Anna Schulz
Państwowa Akademia nauk Stosowanych
im. Ignacego Mościckiego w Ciechanowie

Alicja Olszewska
Państwowa Akademia nauk Stosowanych
im. Ignacego Mościckiego w Ciechanowie

https://doi.org/10.64158/6b64b4ka66

Rozwój zawodowy i jego determinanty

Streszczenie: Proces rozwoju pracowników jest pochodną potrzeb firmy, jej misji, celów strategii oraz potrzeb pracowników. Istotą rozwoju jest zmiana – ale tylko taka, która coś powiększa, pomnaża, różnicuje, zwiększa złożoność. Strategiczne zarządzanie pracownikami – musi nawiązywać zawsze do głównego kierunku, w którym organizacja chce podążać osiągając swoje cele dzięki ludziom. W nowoczesnych firmach chodzi o to, żeby ten rozwój miał charakter ukierunkowany, by jego wynikiem było poszerzenie możliwości pracownika – jego potencjału, umiejętności w danej dziedzinie, doświadczeń, by wreszcie przynosiło namacalne korzyści firmie jak i samemu pracownikowi. Niniejsze badanie poświęcone zostało analizie czynników wewnętrznych mających wpływ na rozwój zawodowy – a więc czynników zależnych od pracowników (ich motywacji do nauki, aspiracji) i od organizacji ich zatrudniających (od infrastruktury edukacyjnej, systemu zachęt i wsparcia). Zebrano informacje na temat: Co o roli rozwoju mówią sami badani? Jak uczą się obecnie pracownicy. Jaki przejawiają stosunek do rozwoju w firmie i preferowanych form edukacji, ale także, jakie motywacje decydują o chęci pracowników do nauki.

Słowa kluczowe: rozwój zawodowy, doskonalenie zawodowe, motywy uczenia się, formy rozwojowe

Wprowadzenie

W dobie globalnej rywalizacji oraz intensywnych zmian technologicznych i organizacyjnych, firmy które chcą utrzymać przewagę konkurencyjną lub podnieść swoją pozycję rynkową, muszą zapewnić sobie nie tylko personel o wymaganych kwalifikacjach, ale również aktywnie wspierać rozwój

swoich pracowników. Wpływa on na efektywność funkcjonowania organizacji, a w szerszej perspektywie – również na kondycję ekonomiczną kraju. Co więcej, rozwijanie kompetencji stanowi dla pracowników podstawę stabilności zatrudnienia i utrzymania pracy. Inwestowanie we wzrost zawodowy kadry stanowi ważny sygnał uznania i zaufania, co z kolei podnosi motywację oraz satysfakcję z pracy. Satysfakcja zaś na zasadzie sprzężenia zwrotnego, pozytywnie oddziałuje na zaangażowanie pracowników i wzrost efektów ich pracy, oraz na sukces rynkowy firmy. Rozwój zawodowy pracowników może też zaowocować ich sukcesem zawodowym otwiera możliwości awansu i realizacji ich aspiracji zawodowych.

1. Pojęcie rozwoju zawodowego

Rozwój zawodowy często jest łączony z takimi pojęciami jak: kształcenie zawodowe, szkolenie, doskonalenie zawodowe. T. Listwan[1] uważa, że przygotowanie do zawodu przez samokształcenie i odbywanie nauki w określonych typach szkół stanowi kształcenie, natomiast szkolenie utożsamia się z doskonaleniem kadry, które stanowi proces podnoszenia kwalifikacji w celu zwiększenia sprawności działania.

McKenna i Beech[2] twierdzą, że szkolenie i rozwój to terminy używane często zamiennie. W tradycyjnym ujęciu szkolenie to doraźne poszerzanie wiedzy szeregowych pracowników, natomiast rozwój dotyczy stanowisk kierowniczych i jest ukierunkowany na przyszłość. Obecnie, zdaniem Autora te podziały są mało zasadne. Bardziej wskazane jest traktowanie szkolenia i rozwoju jako procesów wzajemnie uzupełniających się. Z tych definicji wynika, że rozwój zawodowy jest pojęciem szerszym niż szkolenie.

T. Oleksyn[3] stosuje pojęcie „dynamiczny rozwój zawodowy", pod którym rozumie aktualizowanie wiedzy teoretycznej i praktycznej oraz zachowań społecznych, koniecznych bądź użytecznych w pracy zawodowej teraz i w przyszłości oraz pozwalających na podejmowanie nowych ról. Jest to definicja zbieżna z pojęciem „doskonalenie i dokształcanie zawodowe". A zatem przez rozwój zawodowy można rozumieć aktualizowanie i zdobywanie nowej wiedzy

[1] T. Listwan, *Zarządzanie kadrami,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999, s. 121-123.

[2] E. McKenna, i N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1997, s.198- 199.

[3] T. Oleksyn, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017, s. 146-148.

(teoretycznej i praktycznej), nabywanie umiejętności i rozwijanie predyspozycji psychofizycznych niezbędnych do poszerzania treści pracy na obecnym stanowisku oraz realizacji innych form awansu zawodowego, w tym karier zawodowych[4]. Rozwój zawodowy bywa utożsamiany z przebiegiem kariery zawodowej. Częściej jest rozumiany jako proces stawania się coraz lepszym profesjonalistą w danej dziedzinie, co zwiększa zdolności radzenia sobie z nowymi, bardziej złożonymi problemami.

Oprócz rozwoju zawodowego, niektórzy autorzy używają terminu - rozwój osobisty [5]. Może on być tożsamy z rozwojem zawodowym, ale tylko wówczas, gdy wizja ścieżki rozwoju osobistego pracownika jest identyczna ze ścieżką rozwoju nakreśloną przez firmę.

Cechami odróżniającymi jest to, że:

- ścieżkę rozwoju osobistego kształtuje sam pracownik (mając na względzie własne ambicje, aspiracje, zdolności a także system wartości i potrzeb), natomiast
- cieżkę rozwoju zawodowego ustala się, mając na uwadze przede wszystkim potrzeby rozwoju firmy.

Rozbieżność między tymi ścieżkami jest nie do uniknięcia. Chodzi jednak o to, aby nie stawały się one destrukcyjne dla firmy (nadmierna fluktuacja, konflikty itp.)

2. Przesłanki rozwoju organizacji

Istnieje wiele przesłanek warunkujących konieczność troski kierownictwa organizacji o jej rozwój i rozwój personelu. Wspólnym ich mianownikiem jest zmiana. Zmiany mają charakter zewnętrzny względem organizacji oraz wewnętrzny.

Zmiany zewnętrzne

Do zmian zewnętrznych zachodzących w szerokim otoczeniu organizacji należą przede wszystkim: czynniki ekonomiczne, polityczne, technologiczne, społeczno- kulturowe oraz globalizacyjne. Stanowią one istotny kontekst, który decyduje o możliwościach inwestowania w kapitał ludzki oraz o sposobie, w jaki

[4] A. Smolbik-Jęczmień, *Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród przedstawicieli pokoleń koegzystujących na rynku pracy*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi,* nr 3-4/2017, s. 22-24.

[5] Z. Sekuła, *Controlling personalny*, TNOiK, Bydgoszcz 2000, cz. 2, s. 101-105.

te możliwości są realizowane. Te elementy – działając wspólnie – determinują zakres i sposób inwestowania w kapitał ludzki.

- Makroekonomiczne otoczenie, obejmujące PKB, inflację, cykle koniunkturalne, zmienność kursów walut i cen surowców, pozostaje kluczowym determinantem budżetów szkoleniowych przedsiębiorstw. W okresach wzrostu gospodarczego rośnie liczba inicjatyw szkoleniowych i programów rozwojowych, natomiast w czasach recesji środki te są często ograniczane, a strategiczna uwaga skupia się na podstawowym funkcjonowaniu organizacji. Stabilne warunki ekonomiczne sprzyjają planowaniu długoterminowych inwestycji w rozwój kompetencji, podczas gdy niestabilność gospodarcza wymusza elastyczne i krótkoterminowe reakcje.
- Czynniki prawno-polityczne i regulacje - ramy prawne, w których funkcjonują przedsiębiorstwa, są kolejnym kluczowym elementem wpływającym na rozwój zawodowy. Polityka rządowa, ustawodawstwo dotyczące rynku pracy oraz programy wspierające kształcenie i przekwalifikowanie mają bezpośredni wpływ na możliwości podnoszenia kwalifikacji przez pracowników.

  Regulacje państwowe (m.in. polityka zatrudnienia, normy szkoleniowe, unijne programy takie jak *A New Skills Agenda for Europe*)[6] silnie wpływają na dostępność i formę wsparcia edukacyjnego. Obowiązek posiadania certyfikatów czy stosowanie określonych standardów zmusza organizacje do systematycznego podnoszenia kompetencji swoich pracowników co jednocześnie podnosi jakość działań. Jednakże wysoki stopień regulacji może ograniczać innowacyjność, dlatego kluczowe staje się znalezienie równowagi między ochroną praw pracowników a swobodą działań innowacyjnych.
- Postęp technologiczny

  Rozwój technologii – cyfryzacja, automatyzacja, sztuczna inteligencja – zmienia zarówno treść pracy, jak i potrzeby kompetencyjne. Dostępność e-learningu, platform interaktywnych, webinarów otwiera nowe możliwości rozwoju. Dynamiczne zmiany technologiczne wymuszają ciągłe inwestycje w IT i szkolenia cyfrowe. Automatyzacja może zlikwidować pewne zawody, ale jednocześnie kreuje nowe, wymagające innego zestawu umiejętności.[7] Postęp techniczno- organizacyjny wpływa ograniczająco na wielkość zatrudnienia w firmach, jeśli nie zwiększają one zakre-

[6] European Commission, *A New Skills Agenda for Europe*, European Commission, Brussels 2020.

[7] R. Susskind, D. Susskind, *Przyszłość zawodów. Jak technologia zmienia pracę ekspertów*?, Wolters Kluwer, Warszawa 2019, s. 169-175.

su swojej działalności. Rodzi jednak wymóg podnoszenia i/ lub zmiany kwalifikacji pracowników, a więc rozwój zawodowy lub wręcz zmianę zawodu. Zmiany te są kosztowne i czasochłonne, jeśli dotyczą wysokiej klasy specjalistów lub pracowników o rzadkich kwalifikacjach. Nasila się wtedy konkurencja nie tylko na rynku produktów i usług, ale też konkurencja o pozyskiwanie pracowników posiadających poszukiwane, głównie rzadkie i/lub wysokie kompetencje. Aby utrzymać takich pracowników, firmy są gotowe inwestować w dalszy ich rozwój i zapewniać im warunki pracy odpowiednie do ich oczekiwań.

Potrzeba rozwoju zawodowego w zasadzie dotyczy ogółu pracowników, choć zazwyczaj nie jest równie silna jak w przypadku pracowników o rzadkich i/lub wysokich kompetencjach.

Istotną determinantą rozwoju zawodowego pracowników jest nie tylko konkurencja, ale także zmiany, jakim podlegają technologie wytwarzania, praca i metody jej organizacji, rodzaj produktów i usług, w tym większe nasycenie ich wiedzą. Niezbędny jest zatem rozwój kompetencji pracowników, czyli wiedzy, umiejętności pracowników. Jeśli dotyczy on tylko tzw. talentów, a więc pracowników utalentowanych czy o rzadkich kompetencjach, w rozwój których są gotowi inwestować pracodawcy, to pozostali pracownicy, chcąc zapewnić sobie pracę i/lub ją utrzymać, coraz częściej inwestują w swój rozwój na własny koszt.

U podstaw rozwoju zawodowego pracowników leży także szybki przepływ i upowszechnianie się wiedzy oraz informacji dzięki wysokim technologiom.

Ważne są więc nie tylko zmiany zewnętrzne względem organizacji, ale też w jej wnętrzu (w jej obrębie) ze względu na imperatyw zdobywania przewag konkurencyjnych. Innymi słowy, zmieniać się musi sama organizacja.

Rozwój zawodowy stanowi ważny czynnik pozytywnego wpływu na aktywne zaangażowanie pracowników w pracę i w firmę, co owocuje wzrostem jej efektywności i umacnianiem jej pozycji rynkowej.[8]

– Uwarunkowania społeczno-kulturowe - zmiany wartości (np. propagowanie *lifelong learning*), dynamiczny rozwój społeczeństw wielopokoleniowych, migracje i różnorodność kulturowa wymagają elastycznych i przeznaczonych dla wszystkich programów rozwojowych. Wartości takie jak kreatywność, innowacyjność i stają się kluczowe w strategiach edukacyjnych, co znajduje odzwierciedlenie w dokumentach jak i strategiach

[8] S. Borkowska, *Imperatyw rozwoju zawodowego pracowników*, *Polityka Społeczna* nr 3/ 2014, s. 8-9.

rozwoju przedsiębiorstw. Jak zauważają Inglehart i Baker[9] w swoim opracowaniu na temat zmian kulturowych, zmieniające się wartości społeczne – takie jak nacisk na innowacyjność, kreatywność i elastyczność - wpływają na sposób, w jaki pracownicy postrzegają konieczność podnoszenia swoich kwalifikacji.

– Globalizacja stanowi kolejny, niezwykle istotny czynnik zewnętrzny wpływający na rozwój zawodowy – integracja rynków i konkurencyjność na poziomie globalnym wymuszają na firmach dostosowanie do standardów międzynarodowych, implementację nowatorskich rozwiązań, budowanie różnorodnych zespołów oraz udział w programach wymiany międzynarodowej, konferencjach i partnerstwach edukacyjnych.
W kontekście globalnym firmy muszą nie tylko odpowiadać na lokalne potrzeby, ale także dostosowywać swoje strategie do międzynarodowych trendów i standardów. Według Michaela Portera[10] strategia globalizacji wymaga monitoringu otoczenia zarówno pod kątem ekonomicznym, jak i technologicznym i kulturowym oraz adaptacji do zróżnicowanych regulacji, co jest kluczowe dla rozwoju kapitału ludzkiego. W warunkach konkurencji globalnej organizacje, które chcą przetrwać na rynku muszą zapewnić sobie kadrę pracowników o odpowiednich kompetencjach umożliwiających co najmniej nadążanie za innymi organizacjami. Rzecz w tym, że zmienia się praca (jej rodzaj i metody realizacji), zmienia się pracownik, a głównie jego kompetencje i oczekiwania wobec pracy; rośnie także mobilność pracowników. Co więcej w Polsce ma miejsce postępująca depopulacja społeczeństwa związana z malejącym przyrostem naturalnym i rosnącą emigracją wykwalifikowanych pracowników. Zmienia się też firma i jej zapotrzebowanie na rodzaj kompetencji pracowników i wielkość zatrudnienia.

Uogólniając, uwarunkowania zewnętrzne rozwoju zawodowego stanowią złożony system, w którym wzajemne oddziaływanie czynników ekonomicznych, politycznych, ekonomicznych, politycznych, technologicznych, społeczno-kulturowych oraz globalizacyjnych kreuje unikalne możliwości – ale i wyzwania – dla podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Stabilność gospodarcza i polityczne wsparcie stanowią podstawę dla inwestycji w rozwój, podczas gdy dynamiczny postęp technologiczny wymaga ciągłej adaptacji i aktualizacji kompetencji. Z kolei zmiany kulturowe oraz procesy globalizacyjne wpływają

[9] R. Inglehart, W.E. Baker, *Modernization, Cultural Change, and Democracy: The Human Development Sequence*, Princeton University Press, Princeton, 2000.

[10] M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York 1980.

na sposób, w jaki jednostki i organizacje postrzegają konieczność uczenia się przez całe życie. Zrozumienie tych zewnętrznych determinant jest kluczowe dla formułowania efektywnych strategii rozwojowych, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i całej organizacji. Tylko kompleksowe podejście, uwzględniające wszystkie te aspekty, pozwala na stworzenie środowiska sprzyjającego nieustannemu rozwojowi i innowacyjności.

Wewnętrzne determinanty rozwoju zawodowego

Rozwój zawodowy nie zależy wyłącznie od czynników zewnętrznych - ale w dużej mierze kształtowany jest przez uwarunkowania wewnętrzne, które obejmują zarówno indywidualne cechy pracowników, jak i specyfikę funkcjonowania organizacji.

Cechy indywidualne

Współcześnie edukacja ustawiczna na stałe związana jest z aktywnością człowieka. Potrzeba nieustannego rozwoju zawodowego podkreślana jest zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i w wymiarze organizacyjnym. Wymiar indywidualny ważny jest z punktu widzenia interesów jednostki i roli, jaką pełni lub chce pełnić w wybranych układach społecznych. W szerszym kontekście rozwój zawodowy jednostki interpretowany jest w perspektywie rozwoju całej organizacji, której interesy determinować mogą ścieżkę kariery jednostki. Z idealnym wariantem mamy do czynienia wówczas, gdy potrzeby jednostki pokrywają się z celami i zadaniami stawianymi przez organizację. Praktyka pokazuje jednak, że nie zawsze interesy obu stron są zbieżne.

Rozwój zawodowy wpisuje się w rozwój osobisty jednostki i często stanowi ważną składową holistycznego funkcjonowania człowieka. Często też działania pozazawodowe przenikają pośrednio do sfery zawodowej i tym samym wzbogacają kompetencje pracownika o nową wiedzę, umiejętności oraz doświadczenia, niekoniecznie bezpośrednio związane z wykonywaną pracą, jednakże być może w którymś momencie pomocne w jej wykonywaniu. Właściwie trudno jest analizować rozwój zawodowy w oderwaniu od rozwoju osobistego, ponieważ są to procesy, które w pewnym okresie życia biegną równolegle, przenikają się i wzajemnie na siebie wpływają.

Rozwój zawodowy w węższym ujęciu definiowany jest między innymi jako *proces wykorzystywany do stworzenia możliwości rozwijania zawodowych zainteresowań i zdolności pracowników*[2], co w efekcie ma prowadzić do poszerzania ich wiedzy i umiejętności w określonym obszarze. Bardziej szczegółowo

określają to J. Sutherland i D. Canwell [11], wskazując na pięć podstawowych funkcji rozwoju zawodowego, takich jak:

- poszerzanie wiedzy - pomocnej w sytuacjach problemowych, zwłaszcza w pracy koncepcyjnej;
- uczenie się na podstawie doświadczeń - zdobywanie wiedzy praktycznej poprzez obserwację siebie i innych pracowników oraz wdrażanie nowych rozwiązań do wykonywanej pracy;
- rozwój nowych postaw i przekonań - zmiana dotychczasowych poglądów, przeformułowywanie systemu wartości, zasad i norm postępowania;
- możliwość odbudowywania kwalifikacji zawodowych - dotyczy wymiaru jednostkowego i odnosi się do indywidualnych kompetencji pracownika, ich diagnozowania i podnoszenia na wyższy poziom;
- współpraca i wkład w rozwój personelu - dzielenie się wiedzą i umiejętnościami, ko-rzystanie z zasobów wiedzy innych pracowników, wzajemne uczenie się i działanie (*coaching, mentoring, peertutoring*).

W odniesieniu do drugiego punktu, ale również w szerokim kontekście procesów uczenia się, także warunkujących doskonalenie zawodowe, konieczne jest zwrócenie uwagi na znaczenie refleksyjności, czyli w uproszczeniu głębokiego namysłu, który powinien towarzyszyć obserwacji tego, co robimy, co robią inni i dlaczego to robią. Bez niego trudno mówić o poszerzaniu wiedzy i zdobywaniu doświadczenia. Na znaczenie refleksyjności w doskonaleniu zawodowym zwrócił po raz pierwszy uwagę A.D. Schon[12] a model refleksyjnego uczenia się opracował D.A. Kolb[13]. Pracownicy, którzy regularnie analizują swoje działania, potrafią lepiej dostosować się do nowych zadań, nowych technologii, co bezpośrednio przekłada się na ich efektywność.

Bandura A., w swoim klasycznym dziele[14] zwraca uwagę na to, że poczucie własnej skuteczności jest kluczowe dla podejmowania inicjatyw oraz radzenia sobie z nowymi wyzwaniami. Pracownicy, którzy wierzą we własne możliwości, są bardziej skłonni do inwestowania czasu i energii w rozwój kompetencji, nawet w obliczu trudności. Wysoki poziom motywacji wewnętrznej sprzyja nie tylko efektywniejszemu przyswajaniu wiedzy, ale także większej elastyczności w działaniu. Sprzyja również odwadze i adaptacji do zmian przekonanie, że umiejętności można rozwijać.

---

[11] J. Sutherland, D. Canwell, *Klucz do zarządzania zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2007, s. 181-182.

[12] A.D. Schon, *Reflective practitioner*, Basic Books Inc., Nowy Jork 1983.

[13] D.A. Kolb. R. Fry, *Toward an applied theory of experiential learning*, [w:] C. Cooper (red.), *Theories of Group Process*, Londyn 1975.

[14] A. Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, W.H. Freeman and Company, New York 1997.

Imperatyw rozwoju zawodowego pracowników stanowi wyzwanie tak wobec nich, jak i samej organizacji. Co więcej, zdobyta wiedza szybko „się starzeje". Zmieniają się zawody i treść pracy, rośnie wielofunkcyjność pracowników. W ślad za tym pojawia się obowiązek zdobywania nowej wiedzy i umiejętności, ciągłego uczenia się poprzez samokształcenie lub w instytucjach edukacyjnych. [15]Rośnie indywidualna odpowiedzialność pracowników za swój rozwój. Zaangażowanie pracowników w swój rozwój zwiększa szanse na awans na wyższe stanowisko czy podjęcie bardziej złożonej i ambitnej pracy lub utrzymanie swego zatrudnienia w macierzystej firmie. Utrzymanie zatrudnienia jest bardzo ważne w warunkach niepewności pracy.

Z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy związana jest rosnąca skala zatrudnienia pracowników w formach elastycznych, co oznacza niepewność zatrudnienia. Organizacje zatrudniające pracowników w formach elastycznych nie są zobowiązane inwestować w ich rozwój i często nie są nim zainteresowane [16]. Oznacza to, że pracownicy sami są odpowiedzialni za swój rozwój i kształtowanie swoich karier. Nie rzadko też w całości lub w części ponoszą koszty tych przedsięwzięć. Bardzo użyteczną formą indywidualnego rozwoju zawodowego pracowników, jeśli się na nią zdecydowali, jest e-learning. E-learning może być wykorzystywany przez pracowników w ramach organizacji, jak też poza nią. Ułatwia on godzenie pracy i życia poza miejscem zatrudnienia. Walor ten jest przyczyną wzrostu zapotrzebowania na korzystanie z tej formy edukacji.

Czynniki organizacyjne

Oprócz cech indywidualnych, rozwój zawodowy jest silnie determinowany przez czynniki wewnętrzne organizacji. Istotna jest przede wszystkim kultura organizacyjna (promująca eksperymentowanie, dzielenie się wiedzą, tworzące środowisko wzmacniające rozwój, styl przywództwa, systemy wsparcia oraz infrastruktura szkoleniowa (m.in. dostęp do platform e-learningowych, programów szkoleniowych, ocen kompetencyjnych umożliwiających indywidualizację ścieżek rozwoju). Wszystkie one razem tworzą środowisko sprzyjające ciągłemu podnoszeniu kwalifikacji.

Konieczność rozwoju zawodowego pracowników rodzi wiele wyzwań wobec organizacji. Należą do nich:

– Wzrost inwestycji w kapitał ludzki ze względu na rosnące jego znaczenie oraz zaangażowanie pracodawców w inwestowanie w kapitał ludzki m.in. przez lepszą jakość i dostęp do edukacji, rozwój szkoleń dla osób

[15] M. Sidor- Rządkowska, tamże.

[16] D. Susskind R., Susskind, *Przyszłość zawodów* … tamże.

dorosłych, zwiększenie równości dostępu do szkoleń ze względu na wiek, formę zatrudnienia, dział gospodarki oraz kształcenie młodzieży uniwersyteckiej w zakresie HRM.
- Stymulowanie pomysłowości i innowacyjności pracowników, ponieważ to przede wszystkim one stanowią o rozwoju organizacji i uzyskiwaniu przez nią przewagi konkurencyjnej na rynku. To z kolei ma wpływ na jej zdolność przyciągania utalentowanych pracowników.
- Wykorzystanie kapitału ludzkiego. Wymaga to wnikliwego rozpoznania potencjału rozwojowego pracowników i dostosowania do niego rodzaju pracy oraz dbałości o jego rozwój. Szczególnie ważne jest rozpoznanie pracowników utalentowanych i podjęcie działań na rzecz budowy ich zaangażowania zarówno w pracę, jak i w firmę.
- Istotnym czynnikiem pozytywnego wpływu na wzrost efektywności organizacji i umocnienie jej pozycji rynkowej a także na budowę/ wzmocnienie zaangażowania w pracę i w firmę jest rozwój partycypacji pracowniczej. Sprzyja ona dzieleniu się przez pracowników swoją wiedzą i umiejętnościami, a zatem ich współdziałaniu i wzbogacaniu swoich kompetencji
- Współdziałanie wszystkich podmiotów organizacyjnych oraz większa ich dbałość i odpowiedzialność społeczną za działania z zakresu CSR
- Na rozwój zawodowy pracowników wpływa też ich kondycja fizyczna i psychiczna. Niezbędna jest zatem dbałość firm o zdrowie swoich pracowników.
- Rozwój przywództwa personalnego. U podstaw tego przywództwa leży motywowanie pracowników zamiast ich kontroli [17]. Ważną cechą przywództwa w organizacji jest decentralizacja i rozproszenie wpływów, a zatem tworzenie ich sieci oraz formalnych struktur i kanałów komunikacji wewnątrz i poza organizacją.

Tego rodzaju zarządzanie jest połączone ze wzrostem upełnomocnienia pracowników i ich angażowania się w sprawy organizacji oraz jej otoczenia a także odpowiedzialność za wysoką jakość wykonywanej przez siebie pracy. Zdaniem S. Borkowskiej cechą tego przywództwa jest brak angażowania się organizacji w rozwój pracowników, mimo takich wymagań wobec pracowników związanych z jej rozwojem. Twierdzi, że ….”odpowiedzialność za rozwój swojej kariery ponoszą sami pracownicy”.[18]

[17] S. Borkowska, *Imperatyw rozwoju zawodowego*, *Polityka Społeczna* nr 3/2014, s.10 -11.
[18] Tamże.

Synergia wewnętrznych uwarunkowań

Największa skuteczność występuje tam, gdzie silna motywacja jednostek spotyka się ze wspierającym środowiskiem. Synergiczne połączenie wpływa na poprawę efektywności i kulturę organizacyjną.

3. Strategie rozwoju zawodowego

W zależności od form zatrudnienia i wynikających z nich relacji między stałymi i niestałymi pracownikami może być prowadzona strategia w kierunku:

- stosowania klasycznego instytucjonalnego rozwoju zawodowego lub lansowania;
- rozwoju osobistego pracowników.

W tym drugim przypadku o wszystkim decyduje pracownik: wybiera kierunek i formę szkolenia; ponosi koszty i przeznacza swój czas osobisty a firma może skorzystać z jego umiejętności. Warto zwrócić uwagę, że **w przyszłościowych formach zatrudnienia większe znaczenie będzie miał rozwój osobisty pracownika** niż rozwój zawodowy. Sam pracownik, a nie firma, stanie się strategiem i będzie musiał określić punkt wyjścia do celów, pozycję w pracy zawodowej oraz metody i sposoby umożliwiające osiąganie kolejnych szczebli. Wymaga to przyswojenia nawyku ciągłego uczenia się, aby zwiększyć zdolności adaptacyjne do pełnienia nowych ról i sprostania nowym wyzwaniom jakie niosą ze sobą nowa technika, technologia, organizacja pracy, style zarządzania oraz kultura organizacyjna.

Pracownik musi nabywać coraz to nowe umiejętności, bo one pozwalają na realizację różnych zadań, w różnych okresach życia, niekoniecznie w jednej firmie. W interesie pracownika leży więc śledzenie przebiegu swojej pracy, po to, żeby ocenić, czy odpowiada ona osobistej ścieżce rozwoju oraz jakie są tego przyczyny. Pracownik, chcąc realizować własną wizję rozwoju osobistego musi formułować elastyczne plany rozwoju, ciągle dostosowywać je do wymagań rynku pracy i strategii firmy.

Łatwiejszą (z punktu widzenia wymagań stawianych pracownikowi), jest jeszcze dość często stosowana strategia rozwoju zawodowego realizowana przez firmę, a więc instytucjonalny rozwój zawodowy. Jest on oparty na długookresowych ścieżkach awansów pracowników, w tym kariery zawodowej, uzależniony od spełniania z góry ustalonych wymagań i kryteriów.

Jeżeli podzieli się wszystkich pracowników na 3 grupy: kierowników, specjalistów i przyuczonych – to współcześnie zaczynają dominować specjaliści,

spada natomiast odsetek zatrudnionych kierowników (i zmienia się struktura ich funkcji kierowniczych). Najmniejsze zapotrzebowanie występuje na pracowników przyuczonych bez szczególnych kwalifikacji.

Zadaniem organizacji jest badanie, która ze strategii w warunkach danej firmy byłaby najlepsza, jakie są możliwości i argumenty za i przeciw do jej zastosowania. W tym celu trzeba rozważyć założenia poszczególnych strategii oraz ich skutki dla firmy.

Stosowanie strategii **rozwoju osobistego** jest potencjalnie najtańsze. Stawianie jednak na wykorzystywanie w pracy tylko tych kwalifikacji i umiejętności, które pracownik posiada, lub chce sam rozwijać – nie daje gwarancji, że firma będzie dysponować w każdym czasie niezbędnymi fachowcami. Także z drugiej strony – stosowanie przypadkowych, nie zaprogramowanych wcześniej awansów – może być mało atrakcyjne dla pracowników czego potwierdzeniem jest nadmierna fluktuacja. W ogólnym rachunku strategia zorientowana na rozwój osobisty może mieć więcej wad niż zalet.[19]

Ocenę **przydatności strategii instytucjonalnego rozwoju zawodowego** należy dokonywać przede wszystkim w oparciu o długookresowe cele firmy. Ponadto, w ramach controllingu powinno się badać możliwości budowy różnych ścieżek rozwoju zawodowego i współuczestniczyć w ich opracowywaniu (takie, które najbardziej odpowiadają potrzebom firmy a przy tym godzą interesy pracowników). Może okazać się, że **z powodu ograniczeń w robieniu kariery zawodowej w firmie - trzeba będzie poszukiwać atrakcyjnych form awansów poziomych** przez zwiększenie autonomii pracy, uzyskiwania tytułów specjalisty, doradcy, profesjonalisty itp. Położenie większej uwagi na awanse poziome może wynikać z potrzeb samych pracowników, jeżeli wielu z nich uważa je za wystarczająco atrakcyjne.

W przypadku gdy firmie nie odpowiada strategia rozwoju osobistego ani też strategia instytucjonalnego rozwoju zawodowego to **zadaniem organizacji jest opracowywanie innych mieszanych form rozwoju zawodowego** a następnie **ocena ich z punktu widzenia przydatności dla firmy.**

4. Wyniki badań

Badanie poświęcone zostały analizie czynników wewnętrznych mających wpływ na rozwój zawodowy – a więc czynników zależnych od pracowników (ich motywacji do nauki, aspiracji) i od organizacji ich zatrudniających

[19] Sekuła Z., tamże …. s. 129-132.

(od infrastruktury edukacyjnej, systemu zachęt i wsparcia). Autorki zamierzały zebrać informacje na temat: Co o roli rozwoju mówią przeprowadzone badania? Jak uczą się obecnie pracownicy. Jaki przejawiają stosunek do rozwoju w firmie i preferowanych form edukacji, ale także jakie motywacje decydują o chęci pracowników do nauki.

W badaniu zastosowano metodę sondażu diagnostycznego – narzędziem badawczym była ankieta internetowa utworzona w Google Forms. Szukano odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

Pytania badawcze:

1. Jakie motywy decydują o chęci pracowników do nauki w ramach rozwoju zawodowego?
2. Czy respondenci preferują rozwój zawodowy osobisty czy instytucjonalny – tj. planowany i organizowany przez zatrudniającą firmę?
3. Jakie formy edukacji pozwalające kształtować potrzebne kompetencje są skłonni wybierać badani na najbliższą przyszłość (2-5 lat)?

Do w/w pytań przyjęto następujące hipotezy badawcze:

H.1. Główną motywacją do rozwoju zawodowego pracowników są ich potrzeby wewnętrzne a nie nakaz przełożonych. Przekonanie, że rozwój jest najważniejszy, że jest to obowiązek pracownika.

H 2. Częściej badani preferują rozwój zawodowy instytucjonalny niż rozwój osobisty. Wyjątek stanowią respondenci pracujący w branży IT, telekomunikacji. Chcieliby oni samodzielnie planować i realizować swój rozwój zawodowy.

H.3. Na najbliższą przyszłość (2-5 lat) respondenci wybierają formę doskonalenia zawodowego hybrydową (łączącą formy zdalne i stacjonarne) oraz formę zdalną.

W badaniu przeprowadzonym w maju 2025 roku wzięło udział 100 pracowników. Wzięte pod uwagę zostały tylko kompletnie wypełnione ankiety. W badanej grupie kobiety stanowiły 39%, mężczyźni 61%. Respondentami były osoby w wieku od 18 do powyżej 50 lat, z czego największy udział stanowili pracownicy między 21 a 30 rokiem życia łącznie 59%, najniższy, zaś respondenci w wieku 41- 50 lat i powyżej – 9%. Przeszło połowa badanych legitymowała się wykształceniem wyższym i średnim (53%; 41%).

Tabela 1. Wiek respondentów

Wiek	Osoby (%)
- 18- 20	10
- 21- 25	39
- 26- 30	20

cd. tabeli 1

Wiek	Osoby (%)
- 31- 35	12
- 36- 40	10
- 41- 50 i powyżej	9

Źródło: badania własne.

Badane osoby najliczniej reprezentowały branże: IT, telekomunikację (43%), Finanse i bankowość (18%) oraz Handel i sprzedaż (12%).

Tabela 2. Respondenci z uwzględnieniem branży

Pyt. Pracuję w branży	Osoby (%)
- IT, telekomunikacja	43%
- Finanse, Bankowość	18%
- Handel i sprzedaż	12%
- Budownictwo	6%
- Rolnictwo	8%
- Inżynieria i Technologia, Przemysł	6%
- Turystyka i hotelarstwo	2%
- Transport, spedycja, logistyka	2%
- Inne (ubezpieczenia, zdrowie, NGO …)	3%

Źródło: badania własne.

W ostatnich latach w obszarze edukacji pracowników mamy do czynienia z zasadniczą zmianą. Związana jest ona z odejściem od obowiązujących od lat zasad, jakimi kierowano się w obszarze podnoszenia kwalifikacji zawodowych – zarówno pod kątem tematyki, form percepcji i możliwości zdobywania wiedzy przez samych uczących się, jak i miejsca, w którym jest realizowany. Na znaczeniu zyskują zdalne formy rozwojowe, które uwzględniają zarówno potrzeby pracowników, jak i organizacji.

Z przeprowadzonych badań wynika, że z e-learningu (w tym z webinarów) jako formy rozwoju zawodowego korzystają obecnie prawie wszyscy badani - 92% – (tylko 8% w nich nie uczestniczy). Korzystają z nich często: kilka razy w miesiącu – raz w miesiącu -34%; raz na kwartał 1/3 badanych; raz na pół roku – raz na rok 14%; rzadziej niż raz na rok – ¼ badanych.

Tabela 3. Motywy uczenia się nowych rzeczy

Pyt. Chętnie uczę się nowych rzeczy, ponieważ	Liczba osób (%)
- rozwój jest dla mnie najważniejszy	33%
- podnoszenie kwalifikacji traktuję jako swój obowiązek	32%
- odczuwam taką wewnętrzną potrzebę	22%
- nie lubię się szkolić, robię to bo muszę	12%

Źródło: badania własne.

Można zakładać, że nastawienie pracowników do form rozwojowych w firmie wpływać będzie na efektywność ich nauki. Badani podejmują działania w ramach doskonalenia zawodowego z pobudek wewnętrznych: z badań wynika, że co trzeci badany chętnie uczy się nowych rzeczy i podnosi swoje kwalifikacje, ponieważ „rozwój jest dla niego najważniejszy". Dla 32% respondentów „podnoszenie kwalifikacji to obowiązek", dzięki któremu można utrzymać pracę bądź w przyszłości awansować" a co piąty badany „odczuwa taką wewnętrzną potrzebę".

Motywacje rozwojowe zmieniają się w zależności od wieku pracowników:

a/ dla osób, które rozpoczynają dopiero swoją zawodową karierę, czyli w wieku 18 -24 lat, najsilniejszym motywem jest zwiększenie własnej konkurencyjności na rynku (19%);

b/ pracownicy w wieku 25-34 lat oraz powyżej 50 roku życia sądzą, że nabyte umiejętności w trakcie korzystania z różnych form edukacyjnych ułatwią im pracę (28%);

c/ osoby z przedziału wiekowego 35- 44 lat upatrują w rozwoju możliwość otrzymania podwyżki (19%);

d/ warto zaznaczyć, że najstarsi respondenci (pow. 50 lat), mimo, że nie uważają rozwoju za swój obowiązek, wykazali się największą chęcią pozyskania nowych umiejętności – aż 27% wskazań. (dla porównania – w pozostałych grupach wiekowych wynik nie przekraczał 20%).

Badani mają świadomość roli rozwoju i edukacji w ich życiu zawodowym oraz własnej wartości na rynku pracy. Tak więc opracowanie programów rozwojowych dostosowanych zarówno do aktualnych oczekiwań rynku, jak i samych zatrudnionych staje się szczególnie istotne. Może decydować zarówno o zaangażowaniu pracowników, jak i efektywności wysiłków wkładanych w naukę.

Hipoteza 1 o brzmieniu „Główną motywacją do rozwoju zawodowego pracowników są ich potrzeby wewnętrzne a nie nakaz przełożonych. Przekonanie, że rozwój jest najważniejszy, że jest to obowiązek pracownika", została pozytywnie zweryfikowana.

Istotne kompetencje miękkie

Respondenci pytani o to jakie szkolenia wybierają dla siebie najczęściej podają, że specjalistyczne, zawodowe (połowa badanych), ale zauważyć trzeba, że różnice procentowe między wskazaniami istotnych dla siebie kompetencji miękkich i specjalistycznych są niewielkie (43%; 50%).

Tabela 4. Tematyka szkoleń wybierana przez badanych najczęściej

Pyt. Wybieram najczęściej szkolenia kształtujące	Liczba osób (%)
- kompetencje miękkie (np. komunikatywność, odporność na stres, zarządzanie czasem …)	43%
- kompetencje specjalistyczne (techniczne, zawodowe …)	50%
- kompetencje miękkie i specjalistyczne	7%

Źródło: badania własne.

Analizując ważne kompetencje teraz i w przyszłości zauważyć trzeba, że wzrasta rola kompetencji miękkich na rynku pracy. Kiedyś liczyła się wyłącznie fachowa wiedza, wykształcenie oraz doświadczenie w danej branży. Dziś jednak taką samą, o ile nie większą wagę, przykłada się także do tak zwanych kompetencji miękkich.

Tabela 5. Czy respondenci chcą sami zarządzać swoim rozwojem zawodowym, czy woleliby, aby robiła to organizacja

Pyt. Wybierając tematykę szkoleń wolę;	Liczba osób (%)
- być ukierunkowany przez organizację (na jakich kompetencjach firmie zależy)	43%
- wolę sam „zarządzać sobą", samemu wybierać tematykę szkoleń, samemu kierować swoim rozwojem	57%

Źródło: badania własne.

Wprawdzie prawie 60% respondentów woli samodzielnie wybierać dla siebie tematykę szkolenia w ramach rozwoju zawodowego, ale przeszło 40% wolałoby, aby wspomagała ich w tym organizacja. Kto chciałby samodzielnie wybierać dla siebie tematykę i formę szkoleń a kto liczy na pomoc organizacji?

Tabela 6. Wybór tematyki szkoleń z uwzględnieniem branży

Chcę, tematykę szkoleń wybierać: N= 100			
Respondenci z uwzględnieniem branży	**Sam**	**Organizacja**	**Razem**
- IT, telekomunikacja	67%	33%	100% N= 42
- pozostałe branże	50%	50%	100% N=58

Źródło: badania własne.

Z badań wynika, że tylko 1/3 respondentów zatrudnionych w branży IT i telekomunikacji liczy na pomoc organizacji, pozostali samodzielnie chcieliby wybierać tematykę i formę szkoleń (67%), natomiast respondenci zatrudnieni w pozostałych branżach jednakowo często chcieliby organizować i planować swój rozwój zawodowy samodzielnie, jak i z pomocą organizacji (50%; 50%).

Zebrane dane i przeprowadzone analizy potwierdziły, że **hipoteza 2** „Częściej badani preferują rozwój zawodowy instytucjonalny niż rozwój osobisty. Wyjątek stanowią respondenci pracujący w branży IT, telekomunikacji. Chcieliby oni samodzielnie planować i realizować swój rozwój zawodowy" **jest prawdziwa.**

Czy przełożeni zachęcają i wspierają pracowników do korzystania z kursów e-learningowych?

- tak - 51%;
- nie - 20%;
- sporadycznie - 29%.

Przeszło połowę respondentów przełożeni motywują do korzystania z kursów e-learningowych, zachęcając i wspierając do uczestnictwa, 1/3 badanych wsparcie takie udzielane jest sporadycznie, a co piąty badany w ogóle go nie doświadcza.

Pracowników której branży przełożeni wspierają najczęściej? Z badań wynika, że pracowników branży IT i telekomunikacji (90%), podczas gdy takiego wsparcia pracownikom pozostałych branż udziela 73% przełożonych.

Tabela 7. Czy przełożeni zachęcają i wspierają pracowników do korzystania z e-learningu z uwzględnieniem branży

Pyt. 18 Czy przełożeni zachęcają i wspierają pracowników do korzystania z e-learningu?			
Respondenci z uwzględnieniem branży	Tak	Nie	Razem
- IT, telekomunikacja	90%	10%	100% N= 42
- pozostałe branże	75%	27%	100% N=58

Źródło: badania własne.

Jakie formy rozwojowe będą najbardziej popularne w przyszłości zdaniem badanych? W ramach badania respondenci poproszeni zostali o ocenę (w skali od 1-5) stwierdzeń odnoszących się do form rozwojowych w przyszłości na przestrzeni 2-5 lat.

Tabela 8. Najbardziej popularne formy rozwojowe w przyszłości

Pyt: Która z form rozwojowych Pana/i zdaniem będzie najbardziej popularną formą doskonalenia zawodowego pracowników w najbliższej przyszłości 2-5 lat?	**Najbardziej popularna forma (5+4)**	**Średnio popularna (3)**	**Niepopularna (1+2)**	**Razem**
- Będą przyjmowały formę hybrydową (łączącą formy zdalne i stacjonarne)	**52%**	23%	25%	100%
- Będą mocniej weryfikowane pod kątem wyuczonych, wdrożonych umiejętności	**59%**	23%	18%	100%
- Będą czymś obowiązkowym w miejscu pracy	45%	33%	22%	100%
- Będą głównie polegać na coachingu/ mentoringu	31%	37%	32%	100%
- Będą skoncentrowane na zespołach zadaniowych w firmie i niezbędnych im kompetencjach	**61%**	29%	10%	100%
- Będą w większości odbywać się w formie zdalnej	**47%**	29%	24%	100%
- Wrócą do sal szkoleniowych i bezpośredniego kontaktu	22%	35%	43%	100%
- Będą potrzebne coraz mniej	8%	31%	61%	100%

Źródło: badania własne.

Z udzielonych przez badanych odpowiedzi wynika, że formy rozwojowe w przyszłości „będą skoncentrowane na zespołach zadaniowych w firmie i niezbędnych im kompetencjach" (61%), „będą mocniej weryfikowane pod kątem wdrożonych umiejętności" (59%), „będą przyjmowały formę hybrydową (łączącą formy zdalne i stacjonarne)" (52%). Wysoko ocenili również zdanie, „będą w większości odbywać się w formie zdalnej" (47%). Najsłabiej ocenione zostały przez badanych stwierdzenia, że szkolenia „potrzebne będą coraz mniej" (8%) i że w przyszłości „wrócą do sal szkoleniowych i bezpośredniego kontaktu" (22%).

Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że respondenci oczekują form rozwojowych, które będą ewoluowały w kierunku form mieszanych. Mimo, że co piąty

z nich wybiera nadal szkolenia stacjonarne – na znaczeniu zyskują formy mieszane, i one prawdopodobnie staną się rozwiązaniem, na którym organizacje będą opierać swoje programy rozwojowe.

Hipoteza 3 „Na najbliższą przyszłość (2-5 lat) respondenci wybierają formę doskonalenia zawodowego hybrydową (łączącą formy zdalne i stacjonarne) oraz formę zdalną**" została potwierdzona.**

Podsumowanie

- Niezbędne jest podnoszenie poziomu zarządzania kapitałem ludzkim w organizacjach i jego dostosowanie do współczesnych wyzwań społecznych i gospodarczych. Przynosi to korzyści zarówno samym pracownikom, jak i organizacjom ich zatrudniającym.
- Wysoki jest odsetek osób deklarujących stosowanie e-learningu we własnym rozwoju zawodowym (92%) i prognozujących, że będzie on najbardziej popularną formą doskonalenia zawodowego w najbliższej przyszłości (47%).
- Badani podejmują działania w ramach doskonalenia zawodowego z pobudek wewnętrznych. Z badań wynika, że co trzeci badany chętnie uczy się nowych rzeczy i podnosi swoje kwalifikacje, ponieważ rozwój jest dla niego najważniejszy. Dla 32% respondentów podnoszenie kwalifikacji to obowiązek, dzięki któremu można utrzymać pracę bądź w przyszłości awansować" a co piąty badany „odczuwa taką wewnętrzną potrzebę".
- Na różnych etapach życia pracownicy posiadają inne motywacje do rozwoju. Dla niektórych grup wiekowych najważniejsza jest możliwość ułatwienia wykonywania obowiązków zawodowych (69%), dla innych zwiększenie swojej konkurencyjności na rynku pracy (33%), a dla kolejnych stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia. (…)
- Wysoka jest świadomość respondentów dotycząca roli rozwoju i edukacji w ich życiu zawodowym oraz własnej wartości na rynku pracy (87%).
- Opracowanie programów rozwojowych dostosowanych do aktualnych oczekiwań rynku, jak i samych zatrudnionych staje się bardzo istotne. Może decydować zarówno o zaangażowaniu pracowników, jak i efektywności wysiłków wkładanych w naukę.
- Strategia rozwoju zawodowego instytucjonalnego nadal prowadzona jest przez firmy, ale coraz intensywniej lansowana jest strategia rozwoju osobistego pracowników. Wyniki badań zwracają uwagę na to, że

w przyszłościowych formach zatrudnienia większe znaczenie będzie miał rozwój osobisty pracownika niż rozwój instytucjonalny[20].

- Wśród badanych pracowników IT większe znaczenie ma rozwój osobisty niż rozwój zawodowy instytucjonalny. W przypadku rozwoju osobistego o wszystkim decyduje pracownik, sam ustala ścieżkę rozwoju, wybiera tematykę i formę szkolenia, sam ponosi koszty i przeznacza swój czas osobisty. W przypadku rozwoju zawodowego instytucjonalnego, ścieżkę rozwoju ustala firma uzależniając ją od spełnienia z góry ustalonych kryteriów – firma określa kompetencje jakie pracownik powinien posiąść, firma wybiera tematykę szkolenia (57%; 43%).
- Stawianie jednak na wykorzystywanie w pracy tylko tych kwalifikacji i umiejętności, które pracownik posiada lub chce sam rozwijać, nie daje gwarancji, że firma będzie dysponować w każdym czasie niezbędnymi fachowcami. Z drugiej strony stosowanie przypadkowych, niezaprogramowanych wcześniej awansów może być mało atrakcyjne dla pracowników czego potwierdzeniem jest nadmierna fluktuacja.
- Według Springer A.,[21] możliwości rozwoju mają istotny wpływ na kształtowanie zadowolenia z życia zawodowego. Jak wynika z Ogólnopolskiego Badania Satysfakcji z Pracy przeprowadzonego przez Sedlak & Sedlak w 2022 r. rozwój zawodowy to czwarty z kolei czynnik najsilniej korelujący z satysfakcją z pracy oraz trzeci czynnik najsilniej korelujący z zaangażowaniem w pracę. Co ciekawe możliwości rozwoju zawodowego są najsłabiej ocenianym przez pracowników aspektem pracy, podczas gdy dotychczas były nimi wynagrodzenia.
- Z e-learningu jako formy rozwoju zawodowego korzystają prawie wszyscy badani (92%). Korzystają z niego często – ponad 1/3 - kilka razy w miesiącu.
- Tematykę i formę kształcenia chcą wybierać sami (67% zatrudnionych w branży IT i telekomunikacji) podczas gdy przedstawiciele pozostałych branż chcieliby, aby w tym wyborze wspomagała ich organizacja.
- Analizując ważne kompetencje teraz i w przyszłości zauważyć trzeba, że wzrasta rola kompetencji miękkich na rynku pracy. Kiedyś liczyła się wyłącznie fachowa wiedza, wykształcenie oraz doświadczenie w danej branży. Dziś jednak taką samą, o ile nie większą wagę, przykłada się także do tak zwanych kompetencji miękkich.

[20] Sekuła Z., Controlling … s. 131.

[21] Springer A., *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika*, *Problemy Zarządzania* nr.4(34)/ 2011, s. 162- 180.

– W przypadku przeszło połowy respondentów przełożeni motywują do korzystania z kursów e-learningowych, zachęcając i wspierając do uczestnictwa, 1/3 badanych wsparcie takie udzielane jest sporadycznie, a co piąty badany w ogóle go nie doświadcza.

Bibliografia

Bandura A., „*Self-Efficacy: The Exercise of Control”*, W.H. Freeman and Company, New York, 1997.

Baruk A., *Marketing przyszłości czy powrót do przeszłości*?, „Ann. Univ. Mariae Curie-Sklodowska”, sec. H, vol. XXXVI, 2002.

Borkowska S., *Imperatyw rozwoju zawodowego, Polityka Społeczna* nr 3/2014.

Byham W.C., *Motywacja poprzez rozwój kariery,* Serwis Członkowski Instytutu Zarządzania, www.instytut.org.pl.

European Commission, *A New Skills Agenda for Europe*, European Commission, Brussels, 2020.

Inglehart R., W. E. Baker, *Modernization, Cultural Change, and Democracy: The Human Development Sequence*, Princeton University Press, Princeton, 2000.

Kolb D.A., R. Fry, *Toward an applied theory of experiential learning*, [w:] C. Cooper (red.), *Theories of Group Process*, Londyn 1975.

Listwan T., *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999.

McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1997.

Oleksyn T., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w organizacj*, Wolters Kluwer, Warszawa 2017.

Pawlak j., *Rozwój zawodowy a współczesne wyzwania na rynku pracy*, *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy,* nr 39/2014.

Porter M.E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York 1980.

Schon A.D., *Reflective practitioner*, Basic Books Inc., Nowy Jork 1983.

Sekuła Z., *Controlling personalny*, TNOiK, Bydgoszcz 2000, cz. 2.

Springer A., *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika*, *Problemy Zarządzania* nr 4(34)/2011.

Sloman M., *Nowe zjawiska w świecie szkoleń*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

Smolbik- Jęczmień A., *Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród przedstawicieli pokoleń koegzystujących na rynku pracy*, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi,* nr 3-4/2017.

Susskind R., Susskind D., *Przyszłość zawodów. Jak technologia zmienia pracę ekspertów?,* Wolters Kluwer, Warszawa 2019.

Professional development and its determinants

Abstract: The process of employee development is a derivative of the company's needs, its mission, strategic objectives, and the needs of its employees. At the core of development lies change—yet only such change that enhances, multiplies, diversifies, or increases complexity. Strategic human resource management must always be aligned with the overarching direction in which the organization aims to move, achieving its goals through its people. In modern enterprises, the emphasis is on purposeful development, resulting in the expansion of an employee's capabilities—their potential, domain-specific skills, and experience—ultimately yielding tangible benefits for both the organization and the individual. This study focuses on analyzing internal factors influencing professional development—namely, those dependent on employees (such as their motivation to learn and aspirations) and on the organizations employing them (such as educational infrastructure, incentive systems, and support mechanisms). The research gathered insights on several key questions: What do respondents themselves say about the role of development? How do employees currently engage in learning? What is their attitude toward professional development within the organization, and what forms of education do they prefer? Furthermore, what motivational factors drive their willingness to learn?

Keywords: professional development, continuous professional improvement, learning motivations, developmental methods