) wynika, że prawidłowo przygotowany model Dedykowanego Programu Rozwoju pracowników w przedsiębiorstwie powinien spełniać sześć podstawowych wymogów (rysunek 2):

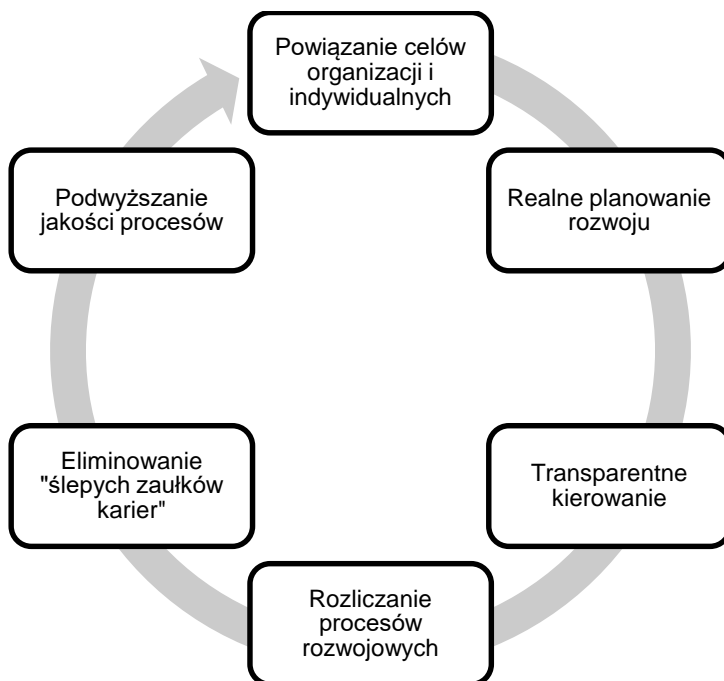
1. Ścisłe powiązanie celów organizacji z celami indywidualnymi pracowników. Narzędziami do

osiągnięcia tego zadania są: kwestionariusze wywiadu i ankiety, arkusze obserwacji i satysfakcji, ponadto samoocena pracowników.

2. Realne, dedykowane planowanie rozwoju pracowników, tj. ukierunkowane na ich specyficzne potrzeby w korelacji z możliwościami przedsiębiorstwa. Pomaganie im w formułowaniu konkretnych decyzji, dotyczących rozwoju oraz systematyczne badanie ich potencjału. Nie zawsze sami pracownicy odkrywają swój potencjał. Przykładem tej tezy jest samoocena badanych co do stopnia pewności zamiarów życiowych (rysunek 3, badania 2018, N=152). Z grupy 152 respondentów aż 73,69% osób nie ma jasno sprecyzowanego celu zawodowego. Realne planowanie i pomoc w zbudowaniu ścieżki rozwoju pozwalają zbudować dobre stosunki pracowników z pracodawcą. Dlatego planowanie rozwoju pracowników jest znaczącym

polem indywidualizacji w polityce kadrowej i powinno opierać się na indywidualnym podejściu do możliwości zawodowego rozkwitu każdego z nich.

3. Otwarte i transparentne kierowanie procesami.
4. Wskazanie i rozliczenie osób odpowiedzialnych za procesy rozwoju pracowników.
5. Eliminowanie tzw. ślepych zaułków karier, w których nie ma możliwości rozwoju. Dopilnowanie realnego przemieszczania się pracowników w systemie stanowisk, w strukturze pionowej i poziomej. Rolę egzekwującą jakość procesów wykonują osoby odpowiedzialne za przeprowadzane kontrole.
6. Podwyższanie jakości procesu planowania rozwoju poprzez ustalenie dedykowanych kierunków zawodowego wzrostu (powiązanie ze strategią przedsiębiorstwa), które pomogą zidentyfikować ilościową i jakościową potrzebę pracowników na danym etapie rozwoju przedsiębiorstwa.

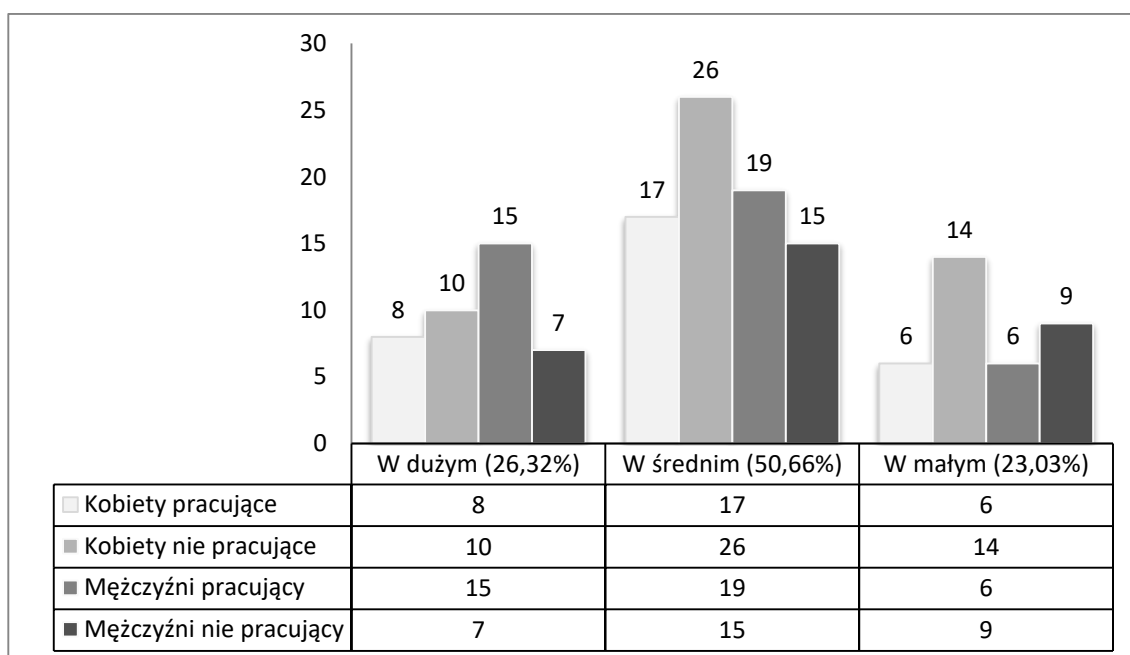


Rysunek 2. Warunki Dedykowanego Programu Rozwoju (DPR) pracowników w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne wynikające z dyskusji respondentów (badania 2018, N=152, dyskusje) i doświadczeń autora.

Aby powiązać cele przedsiębiorstwa z celami indywidualnymi pracowników, należy wyjść od zidentyfikowania tego, co oczekuje i co chciałby robić w życiu pracownik lub kandydat na pracownika. Jest to ważne (obok pola rozwoju) pole indywidualizacji w polityce kadrowej. Jednym z głównych pytań selekcyjnych, zadawanych w ramach procedury awansu, przeszerogowania czy relokacji kadrowej, jest pytanie doty-

czące określenia swoich zamiarów życiowych i oczekiwań co do dalszej drogi rozwoju zawodowego. Z analiz badań ankietowych (badania ankietowe 2018, N=152) wynika, że stopień pewności tego, co chciałby respondent robić w życiu, jest średni (50,66%). Mało, bo ponad jedna czwarta badanych (26,32%), określiła swoją pewność na poziomie wysokim. Natomiast 23,03% uplasowało swoją pewność na niskim poziomie (rysunek 3).



Rysunek 3. Określenie stopnia pewności zamiarów życiowych. Pytanie z badania ankietowego: *W jakim stopniu jesteś pewny tego, co chciałbyś robić w życiu?* (dane w tabeli podane według liczby wskazań, każda kategoria zsumowanych odpowiedzi podana w %, przy N=152)

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badania ankietowego, przeprowadzonego w 2018 r., przy N=152.

Łatwo można zauważyć, że zdecydowana większość osób (w sumie 73,69% - pewność w stopniu średnim i małym) jest nie do końca pewna tego, co chce robić w życiu. Przepuszczalnie wynikiem takiej opinii może być wiek respondentów. W zdecydowanej przewadze, bo 93,42%, są to osoby w wieku 18-30 lat, kiedy skryształowanie kierunku swojego rozwoju nie jest jeszcze tak mocne, jak u osób po 30. roku życia. Zazwyczaj wiek 18-26 lat jest okresem przygotowań do kariery zawodowej, poszukiwań pracy, nieraz okresem pierwszej pracy, zaś wiek 27-30 lat jest początkiem prób budowania pozycji zawodowej. Trudno jest w tym okresie oczekiwać skryształizowanych poglądów ukierunkowanych na karierę zawodową, tym bardziej na osadzenie siebie na trwałe w Dedykowanym Programie Rozwoju, niemniej jest to niepokojący sygnał dla indywidualizacji polityki kadrowej.

Mając na uwadze, że okres stabilizacji zaczyna się w wieku 31 lat, a kończy w wieku 44 lat, natomiast faza konsolidacji pozycji zawodowej następuje głównie w wieku od 45 do 60 lat, zaś schyłku kariery zawodowej powyżej 60 roku życia, ważne jest szczególnie w początkowych fazach edukowanie przyszłych pracowników w zakresie ich odpowiedzialności za swój rozwój i przyszłe efekty zawodowe.

Przedsiębiorstwo konstruując DPR musi przewidzieć tego typu utrudnienia, szczególnie to, że oczekiwania pracowników (lub kandydatów) mogą się

jeszcze zmieniać. Dlatego też, konstruuje się rozwiązania uniwersalne, które sprawdziły się w innych organizacjach. Niejednokrotnie organizacja eksperymentuje i wyciąga wnioski, które wykorzystuje do swoich działań. Z dyskusji respondentów (badania 2018, N=152, dyskusje) wynika, że warto wprowadzać tzw. konsulting partycypacyjny, w którym rola pracownika jest wiodąca. Wówczas on jest głównym kreatorem dróg i sposobów rozwoju. Konsulting taki powinien być przeprowadzany minimum raz na rok.

Kolejnym ważnym warunkiem Dedykowanego Programu Rozwoju jest realność planowania (m.in. określania wykonalnego poziomu wymagań) i transparentność kierowania procesami rozwoju. Większość respondentów zwraca uwagę na „przemysłane kroki” w działaniu, planowe doskonalenie, jawność procesów awansowania i wyróżniania pracowników, tworzenie atmosfery aprobaty rozwoju. Najczęściej wymieniane przez respondentów określenia i działania, charakteryzujące rozwój zawodowy pracownika, przedstawia tabela 4.

Na marginesie można dodać, że wszystkie badane osoby (100% badanych, badanie ankietowe i dyskusje 2018, N=152) wymieniły karierę i awans jako determinanty charakteryzujące rozwój zawodowy pracownika.

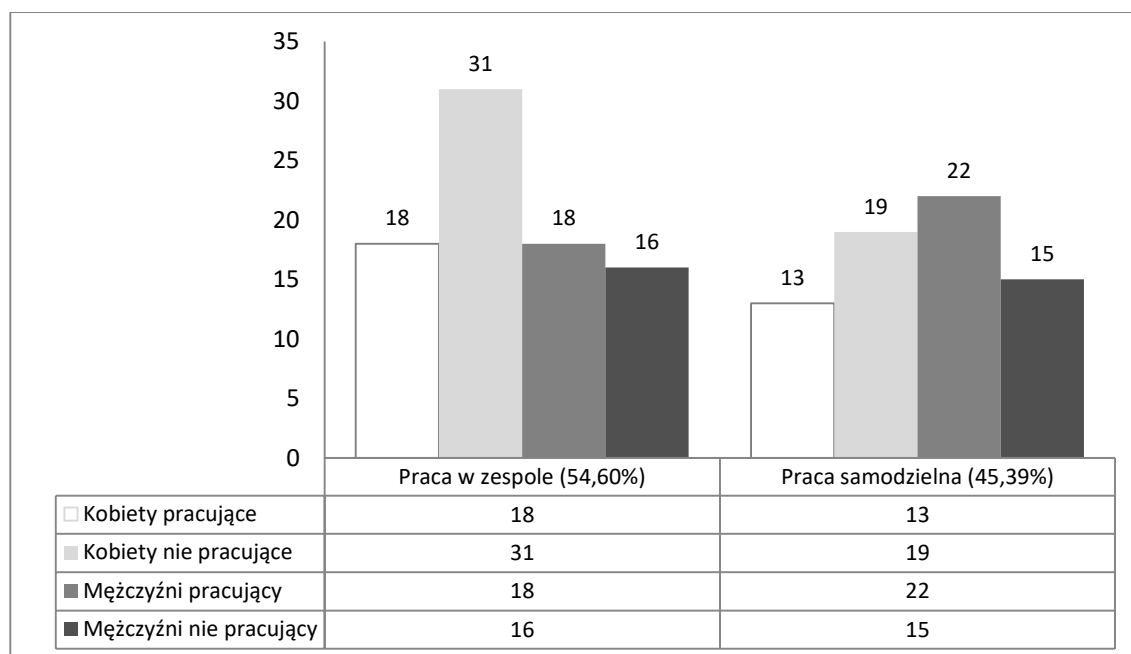
Tabela 4. Najczęstsze definiowanie przez respondentów rozwoju zawodowego pracownika (poparte w dyskusji), na podstawie pytania z badania ankietowego: *Na czym polega, czym się charakteryzuje rozwój zawodowy pracownika?*

Najczęściej wymieniane określenia charakteryzujące rozwój zawodowy pracownika			
Kobiety pracujące	Kobiety niepracujące	Mężczyźni pracujący	Mężczyźni niepracujący
100% wskazań			
Kariera Awans	Kariera Awans	Kariera Awans	Kariera Awans
Pozostałe wskazania			
Przemyślane kroki rozwojowe, transparentność. Zdobywanie doświadczenia, pogłębianie wiedzy poprzez kursy, szkolenia. Poszerzenie horyzontów zawodowych. Dążenie do podwyższania kwalifikacji. Praca=Pasja. Droga samorozwoju i poszukiwania nowych rozwiązań kariery, planowanie. Nabywanie nowych umiejętności. Dążenie do doskonałości.	Jawność awansowania. Organizowanie szkoleń, warsztatów. Poszukiwanie szkoleń, zaangażowanie w pracę, także w domu. Częste zmiany zawodowe. Stawianie sobie coraz większych celów zawodowych. Ciągłe szkolenia, które pomagają karierze. Zapewnienie przez pracodawcę warunków rozwoju. Umiejętność odnalezienia się w pracy grupowej, jak i samodzielnej.	Podnoszenie kwalifikacji poprzez kursy i szkolenia. Ciągłe, planowe doskonalenie. Dążenie do celu zawodowego. Rozwój umiejętności, eliminacja słabych stron i planowe dążenie do celu. Szlifowanie kompetencji do perfekcji.	Bycie przygotowanym na nadchodzące wyzwania, nowe kierunki w branży. Ciągłe podnoszenie kwalifikacji. Rozwój kompetencji i samodoskonalenie. Zdobywanie nowych kompetencji. Firma powinna umożliwić dalszy rozwój, zapewnić szkolenia, planować.

Źródło: opinie na podstawie wyników badania ankietowego oraz dyskusji, przeprowadzonych w 2018 r., przy N=152.

Respondenci zapytani o wybór stylu pracy, który stanowi kolejne ważne pole indywidualizacji polityki kadrowej, jednocześnie jest warunkiem Dedykowanego Programu Rozwoju, wskazują na zalety każdego z nich. Rozkład odpowiedzi jest porównywalny

(badania ankietowe 2018, N=152). Pracę zespołową lubi i opowiada się za nią 54,6% badanych, natomiast pracę indywidualną, samodzielną – 45,39% (rysunek 4).



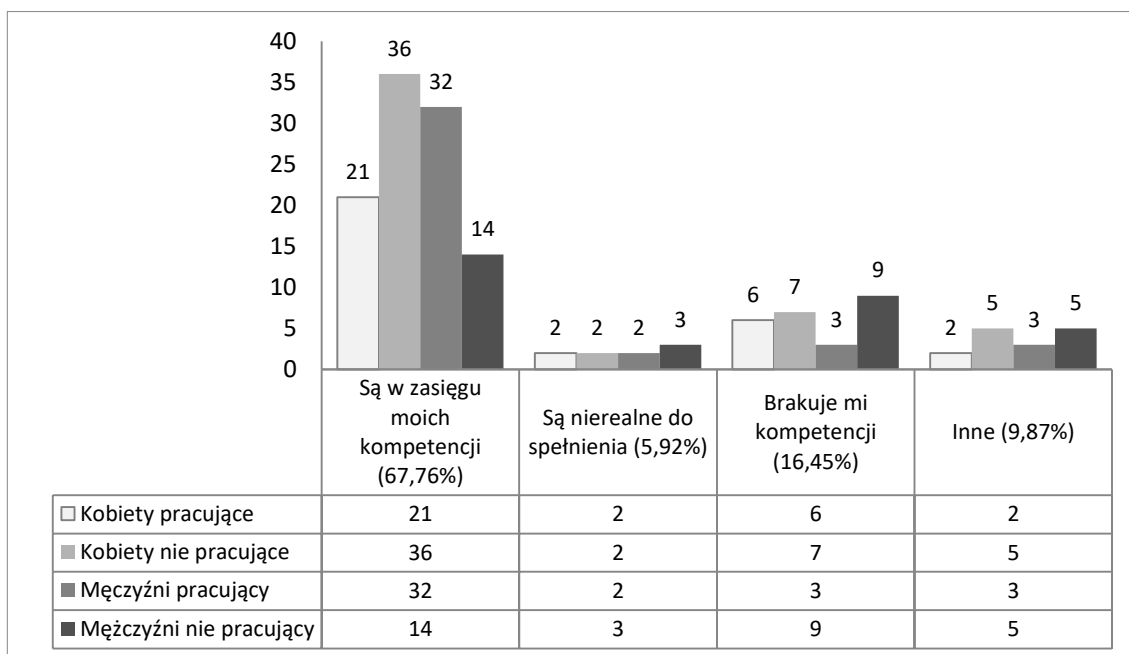
Rysunek 4. Preferowany styl pracy. Pytanie z badania ankietowego: *Gdy masz wybór, wolisz wybrać pracę: a) w zespole, b) samodzielną?* (dane w tabeli podane według liczby wskazań, każda kategoria zsumowanych odpowiedzi podana w %, przy N=152)

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badania ankietowego, przeprowadzonego w 2018 r., przy N=152.

Z prowadzonych dyskusji (badania 2018, N=152, dyskusje) i własnych doświadczeń wynika, że kandydaci selekcyjni pytani o styl pracy, który preferują, czasami starają się przekonać prowadzącą selekcję, że w obu formach pracy radzą sobie doskonale. Oczywiście jest to możliwe wówczas, gdy zainteresowani dogłębnie znają siebie, swoje kompetencje (wiedzę, umiejętności i postawy) i cechują się samokrytycyzmem. Mają za sobą wieloletnie doświadczenie z różnymi stylami, formami pracy i oceniają, że na równi radzą sobie z pracą indywidualną i zespołową – żadna z nich nie stanowi dla nich problemu. Niestety, niewielu młodych ludzi (18-30 lat) ma doświadczenie i poziom takiej świadomości. Dlatego też często występują trudności przy adaptacji takiego pracownika, co przekłada się na jego efektywność, późniejszą fluktuację i zwiększone koszty programów rozwojowych. Ci, którzy wybierają jeden styl pracy, argumentują swój wybór zaletami tego stylu. Do zalet pracy indywidualnej zaliczają głównie: nieskrępowaną wolność w podejmowaniu decyzji, ustalanie własnego tempa i czasu pracy, brak zależności od zespołu i z tym związanych konfliktów, indywidualny wybór metod i narzędzi realizacji zadania i na końcu - możliwość przypisania sobie wszystkich zasług. Natomiast wśród zalet pracy zespołowej wymieniają: możliwość „burzy mózgow” w wymyśleniu rozwiązania, bezpieczną - wspólną odpowiedzialność

i w pewnym stopniu decyzyjność, wydajniejszą pracę – w myśl zasady: „razem zrobimy więcej”.

Przy budowaniu DPR ważna jest samoocena pracownika (również kandydata do pracy), dotycząca wymagań stawianych przez pracodawców. Wpisuje się ona w treści kolejnych pól indywidualizacji polityki kadrowej, tj. czasu pracy, treści i procesów pracy, rozwoju pracowników. W większości (67,76%) respondenci (badania ankietowe 2018, N=152 – kobiety pracujące i niepracujące, mężczyźni pracujący i niepracujący) określili swój poziom kompetencji jako wysoki. Uznali, że wymagania stawiane przez pracodawców są w zasięgu ich kompetencji. W drugiej kolejności, część respondentów (16,45%) wskazała swoje braki w kompetencjach, uznając, że nie są w stanie spełnić oczekiwań kompetencyjnych współczesnego pracodawcy i podobnie grupa 9,87% wskazuje inne przeszkody (głównie strukturalne), dotyczące wymagań. Gdy zdecydujemy się połączyć te dwie grupy barier: braki w kompetencjach i inne przeszkody, uzyskujemy wskazanie znaczące. Ponad jedna czwarta respondentów (26,32%) wskazuje przeszkody utrudniające spełnienie wymagań pracodawcy. Natomiast zadowolające jest to, że znikomy procent osób stwierdziło, że wymagania stawiane przez pracodawców są nierealne do spełnienia (5,92%). Ocenę wymagań stawianych przez pracodawców, z podziałem na kobiety i mężczyzn pracujących i niepracujących, przedstawia rysunek 5.

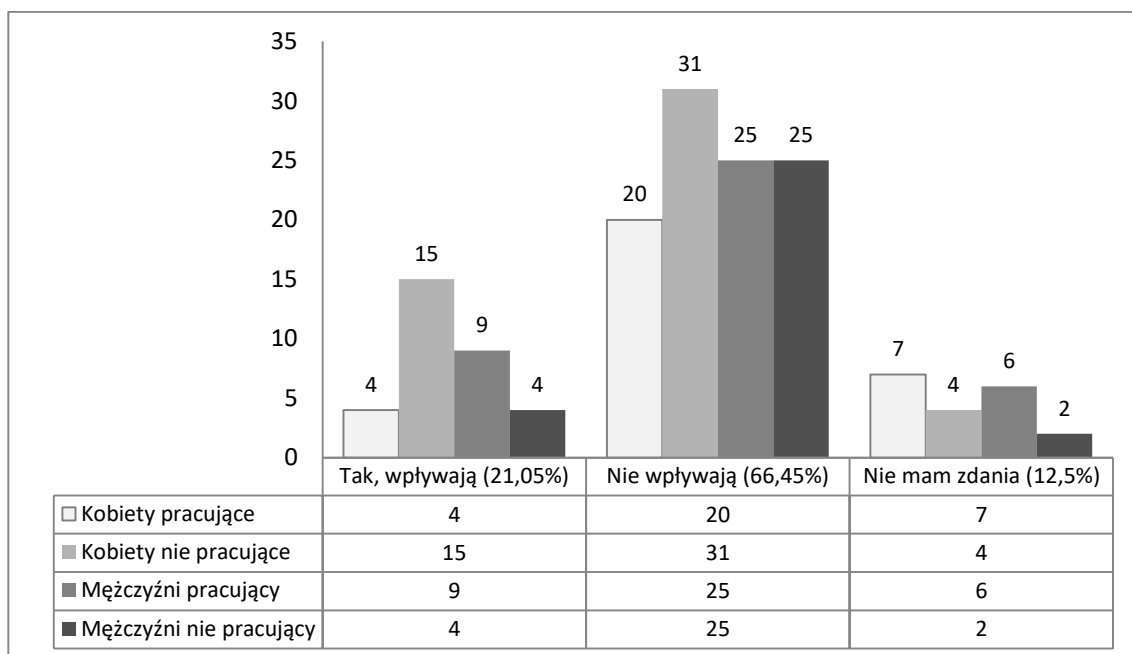


Rysunek 5. Ocena wymagań stawianych przez pracodawców. Pytanie z badania ankietowego: *Jak oceniasz wymagania stawiane przez pracodawców?* (dane w tabeli podane według liczby wskazań, każda kategoria zsumowanych odpowiedzi podana w %, przy N=152)

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badania ankietowego, przeprowadzonego w 2018 r., przy N=152.

W wyborach dróg rozwoju (wskazanym przez respondentów jako ważnym polu indywidualizacji) respondenci najczęściej sami podejmują decyzję, nie kierują się oczekiwaniami innych osób. Podejmując decyzję najczęściej bazują na własnej analizie zysków i strat z wybranej drogi rozwoju (badania ankietowe 2018, N=152). Zdecydowana większość respondentów (66,45%) stwierdziła, że oczekiwania innych nie wpływają na to, kim chcą być w życiu zawodowym (rysunek 6). Z punktu widzenia psychologii zarządzania jest to pozytywny przejaw samodzielności i samorealizacji,

zgodnej z własnymi priorytetami, a nie oczekiwaniami otoczenia. Natomiast dla 21,05% respondentów otoczenie ma duży wpływ na ich wybory. Wśród tej grupy najczęściej są kobiety niepracujące, w drugiej kolejności mężczyźni pracujący (rysunek 6). Uleganie wpływowi osób trzecich na indywidualny plan rozwoju nie jest dobrym sposobem na kształtowanie własnego rozwoju, dlatego ważne jest na etapie edukacji przyszłych pracowników uświadamianie znaczenia pełnionych w przyszłości ról w organizacji i podejmowanych wyborów we współzależności „ja i organizacja”.



Rysunek 6. Wpływ oczekiwań innych osób na osobiste wybory zawodowe. Pytanie z badania ankietowego: *Czy oczekiwania innych wpływają na to, kim chcesz być?* (dane w tabeli podane według liczby wskazań, każda kategoria zsumowanych odpowiedzi podana w %, przy N=152)

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badania ankietowego, przeprowadzonego w 2018 r., przy N=152.

Można dojść do wniosku, że w strategiach personalnych współczesnych organizacji, w których akcentuje się wspomniane pola indywidualizacji polityki kadrowej, rozpoznawalny jest determinant systemowego wzrostu możliwości wytwórczych pracowników. Dlatego też znaczącą rolę w systemie zarządzania przedsiębiorstwem pełni, wspomniane wcześniej, planowanie rozwoju. Planowanie, aby było skuteczne, powinno być mocno wbudowane w strategię organizacji. Z analiz literatury i doświadczeń biznesowych wynika, że przedsiębiorstwa, które chcą pozostać w czołówce konkurentów, są zmuszone do stałych inwestycji w: maszyny, ludzi, technologie, procesy. Jednym ze strategicznych elementów działania jest więc rozwój zasobów ludzkich. Z analiz literatury i własnych obserwacji wynika, że dzięki wręcz nieo-

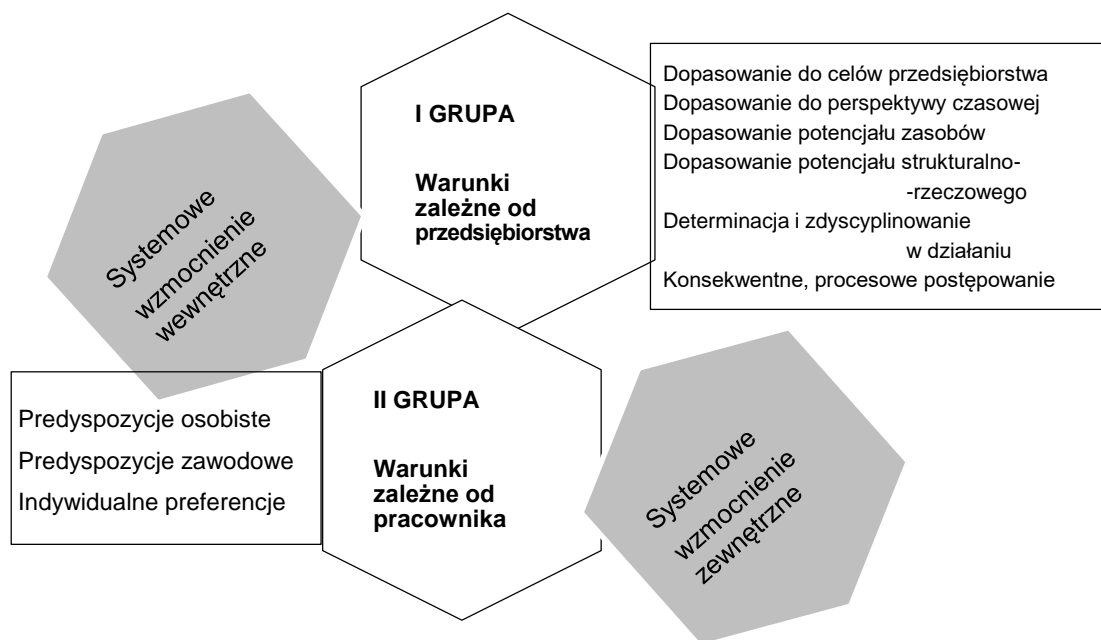
graniczonej dostępności do wiedzy, technologii i innych zasobów około 80% tego, co wykonuje przedsiębiorstwo, może wykonać jego konkurencja. Pozostałe 20% zależy od pracowników. Wywnioskować z tego można, że na rynku uda się osiągnąć sukces tym organizacjom, które aktywnie dbają o pola indywidualizacji polityki kadrowej i w ich ramach tworzą Dedykowane Programy Rozwoju. System rozwoju pracowników powinien zatem być ściśle powiązany ze strategią organizacji i cyklicznie monitorowany. W konsekwencji, zarządzanie rozwojem pozwoli na lepsze dopasowanie potencjału wiedzy, umiejętności i osobowości pracowników do wykonywanych zadań w przedsiębiorstwie. Kształtując pola indywidualizacji polityki kadrowej przedsiębiorstwa mogą skutecznie przeciwdziałać niekorzystnym zjawiskom występującym wewnątrz, jak i w jego otoczeniu.

Wnioski

Na podstawie powyższych rozważań można wyciągnąć wnioski, że współczesna koncepcja wzrostu kompetencji pracowników w dużym stopniu oparta jest na znanych od dawna założeniach społecznej psychologii, tj. aby zrozumieć społeczne działania, a przez to umiejętnie działać, należy poznać elementy tych działań. Praca kierowników polega na codziennych kontaktach z innymi, tworzeniu i integrowaniu zespołów, wsluchiwanie się w problemy, reagowaniu na nie, motywowaniu i rozwijaniu zdolności u pracowników, współpracy z interesariuszami, kształtowaniu kultury organizacji, postaw i zachowań ludzi, rozliczaniu i ocenianiu pracy, rozwiązywaniu konfliktów – jednym słowem, indywidualizacji polityki kadrowej. Godny swej funkcji kierownik powinien lubić ludzi i pracę z nimi. Brak takiego nastawienia, a tym bardziej niechęć do ludzi, dyskwalifikuje daną osobę jako zarządzającego (Oleksyn, 2005, s.164). Niepodważalne jest stwierdzenie, że poziom działania, gdzie podmiotem są ludzie, uwarunkowany jest poziomem ich kompetencji. Dużą rolę odgrywa wspomniana odpowiedzialność kierownika za zespół i jednostkę oraz umiejętność indywidualnego podejścia do pracowników i problemów. Odpowiedzialny kierownik musi podejmować działania w dwóch kierunkach. Pierwszy kierunek, to pozyskanie jak najlepszych pracowników dla przedsiębiorstwa, natomiast drugi kierunek, to ich utrzymanie i rozwój. Dedykowany Program Rozwoju (DPR) jest więc szerokim polem indywidualizacji polityki kadrowej przedsiębiorstwa, jednocześnie sposobem na zatrzymanie najlepszych pracowników w organizacji. DPR jest przemys-

ślanym zbiorem działań w polu indywidualizacji kadrowej, zmierzających do: rozpoznania potrzeb i aspiracji pracowników, oceny pracowników pod kątem poziomu możliwości rozwojowych, wyznaczenia programu działań w kierunku realizacji zidentyfikowanych potrzeb, spełnienia aspiracji pracowników.

Program powinien uwzględniać kolejność stanowisk, jakie pracownicy mają w określonym czasie objąć, pod warunkiem że spełnią wymagania stanowiskowe. Aby właściwie ułożyć Dedykowany Program Rozwoju pracowników, należy uwzględnić dwie grupy warunków, które wzajemnie powinny się uzupełniać. Pierwsza grupa obejmuje warunki zależne od przedsiębiorstwa, druga grupa - warunki zależne od pracownika. W wyniku prowadzonych dyskusji i doświadczeń autora, można wymienić sześć podstawowych warunków zależnych od przedsiębiorstwa. Pierwszy, to dopasowanie do celów strategicznych przedsiębiorstwa, opracowanie katalogu kierunków i celów operacyjnych do osiągnięcia. Drugi, to realne wyznaczenie perspektywy czasowej. Natomiast trzeci warunek, to dopasowanie potencjału zasobów (ludzkich, finansowych, rzeczowych, informacyjnych) do zadań wynikających ze strategii. Czwarty, to dopasowanie potencjału strukturalno-rzeczowego do celów strategicznych przedsiębiorstwa. Piąty, to determinacja i zdyscyplinowanie w działaniu oraz ostatni, szósty warunek, to konsekwentne i procesowe postępowanie (rysunek 7). Natomiast wśród warunków zależnych od pracownika można wymienić już wcześniej wskazane w badaniach: predyspozycje osobiste, predyspozycje zawodowe i indywidualne preferencje, które ujęte są w polach indywidualizacji polityki kadrowej.



Rysunek 7. Dwie grupy warunków Dedykowanego Programu Rozwoju (DPR) pracowników
Źródło: opracowanie własne.

Predyspozycje osobiste i zawodowe pracownika powinien określić wykwalifikowany personel, posługujący się profesjonalnymi metodami i narzędziami do badania predyspozycji. Zasadniczo badanie predyspozycji powinno polegać na: po pierwsze, określeniu, czy pracownik posiada potrzebne kwalifikacje osobiste i zawodowe do pełnienia ustalonej roli w przedsiębiorstwie. Po drugie, rozpoznaniu mocnych i słabych stron jego kompetencji, i po trzecie, ocenie dotychczasowych oraz przyszłych szans i utrudnień w realizacji celów. Natomiast indywidualne preferencje pracownika, wskazywane w badaniach, pomagają wyznaczyć cele zawodowe.

Mimo powyższych stwierdzeń, warto pamiętać o tym, że w nowoczesnych przedsiębiorstwach strategicznym elementem działania i strategicznym polem indywidualizacji w polityce kadrowej jest system awansów i indywidualnych ścieżek rozwoju, który bezwzględnie powinien być wykorzystany w Dedykowanym Programie Rozwoju. Powyższe elementy (systemy awansowania i rozwoju zawodowego) stanowią skuteczne narzędzie do kreowania rozwoju pracowników kluczowych, rezerwowych (w ramach tworzonej wewnątrz przedsiębiorstwa rezerwy kadrowej, ujętej w polu indywidualizacji kadrowej) oraz pracowników z wysokim potencjałem rozwojowym (HYPO - High Potentials).

Cel artykułu zrealizowano. Wskazano pola indywidualizacji w polityce kadrowej przedsiębiorstwa, wyszczególniono grupy funkcjonalności i warunki Dedykowanego Programu Rozwoju jako istotnego pola indywidualizacji wskazanego przez respondentów w badaniach ankietowych i w dyskusjach.

Przeprowadzone badania pozwoliły zainspirować respondentów do głębszego zastanowienia się nad wykorzystaniem pól indywidualizacji w polityce kadrowej i Dedykowanych Programów Rozwoju, szukania w nich szansy spełnienia aspiracji i oczekiwań w stosunku do przyszłej lub obecnie wykonywanej pracy. Na marginesie warto dodać, że w 2018 roku zauważono pozytywną zmianę w podejściu pracodawców do indywidualizacji polityki kadrowej, przejawiającą się szerszym zainteresowaniem Job Craftingiem. Zgodnie z założeniami, proces ten ma na celu przeprojektowanie wykonywanej pracy (opisu stanowisk) tak, aby była pasjonująca, satysfakcjonująca, spójna ze strategią przedsiębiorstwa i zgodna z potencjałem pracowników. Dlatego też, w polach indywidualizacji polityki kadrowej istotne jest wprowadzanie Dedykowanymi Programów Rozwoju (DPR), zgodnych z zasadami współprojektowania procesów pracy (pracownik - przełożony), określanym mianem Job Craftingu. Ważne jest to, że wzrasta świadomość, dotycząca inwestowania w potencjał kadrowy i w badania dotyczące indywidualizacji pracy. Oczywiście opisany powyżej obraz sytuacji nie jest tak prosty, obok zachowań proindywidualizacyjnych, nadal funkcjonują interesariusze, którzy nie widzą potrzeby i roli partycypacji pracowników w planach rozwoju. Upatrują szansę na ograniczenie kosztów w gotowych programach (autorstwa własnych lub zewnętrznych specjalistów), wykluczając indywidualizację, która kojarzy się z poświęceniem czasu na konsultingi i dodatkowymi kosztami. Z tego też względu, postulowane jest prowadzenie dalszych badań i wskazywanie interesariuszom zalet rozwijania pól indywidualizacji w polityce kadrowej przedsiębiorstw.

Bibliografia

- Chen, R., Liao, L., Fang, Z. (2012). A Virtual Organization Model Based on Semantic Web Services and Its Application in Supply Chain for Agricultural Product, *Advances in Control and Communication*. Berlin, Heidelberg: Springer, p. 21-28.
- Czerska, M., Szpitter A.A. (red.). (2010). *Koncepcje zarządzania*. Podręcznik akademicki. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Hornberger, S. (2002). Die neuzeitliche Perspektive der Individualisierung und der Herausforderung für die Personalforschung. *Zeitschrift für Personalforschung* (4) 2002, p. 545-562.
- Kałuski, J. (2012). Logika podejmowania decyzji (podejmowanie decyzji w aspektach logiki klasycznej i logiki kwantowej). *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, s. Organizacja i Zarządzanie* (nr 1873) 2012, s. 191-219.
- Krzyżanowski, L. (1992). *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. Warszawa: PWN.
- Leavitt, H.J. (1965). Applying Organizational Change in Industry: Structural, Technological, and Humanistic Approaches. In: J.G. March (Ed.), *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally, p. 1144-1170.
- Leavitt, H.J., Whisler, T.L. (1958). Management in 1980's. *Harvard Business Review*, p.1-8.
- Lipka, A. (2004). Współdziałanie. Zmierzch rywalizacji pracowników? Pro- i antyrywalizacyjne narzędzia personalne. Warszawa: Difin.
- Mały Rocznik Statystyczny Polski 2018. GUS. Warszawa.
- Oleksyn, T. (2005). Zarządzający i zarządzanie - wybrane kwestie i dylematy etyczne. W: K. Kietliński, V. M. Reyes, T. Oleksyn, *Etyka w biznesie i zarządzaniu*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Pawlak, Z. (2003). *Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe*. Warszawa: Poltex.
- Peters, T., Waterman, R., Phillips, J. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons* (23/3)1980, p.14-26.

- Ścigała, M., Tworek, K., Martan J. (2014). Technologie informacyjne determinantą innowacyjności – aktualny model organizacji. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej 2014. Seria: Organizacja i Zarządzanie (68)2014, s. 413-423.
- Wilczyński, R. (2014). Pomiar efektywności a cele przedsiębiorstw. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 803. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 66(2014), s. 548.
- Yassa, M.M., Hassan, H.A., Omara, F.A. (2012). New Federated Collaborative Networked Organization Model (FCNOM). International Journal of Cloud Computing and Services Science (1)2012, p.1-10.