

Nowoczesne formy rozwoju pracownika

czyli jak poszerzać wiedzę pracowników, rozwijać ich kompetencje
i umiejętności niezbędne do wykonywania pracy
na obecnym bądź przyszłym stanowisku

Według podstawowych założeń koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi pracownicy danej organizacji to jej zasób strategiczny. Potencjał, w który należy i warto inwestować. Niniejszy artykuł przybliży idee rozwoju pracownika. Część pierwsza poświęcona jest klasycznym metodom nabywania i poszerzania wiedzy, w drugiej omówione zostały nowe, od niedawna stosowane formy rozwoju pracownika.

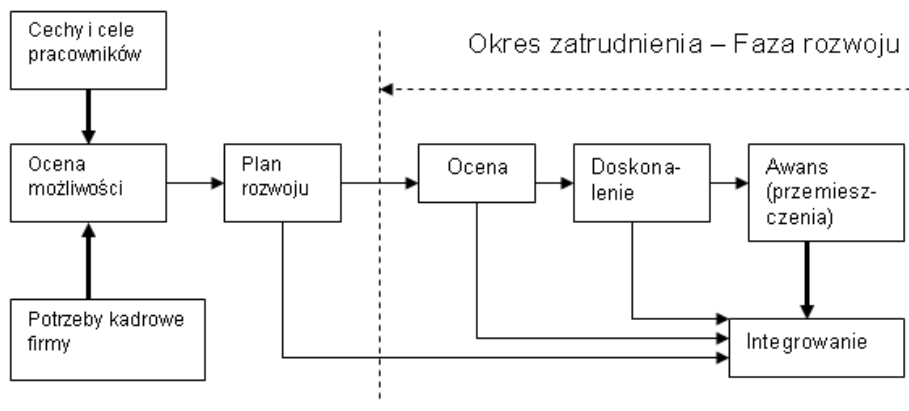
Ludzie to wyjątkowy kapitał organizacji, wart szczególnych zabiegów, zaś inwestycja w „zasoby ludzkie” mimo, że z reguły kosztowna, jest wysoce opłacalna. „Można nawet powiedzieć, że rozwój kadr stanowi zasadniczą strategię przeżycia i rozwoju organizacji. Rozwój pracowników powinien więc być, podstawową wartością zarówno dla organizacji, jak i dla niego samego.”¹ Rozwój zasobu pracowniczego zyskuje obecnie coraz większe znaczenie, niezależnie a może właśnie szczególnie, w czasie spowolnienia gospodarczego. Źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa stać się może zdolność załogi do tworzenia innowacji oraz projektowania i wdrażania długofalowych zmian rozwoju firmy. Wartością dodaną rozwoju zawodowego, dodatkowym plusem dla lepiej wykształconego pracownika jest zwiększenie jego szans na rynku pracy.

Rozwój kadr obejmuje wszystkie działania podejmowane w organizacji, których zadaniem jest wspieranie i realizacja procesu doskonalenia kwalifikacji i motywacji pracowników. Proces ten ma na celu „wyposażenie ich potencjału zawodowego we właściwości niezbędne do wykonywania obecnych i przyszłych zadań. W efekcie przyczynia się on do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa i indywidualnych celów pracownika.”² Powinien sprowadzać się do: identyfikacji cech, potrzeb, aspiracji, celów pracownika, przekazywania informacji o perspektywach i warunkach ich spełnienia w ramach firmy, wreszcie do wzajemnego dostosowania oczekiwań

¹ T. Listwan: *Kształcenie kadry menedżerskiej firmy*. Wrocław 1993, s. 73

² A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków 1998, s. 24.

i możliwości obu podmiotów. Działania te winny przybierać konkretne formy, co ilustruje rys. nr 1.



Rys. nr 1. Elementy procesu rozwoju kadry w organizacji. Źródło: T. Listwan, op. cit., s. 74

Zakres przedmiotowy rozwoju zawodowego wiąże się ściśle z potencjałem pracy, który oznacza pewien zakres możliwości, zdolności, sprawności, tkwiący w ludziach, instytucjach, rzeczach.³ W aspekcie jakościowym obejmuje on takie składniki jak: wiedza teoretyczna, umiejętności praktyczne, zdolności, zdrowie i motywację, a w aspekcie ilościowym – czas pracy.⁴ Innymi słowy rozwój zawodowy to wymiar czasu (zarówno poświęconego na naukę, jak i później dzięki zwiększeniu wiedzy zaoszczędzonego) oraz wymiar możliwości, zdolności każdego człowieka do nabywania wiedzy.

Klasyczne formy podnoszenia kwalifikacji pracownika

Szeroko rozumiany rozwój zasobów pracy realizuje się przez:

- „różnorodne formy szkolenia poszerzające wiedzę, umiejętności i kształtujące zachowania pracowników;
- planowanie i realizację indywidualnych karier zawodowych.”⁵

Przez doskonalenie kadry należy rozumieć proces podnoszenia kwalifikacji w celu zwiększenia jej sprawności działania. Z uwagi na to, iż we współczesnym świecie

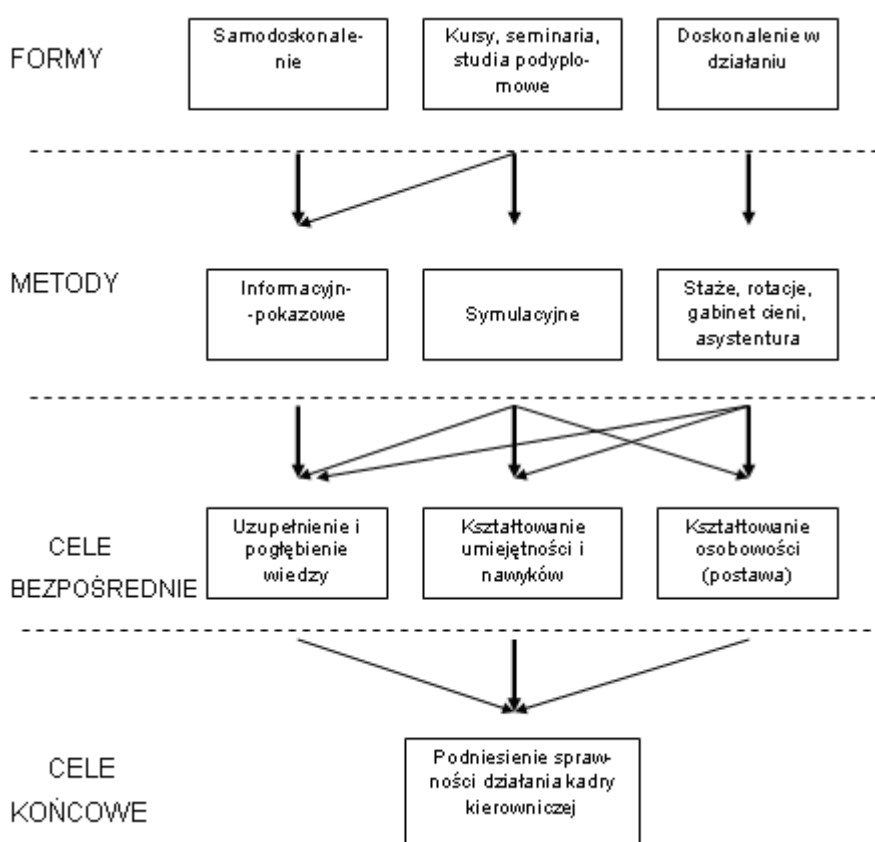
³ M. Szymczak: *Słownik języka polskiego*. Warszawa 1988, s. 854

⁴ A. Pochtowski, op. cit., s. 25

⁵ Z. Jasiński: *Zarządzanie pracą*. Warszawa 1999, s. 145

zmiana jest czymś stałym – proces podnoszenia kwalifikacji musi być procesem permanentnym. Proces ten powinien być reakcją na zachodzące i antycypowane zmiany w warunkach działania, ale zarazem czynnikiem zmian.

Proces doskonalenia, ze względu na fakt iż uczestniczy w nim przeważnie wiele podmiotów, a także ze względu na korzystanie w jego toku z różnych form i metod jest przedsięwzięciem złożonym. Poniższa grafika przedstawia model podnoszenia sprawności działania kadry kierowniczej. Ma on jednak zastosowanie także do pozostałych poziomów organizacyjnych firmy (pracowników niższych szczebli: osób zatrudnionych przy produkcji, specjalistów itd.).



Rys. nr 2. Elementy doskonalenia kadry. Źródło: T. Listwan, op. cit., s. 83

Formy i metody doskonalenia pracowników powinny być dostosowane do potrzeb konkretnej grupy pracowników, indywidualnego pracownika oraz skali działań i przyjętych w firmie rozwiązań organizacyjnych. Podstawową (najczęściej stosowaną) formą doskonalenia jest szkolenie - „obejmuje ono bowiem realizowane w organizacji procesy uczenia, ukierunkowane na uzupełnianie posiadanych kwalifikacji o nowe elementy wiedzy, umiejętności, cech osobowych i zachowań.”⁶

⁶ A. Pocztowski, op. cit., s. 100

Wyróżnia się trzy główne rodzaje szkoleń:

- 1) szkolenie przygotowujące do pracy w danym zawodzie;
- 2) szkolenie w trakcie pracy (przygotowujące lub rozwijające kwalifikacje do pracy na danym stanowisku);
- 3) szkolenie służące przekwalifikowaniu pracownika (zmiana stanowiska lub zawodu).

Metody „on-the-job” – czyli związane bezpośrednio z miejscem pracy. Choć mają tę zaletę, że ułatwiają bezpośrednie poznanie wymagań związanych ze stanowiskiem pracy, to posiadają również kilka wad. Są z reguły dość kosztowne oraz rozłożone w czasie. Ich „bezpośredniość” może okazać się pewnym ograniczeniem, szczególnie, gdy istniejąca praktyka jest wadliwa – pracownik powiela błędne lub nieefektywne schematy pracy. Należy również wskazać na ograniczenia związane z niewielką elastycznością tych metod - gdy stosowane sposoby działania nie nadążają za zachodzącymi zmianami, nie pozwalają również antycypować przyszłych kierunków rozwoju – są w dużym stopniu odtwórcze.

Dlatego warto zwrócić uwagę na metody symulacyjne, polegające ogólnie na tworzeniu warunków i sytuacji szkoleniowych zbliżonych do rzeczywistych. Umożliwiają one również kreowanie sytuacji nowych, mniej rutynowych, pozwalających np. na kształtowanie postaw proinnowacyjnych, określonego typu komunikacji itd. Charakterystycznymi tu metodami doskonalenia są tzw. grupy metod „off-the-job”, czyli niezwiązane bezpośrednio z miejscem pracy. Należą do nich metody treningowe. Ich wspólną cechą jest uczenie się przez przeżywanie. Kształtują one różne cechy osobowości (postawy) i umiejętności, dotyczące wrażliwości, interakcji i komunikowania się. Ogólnie biorąc, metody symulacyjne są nastawione na doskonalenie jednostek.⁷

⁷ T. Listwan, op. cit., s. 85

Tabela nr 2. Metody doskonalenia pracownika w oderwaniu od pracy (off-the-job).

Metody doskonalenia	Zastosowanie	Zalety	Wady	GRUPOWE
Wykłady	Przekazanie informacji, demonstracja	Skoncentrowane, systematyczne przekazywanie wiedzy	Pasywność, ewentualne trudności z zapamiętywaniem	
Rozmowa nauczająca	Opracowanie materiału w postaci dialogu	Aktywizacja dostosowana do tematyki szkoleń	Czasochłonność, ewentualna aktywność małej liczby uczestników	
Studia przypadków	Analiza problemu i jego rozwiązanie na praktycznym przykładzie, zastosowanie teorii	Aktywizuje związki z praktyką	Kosztowność (przygotowanie)	
Gry planistyczne	Sytuacje problemowe z sekwencyjnym rozwiązywaniem	Związek z praktyką, aktywizujące, natychmiastowe sprzężenie zwrotne w kwestii wyników	Kosztowność (przygotowanie), sytuacje, gry według skonstruowanych modeli - schematyczność	
Odgrywanie ról	Obszar ról społecznych, umiejętności społeczne	Aktywizujące powiązanie z zachowaniem i postawami	Wysokie wymagania wobec trenerów, czasochłonność	
Nauczanie programowane	Zabezpieczenie wiedzy faktograficznej	Szybkie uczenie się, łatwość powtarzania, aktywność	Brak dialogu, kosztowne wyprodukowanie materiałów (starzenie się)	
Trening dynamiki grupy	Jak w przypadku odgrywania ról i diagnostyki zachowań (własnych)	Możliwy rozwój osobowości	Niebezpieczeństwo wyrządzania szkód w osobowości, wysokie wymagania w stosunku do trenerów	
Action learning	Rozwiązywanie problemów (źle strukturalizowane problemy)	Rozwiązywanie nowych sytuacji praktycznych, także przez doświadczonych kierowników	Duże przedsięwzięcia powracający problem	

Źródło: T. Listwan, op. cit., s. 85

Program szkoleniowy oprócz klasycznych szkoleń wewnętrznych oraz zewnętrznych może obejmować inne formy doskonalenia pracowników:

- rotacja zadań,
- szkolenie w trakcie pracy,
- *coaching*

Nowoczesne formy podnoszenia kwalifikacji pracownika

Zarówno teoretycy jak i praktycy zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) wskazują, obok kompetencji zawodowych na wartość kompetencji społecznych. Odnoszą się one do umiejętności budowania i utrzymywania relacji międzyludzkich. W wyniku

przeprowadzonych w ponad 100 przedsiębiorstwach badaniach⁸, stwierdzono, że do najbardziej pożądaných kompetencji należą:

- zdolności komunikacyjne,
- orientacja na osiągnięcia,
- praca zespołowa,
- przywództwo,
- skupienie się na kliencie,
- elastyczność,
- stymulowanie rozwoju innych.

Proces doskonalenia można traktować jako część systemu motywacyjnego w firmie. Pracownicy często traktują szkolenie jako nagrodę lub szansę rozwoju zawodowego. Ciągłe doskonalenie kwalifikacji jest również zadaniem dla pracownika, który poprzez własny rozwój ma wspierać działanie firmy.⁹ Warto zwrócić uwagę na fakt, iż coraz więcej specjalistów zajmujących się rozwojem organizacji i ich pracowników wskazuje na konieczność ciągłego podnoszenia kwalifikacji, w tym również poprzez samokształcenie. Przedstawione poniżej metody stymulowania rozwoju pracownika kładą silny nacisk na relacje interpersonalne i kształtowanie kompetencji społecznych. Pozwalają jednakże podnosić również umiejętności zawodowe.

Do najpowszechniej stosowanych nowoczesnych metod doskonalenia pracowników należą:

Coaching

To indywidualne doskonalenie pracownika, przez osobę z doświadczeniem i wiedzą – czyli coacha. Najczęściej jest to pracownik z tego samego działu, czasem bezpośredni przełożony. Metoda ta jest bardzo efektywna ze względu na bliski kontakt opiekuna i osoby szkolonej. Jednak często trudna do zastosowania z powodu czasu, jaki opiekun musi poświęcić na rozmowy i obserwację szkolonego.¹⁰



⁸ czasopismo „Competency” 1996r., za Okoń W.: *Analiza posiadanych kompetencji zawodowych*. WSAP Szczecin

⁹ A. Koziańska, *Doskonalenie pracowników. Personel od A do Z*. „Wiedza i Praktyka”, marzec 2001, D 03/003

¹⁰ Ibidem, s. D 03/012

Polega na pracy trenera (polskie określenie dla coacha) z pracownikiem nad rozwojem umiejętności i kompetencji zawodowych i społecznych tego ostatniego. Niejako przy okazji, zwiększeniu ulega motywacja pracownika, wzrost jego zaangażowania i poczucia odpowiedzialności za firmę i jej wyniki.

Coaching jest partnerską relacją, w której coach pomaga swojemu podopiecznemu w osiągnięciu upragnionych sukcesów w życiu osobistym i zawodowym. Cele te powinny być wskazane przez pracownika ale jednocześnie uzgodnione z coachem. To on prowadzi, motywuje i inspiruje swojego ucznia tak, by mógł on dokonywać pozytywnych zmian w swoim życiu. Wprowadzenie coachingu umożliwia osobom „trenowanym” dać z siebie to co najlepsze, uczyć się i rozwijać w sposób z ich wolą.

Definicje coacha uznane przez **ICF** (International Coaching Federation – Międzynarodową Federację Coachów - www.coachfederation.org):

- Coach pomaga jednostkom i organizacjom, aby rozwijały się szybciej i osiągały bardziej satysfakcjonujące rezultaty.
- Coach koncentruje się na celach, które wybiera jego podopieczny.
- Coach dostosowuje się do indywidualnych potrzeb podopiecznego.
- Coach wyłania rozwiązania i strategie z informacji pochodzących od pracownika.
- Coach zapewnia świeżą perspektywę.
- Coach pomaga podopiecznemu w budowaniu jego naturalnej siły.
- Coaching zaczyna się od pomysłu, że to pracownik jest twórczy i pełen zasobów.
- Coaching zaczyna się od pomysłu, że pracownik czyli klient pracuje po to, aby osiągnąć te cele, które chce osiągnąć.
- Siła coachingu wynika ze związku pomiędzy coachem i klientem.

Zadaniem coacha jest pomoc w osiągnięciu równowagi pomiędzy życiem osobistym a zawodowym, pomoc w zmianie tego, co warte jest zmiany. Celem tych wszystkich działań jest wzmocnienie podopiecznego, podtrzymanie jego motywacji, siły oraz poznanie tego, co pozwala mu być efektywnym pracownikiem, poznanie samego siebie.

Warunki udanego coachingu są w gruncie rzeczy dwa: pracownik ma chęć się rozwijać/zmieniać i jest „wolne pole” pomiędzy tym, gdzie jest on obecnie, a gdzie

zamierza się znaleźć. – innymi słowy: pracownik dostrzega, że posiada pewien potencjał który może rozwinąć. Coaching daje poddawanej mu osobie motywację i energię tak, by dostrzegła potencjał swego rozwoju. Jest procesem zorientowanym na działanie, dającym wsparcie w koniecznych zmianach i trudnych sytuacjach podczas drogi zmian.

Główne zasady coachingu

Coaching powinien być oparty na partnerskiej relacji i budowaniu wzajemnego zaufania pomiędzy trenerem i pracownikiem.

Sesje coachingowe (trenerskie) poświęcone powinny być poszukiwaniu tych obszarów aktywności pracownika, których wzmocnienie pozwoli na wzrost, poprawę efektywności również w innych, istotnych dla pracownika i firmy obszarach. Wskazanie tych obszarów powinno wynikać ze wspólnej, twórczej pracy coacha i pracownika, jednakże inicjatywa należy do trenera.

Również w trakcie wypełniania codziennych obowiązków zawodowych (czyli poza sesjami) może być prowadzony coaching. Możliwość taka występuje szczególnie wtedy, gdy trener dostrzega możliwość pomocy pracownikowi w lepszym wykonywaniu zadań zawodowych.

Osoba trenera osobistego

Kluczowe dla zmiany będą kwalifikacje trenera (coacha) związane z kierowaniem procesami uczenia. Jedną z organizacji coachingowych jest Międzynarodowa Społeczność Coachów (International Coaching Community). Standardy ICC dotyczące kwalifikacji coacha są następujące¹¹:

- Coachowie starają się jak najlepiej wykonywać swoją pracę z klientem i wykazywać się podstawowymi kwalifikacjami w coachingu.
- Starają się być na bieżąco w kwestii nowych praktyk biznesowych, technologii, wymogów prawnych i standardów związanych z pracą coacha.
- Dbają o rozwój i poszerzanie swoich umiejętności poprzez lekturę, kontakty i szkolenia.

¹¹ <http://www.rabacoaching.pl/pl/ICC.html> - dostępna 16. lipca 2009r.

- Coachowie mają świadomość swoich umiejętności, mocnych stron oraz ograniczeń. Przyjmują taką pracę, która w ich mniemaniu będzie wykonalna w ramach ich kompetencji.
- Nie wypowiadają twierdzeń, których nie mogą jednoznacznie potwierdzić. Podobnie nie przypisują sobie umiejętności, referencji lub kwalifikacji, których nie posiadają, jak również nie mogą zezwolić innym, aby za ich wiedzą i w ich imieniu składali podobne deklaracje w formie werbalnej czy też pisemnej.

Co ciekawe, coaching jest najbardziej zaawansowany w sporcie.

Podział coachingu (za: Coaching Institute¹²):

- Coaching personalny, życiowy - nastawiony na rozbudowę sfery wewnętrznej człowieka. Dotyczy celów, postaw i zachowań wynikających z oczekiwań pracownika/ klienta oraz spodziewanych przez niego rezultatów.
- Coaching zawodowy - związany z rozwojem, karierą.
- Coaching menadżerski (Executive, *Leadership* coaching) - praca z kadra zarządzającą przedsiębiorstw. Służy rozwijaniu takich umiejętności jak: komunikacja, negocjacje, zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie, zarządzanie osobistym potencjałem, praca ze stresem. Równie często wzmacnianym obszarem tego rodzaju coachingu jest rozwój umiejętności przywódczych - m.in. wzmacnianie umiejętności nawiązywania i podtrzymywania relacji, budowania autorytetu przy zachowaniu relacji współpracy, rozwijanie umiejętności motywowania. Tego typu oferta, kierowana jest do osób, które ze względu na np. bardzo wysoką pozycję zawodową nie chcą korzystać z klasycznej oferty szkoleniowej.
- Coaching biznesowy - nastawiony na rozwój biznesu.
- Coaching grupowy – stosowany na przykład w nabywaniu umiejętności rozwiązywania trudnych sytuacji w związkach czy relacjach w środowisku pracy.

¹² www.coachinginstitute.biz - dostępna 20.maja 2009r.

Korzyści z coachingu:

Niektóre z korzyści osobistych coachingu dla pracownika:

- większa pewność siebie i wyższy poziom umiejętności, a co za tym idzie większa produktywność,
- rozwój kariery i umocnienie pozycji zawodowej – uzyskanie stałej, większej efektywności we wszystkim co robi,
- podejmowanie dobrych decyzji – pracownik cechuje się większą elastycznością,
- szczęśliwsze, bardziej spełnione życie dzięki poczuciu zadowolenia z własnej pracy,
- poprzez uzyskanie zaufania podnosi się jakość życia pracownika,
- zwiększa się klarowność celów i wartości,
- pracownik ma większą jasność dotyczącą tego, czego chce i co może dać w relacjach; jego relacje są bardziej satysfakcjonujące dla zaangażowanych w nie stron,
- utrzymuje stymulację intelektualną wynikającą z dyskusji dotyczącej ważnych pomysłów – jest bardziej twórczy – uczy się więcej oraz usuwa zahamowania wstrzymujące go przed bardziej efektywną nauką,
- stopniowo staje się osobą, którą chce być, staje się wzorem dla innych,
- coaching zapewnia potencjał pozwalający pracownikowi na postęp w pracy i zwiększa jego długoterminowe perspektywy.

Niektóre z korzyści dla organizacji:

- przyczynia się do zwiększenia kultury w przedsiębiorstwie i podniesienia morale pracowników – usprawnia pracę zespołową,
- coaching podnosi kwalifikacje kluczowych pracowników i oszczędza firmie:
 - 1/ kosztów kursów i szkoleń,
 - 2/ spadku produktywności,
- pomaga ludziom osiągać szczyty ich osobistych możliwości i w ten sposób pomaga firmom osiągać najlepsze rezultaty zapewniając większą skuteczność długoterminowych inwestycji.
- zastosowanie coachingu wskazuje na zaangażowanie się firmy w rozwój pracowników – co jest długofalową inwestycją w wysoką efektywność.

Kiedy warto sięgnąć po coaching?

Szczególnie w sytuacji gdy rozwój strategicznego zasobu organizacji jakim są jej pracownicy jest wartością firmy. Stosuje się go często także w przypadku:

- braku wystarczających umiejętności przywódczych oraz interpersonalnych kadry, odpowiadających oczekiwaniom organizacji i pozwalających na utrzymanie zaangażowania pracowników,
- niepowodzenia w tworzeniu zespołu, problemów z morale pracowników w organizacji,
- braku informacji zwrotnych dotyczących podejmowanych działań (na przykład ich skuteczności i adekwatności),
- wsparcia procesu wprowadzania zmian i zarządzania zmianami w organizacji,
- wzmocnienia i większego ukierunkowania efektu cykli szkoleniowych w organizacji, lub jako alternatywa dla nich, gdy pracownik nie może w nich uczestniczyć (patrz: executive coaching),
- doraźnych potrzeb: perswazyjne przemówienie, strategia negocjacyjna itp.

Powyższy katalog nie jest zamknięty – zastosowanie metody coachingu wynikać może z wielu innych potrzeb, zgodnych z oczekiwaniami organizacji, jak i samego zainteresowanego.

Inne formy wspomagania rozwoju:

Mentoring – starszy, doświadczony kolega udziela rad. Demonstrowane przez niego zachowania stanowią wzorzec do naśladowania. Szersze omówienie w dalszej części opracowania.

Doradztwo – praca z klientem nie usatysfakcjonowanym swoim życiem (lub efektami swoich działań zawodowych), potrzebującym przewodnictwa i porady.

Terapia – praca z klientem, który potrzebuje usunięcia psychologicznych lub fizycznych symptomów.

Consulting – konsultant zapewnia ekspertyzę i rozwiązuje problemy biznesowe lub pomaga w rozwoju biznesu jako całości. Praca raczej z organizacjami lub ich poszczególnymi częściami, niż z jednostkami je tworzącymi.

Nauczanie – przekazywanie wiedzy przez nauczyciela uczniowi.

Coaching jako narzędzie zmiany może wiązać się z pojawieniem się oporu. Poniższa tabela zawiera zarówno przyczyny oporu pracowników jak i metody przeciwdziałania im.

PRZYCZYNA OPORU PRACOWNIKÓW	METODY PRZECIWDZIAŁANIA OPOROM
Zmiana uniemożliwia działanie w sposób, do którego przywykli pracownicy	Wskazanie korzyści płynących z działania nowych metod
Brak zrozumienia istoty zmiany i wiary w realność jej powodzenia	Szczegółowe zapoznanie pracowników z istotą i korzyściami coachingu
Pracownicy stają wobec konieczności zmiany głęboko zakorzenionych przekonań	Przedstawienie jak inni, np. menedżerowie zmieniają swoje przekonania w wyniku pojawienia się badań przeczących ich poprzednim poglądom. Wykazanie, że nowe przekonania niekoniecznie muszą się wiązać ze zmianą starych i mogą je wzbogacać
Brak zaufania do coacha	Uświadomienie pracownikom, że profesjonalista nie jest związany z danym przedsiębiorstwem, a więc jest zdystansowany wobec jego wewnętrznych spraw
Panuje przekonanie, że zmiana została narzucona odgórnie.	Przekonanie zespołu do słuszności wprowadzenia tej zmiany przez władze, przedstawianie korzyści płynących ze zmian bezpośrednio dla pracowników oraz firmy.
Opór przed nową sytuacją, lęk przed odczuciem swojej niekompetencji	Uświadomienie pracownikom o roli coacha, jego indywidualnym podejściu i nakierowaniu na pomoc i rozwój
Strach przed brakiem czasu na bliżej nieokreślone rozmowy o rozwoju zawodowym	Wprowadzenie coachingu ma na celu usprawnienie pracy oraz efektywne gospodarowanie czasem
Obawa przed zmianą organizacji pracy	Uświadomienie pracownikom, że rutyna źle wpływa na ich rozwój osobisty

Źródło: www.wikipedia.pl – dostępna 20. maja 2009r.

Mentoring



Jest procesem sprawowania opieki nad pracownikiem w różnych okresach jego zawodowego rozwoju i przebiegu kariery w firmie. Mentorem może być osoba z dużym praktycznym doświadczeniem i sukcesami zawodowymi, posiadająca również odpowiednie cechy osobowości. Mentoring oparty jest na partnerskiej relacji między mentorem a pracownikiem (mistrzem a uczniem), zorientowanej na odkrywanie i rozwijanie potencjału pracownika. Opiera się na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie. Polega głównie na tym, by uczeń, dzięki odpowiednim zabiegom mistrza, poznawał siebie, rozwijając w ten sposób samoświadomość, i nie lękał się iść wybraną przez siebie drogą samorealizacji. Obejmuje on także doradztwo, ewaluację oraz pomoc w programowaniu sukcesu ucznia¹³. Kluczowym działaniem jest indywidualizacja oferty rozwoju poprzez dostosowanie jej do jego oczekiwań i potrzeb pracownika.

Głównym założeniem *mentoringu* jest pomoc ludziom w stawaniu się takimi, jakimi chcą się stać¹⁴. Mentorem może być odpowiednio przygotowana osoba z zewnątrz, ale zwykle rolę mentora powierza się doświadczonym pracownikom firmy, charakteryzującym się mocno rozwiniętymi kompetencjami osobistymi i społecznymi. Relacja pomiędzy mentorem a jego uczniem jest bardzo efektywna głównie dzięki daleko idącej personalizacji i indywidualizacji ścieżki kariery, którą osoba doświadczona pomaga obrać początkującemu pracownikowi. Mentor, jako że poznał już zasady pracy w firmie oraz posiadał szeroką wiedzę i odpowiednie umiejętności może w sposób bardzo efektywny przekazać je osobie, która dopiero zapoznaje się z nowym środowiskiem pracy. Dlatego też jest to bardzo użyteczna metoda wdrażania do pracy nowo zatrudnionego pracownika. Większości z wymaganych umiejętności nie można przekazać przez podręcznik czy film instruktażowy – kształtować je można jedynie bezpośrednio – przez doświadczenie.

¹³ www.wikipedia.pl - dostępna 20.maja 2009r.

¹⁴ E. Parsloe, M. Wray: Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się. OE 2002r.

Najbardziej ogólny **zarys rozwoju relacji mistrz-uczeń** w organizacji uwzględnia następujące fazy:

1. Wzajemne poznanie i określenie oczekiwań.
2. Identyfikacja słabych i mocnych stron oraz szans i zagrożeń dla rozwoju *ucznia*.
3. Ustalenie celu długoterminowego oraz celów krótkoterminowych.
4. Konsekwentne realizowanie obranej ścieżki połączone z rozwijaniem kompetencji osobistych oraz społecznych.
5. Ciągły kontakt i rozbudowana informacja zwrotna.
6. Regularna samoocena wyników i weryfikacja obranej ścieżki.

Główne zasady mentoringu

W przeciwieństwie do coachingu, inicjatywa w zakresie prowadzenia sesji mentoringowej leży po stronie pracownika. To on musi wziąć odpowiedzialność za własny rozwój i poszerzanie horyzontów.

Mentoring opiera się na inspirowaniu, stymulowaniu i przywództwie. Obejmuje także doradztwo oraz pomoc w projektowaniu sukcesu pracownika.

Korzyści z mentoringu

Podobnie jak w przypadku coachingu, można mówić o korzyściach z zastosowania mentoringu w dwóch obszarach: organizacji i pracownika. Niewątpliwą zaletą dla organizacji jest zwiększenie się przywiązania pracownika do firmy i realizowanych przez niego przedsięwzięć, satysfakcji uczestników organizacji. W wymiarze pracownika do największych korzyści płynących z wdrożenia mentoringu można zaliczyć:

- rozwijanie kompetencji osobistych i społecznych obu uczestników procesu;
- wzmacnianie postaw pro-przedsiębiorczych oraz kreatywności;
- odkrywanie i rozwijanie potencjału – wskazanie sensu ustawicznego samodoskonalenia się;
- rozwijanie wewnętrznej motywacji;
- identyfikacja oraz analiza mocnych i słabych stron pracownika, jak i analiza możliwych ścieżek rozwoju wewnątrz organizacji;
- innowacyjne rozwiązywanie problemów;
- ułatwienie „wejścia” nowych pracowników w kulturę organizacyjną.

Ponadto *mentoring* sprzyja rozwijaniu kultury wzajemnego zaufania i pomocy. Służy wzmocnieniu komunikacji wewnętrznej oraz dobrej atmosfery w organizacji.

Counselling

Pomimo, że „counselling” można tłumaczyć jako „poradnictwo”, nie odzwierciedla to w pełni znaczenia tego terminu – jest to bowiem coś więcej niż bezpośrednie udzielanie porad.

Counselling jest metodą doskonalenia pracowników, w której doradca (counsellor) pomaga pracownikowi w procesie uświadamiania własnych uczuć, potrzeb, zachowań i możliwości. Towarzyszy mu również w poznawaniu natury swoich trudności, sprzyja otwarciu się na możliwości zmian i pomaga mu je zainicjować.



Counselling jest najczęściej stosowany w przypadku problemów pracowników, które mają charakter osobisty, psychologiczny. Znajduje zastosowanie na przykład w przypadku niesubordynacji, spóźnień, postaw roszczeniowych, wykorzystywania pracowników oraz niskiego poziomu ich zaangażowania. Jest to „*forma profesjonalnej pomocy drugiemu człowiekowi w zrozumieniu i rozwiązaniu problemów jego egzystencji, w sytuacji zagubienia, bezradności i cierpienia; a także i wtedy, gdy motywem sięgania po pomoc jest chęć poprawy jakości życia i dążenie do samorealizacji*”¹⁵. W przeciwieństwie do psychoterapii nie koncentruje się na "leczeniu" konkretnych zaburzeń psychicznych, lecz służy rozwiązaniu problemów życia codziennego oraz rozwoju osobowościowym.

Counselling przebiega według 7 kroków¹⁶:

1. ocena czy pracownik jest faktycznie cenny dla organizacji,
2. dobór osób mogących przyjąć rolę counsellora,

¹⁵ www.gestalt.haller.krakow.pl - dostępna 20. maja 2009r.

¹⁶ *Metody organizacji i zarządzania*, pod red. J. Czekaja, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2007.

3. uświadomienie pracownikowi problemu,
4. zaplanowanie przebiegu treningu,
5. prowadzenie treningu,
6. przeprowadzenie oceny postępów,
7. określenie horyzontu celów dla dalszej pomocy.

Główne zasady counsellingu

W counsellingu, doradca nie daje pracownikowi gotowych rozwiązań, nie osądza, nie przekonuje ani nie namawia. Udziela mu jedynie specyficznego rodzaju wsparcia psychicznego, co pomaga:

- odnaleźć pracownikowi wyjście z trudnej sytuacji,
- odzyskać utraconą równowagę psychiczną,
- „odblokować” utrwalone w psychice negatywne wzorce zachowań,
- odkryć w sobie nowe możliwości,
- spojrzeć w nowy sposób na swoje życie, aktywność zawodową, relacje itp.

Podsumowując:

Tak jak nie ma idealnie napisanych dokumentów aplikacyjnych, tak brak jest jednej idealnej metody podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracownika. Kluczowym aspektem rozwoju jest diagnoza stanu bieżącego i w odniesieniu do zakładanych celów zastosowanie odpowiednich działań.

Aby być nowoczesnym, kompetentnym pracownikiem należy:

1. Zrozumieć, co trzeba zrobić.
2. Wykonać zadanie.
3. Pociągnąć za sobą innych.

Literatura:

1. Czekał J. (red.): *Metody organizacji i zarządzania*. Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 2007
2. Górecka K.: *Rozwój pracownika*. Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa w Poznaniu
3. Jasiński Z.: *Zarządzanie pracą*. Warszawa 1999
4. Karwala S.: *Mentoring – strategia rozwoju organizacji uczącej się*. WSB-NLU 2007
5. Karwala S.: *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*. WSB-NLU 2007
6. Kozińska A.: *Doskonalenie pracowników. Personel od A do Z*. „Wiedza i Praktyka”, marzec 2001
7. Listwan T.: *Kształcenie kadry menedżerskiej firmy*. Wrocław 1993
8. Łychmus P.: *Nowoczesne metody doboru i doskonalenia pracowników*
9. McKenna E., Beech N.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa 1997
10. Okoń W.: *Analiza posiadanych kompetencji zawodowych*. WSAP Szczecin
11. Parsloe E., Wray M.: *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*. Kraków, OE 2002
12. Poczowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków 1998
13. Szymczak M.: *Słownik języka polskiego*. Warszawa 1988

Wszystkie strony internetowe dostępne 20. maja 2009r.:

<http://www.coaching.info.pl/>

www.cptt.uz.zgora.pl/dokumenty/dzialalnosc/Nowoczesne-metody-pozyskiwania-pracownikow.ppt

www.gestalt.haller.krakow.pl

<http://www.personel.infor.pl>

<http://www.rabacoaching.pl/pl/ICC.html>

www.mentoring.com.pl/

<http://www.wikipedia.pl>