**ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI**

**Wykład 7 (20.11.2013)**

**Doskonalenie i rozwój pracowników**

**1. ROZWÓJ PRACOWNIKÓW** – działanie mające na celu przygotowanie do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności.

**2. Rozwój jest determinowany:**  
- celami firmy  
- potrzebami pracowników  
- aspiracjami pracowników

**3. Rozwój pracowników może być realizowany dwutorowo:**  
- 1 – przez indywidualny rozwój poszczególnych członków (rozpoczyna się w chwili podjęcia pracy, a kończy się wraz z odejściem formy  
- 2 – przez prowadzenie systematycznego programu rozwoju całego potencjału społecznego

**4. Działania składające się na rozwój pracownika obejmują:**  
- planowanie rozwoju pracownika  
- ocenę kadry  
- doskonalenie pracowników  
- przemieszczanie organizacyjne zasobów kadrowych  
- integrowanie społeczne i organizacyjne kadry

**5. Elementy procesu rozwoju pracowników w firmie.**  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
**6. Planowanie indywidualnego rozwoju pracownika.**- Plan rozwojowy pracownika jest zbiorem działań zmierzających do ustalenia celów zawodowych pracownika poprzez rozpoznanie i zweryfikowanie jego potrzeb, aspiracji oraz możliwości a następnie skonstruowanie programu przedsięwzięć umożliwiających osiągnięcie założonych celów w firmie.  
- W praktyce program rozwoju pracownika przyjmuje formę ścieżki zawodowej.

Przemieszczenie

Doskonalenie

Ocena

Potrzeby kadrowe firmy

Ocena możliwości

integrowanie

Plan rozwoju

Cechy i cele pracowników

**7. KARIERA ZAWODOWA –** określa ciąg, sekwencję obejmowanych stanowisk przez pracownika, wykonywanych prac, pełnionych funkcji.

**8. Plan ścieżki kariery zawodowej powinien spełnić następujące warunki:**- musi odpowiadać rodzajowi działalności formy  
- musi być dostosowany do obecnej i przyszłej struktury organizacyjnej  
- musi uwzględniać takie elementy jak: ocena kształcenia, przesunięcie, awans, degradacja pracownika  
- planowanie przesunięcia muszą być logicznie ze sobą powiązane  
- musi być elastyczny i reagować na zmiany w zawartości treści pracy  
- w każdej chwili musi proponować przynajmniej dwie możliwości rozwoju

**9. Podmioty organizacji uczestniczący w konstruowaniu planu ścieżki kariery zawodowej:**  
- dział personalny  
- bezpośredni przełożony  
- kierownictwo naczelne formy

**10. Korzyści z tworzenia planów rozwoju pracowników.**  
***DLA ORGANIZACJI:***  
- wzrost efektywności pracy zaangażowanie i motywacja do pracy  
- zapewnienie zaspokojenia przyszłych potrzeb kadrowych  
- docenianie i lepsze wykorzystanie potencjału pracowników  
- większa lojalność pracowników  
***DLA PRACOWNIKA:***  
- ukierunkowuje działanie pracownika i konkretyzuje jego cele  
- ułatwia realizację dążeń i ambicji pracownika  
- przez stawianie konkretnych celów wzrasta motywacja pracownika do ich osiągania  
- przez dążenie do wzrostu kwalifikacji pracownik sprawniej wykonuje swoją pracę, czerpie z niej więcej satysfakcji, wzrasta jego wartość na rynku

**11. Wyróżnia się 3 fazy kariery zawodowej wiążące się z fazami życia:**- wstępna faza kariery zawodowej  
- środkowa faza kariery zawodowej  
- późna faza kariery zawodowej

Natężenie zaangażowania pracownika uzależnione jest od jego wieku i cyklu życia rodzinnego.

**12. Wstępna faza kariery zawodowej – okres między 15 – 35 rokiem życia:**- wybór i nauka zawodowa  
- wejście w życie zawodowe  
- nabywanie doświadczenia zawodowego  
- określenie orientacji wobec własnej kariery  
- zakładanie rodziny, przyjście dzieci

**13. Środkowa faza kariery zawodowej – okres między 35 – 50 rokiem życia:**  
- szereg zmian, które wywierają wpływ na przebieg jego kariery  
- świadomość postępującego wieku i malejące zdolności  
- dojrzewanie dzieci  
- porównanie między swoimi marzeniami a poziomem spełnienia  
- rewizja celów związanych z dalszą karierą zawodową  
- próba rozpoczęcia nowej kariery

**14. Późna faza kariery zawodowej – okres między 50 – 65 rokiem życia:**  
- względna stabilizacja życiowa i zawodowa  
- malejąca zdolność do pracy  
- duże doświadczenie  
- sytuacje życia osobistego, śmierć przyjaciół, przejmowanie nowych obowiązków  
- kryzys, rezygnacja

**15. Typy kariery personalnej:**  
- kariera menadżerska  
- kariera specjalisty  
- kariera oparta na przedsiębiorstwie  
- kariera oparta na autonomii

**16. KARIERA MENADŻERSKA –** polega na awansowaniu pracownika na górę hierarchii, rozszerzaniu zakresu jego odpowiedzialności, wiedzy oraz poszerzeniu zespołu pracowników.  
Celem zawodowym takiego pracownika może być zdobycie wysokiej pozycji społecznej i prestiżu.

**17. KARIERA SPECJALISTYCZNA** – polega na rozwoju kwalifikacji pracownika w dziedzinie, która go szczególnie interesuje i jest uzdolniony. Dąży do zdobycia pozycji specjalisty lub wewnętrznego doradcy.  
Jest to typ kariery alternatywnej, która polega na stworzeniu hierarchii kwalifikacji równoległej do hierarchii służbowej.  
Pracownik zdobywający nowe umiejętności otrzymuje tytuł specjalisty, rzeczoznawcy oraz większą autonomię działania.

**18. KARIERA OPARTA NA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI** – osoby z inicjatywą „niespojone dusze” dążenie do samodzielności.

**19. KARIERA OPARTA NA AUTONOMII** – polega na dążeniu do samodzielności. Pragnienie uwolnić się od krępujących ograniczeń. Celem jest „bycie sobie sterem i okrętem”, są to jednostki o szczególnie rozbudowanym poczuciu osobistej odpowiedzialności. Zdobywanie coraz większej autonomii będzie motorem do działania.

**20. DOSKONALENIE = SZKOLENIE –** podnoszenie kwalifikacji pracowników w celu zwiększenia ich sprawności działania; krótkoterminowe działanie o charakterze edukacyjnym, celem wykształcenia u osoby wiedzy, umiejętności i postaw do spełnienia aktualnych i przyszłych wymagań na danym stanowisku pracy.

**21. Badanie potrzeb szkoleniowych:**- pojęcie decyzji kiedy i jakie szkolenie przeprowadzić  
- poznanie i dostosowanie się do uwarunkowań i oczekiwań organizacji  
- poznanie motywacji postaw wiedzy, umiejętności i zachowania uczestników  
- bardziej efektowne wykorzystanie czasu  
- skonkretyzowanie celu i oczekiwań przez zleceniodawcę  
- zmotywowanie przyszłych uczestników  
- stworzenie podstaw do badania efektów i skuteczności szkolenia

**22. Metody doskonalenia kadr:**  
***a) ze względu na miejsce:***  
- w powiązaniu z miejscem pracy w trybie „on the job”  
- w oderwaniu od miejsca pracy „off the job”  
***b) ze względu na liczbę:***  
- indywidualne  
- grupowe  
***c) ze względu na tryb przekazywania wiedzy***

**23. Podział szkleń:**  
***- wstępne*** – nowo zatrudnieni pracownicy   
***- dostosowawcze*** – w zmianie wymagań na stanowisku pracy  
***- wdrożeniowe*** – zintegrowanie z kulturą organizacyjną  
***- przekrojowe*** – nowe umiejętności lub przekwalifikowanie  
***- aktualizacje*** – podnoszenie wiedzy do aktualnego stanu w danej dyscyplinie

**24. Formy szkoleń:**  
- wykłady  
- seminaria  
- warsztaty  
- e-learning