



ZARZĄDZANIE ROZWOJEM PRACOWNIKA W GRUPACH DYSPOZYCYJNYCH

Magdalena Bsoul-Kopowska

Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Zarządzanie rozwojem pracownika ma istotne znaczenie w każdej organizacji, stanowi bowiem wyzwanie zarówno dla osób nią zarządzających, jak też dla pracownika w niej zatrudnionego. Szczególne znaczenie odgrywa zarządzanie rozwojem pracowniczym w takich organizacjach, jakimi są grupy dyspozycyjne. Dlatego też w niniejszym artykule podjęto próbę przedstawienia specyfiki grup dyspozycyjnych i zadań osób w nich uczestniczących. Przeanalizowano również kwestie związane ze ścieżką kariery oraz planowaniem rozwoju zasobów pracowniczych w omawianych grupach.

Słowa kluczowe: grupy dyspozycyjne, hierarchie ról społecznych, kariera zawodowa, planowanie rozwoju pracowniczego, ścieżki kariery

DOI: 10.17512/znpcz.2017.1.1.05

Wprowadzenie

Rozwój zawodowy jest istotnym zagadnieniem dla instytucji oraz dużym wyzwaniem dla pracowników. W każdego typu pracy wykorzystuje się bowiem wiedzę, którą ludzie uzyskują w początkowym okresie życia w szkołach, różnych typów i poziomów kształcenia. Zdobyta wiedza jest później podstawą do dalszego rozwoju w organizacjach, w których podejmują pracę. Natomiast ścieżki kariery to inaczej plany rozwoju pracowników w zatrudniającej go instytucji. Kariery nie można traktować jako wysokiej pozycji zawodowej, chociaż często jest tak postrzegana. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie specyfiki grup dyspozycyjnych oraz istoty zarządzania rozwojem pracowników w omawianych grupach.

Kariera zawodowa a rozwój pracownika

Teorie kariery, koncentrując się na sposobach jej kształtowania, wychodzą od psychologii jednostki, upatrując w jednostce podstawowego moderatora kariery „wijącej się w różnych krajobrazach” (cyt. za: Crowley-Henry 2012, s. 130).

W socjologii karierę pojmuje się jako sekwencję ról zawodowych odgrywanych przez jednostkę w różnych cyklach życia. Można ją zatem postrzegać jako awans, stabilność, ale również i degradację.

Pojęcie „kariera zawodowa” wywodzi się z języka łacińskiego „*carrera*”, co oznacza wyścig, bieg lub drogę. Natomiast w ujęciu socjologicznym „kariera” to termin, który odnosi się do pewnej sfery obiektywnych faktów społecznych – zmiany pozycji społecznej jednostek, z reguły z niższych na wyższe.

Janusz Sztumski wskazuje, że „samo pojęcie kariery łącznie jest z określeniem ruchliwości pionowej” (cyt. za: Sztumski 1997, s. 87) oraz oznacza „proces wznoszenia się w hierarchii społecznej np. z osiągnięciem wyższych stanowisk w różnorodnych sferach życia społecznego” (cyt. za: Sztumski 1997, s. 87). Z kolei zdaniem A. Miś karierą jest unikatowa sekwencja zawodów i stanowisk, wartości oraz ról, które odgrywane są przez jednostkę w ciągu jej życia, kształtowana przez okres poprzedzający pracę zawodową i wpływająca na okres późniejszy (Miś 2007, s. 144).

Można zatem stwierdzić, że kariera zawodowa to ciąg następujących po sobie czynności wykonywanych w ramach aktywności zawodowej. Określa ona również mobilność jednostki oraz wyznacza jej awans społeczny (Maciejewski 2014, s. 74; Jamka 2007, s. 89).

Karierę można również pojmować w wymiarze moralnym i ideologicznym. Wymiar moralny to subiektywna ocena społeczna – niektórzy ludzie, świadomie dążący do osiągnięcia sukcesu, określani są mianem karierowiczów. Natomiast wymiar ideologiczny to sukces życiowy i zawodowy.

Z pojęciem kariery związany jest również **rozwój pracowników**, czyli zespół działań, których celem jest przygotowanie kadry do zajmowania stanowisk charakteryzujących się większą odpowiedzialnością wykonywanej przez nich pracy. Należy pamiętać, że proces rozwoju zawodowego pracownika przebiega od chwili zatrudnienia go w firmie do momentu jego odejścia z organizacji i dlatego też może on trwać nawet kilkadziesiąt lat, a jego skutki w istotny sposób wpływają na jakość wykonywanej pracy (Suchodolski 2004, s. 152).

W kontekście zarządzania kadrami dynamika i kierunek rozwoju pracownika są determinowane z jednej strony celami organizacji, z drugiej zaś potrzebami i aspiracjami pracowników. Dlatego dla zwiększenia efektywności działań nastawionych na rozwój zawodowy swoich pracowników w organizacji proces ten powinien być bardzo zindywidualizowany oraz uwzględniać zaangażowanie poszczególnych pracowników (Kwiatek 2015, s. 177-178).

Warto zwrócić uwagę na fakt, że cele związane z rozwojem zawodowym kadry mogą być osiągnięte dwutorowo: jedna droga prowadzi przez koncentrowanie uwagi na indywidualnym rozwoju poszczególnych członków organizacji, natomiast druga polega na prowadzeniu systematycznego programu rozwoju całego potencjału społecznego organizacji (Listwan 2004, s. 141).

Proces rozwoju zawodowego pracownika rozpoczyna się z chwilą rozpoczęcia przez niego pracy w organizacji, a kończy, gdy odchodzi on z danej organizacji. Proces ten może trwać kilkadziesiąt lat, a jego skutki zdecydowanie rzutują na jakość wykonywanych zadań. Dlatego też organizacje dostrzegające wagę tego elementu funkcji personalnej starają się świadomie nim kierować i kształtować go pod kątem realizacji celów strategicznych.

Na kształtowanie kariery zawodowej w dużym stopniu wpływa wychowanie w rodzinie i środowisku szkolnym.

U podstaw decyzji pracowników o wyborze określonej ścieżki kariery zawodowej znajdują się wartości kariery, jako celu samego w sobie, oraz jej miejsce wśród innych celów związanych z wykonywaną pracą. Pracownicy wiążą bowiem z ka-

rierą zawodową różne oczekiwania, takie jak zwiększenie możliwości własnego rozwoju, uzyskanie większej władzy, prestiżu, dochodów, odpowiedzialności, zwiększenie samodzielności, wykonywanie bardziej interesującej pracy i inne.

Pierwsze informacje na temat możliwych ścieżek karier przekazywane są często już w fazie rekrutacji.

Zarządzanie karierami w organizacjach obejmuje następujące procesy (cyt. za: Szalkowski 2002, s. 86):

- po pierwsze – zdefiniowanie ścieżki karier w organizacji, czyli ustalenie sekwencji stanowisk wraz z wymaganiami dotyczącymi ich objęcia, przy czym wymagania powinny dotyczyć umiejętności, wiedzy i doświadczenia praktycznego zdobywanego na kolejnych stanowiskach;
- po drugie – przewidywanie kariery, czyli monitorowanie wolnych stanowisk pracy będących efektem planowych, jak i nieplanowych odejść i przeniesień pracowników, tworzenie nowych stanowisk pracy i wytypowanie kandydatów do ich obsady;
- po trzecie – planowanie kariery, czyli dopasowanie możliwości rozwojowych pracowników do przyszłych potrzeb organizacji, dostarczenie wszelkich informacji pracownikom dotyczących możliwości realizacji ich karier zawodowych;
- po czwarte – doradzanie kariery, czyli pomoc udzielona pracownikom przez odpowiednie osoby z komórki personalnej, dotycząca podejmowanych wyborów ścieżek kariery zawodowej, planowanie kariery czy też doradzanie, które często odbywa się na przedstawionych w tym podziale jednodniowych warsztatach kariery zawodowej;
- po piąte – pomoc w rozwoju zawodowym, czyli szkolenie pracowników, dopłaty do studiów wyższych, udzielanie urlopów związanych ze studiami, przemieszczanie wewnątrz organizacji.

Dla organizacji bardzo ważną sprawą powinno stać się umożliwienie szansy rozwoju i samorealizacji pracowników w ramach jej struktur. Bardzo dobre wyniki w realizacji tych celów przynosi tworzenie tzw. **planów rozwoju pracowników**.

Plan rozwoju pracownika jest zbiorem działań zmierzających do ustalenia celów zawodowych pracownika przez rozpoznanie i weryfikację jego potrzeb, aspiracji i możliwości, a następnie do ułożenia planu założeń, które pomogą osiągnąć oczekiwane rezultaty. Taki plan może być również sporządzony samodzielnie przez pracownika poza firmą. Plan rozwoju pracownika ilustruje niejednokrotnie w praktyce formę planu drogi kariery zawodowej.

Kariera zawodowa jest sekwencją stanowisk, które pracownik ma szansę osiągnąć w określonym czasie, pod warunkiem spełnienia określonych wymagań. Wymagania uwzględniane przy tworzeniu planu ścieżki kariery zawodowej możemy podzielić na trzy podstawowe grupy:

- Pierwsza – określa rodzaj i poziom pożądanych kwalifikacji pracownika.
- Druga – wskazuje na posiadanie niezbędnych doświadczeń zawodowych.
- Trzecia – związana jest z wynikami osiągniętymi w realizacji wcześniejszych zadań.

Zaangażowanie organizacji w planowanie i realizację rozwoju pracowników nie jest jedynie pomocą dla kadr. Wspierając działania rozwojowe zatrudnionych, organizacja odnosi także wysokie korzyści, które przekładają się m.in. na:

- wzrost efektywności pracy;
- większą lojalność ze strony pracowników;
- zabezpieczenie przyszłych potrzeb kadrowych firmy;
- lepsze wykorzystanie potencjału kwalifikacyjnego pracowników;
- zwiększenie zaangażowania w pracę i motywację do pracy (cyt. za: Szałkowski 2002, s. 86).

Świadome i rozważne kierowanie karierą zawodową leży jednakże przede wszystkim w interesie pracownika. Współcześnie ludzie chcą całkowicie samodzielnie kreować własną przyszłość. Starają się wybierać jak najlepsze dla siebie drogi rozwoju. Dążąc do samorealizacji i osiągnięcia satysfakcji zawodowej, poszukują atrakcyjnych dla siebie stanowisk i pozycji w różnych pionach funkcjonalnych oraz w różnych organizacjach. Dlatego też do osiągnięcia powyższych celów niezbędne jest posiadanie odpowiednich kwalifikacji, określonych jako:

- stosowane przekonania moralne i tożsamość osoby;
- wiedza i umiejętności;
- utrzymywanie wzajemnych powiązań i kontaktów międzyludzkich (Rybak 1998, s. 153).

Efektywne kierowanie przez organizację karierą zawodową swoich pracowników jest uwarunkowane zatem trafnym zdiagnozowaniem ich potencjału kwalifikacyjnego. Bowiem na podstawie uzyskanych wyników z przeprowadzanych ocen można również prowadzić działania związane z doskonaleniem i przemieszczaniem kadr. Tak więc ocena pracowników jest jednym z głównych elementów procesu rozwoju pracowników w organizacji, podobnie jak całej funkcji personalnej (Listwan (red.) 1999, s. 144).

Rozwój pracownika na przykładzie grup dyspozycyjnych

Określenie „grupa dyspozycyjna” zaistniało współcześnie w socjologii i odnosi się przede wszystkim do „formacji mundurowych”. Termin ten dotyczy grup wyodrębnionych w większych strukturach, jakimi są np. militarne lub paramilitarne jednostki organizacyjne, w których występuje specyficzny stosunek do pracy określany mianem „służby” i obowiązuje zmilitaryzowana organizacja oraz porządek oparty na rozkazach. W tego rodzaju jednostkach, jakimi są np. dywizje lub policyjne garnizony, wyróżnia się zespoły wyselekcjonowanych i specjalnie wyszkolonych ludzi, zdolnych do podejmowania szybkich działań zaistniałych na skutek szczególnych okoliczności, jakimi są np. konieczność natychmiastowej interwencji w związku z terrorystycznym atakiem, powstałymi rozruchami itp. zdarzeniami.

Według Z. Zagórskiego: „grupy dyspozycyjne przeznaczone są do stabilizacji systemu władzy państwowej i zabezpieczenia go przed zagrożeniami wewnętrznymi, zewnętrznymi i katastrofami o różnym charakterze” (cyt. za: Zagórski 2000, s. 25).

Ze względu na specyfikę grup dyspozycyjnych ścieżka kariery w omawianych grupach ma charakter wysoce sformalizowany. W grupach tych przemieszczenia w poziomie polegają na transferze pracowników w obrębie stanowisk znajdujących się na tym samym szczeblu zarządzania. Natomiast ruch w układzie pionowym obejmuje przenoszenie pracowników zarówno na niższe szczeble struktury organizacyjnej, czyli tzw. degradacje, jak i awanse wiążące się z przemieszczeniami na wyższe szczeble. Awans w przypadku grup dyspozycyjnych ma wymiar dosłowny i oznacza zmianę stopnia na wyższy.

Zespół wymienionych wyżej przemieszczeń pracowników (a przede wszystkim przemieszczeń w układzie poziomym i awansów) tworzy tzw. ścieżkę kariery pracownika, czyli swoistą drogę, jaką przemierza pracownik od momentu objęcia pierwszego stanowiska, poprzez kolejno pełnione funkcje, sprawowane role oraz posiadane obowiązki i uprawnienia, aż do zamierzonego stanowiska, będącego celem jego kariery.

Wyróżnia się także jeszcze trzeci rodzaj przemieszczeń, a mianowicie na zewnątrz organizacji, jako tzw. problem odejść pracowników z firmy (Suchodolski 2004, s. 152).

W grupach dyspozycyjnych dla mianowania jednostki na stanowiska służbowe, przenoszenia oraz zwolnienia z tych stanowisk właściwi są przełożeni (np. Komendant Główny Policji, Szef Sztabu Generalnego Wojska Polskiego, Komendant Główny Żandarmerii Wojskowej czy Komendant Główny Państwowej Straży Pożarnej). Mianowanie, powołanie, przenoszenie oraz zwalnianie pracowników grup dyspozycyjnych następuje w formie rozkazu personalnego, który jest decyzją administracyjną, a zatem opiera się na ogólnych zasadach ustawy *Kodeksu postępowania administracyjnego*. Ponadto mianowanie lub powołanie jednostki na stanowisko służbowe jest uzależnione od posiadanego wykształcenia (średnie, wyższe, wyższe mgr), uzyskania kwalifikacji zawodowych (posiadanie kursu podstawowego, kursu specjalistycznego oraz szkolenia zawodowego wyższego), a także stażu służby w wybranej grupie dyspozycyjnej.

Obecnie, w dobie mobilności, możliwości zawodowe wzbogacone są również o kierunki pracy zawodowej nie tylko w Polsce, ale także w Europie. Dotyczy to również zawodowej służby mundurowej.

W czasach gospodarki rynkowej, kultu profesjonalizmu oraz przekonań społecznych o dużej wartości sukcesu zawodowego muszą być podejmowane działania w zakresie podwyższania kwalifikacji zawodowych. Wpływa to w konsekwencji na rozwój kariery zawodowej. Wiele teorii rozwoju zawodowego stara się tłumaczyć, dlaczego ludzie dokonują określonych wyborów zawodowych, oraz wskazuje na to, co warunkuje przebieg ich ścieżki kariery.

Trafnie zatem zauważa S. Ossowski, pisząc: „hierarchie ról społecznych najwyraźniej występują tam, gdzie cały system stanowisk jest zinstytucjonalizowany, gdzie ustalona jest droga przechodzenia z jednego stanowiska na inne, a przywileje i obowiązki związane z każdą rolą społeczną wyraźnie sprecyzowane”. Innymi słowy zatem: kariera to realizacja drogi zawodowej poprzez osiągnięcie coraz to wyższych pozycji (cyt. za: Ossowski 1986, s. 22).

Planowanie rozwoju pracownika stanowi również integralną część planowania kadr w poszczególnych grupach dyspozycyjnych. Odgrywa ono także istotną rolę w zarządzaniu. Rozwojowi pracownika z jednej strony może sprzyjać uzyskiwanie korzyści przez organizację, z drugiej zaś strony – sam pracownik ma możliwość osiągnięcia satysfakcji i zadowolenia z wykonywanej pracy.

Punktem wyjścia dla właściwego planowania rozwoju pracownika jest poznanie jego dążeń, ambicji, osiągnięć, słabych i mocnych punktów, a następnie skonfrontowanie ich z jego przygotowaniem fachowym, umiejętnościami itp. Dopiero na tej podstawie można określić prognozę dalszego rozwoju danego pracownika. Prognoza ta polega na nakreśleniu ścieżki awansu/kariery, czyli zaplanowaniu kolejności zajmowanych stanowisk wraz z określeniem wymagań koniecznych do objęcia każdego z tych stanowisk (tzn. rodzajów wykonywanych prac, konieczności szkoleń, zdobywania nowych umiejętności i długości stażu na danym stanowisku).

Określenie wymagań w stosunku do pracownika jest istotne, ponieważ każda zmiana stanowiska powinna być wynikiem spełnienia wcześniej ustalonych warunków. Im są one bardziej przejrzyste i czytelne, tym większa jest ich rola motywująca.

Planowanie rozwoju pracownika niesie za sobą następujące korzyści:

- Zaspokaja potrzeby rozwoju pracowników.
- Umożliwia zwiększenie wykorzystania tzw. talentów.
- Powoduje wzrost lojalności pracowników.
- Działa motywująco na pracownika.
- Zaspokaja potrzeby grupy dyspozycyjnej na odpowiednio wykwalifikowany zespół.

Planowanie rozwoju pracownika to również zaangażowanie samego pracownika w tym procesie. Jednostki, które pragną osiągnąć określoną pozycję w instytucji, powinny określić swoją własną strategię (współkreowanie kariery), cele, do jakich dążą, oraz sposoby osiągnięcia tych celów ([http://www.policjantka.info/...](http://www.policjantka.info/)). Jest to szczególnie istotne w przypadku grup dyspozycyjnych, w których praca wiąże się ściśle z pełną dyspozycyjnością i gotowością do narażania swojego życia w celu zapewnienia bezpieczeństwa innym.

Duże znaczenie w planowaniu rozwoju danego człowieka odgrywa również odpowiedni motyw, który jest po prostu uświadomioną przez danego człowieka pobudką, skłaniającą go do określonego zachowania. Przyjmuje się, że są to hipotetyczne stany wewnątrz organizmu ludzkiego, które aktywizują jego zachowanie i powodują, że człowiek dąży do wcześniej określonego celu.

Efektywność i sukces funkcjonowania grup dyspozycyjnych nie jest wyłącznie rezultatem realizacji:

- właściwej misji,
- strategii organizacji,
- charakteru struktury organizacyjnej,
- strategii personalnej oraz
- kompetentnych szefów.

Każda grupa dyspozycyjna posiada bowiem jeszcze styl, charakter i specyfikę funkcjonowania, która silniej niż autorytety czy rozwiązania formalne wpływa na

to, co się w niej dzieje. To właśnie kultura organizacyjna jest jednym z podstawowych warunków nie tylko przetrwania, ale przede wszystkim rozwoju tychże grup. Jest też zasadniczym czynnikiem wpływającym na efektywność ich funkcjonowania. Kulturę tę kształtują przede wszystkim ludzie, wykonując zadania służbowe, ale też ich uczucia, oczekiwania, wartości i przekonania.

Tak więc zarządzanie zasobem kadrowym grup dyspozycyjnych, a zwłaszcza ich polityka kadrowa, są niezwykle mocno determinowane przez czynniki kulturowe. Dla wielu bowiem już samo członkostwo w takich służbach jest traktowane jako szczególnego rodzaju kariera, tym bardziej że dotyczy w sumie niewielu obywateli, którzy pokonując procesy rekrutacyjne, stali się kadrą zawodową np. wojska, policji, straży pożarnej czy zespołów ratowniczych służby zdrowia. Zatem to właśnie czynniki kulturowe będą znacząco kształtowały ich kariery, w których ścieżki kariery wiążą się nie tylko z zajmowaniem kolejnych stanowisk, ale także z uzyskiwaniem coraz to wyższych stopni zawodowych.

Podsumowanie

Zarządzanie kadrami oraz planowanie karier członków poszczególnych grup dyspozycyjnych powinno być ściśle związane ze strategiami ich rozwoju. Należy również pamiętać, że dobre opracowanie ścieżki kariery przynosi korzyści w postaci wyższych kwalifikacji członków grup dyspozycyjnych, lepszego dopasowania zainteresowań działających w nich ludzi do wykonywanej służby na konkretnym stanowisku oraz większą satysfakcję z wykonywanej pracy, co skutkuje znaczną poprawą efektywności i wydajności. Efektywność ta przekłada się na skuteczność pracy zespołu oraz całej organizacji.

Literatura

1. Crowley-Henry M. (2012), *Re-Conceptualizing the Career Development of Self-Initiated Expatriates: Rivers Not Ladders*, „Journal of Management Development”, Vol. 31, No. 2.
2. Golnau W. (red.) (2004), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa.
3. <http://www.policjantka.info/index.php/sluzba/warunki-sluzby/204-rozwoj-zawodowy-policjantow-stan-obecny-i-perspektywy> (dostęp: 22.05.2016).
4. Jamka B. (2007), *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, seria: Monografie i Opracowania, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
5. Król H., Ludwiczynski A. (red.) (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Kwiatek A. (2015), *Zarządzanie karierami w instytucjach finansowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 20.
7. Listwan T. (2004), *Role menedżerów w rozwoju przedsiębiorczości*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa.
8. Listwan T. (red.) (1999), *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
9. Maciejewski J. (2014), *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna*, wyd. 2 rozszerz., Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
10. Miś A. (2007), *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

11. Ossowski S. (1986), *O strukturze społecznej*, PWN, Warszawa.
12. Rybak M. (1998), *Kariery bez granic – nowe spojrzenie na karierę zawodową*, [w:] Rybak M. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
13. Suchodolski A. (2004), *Rozwój pracowników*, [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
14. Szalkowski A. (2002), *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, Poltext, Warszawa.
15. Sztumski J. (1997), *Elity, ich miejsce i rola w społeczeństwie*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice.
16. Zagórski Z. (2000), *Grupy dyspozycyjno-mundurowe w toku transformacji*, [w:] Leczykiewicz T., Zagórski Z. (red.), *Wojsko i inne grupy dyspozycyjne w perspektywie socjologicznej*, Zeszyty Naukowe WSO im. T. Kościuszki, Wrocław.

MANAGING THE DEVELOPMENT OF AN EMPLOYEE IN DISPOSITIONAL GROUPS

Abstract: Managing employee's development is an important issue in any organization, because it creates a challenge both for its managers, as well as for its employees. Of significant importance is the management of the development of staff in the organizations called dispositional groups. Therefore, this article attempts to present the specifics of disposable groups and responsibilities of people being their members. The issues related to career path, planning the development of the human resources were also discussed with reference to these groups.

Keywords: disposable groups, hierarchies of social roles, career planning, staff development, career path