

## **Wspomaganie rozwoju zawodowego pracowników współczesnego rynku pracy**

*Najważniejszą miarą wartości człowieka jest nie to,  
gdzie znajduje się w czasach spokoju i dobrobytu,  
ale to, jak podejmuje wyzwania w warunkach krytycznych.*

Martin Luther King

**Słowa kluczowe:** pracownik, rozwój zawodowy, wspomaganie, rynek pracy  
**Key words:** employee, professional development, support, labor market

### **Wprowadzenie**

Rozpoczynając rozważania dotyczące wspomagania rozwoju zawodowego pracownika znajdującego się na współczesnym rynku pracy od przytoczenia motta sformułowanego przez Martina Luthera Kinga, chcę wyraźnie podkreślić złożoność sytuacji społeczno-gospodarczej i prawno-organizacyjnej, która w sposób istotny rzutuje na funkcjonowanie i rozwój zawodowy współczesnego pracownika, od którego wymaga się nie tylko fachowości, ale również i otwartości na nowe, ciągle (często dynamiczne) zmiany, implementację innowacji, umiejętności funkcjonowania w czasach narastającego konfliktu wartości i ludzkich postaw, i tym podobnych zjawisk. Zasadne zatem wydaje się pytanie o to, czy ów pracownik jest w stanie sam, bez żadnego wsparcia podołać tym wszystkim wyzwaniom, czy raczej wymaga profesjonalnej pomocy, a jeśli tak, to kto i w jaki sposób mógłby (powinien) mu takiego wsparcia udzielić.

Nie jest to pytanie, na które odpowiedzi można udzielić w sposób łatwy i prosty, bowiem zarówno rozwój zawodowy, jak i jego wspomaganie są procesami niezwykle złożonymi. W nauce wyjaśnianiem i opisywaniem różnych zawiłości tych procesów zajmuje się wiele dyscyplin, a wśród nich psychologia rozwojowa w odniesieniu do rozwoju człowieka i psychologia wspomagania rozwoju w przypadku odkrywania wszelkich prawidłowości związanych z tym procesem, które przybliżają nas do rozumienia jego istoty.

Ponieważ przedmiotem niniejszych rozważań nie jest odkrywanie złożoności istoty tych procesów, a jedynie zasygnalizowanie wybranych możliwości wspomagania rozwoju zawodowego pracownika, uwikłanego w różne uwarunkowania sytuacyjne współczesnego rynku pracy, stąd w sposób wybiórczy odniesiono się do tych procesów, jedynie w takim zakresie, jaki – zdaniem autora tych rozważań – jest niezbędny do osiągnięcia zamierzonego celu.

## Rozwój zawodowy człowieka – jego istota i podstawowe uwarunkowania

Słowo „rozwój” najczęściej kojarzy się z pojęciem zmiany, z progresem, z przejściem od gorszej do lepszej jakości, czy też z powiększeniem się czegoś. Występuje ono w terminologiach wielu różnych nauk, a także jest powszechnie używane w mowie potocznej. Według współczesnego słownika języka polskiego **rozwój** to „1) proces zmian prowadzących do ulepszenia czegoś, zwiększenia czegoś, osiągnięcia poziomu wyższego pod jakimś względem, postęp; 2) przebieganie, rozwijanie się czegoś w czasie; 3) naturalny proces zmian w organizmach żywych powodujący ich wzrost i dojrzewanie”<sup>1</sup>.

Tak wieloznaczne pojmowanie słowa „rozwój”, ukazywanego zarówno w różnego rodzaju słownikach, jak i w literaturze naukowej sprawia, że jest ono obecne w rozważaniach dotyczących różnych obszarów otaczającej nas rzeczywistości. Rozważania niniejsze dotyczą problematyki związanej ze wspomaganie rozwoju zawodowego pracownika, dlatego będę interesował się jedynie rozwojem człowieka i to częścią tego rozwoju, to znaczy rozwojem, który ma miejsce w ciągu określonego okresu życia człowieka i ma ścisły związek z jego pracą zawodową, stanowiącą naturalny element życia ludzkiego i jednocześnie jedną z najważniejszych form jego aktywności. Rozwój człowieka ujmowany w takim kontekście nosi nazwę **rozwoju zawodowego** i podobnie jak rozwój w ujęciu ogólnym jest on różnie definiowany<sup>2</sup>.

Na potrzeby niniejszych rozważań przyjmuję, że zawodowy rozwój człowieka to długotrwały i ukierunkowany proces przemian, wywołanych czynnikami wewnętrznego i zewnętrznego oddziaływania, w którym można wyróżnić zachodzące w sposób prawidłowy etapy ilościowych i jakościowych zmian (faz rozwojowych), świadczących obiektywnie o tym, że zmierza on systematycznie

<sup>1</sup> *Język polski. Współczesny słownik języka polskiego*, red. D. Dunaj, t. 2, Wyd. Langenscheidt Polska, Warszawa 2007, s. 1589.

<sup>2</sup> Przeglądu podstawowych definicji pojęcia „rozwój” i „rozwój zawodowy” w odniesieniu do człowieka dokonał Cz. Plewka w monografii zatytułowanej: *Kierowanie własnym rozwojem zawodowym. Studium teoretyczne i egzemplifikacja praktyczna*, Wyd. Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2015, s. 20–35.

w kierunku wytyczonym przez sens własnego życia bądź czynniki decydujące o tym, że życie zawodowe przebiega (toczy się) w taki, a nie inny sposób. Istotą tak rozumianego rozwoju zawodowego jednostki jest zmierzanie w kierunku profesjonalizmu. Można zatem przyjąć, że u podstaw tak rozumianego rozwoju zawodowego jednostki leży chęć zaspokajania jej potrzeb oraz sens życia. Tak rozumiany rozwój zawodowy wpisuje się w charakterystykę działań podejmowanych przez jednostkę „w celu kształtowania samego siebie i przez to swojego bliższego i dalszego otoczenia”<sup>3</sup> i można go ująć w następujący sposób (rys. 1).



Rysunek 1. Rozwój zawodowy jednostki ludzkiej w szerszym kontekście kategorii rozwoju człowieka

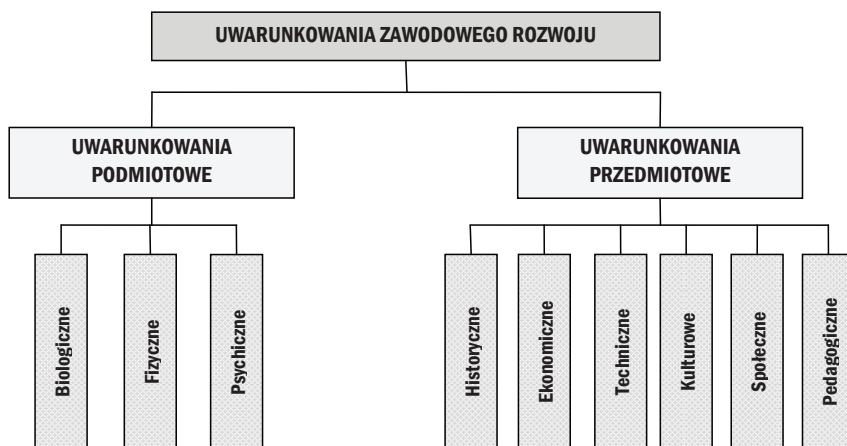
Źródło: J. Korcz, *Inteligencja duchowa w rozwoju zawodowym*. Materiały z konferencji [www.konferencja21.edu.pl/3/tom/180.pdf](http://www.konferencja21.edu.pl/3/tom/180.pdf) [23.12.2006], s. 83.

Dokładnych relacji, jakie zachodzą między poszczególnymi obszarami rozwoju zawodowego jednostki postrzeganego w kontekście ogólnego rozwoju człowieka, należy doszukiwać się głównie w następujących trzech szczegółowych teoriach wyjaśniających dynamikę zmian w zachowaniu się jednostki wobec pracy: 1) teorii wyboru zawodowego, 2) teorii uczenia się zawodu, 3) teorii pracy zawodowej.

<sup>3</sup> Por. K.M. Czarniecki, S. Karaś, *Profesjologia w zarysie*, Wyd. ITE-PIB, Radom 1996, s. 34.

W rozważaniach dotyczących rozwoju zawodowego obok pytania o to, czym jest ów rozwój zawodowy i co jest jego istotą, drugim pytaniem o fundamentalnym znaczeniu zarówno dla teorii, jak i praktyki jest pytanie, od czego zależy rozwój zawodowy i jakie są jego uwarunkowania. Szukając odpowiedzi na to pytanie (podobnie jak to miało miejsce w przypadku pierwszego pytania o to, czym jest rozwój zawodowy) spotkać się można z wieloma stanowiskami różnych autorów, którzy podporządkowując swoje rozważania różnym koncepcjom zawodowego rozwoju człowieka dowodzą, że rozwój ten jest warunkowany różnymi czynnikami. Tworząc katalogi owych czynników, nazywają je „wyznacznikami”, „uwarunkowaniami”, a niekiedy po prostu „czynnikami”.

W niniejszych rozważaniach posługiwał się będę – za Kazimierzem M. Czarneckim – terminem „uwarunkowania”, które ten autor wyprowadza z definicji dwóch innych terminów: „czynnik” – będący rodzajem warunków określających kierunek i pułap rozwoju człowieka, oraz „wyznacznik” określający ten rodzaj warunków, które determinują i ukierunkowują rozwój zawodowy człowieka<sup>4</sup>. Autor ten proponuje mówić o dwóch grupach uwarunkowań: 1) podmiotowych obejmujących: biologiczne, fizyczne i psychiczne uwarunkowania rozwoju zawodowego oraz 2) przedmiotowych, do których zalicza uwarunkowania historyczne, ekonomiczne, techniczne, kulturowe, społeczne i pedagogiczne<sup>5</sup> (rys. 2).



Rysunek 2. Uwarunkowania zawodowego rozwoju człowieka

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. M. Czarnecki, *Podstawowe pojęcia zawodoznawstwa*, Sosnowiec 2008, s. 202–222.

<sup>4</sup> K.M. Czarnecki, *Rozwój zawodowy człowieka*, Wyd. IWZZ, Warszawa 1985, s. 72.

<sup>5</sup> Idem, *Podstawowe pojęcia zawodoznawstwa*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2008, s. 202–222.

Problematyka czynników biorących udział w rozwoju człowieka jest również przedmiotem zainteresowań Marii Przetacznikowej, która pierwotnie wyróżniła cztery główne czynniki: 1) wrodzone zadatki autonomiczno-fizjologiczne organizmu, 2) aktywność własną, 3) środowisko, 4) wychowanie i nauczanie, a w późniejszym okresie podzieliła je na dwie następujące grupy: 1) genetyczne i ekologiczne uwarunkowania rozwoju, które nazwała czynnikami, a 2) aktywność własną jednostki i wychowanie nazwała wyznacznikami<sup>6</sup>.

Autorzy wielu współczesnych prac dotyczących rozwoju zawodowego jednostki bardzo wyraźnie akcentują podmiotową rolę w kształtowaniu czynników rozwojowych twierdząc, że to właśnie człowiek sam w dużym stopniu decyduje o tym, które z uwarunkowań rozwoju są dla niego najważniejsze. Uznaje się, że rozwój zawodowy dokonuje się w toku aktywnych kontaktów jednostki z otaczającą ją rzeczywistością, zwłaszcza tą, która dotyczy pracy zawodowej i związanych z nią różnych sytuacji. Coraz częściej przyjmuje się, że aktywność własna jednostki jest motorem jej rozwoju i stanowi bezpośrednią przyczynę tego rozwoju. Takie stanowisko zajmują m.in. Ziemowit Włodarski i Andrzej Hankała, którzy uważają, że „poza dzieciństwem i środowiskiem ważną rolę w rozwoju człowieka odgrywa własna aktywność oraz nauczanie i wychowanie”<sup>7</sup>. Coraz częściej również pracodawcy zwracają uwagę na to, że jednym z podstawowych, jeśli nie najważniejszych uwarunkowań rzutujących na jakość rozwoju zawodowego pracownika współczesnego rynku pracy jest ich własna aktywność i świadomość nieustannego zabiegania o własny potencjał rozwojowy.

## **Wyzwania i oczekiwania wobec pracownika współczesnego rynku pracy**

Od ponad pięćdziesięciu lat wielu badaczy zajmuje się problematyką przemian współczesnego rynku pracy, tworząc teorie, które pomagają poznać, wyjaśnić i opisać podłoże i istotę zachodzących przemian i ułatwić prognozowanie kierunków dalszych zmian. To, co bez wątplenia mogło mieć wpływ na sposób, w jaki obecnie postrzegamy i interpretujemy nasze otoczenie, spróbowali w sposób syntetyczny ująć autorzy książki zatytułowanej *Drogi kariery*<sup>8</sup>. Prognozy i koncepcje kierunków zachodzących zmian odnieśli do czterech obszarów: człowieka, społeczeństwa, podmiotu zmiany (rewolucji) i ery, jakiej zmiany te dotyczą (zob. tabela 1).

---

<sup>6</sup> M. Przetacznikowa, *Rozwój psychiczny dzieci i młodzieży*, PZSW, Warszawa 1967, s. 39.

<sup>7</sup> Z. Włodarski, A. Hankała, *Nauczanie i wychowanie jako stymulacja rozwoju człowieka*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Warszawa–Kraków 2004, s. 19.

<sup>8</sup> Zob. T. Chirkowska-Smolak, A. Hauziński, M. Łaciak, *Drogi kariery. Jak wspomagać rozwój zawodowy dzieci i młodzieży*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2011.

Tabela 1. Prognozy i koncepcje kierunków zachodzących zmian

Człowiek	posthistoryczny, organizacji, jednowymiarowy, <i>homo oeconomicus</i> , <i>homo communicativus</i> , <i>politicus</i> , <i>homo players</i> (cyberrozrywka sposobem na życie)
Spółeczeństwo	prokapitalistyczne, przemysłowe, usług, technologiczne, skomputeryzowane, poprzemysłowe, potradycyjalne, nowe społeczeństwo usług, telepatyczne, okablowane, sieciowe, trzeciej fali
Rewolucja	organizacyjna, edukacyjna, komputerowa, naukowo-techniczna, informacyjna, kilka przemysłowych, elektroniczna, mikroelektroniczna, środków komunikowania
Era	końca ideologii, pocywilizacyjna, technotroniczna, wiek nieciągłości, wiek postliberalny, wiek informacji, wiek komputerowy, wiek genów

Źródło: T. Chirkowska-Smolak, A. Hauziński, M. Łaciak, *Drogi kariery. Jak wspomagać rozwój zawodowy dzieci i młodzieży*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2011, s. 14.

Wczytując się w charakterystyki prognoz i koncepcji kierunków zachodzących zmian ujętych w tabeli nie sposób nie dostrzec problemów, jakie współcześnie towarzyszą nam w formułowaniu wskaźników, które mogą przynieść zawodowe powodzenie pracownikowi funkcjonującemu na trudnym i dynamicznym współczesnym rynku pracy.

Współczesny rynek pracy – w opiniach wielu znakomitych badaczy<sup>9</sup> – ma zupełnie inny charakter niż ten znany z pierwszych okresów transformacji. Główną jego cechą – jak to dobitnie podkreśla Zygmunt Bauman – jest zmienność, która z jednej strony jest funkcją zarówno tempa, jak i zakresu dokonujących się przemian, z drugiej zaś potrzeby nieustannego poszukiwania coraz bardziej optymalnych rozwiązań niesionych przez życie problemów<sup>10</sup>. Niestalość w wa-

<sup>9</sup> Zob. A. Bańka, *Otwartość na nowe doświadczenia życiowe. Podstawy teoretyczne oraz struktura czynnikowa Skali Otwartości na Kariere Międzynarodową*, Instytut Rozwoju Kariery, Warszawa 2005; idem, *Kapitał kariery – uwarunkowania, rozwój i adaptacja do zmian organizacyjnych oraz strukturalnych rynku pracy* [w:] *Współczesna psychologia pracy i organizacji – wybrane zagadnienia*, red. Z. Ratajczak, A. Bańka, E. Turska, Wyd. UŚ, Katowice 2006, s. 89–117; A. Buszko, *Uwarunkowania współczesnych zachowań w organizacji*, Wyd. Difin, Warszawa 2013; E. Kryńska, *Wybrane teorie rynku pracy a prognozowanie* [w:] E. Kryńska, B. Suchocki, *Prognoza podaży i popytu na pracę w Polsce do roku 2010*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1998, s. 22–69; A. Szydlik-Leszczynska, *Funkcjonowanie współczesnego rynku pracy. Wybrane uwarunkowania*, Wyd. Difin, Warszawa 2012; i inne.

<sup>10</sup> Z. Bauman, *Płynna nowoczesność*, przekł. T. Kunz, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006, s. 15.

runkach współczesnego rynku pracy staje się niemal powszechną regułą dotyczącą zarówno pracodawców, jak i pracobiorców. Stąd współczesny rynek pracy nade wszystko ceni sobie elastyczność pracowników i ich zdolność do szybkiej adaptacji. Mobilność zawodowa i gotowość do szybkiego dostosowania się do nowych, innych warunków, innego pracodawcy i innej firmy to jedno z podstawowych wyzwań współczesnego rynku pracy. Jest to wyzwanie, do którego duża część pracujących, a tym bardziej kandydatów do pracy nie jest przygotowana ani w sensie formalnym, ani mentalnym.

Zmiany na współczesnym rynku pracy związane są zarówno z ilościowymi, jak i jakościowymi przeobrażeniami popytu i podaży pracy. Do znaczących tu determinant rozwojowych – zdaniem Joanny Pawlak – można zaliczyć m.in.:

- substytucję personelu przez automaty, co w znaczny sposób ogranicza popyt na pracę w dziedzinach, które obecnie łatwiej i taniej jest zautomatyzować;
- globalną konkurencję i umiędzynarodowienie rynku pracy, co sprawia, że pracodawcy poszukują możliwości poprawy jakości i zwiększenia atrakcyjności swoich produktów (usług) często przy jednoczesnym obniżeniu kosztów ich wytwarzania. Ponadto zjawiska te sprawiają, że pracownicy częściej muszą pracować poza miejscem zamieszkania, a także pracować na odległość;
- zmiany demograficzne, które ze względu na zjawisko niżu demograficznego i starzejącego się społeczeństwa mają zdecydowany wpływ na podaż pracy. Zmiany te rzutują również na potrzebę często przekwalifikowywania się do zawodów możliwych do wykonywania w wieku przedemerytalnym;
- zmiana sposobu zatrudnienia sprawia, że w znaczący sposób zmieniają się relacje pomiędzy pracownikiem i pracodawcą, i która w szczególności wymaga zmiany sposobu myślenia o pracy i poczuciu bezpieczeństwa wynikającego z faktu, że współczesne organizacje nie są w stanie zapewnić stałości zatrudnienia. Oznacza to, że pracownik sam musi tworzyć sobie poczucie bezpieczeństwa<sup>11</sup>.

Owa nowa jakość pracownika współczesnego rynku pracy sprawia, że jawią się zarówno możliwości, jak i nakazy cywilizacyjne. Podstawowe możliwości wynikają z faktu, że pracownik musi sam w zdecydowanie większym stopniu, niż to miało miejsce w gospodarce planowej, zatroszczyć się o swój własny potencjał rozwojowy. Jeśli będzie troszczył się o to, żeby w jego rozwoju zawodowym miał miejsce ciągły progres, to może wyraźniej postrzegać sam siebie jako wła-

---

<sup>11</sup> J. Pawlak, *Rozwój zawodowy a współczesne wyzwania na rynku pracy*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy” 2014, nr 39, s. 264–265.

ściciela określonego kapitału, który dostarczy mu zarówno poczucia satysfakcji, jak i zawodowego bezpieczeństwa. Do sięgania po te możliwości wymagana jest elastyczność, która wiąże się ze zdolnością do adaptacji, kreatywnego myślenia, gotowości na ciągłą zmianę i innowacyjności zarówno w myśleniu, jak i działaniu.

Z kolei nakazem cywilizacyjnym jest potrzeba tworzenia systemu różnorodnych form wsparcia pracowników o znacznie mniejszym potencjale intelektualnym, którzy wykazują trudności w samodzielnym zabieganiu o swój nieustanny rozwój zawodowy.

Mówiąc o cywilizacyjnych nakazach – zdaniem Zygmunta Wiatrowskiego – „w pełni zasadne są postulaty i stwierdzenia formułowane w literaturze naukowej, że współczesnego pracownika różnych zawodów i stanowisk pracy powinny charakteryzować:

- a) zdolność i potrzeba do bycia i działania w różnych sytuacjach zawodowych, w tym sytuacjach alternatywnych;
- b) zdolność i możliwość do podejmowania oraz realizowania zadań i ról zawodowych nasyconych tendencją do zmienności;
- c) nastawienie, wyniesione z nowoczesnej szkoły zawodowej, do mobilnego, elastycznego, inicjatywnego i przedsiębiorczego oraz twórczego bycia we własnych i zakładowych sytuacjach zawodowych;
- d) coraz wyraźniejsze dążenie do stawiania się podmiotem pracowniczym, odznaczającym się: zdolnością do intelektualnego poznania, możliwością swobodnego wyboru, kompetencją decyzyjną i odpowiedzialnym działaniem”<sup>12</sup>.

Z kolei Sherry Sullivan i Ryan Emerson wymieniają trzy najważniejsze kierunki zmian dokonujących się w procesie przechodzenia od pojmowania kariery w sposób tradycyjny do pojmowania współczesnego, które oparte są na indywidualnej, przedsiębiorczej niezależności. Są to:

- kształtowanie się lojalności typu profesjonalnego zamiast organizacyjnego;
- zmiana w motywacji, związana z nakierowaniem jednostki bardziej na osiągnięcie nagród wewnętrznych niż zewnętrznych;
- w procesie rozwoju kariery poleganie raczej na sobie, a nie na zatrudniającej daną osobę organizacji<sup>13</sup>.

Dynamiczne zmiany w sposobie prowadzenia działalności gospodarczej powodują, że coraz częściej w warunkach współczesnego rynku pracy sięga się do kompetencji pracowniczych.

<sup>12</sup> Z. Wiatrowski, *Wyznaczniki i szanse bycia współczesnym pracownikiem [w:] Przedsiębiorstwo w rozwoju zawodowym pracownika*, red. S.M. Kwiatkowski, Wyd. IBE-PIB, Warszawa 2005, s. 56.

<sup>13</sup> Zob. S. Sullivan, R. Emerson, *Recommendation for successfully navigating the boundaryless career: form theory to practice*, Bowling Green State University, Bowling Green 2000.



„Pracodawcy poszukują przede wszystkim pracowników, którzy mają kompetencje związane z organizacją własnej pracy, przejawianiem inicjatywy, motywacją do pracy i odpowiedzialnością za szeroko rozumiane efekty swojej pracy. Rośnie zapotrzebowanie na pracowników chętnych do ciągłego doskonalenia się, a jednocześnie zdolnych, elastycznych, gotowych do współpracy i przyjęcia na siebie odpowiedzialności nie tylko za siebie, ale również za swoich współpracowników. Duża część pracodawców ma świadomość, że w warunkach ostrej rywalizacji, jaką obserwuje się na współczesnym rynku pracy, jeżeli ich organizacje mają sprostać konkurencji, to ich pracownicy muszą być kreatywni, innowacyjni i otwarci na zmiany. Mają świadomość, że ważna jest umiejętność doboru pracowników, stąd na etapie rekrutacji przywiązują zwykle dużą wagę zarówno do tzw. kompetencji twardych (wiedza i umiejętności), jak również kompetencji społecznych, nazywanych kompetencjami miękkimi uznając, że stanowią one dwa wzajemnie dopełniające się filary kompetencji zawodowych, czy inaczej kompetencji pracowniczych”<sup>14</sup>.

## **Refleksje wokół istoty procesu wspomagania rozwoju**

Skoro rozwój człowieka jest długotrwałym i zarazem kierunkowym procesem przemian, które dokonują się w człowieku pod wpływem różnorodnych czynników wewnętrznego i zewnętrznego oddziaływania, któremu człowiek ten w swoim życiu podlega, to jest czymś naturalnym, że jakość tego rozwoju (w sensie tempa, struktury i poziomu) zależy zarówno od tych wszystkich czynników, które na ten rozwój mają określony wpływ, jak również od tego, czy konkretna osoba potrafi w sposób właściwy wykorzystać oddziaływania prorozwojowe i skutecznie radzić sobie z tymi, które na ten rozwój mają wpływ negatywny. Jedne i drugie jawią się w różnych sytuacjach życiowych (a w odniesieniu do rozwoju zawodowego w sytuacjach zawodowych) o różnym natężeniu i czasie oddziaływania. Niektóre mają charakter indywidualny (chwilowy), często dynamiczny, inne zaś długotrwały.

Nie zawsze zatem w tak zróżnicowanej rzeczywistości każda osoba potrafi radzić sobie w takich sytuacjach. Potrzebuje pomocy, wsparcia, a niekiedy wręcz „wycofania się”, aby poszukać lepszego dla siebie obszaru własnej aktywności, „lepszego świata” lepiej służącego własnemu rozwojowi ogólnemu, a w nim rozwojowi zawodowemu. W psychologii takie sytuacje plasują się w kategoriach rozważań dotyczących wspomagania rozwoju człowieka działającego w świecie swego życia oraz procesie udzielania mu pomocy<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Zob. Cz. Plewka, *Sytuacja ludzi młodych na współczesnym rynku pracy*, „Problemy Profesjologii” 2015, nr 1, s. 39–52.

<sup>15</sup> Zob. B.M. Kaja, *Psychologia wspomagania rozwoju. Zrozumieć świat życia człowieka*, GWP, Sopot 2010.

Termin wspomaganie – jak wiele innych stosowanych w naukach społecznych – jest niedookreślony. Ograniczając termin ten do rozważań dotyczących człowieka, Barbara M. Kaja proponuje wyjaśnienie, iż jest to „specjalny rodzaj interakcji międzyludzkich (człowieka z człowiekiem, człowieka z ludźmi czy też ludzi z ludźmi). Interakcja międzyludzka jest więc tutaj terminem nadrzędnym, a pojęciem znaczącym dla rozważań na temat wspomagania rozwoju jest «wywieranie wpływu»<sup>16</sup>.

W literaturze używa się wielu pojęć pokrewnych temu terminowi, takich np. jak: „stymulacja”, „psychoterapia”, „pomaganie”, „rehabilitacja”, „wsparcie” czy również w niektórych przypadkach „poradnictwo”. Ta różnorodność terminów pokrewnych wspomaganiu rozwoju wynika z tego, że wpisuje się je w różne konteksty i wykorzystuje do ukazywania różnych form wspomagania.

Wspomaganie rozwoju w ujęciu szerokim określa się jako „proces intencjonalnych oddziaływań człowieka na człowieka (pomocą, pomocnym zachowaniem czy wsparciem); występuje ono w różnych formach i prowadzi do potęgowania dobrostanu (poprzez promowanie, stymulowanie), powstrzymywania czynników zagrażających dobrostanowi (drogą interwencji, wychowania, edukacji, prewencji, profilaktyki), poprawiania, usuwania nieprawidłowości (drogą korekcji i terapii) lub przywracania utraconego dobrostanu jednostki (w postaci reedukacji, rehabilitacji, rewalidacji), co pozwala jednostce na samodzielne i adekwatne do jej możliwości rozwiązanie problemów życiowych<sup>17</sup>.

Ten szeroki opis pola semantycznego terminów pokrewnych wspomagania rozwoju ukazuje, że jest to pojęcie wieloznaczne, które w zależności od tego, w jakim kontekście zostanie użyte, może mieć nieco inne znaczenie.

Warto raz jeszcze wyraźnie podkreślić, że **wspomaganie rozwoju** jest procesem intencjonalnych oddziaływań, które są prowadzone w tym celu, żeby umożliwić osobie wspomagającej (np. pracownikowi znajdującemu się w trudnej sytuacji współczesnego rynku pracy) samodzielne rozwiązanie napotkanych trudności dotyczących określonych sytuacji mających wpływ na dalszy rozwój zawodowy tej osoby. Oznacza to, że takie wspomaganie stosowane jest wtedy, gdy dotychczasowy rozwój jednostki i procesy mu współtowarzyszące (np. wychowanie, socjalizacja itp.) nie przebiegają prawidłowo lub nie prowadzą do oczekiwanych rezultatów i z tego lub innych powodów należy usunąć przyczyny zakłócające bądź spowalniające przebieg rozwoju zawodowego jednostki.

<sup>16</sup> Ibidem, s. 28.

<sup>17</sup> Zob. M. Kielar-Turska, *Analiza pola semantycznego terminów związanych ze wspomaganiem rozwoju* [w:] *Wspomaganie rozwoju. Psychostymulacja i psychokorekcja*, red. B. Kaja, t. 5, Wyd. AB, Bydgoszcz 2003, s. 11–15, za: B.M. Kaja, *Psychologia wspomagania...*, s. 32.

## **Wybrane formy wspomagania rozwoju zawodowego pracowników współczesnego rynku pracy**

Podstawą do dalszego rozwoju zawodowego każdego z pracowników funkcjonujących na współczesnym rynku pracy jest oczywiście to wszystko (w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw), co pracownik ten zgromadził w trakcie swojej edukacji szkolnej, bowiem to edukacja już od najmłodszych lat biegu życia jednostki powinna nie tylko wyposażać uczącego się w odpowiedni zakres wiedzy i kształtować umiejętności, ale również powinna uczyć dywergencyjnego i twórczego myślenia, umiejętności zarządzania własnym rozwojem zawodowym i ponoszenia odpowiedzialności za jego przebieg, a także właściwego spożytkowania własnego kapitału intelektualnego w różnych sytuacjach życiowych i zawodowych. Nie w każdym jednak przypadku – o czym wcześniej wspomniałem – to, co jednostka zawdzięcza swojej edukacji szkolnej wystarcza do tego, żeby samodzielnie pokonywać wszelkiego rodzaju jawiące się trudności związane z realizacją zadań zawodowych i troską o swój dalszy rozwój zawodowy. Wówczas potrzebne jest wsparcie zewnętrzne, które w odniesieniu do pracowników współczesnego rynku pracy dotyczy głównie kompetencji pracowniczych.

Eksperti od zarządzania personelem najczęściej wymieniają cztery obszary wymagające optymalnej troski zarówno ze strony współczesnego pracownika, jak i potencjalnych podmiotów mogących udzielić wsparcia. Są to:

- kwalifikacje, które powinny być ciągle doskonalone, by nie straciły na aktualności i przydatności;
- doświadczenie, które czyni pracownika bardziej konkurencyjnym i pożądanym na rynku pracy, dając tym samym pracownikowi i pracodawcy większe gwarancje stabilizacji zatrudnienia;
- poziom świadomości dotyczącej gotowości na ciągłą zmianę. Zachowanie zawodowej elastyczności i związanej z nią potrzeby przekwalifikowania się sprawia, że pracownik ma poczucie większego bezpieczeństwa, a pracodawca zadowolonego pracownika;
- poziom zdrowia pracownika (głównie w zakresie umiejętności zachowywania się w sytuacjach stresogennych)<sup>18</sup>.

W odniesieniu do tych czterech wymienionych obszarów potrzeb wymagających wsparcia najczęściej stosowanymi formami są różnego rodzaju szkolenia wewnątrzzakładowe organizowane indywidualnie dla poszczególnych pracowników bądź grup pracowniczych, a także różnego rodzaju zewnętrzne formy edukacji dorosłych, takie jak kursy, staże, praktyki, seminaria, pokazy itp.

Przywołane formy wsparcia związane z zarządzaniem rozwojem kompetencji pracowniczych to wspólna korzyść zarówno dla pracowników, jak i ich

---

<sup>18</sup> J. Ćwiek, *Nie daj się usunąć z rynku pracy*, „Rzeczpospolita” z 22.02.2012 r., s. 4.

pracodawców. Zwykle jest tak, jak zauważa Dorota Danielewicz, że pracodawcy, decydujący się na organizowanie wsparcia dla swojej kadry pracowniczej jednocześnie doskonala w pewnym stopniu całość swojego systemu organizacyjnego i zarządczego<sup>19</sup>.

Organizując tego typu edukacyjne formy wsparcia rozwoju zawodowego pracowników, realizuje się następujące funkcje:

- funkcję adaptacyjną – związaną z przystosowaniem się pracownika do warunków pracy na nowych stanowiskach, pojawiających się w związku z postępem techniczno-organizacyjnym lub organizacyjnym;
- funkcję wyrównawczą – związaną z uzupełnieniem kwalifikacji bądź zaktualizowaniem posiadanej wiedzy;
- funkcję renowacyjną – czyli edukację skierowaną do tych pracowników, którzy wracając do pracy po dłuższej przerwie, muszą zaktualizować wiedzę i umiejętności;
- funkcję rekonstrukcyjną – wynikającą z faktu, iż współczesny rynek pracy wymaga od pracowników mobilności i elastyczności, wymuszając rekonstrukcję podmiotowych możliwości i nawyków;
- funkcję kreującą – wynikającą z coraz większej popularności organizowania pracy opartej na funkcjonowaniu zespołów pracowniczych, a tym samym wynikającej z tego faktu potrzeby doskonalenia myślenia twórczego, dywergencyjnego i konceptualizacji przemian<sup>20</sup>.

Innymi, stosunkowo często stosowanymi formami wsparcia rozwoju zawodowego, są różne działania podejmowane w ramach wewnątrzzakładowego i zewnętrznego (organizowanego przez specjalistyczne firmy doradcze) doradztwa zawodowego adresowanego do osób pracujących zawodowo bądź poszukujących pracy.

Do podstawowych zadań dotyczących wsparcia w rozwoju zawodowym osób pracujących realizowanych w ramach doradztwa zawodowego należy:

- „przygotowanie do zmian i kształtowanie umiejętności podążenia za zmianą;
- nauczanie wielozadaniowości oraz godzenie różnych celów, funkcji i prac;
- przygotowanie do mobilności zawodowej, pracy zespołowej, elastyczności, realizacji zadań projektowych;

<sup>19</sup> Zob. D. Danielewicz, *Szkolenie i rozwój w praktyce [w:] Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym*, red. T. Rostowski, D. Danielewicz, Difin, Warszawa 2012, s. 131–148.

<sup>20</sup> Zob. J.E. Karney, *Psychopedagogika pracy. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Wyd. Akademickie „Żak”, Warszawa 2007, a także: A. Lubrańska, *Edukacja dorosłych w aspekcie rozwoju zawodowego i realiów współczesnego rynku pracy*, „Edukacja Dorosłych” 2014, nr 2, s. 217.

- promowanie postaw przedsiębiorczości;
- promowanie samokształcenia<sup>21</sup>.

Obok tych dość powszechnie stosowanych sposobów wsparcia rozwoju zawodowego osób pracujących na współczesnym rynku pracy coraz częściej sięga się po nieco bardziej nowoczesne metody, takie jak: *coaching*, *mentoring* czy *consulting*, a także *networking*.

*Coaching* to indywidualna forma wsparcia rozwoju zawodowego pracownika, prowadzona przez osobę z dużym doświadczeniem i wiedzą (często jest to osoba z tego samego zakładu pracy co pracownik). Osobę tę nazywa się *coachem*. Zadaniem *coacha* jest pomoc w osiągnięciu przez pracownika równowagi pomiędzy życiem osobistym a zawodowym, a także pomoc w dokonaniu takich zmian w potencjale indywidualnym pracownika, które z punktu dalszego jego rozwoju zawodowego warte są takich zmian. Warunkiem powodzenia tej formy wsparcia są partnerskie relacje między pracownikiem a *coachem* i wzajemne zaufanie.

*Mentoring* polega na tym, że pracownikowi wymagającemu wsparcia w jego rozwoju udziela odpowiednich rad bardziej doświadczony kolega lub inna osoba. Demonstrowane przez tę osobę zachowania, postawy czy sposoby działania (wykonywania określonych zadań bądź czynności) stanowią wzorzec do naśladowania przez pracownika, któremu takiego wsparcia udziela się.

*Consulting* jest formą działalności skierowanej do szeroko pojętych przedsiębiorstw – rzadziej również do zatrudnionych w nich pracowników – jako pomoc w rozwiązywaniu napotykanych przez nich problemów natury zawodowej. Pomocy tej udzielają zwykle zewnątrzni eksperci, którzy najpierw dokonują wnikliwej analizy problemów i określają, jaka w tym względzie jest potrzebna pomoc i czego ona głównie powinna dotyczyć. Ekspertem jest zwykle osoba niezależna, posiadająca kwalifikacje w zakresie rozpoznawania i rozwiązywania problemów natury organizacyjnej, biznesowej lub różnych obszarów działalności zawodowej.

*Networking* jest sposobem ubogacania własnego potencjału w wyniku nawiązywania i utrzymywania więzi (kontaktów) z innymi osobami lub nieznanymi jeszcze środowiskami podobnymi branżowo w celu wymiany informacji, a także wzajemnej pomocy w sferze zawodowej<sup>22</sup>.

Wykorzystanie „instrumentu” *networkingu* w trosce o rozwój zawodowy dostarcza wielu korzyści, do których zaliczyć można: dostęp do większej ilości praktycznie zweryfikowanych informacji, budowanie pozycji społecznej, uzyskiwanie informacji dotyczących własnej osoby płynących od innych osób,

---

<sup>21</sup> J. Pawlak, *Rozwój zawodowy a współczesne wyzwania...*, s. 268.

<sup>22</sup> Zob. R. Wendt, G. Turniak, *Profesjonalny networking – czyli kontakty, które procentują*, Biblioteka Kariery, Warszawa 2006.

czy wreszcie wykorzystywanie doświadczenia innych osób stanowiących sieć kontaktów do zweryfikowania swoich dotychczasowych przyzwyczajzeń, stereotypów lub upodobań.

*Flexicurity* jest jedną z najnowszych zintegrowanych strategii wspomagania pracownika współczesnego rynku pracy i podmiotów tego rynku polegającej na równoczesnym zwiększaniu elastyczności i bezpieczeństwa rynku pracy. Bazuje na płynnie przebiegających zmianach w życiu zawodowym pracowników. Istota tej strategii sprowadza się do tego, że dochodzi do płynnych przejść w trakcie aktywności zawodowej pracownika pomiędzy miejscami pracy, stanowiskami w hierarchii oraz do optymalnego rozwoju indywidualnych potencjałów pracowników. Celem *flexicurity* jest także elastyczne organizowanie pracy, pozwalające na szybkie i skuteczne likwidowanie trudności oraz kształtowanie nowych umiejętności i godzenie pracy zawodowej z życiem osobistym pracownika. Elastyczność oznacza, że pracownik w swoim życiu zawodowym płynnie przechodzi przez poszczególne fazy swojego rozwoju zawodowego, zachowując jednocześnie poczucie bezpieczeństwa związanego nie tyle z zachowaniem swojego miejsca pracy, co pewności kontynuowania zatrudnienia w różnych podmiotach rynku pracy. Choć nie jest to bezpośrednio wsparcie rozwoju zawodowego w takim sensie, jak miało to miejsce we wcześniej omawianych formach, to jest to równie cenna forma wsparcia co poprzednie.

Trzeba jednak pamiętać, że każda zewnętrzna forma wsparcia rozwoju zawodowego przyniesie oczekiwany skutek tylko wtedy, gdy będzie zgodna z założeniami głoszonymi przez stoików, którzy twierdzą, że szczęście jest niezależne od wydarzeń zewnętrznych i należy szukać go w sobie, w swoim rozumie, w swojej mądrości, zaradności i chęci go posiadania.

## Bibliografia

1. Bańka A., *Kapitał kariery – uwarunkowania, rozwój i adaptacja do zmian organizacyjnych oraz strukturalnych rynku pracy* [w:] *Współczesna psychologia pracy i organizacji – wybrane zagadnienia*, red. Z. Ratajczak, A. Bańka, E. Turska, Wyd. UŚ, Katowice 2006.
2. Bańka A., *Otwartość na nowe doświadczenia życiowe. Podstawy teoretyczne oraz struktura czynnikowa Skali Otwartości na Kariere Międzynarodową*, Instytut Rozwoju Kariery, Warszawa 2005.
3. Bauman Z., *Płynna nowoczesność*, przekł. T. Kunz, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006.
4. Buszko A., *Uwarunkowania współczesnych zachowań w organizacji*, Wyd. Difin, Warszawa 2013.

5. Chirkowska-Smolak T., Hauziński A., Łaciak M., *Drogi kariery. Jak wspomagać rozwój zawodowy dzieci i młodzieży*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2011.
6. Czarnecki K.M., *Podstawowe pojęcia zawodoznawstwa*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2008.
7. Czarnecki K.M., *Rozwój zawodowy człowieka*, Wyd. IWZZ, Warszawa 1985.
8. Czarnecki K.M., Karaś S., *Profesjologia w zarysie*, Wyd. ITE-PIB, Radom 1996.
9. Ćwiek J., *Nie daj się usunąć z rynku pracy*, „Rzeczpospolita” z 22.02.2012 r.
10. Danielewicz D., *Szkolenie i rozwój w praktyce [w:] Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym*, red. T. Rostowski, D. Danielewicz, Wyd. Difin, Warszawa 2012.
11. *Język polski. Współczesny słownik języka polskiego*, red. D. Dunaj, t. 2, Wyd. Langenscheidt Polska, Warszawa 2007.
12. Kaja B.M., *Psychologia wspomaganie rozwoju. Zrozumieć świat życia człowieka*, GWP, Sopot 2010.
13. Karney J.E., *Psychopedagogika pracy. Wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Wyd. Akademickie „Zak”, Warszawa 2007.
14. Kielar-Turska M., *Analiza pola semantycznego terminów związanych ze wspomaganie rozwoju [w:] Wspomaganie rozwoju. Psychostymulacja i psychokorekcja*, red. B. Kaja, t. 5, Wyd. AB, Bydgoszcz 2003.
15. Korcz J., *Inteligencja duchowa w rozwoju zawodowym*. Materiał z konferencji [www.konferencja21.edu.pl/3/tom/180.pdf](http://www.konferencja21.edu.pl/3/tom/180.pdf) z dn. 23.12.2006 r.
16. Kryńska E., *Wybrane teorie rynku pracy a prognozowanie [w:] E. Kryńska, B. Suchocki, Prognoza podaży i popytu na pracę w Polsce do roku 2010*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 1998.
17. Lubrańska A., *Edukacja dorosłych w aspekcie rozwoju zawodowego i realiów współczesnego rynku pracy*, „Edukacja Dorosłych” 2014, nr 2.
18. Pawlak J., *Rozwój zawodowy a współczesne wyzwania na rynku pracy*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy” 2014, nr 39.
19. Plewka Cz., *Kierowanie własnym rozwojem zawodowym. Studium teoretyczne i egzemplifikacja praktyczna*, Wyd. Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2015.
20. Plewka Cz., *Sytuacja ludzi młodych na współczesnym rynku pracy*, „Problemy Profesjologii” 2015, nr 1.
21. Przetacznikowa M., *Rozwój psychiczny dzieci i młodzieży*, PZSW, Warszawa 1967.
22. Sullivan S., Emerson R., *Recommendation for successfully navigating the boundaryless career: form theory to practice*, Bowling Green State University, Bowling Green 2000.

23. Szydlik-Leszczyńska A., *Funkcjonowanie współczesnego rynku pracy. Wybrane uwarunkowania*, Wyd. Difin, Warszawa 2012.
24. Wendt R., Turniak G., *Profesjonalny networking – czyli kontakty, które procentują*, Biblioteka Kariery, Warszawa 2006.
25. Wiatrowski Z., *Wyznaczniki i szanse bycia współczesnym pracownikiem* [w:] *Przedsiębiorstwo w rozwoju zawodowym pracownika*, red. S.M. Kwiatkowski, Wyd. IBE-PIB, Warszawa 2005.
26. Włodarski Z., Hankała A., *Nauczanie i wychowanie jako stymulacja rozwoju człowieka*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Warszawa-Kraków 2004.

### Streszczenie

Sytuacja na współczesnym rynku pracy zmienia się w sposób dynamiczny i często nieprzewidywalny. Powodem tych zmian są procesy globalizacyjne i demograficzne, umiędzynarodowienie gospodarki, nieustanny rozwój techniczno-technologiczny, a także organizacyjny oraz zjawisko bezrobocia i coraz większej konkurencji podmiotów gospodarczych. W tak złożonych okolicznościach sytuacja współczesnego pracownika nie jest łatwa. Musi on być dobrym fachowcem, zdolnym do samodzielnego zabiegania o swoją zawodową egzystencję, niezwykle elastycznym i posiadającym umiejętność optymalnego wykorzystania swojego potencjału i nieustannego zabiegania o jego pomnażanie. Rozwój zawodowy pracownika tego kapryśnego rynku pracy to niezwykle ważny przedmiot troski zarówno samego pracownika, jak i jego pracodawcy. Powodzenie w tym rozwoju warunkowane jest różnego rodzaju czynnikami, w tym jednym z najważniejszych czynników jest własna aktywność pracownika. Zdarza się jednak, że pracownik nie jest w stanie sam radzić sobie z niektórymi sytuacjami, które pojawiają się w jego pracy zawodowej. Wówczas nieodzowne staje się wsparcie jego własnych poczynań i udzielenie mu stosownej pomocy. Ta złożona sytuacja pracownika współczesnego rynku pracy i wszelkiego rodzaju zabiegi, których celem jest pomóc mu w przezwyciężaniu trudności, jest przedmiotem rozważań podjętych przez autora w tym artykule.

### Supporting professional development of employees of contemporary labour market

#### Summary

The situation in today's job market is changing in a dynamic, and often unpredictable way. The reason for these changes are the processes of globalization and demographic internationalization of the economy, the constant technical and



technological, as well as organizational development, and the phenomenon of unemployment and increasingly competitive business entities. In such complex circumstances, the situation of the modern worker is not easy. An employee must be a good specialist, who is able to independently solicit his professional existence, is extremely flexible and has the ability to optimize their potential and continually strive for its multiplication. Professional development of an employee working at that fickle job market is an extremely important concern of both the employee and the employer. The success of this development is conditioned by all kinds of factors, including one of the most important factors, which is the self-activity of the employee. Sometimes, however, the employee alone is not able to deal with certain situations that appear in their work. Then it becomes necessary to support their actions and give them appropriate assistance. This complex situation of employee in the contemporary labour market and all kinds of treatments, the aim of which is to help them overcome the difficulties, is the subject of deliberations undertaken in this article by the author.