

Bilans kompetencji stażystów – wnioski i perspektywy

Maria Jabłońska-Wołoszyn

Akademia Obrony Narodowej

Marzena Fryczyńska

Szkoła Główna Handlowa

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie bilansu kompetencji stażystów z projektu pt. *Uczelnia bliżej biznesu – absolwent bliżej pracy* w Polsko-Japońskiej Akademii Technik Komputerowych (PJATK). W projekcie oceniono, z zastosowaniem Development Center, kompetencje stażystów istotne dla wejścia na rynek pracy. W artykule zostały omówione założenia metody Development Center (DC) oraz zastosowane w projekcie rozwiązania. Dokonano analizy wyników oceny kompetencji stażystów na przestrzeni trzech lat. W kolejnych latach kompetencje stażystów były coraz wyższe, choć nie osiągnęły poziomu dobrego. Istotnie rósł poziom kompetencji: komunikacja, współpraca, konsekwencja w dążeniu do celu i radzenie sobie z trudnościami. Natomiast kompetencja przedsiębiorczość istotnie nie wzrosła. Unaocznily się luki kompetencyjne, które warto rozwijać dla zapewnienia dostosowania absolwentów uczelni do istniejącego popytu na rynku pracy.

Słowa kluczowe: kompetencje, ocena kompetencji, development center, staż, kształcenie.

Wprowadzenie

Problem uwarunkowań aktywności zawodowej absolwentów jest ciągle aktualny z perspektywy teoretycznej i praktycznej. Oczekiwania osób studiujących co do wpływu ich edukacji na osiąganie określonych celów zawodowych są bardzo wysokie (Mazurkiewicz, Moczulska, 2014). Jak wynika z doświadczenia rynku pracy, posiadanie wiedzy nie jest wystarczające do osiągnięcia sukcesu. Szczególnie istotna jest natomiast zdolność do wykorzystania własnych zasobów

– predyspozycji, umiejętności, postaw, wiedzy i doświadczenia – do uzyskiwania określonych przez pracodawcę rezultatów. Jeśli przyjmiemy, iż to właśnie zachowanie potwierdza posiadane zdolności, to dochodzimy do wymogów kompetencyjnych jako kluczowych atrybutów, które umożliwiają uzyskiwanie wybitnych wyników oczekiwanych przez pracodawcę (Fryczyńska, Jabłońska-Wołoszyn, 2008).

Diagnoza kompetencji to poznanie możliwości radzenia sobie w sytuacjach zadaniowych w jakiejś dziedzinie: jednostki, całych zespołów, a nawet całej organizacji. Z perspektywy osoby, która kształci się dla przyszłych wyzwań zawodowych, a taką z pewnością jest stażysta, jest wiele sytuacji, w których taka diagnoza jest potrzebna, np.:

- weryfikacja jakości kształcenia na wybranym kierunku;
- problemy z efektywnością w działaniu;
- diagnoza obszarów wymagających wsparcia;
- działania rozwojowe, dla których punktem wyjścia jest poznanie własnych możliwości;
- poszerzenie własnej oferty pracy o nowe i rzetelne informacje o kompetencjach.

W Polsko-Japońskiej Akademii Technik Komputerowych (PJATK) wykorzystano diagnozę kompetencji z zastosowaniem metody Development Center do działań systemowych w zakresie poprawy kształcenia. Do misji PJATK należy kształcenie specjalistów potrafiących twórczo i z zaangażowaniem pracować zespołowo w ważnych dla rozwoju Polski przedsięwzięciach z zastosowaniem technik komputerowych. Programy i plany nauczania w Akademii są weryfikowane co roku, przy aktywnym udziale przedstawicieli pracodawców i studentów. Do przeprowadzania analiz bardziej złożonych kwestii są powoływane grupy robocze składające się ze specjalistów danej dziedziny. Głównymi kierunkami rozwoju programu kształcenia praktycznych umiejętności studentów są:

- identyfikowanie i rozwiązywanie problemów z zakresu szeroko rozumianego wykorzystania informatyki w różnych dziedzinach funkcjonowania człowieka;
- analizy i syntezy informacji różnego typu i z zakresu różnych dyscyplin, nie tylko z dziedziny informatyki.

Kluczowym podmiotem opiniotwórczym w procesie kształcenia jest Rada Programowa Wydziału Informatyki PJATK, która służy do tworzenia warunków głębszego powiązania środowiska naukowego i dydaktycznego z rynkiem pracy. Stanowi ona platformę wymiany poglądów dotyczących przede wszystkim jakości kształcenia na Wydziale i oceny dostosowania programów nauczania do potrzeb pracodawców. W skład Rady Programowej wchodzi, oprócz przedstawicieli Uczelni, przedstawiciele pracodawców oraz przedstawiciele absolwentów Uczelni. Do jej kompetencji należy:

- opiniowanie wniosków o tworzeniu lub znoszeniu specjalności na kierunku Informatyka oraz opiniowanie merytorycznej zawartości programów nauczania;
- opiniowanie wniosków dotyczących merytorycznego zakresu studiów podyplo-mowych;
- pomoc w pozyskiwaniu środków finansowych i rzeczowych mających na celu rozwój Wydziału;
- opiniowanie programów studiów z punktu widzenia ich przydatności w poszczegól-nych gałęziach gospodarki narodowej;
- pomoc w rozszerzaniu współpracy technicznej, naukowej i dydaktycznej z zakładami pracy, zwłaszcza w organizowaniu praktyk zawodowych.

Dzięki temu Akademia na bieżąco reaguje na zmieniające się otoczenie w branży IT i realizuje projekty mające na celu zbliżanie Akademii do biznesu i rynku pracy. Przedmiotem niniejszego artykułu jest projekt, którego genezą były konsultacje przeprowadzone w okresie I–III 2010 roku przez PJATK z przed-stawicielami 18 pracodawców, którzy przyjęli na staże lub/i praktyki studentów/absolwentów PJATK. Za pomocą wywiadu kwestionariuszowego stwierdzono następujące deficyty kompetencyjne stażystów:

- brak umiejętności łączenia procesów organizacyjnych i biznesowych z techno-logią IT;
- brak umiejętności pracy w zespole i myślenia projektowego – okazało się, że absolwenci to zdolni informatycy, ale hermetyczni i introwertyczni, jeżeli cho-dzi o pracę projektową i zespołową.

Zatem celem realizacji projektu pt. *Uczelnia bliżej biznesu – absolwent bliżej pracy* było niwelowanie niedopasowania praktycznych umiejętności absolwentów PJATK do wymogów i potrzeb stawianych przez pracodawców poprzez:

- doradztwo w wyborze drogi rozwoju zawodowego na podstawie indywidualnej diagnozy kompetencji i pomoc w znalezieniu zatrudnienia poprzez wyszukiwa-nie interesujących propozycji pracy, praktyk, staży;
- stworzenie możliwości skorzystania z porad doradcy zawodowego, nawet po sześciu miesiącach od momentu zatrudnienia;
- umożliwienie udziału w bezpłatnych szkoleniach i warsztatach rozwijających umiejętności szukania pracy i rozwoju własnej kariery.

Szczególnie istotnym elementem projektu było przeprowadzenie metodą Development Center badania kompetencji stażystów zakwalifikowanych do pro-gramu staży. Diagnoza kompetencji była jednym z elementów branych pod uwagę przy wyznaczaniu celów związanych z wejściem stażystów na rynek pracy. Na przestrzeni trzech lat (2011–2013) do badania w sumie przystąpiło 76 stażystów, niemal w równolicznych grupach, wytypowanych spośród studentów lub absol-wentów PJATK z Warszawy i Gdańska.

Metodyka ośrodków oceny i rozwoju (Assessment and Development Center) – perspektywa teoretyczna

Ośrodek oceny i rozwoju to wielowymiarowy proces oceny kompetencji wybranych osób przez niezależnych i obiektywnych asesorów (Fryczyńska, 2014). Dokonanie rzetelnej oceny kompetencji tą metodą jest wynikiem precyzyjnych standardów. Zasadniczo niezbędne jest ocenianie przez kilku asesorów i zastosowanie zróżnicowanych zadań, dzięki czemu można uzyskać wiele informacji o kompetencjach. Podkreśla się, że jest to proces toczący się w wystandaryzowanych warunkach. Metodyka jest wynikiem wielu badań i analiz, które uzyskały akceptację środowiska profesjonalistów i naukowców w zakresie oceny kompetencji (*Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations*, 2009). W rezultacie każdy projekt oceny AC/DC przebiega odmiennie, choć zbieżnie z obowiązującymi regułami.

Fundamentalne zasady ośrodków oceny i rozwoju są następujące (Thornton, 2011):

- analiza stanowiska pracy lub model kompetencji określa oceniane wymiary lub zmienne;
- wiele technik oceny jest wykorzystywanych w celu pozyskania rzetelnych informacji;
- wśród technik oceny znajdują się symulacje sytuacji zawodowych;
- oceny dokonuje kilku przygotowanych asesorów;
- ujawnione przez ocenianych zachowania klasyfikuje się stosowanie do wymiarów lub zmiennych oceny;
- systematyczne procedury służą do rejestrowania, klasyfikowania, oceniania i raportowania zachowań, a następnie kompetencji;
- integracja zgromadzonych danych o zachowaniach przez asesorów w zadaniach odbywa się po zakończeniu obserwacji ocenianych.

Ośrodki oceny i rozwoju mogą być zastosowane we wszystkich organizacjach, które potrzebują zdobyć informację o kompetencjach kluczowych osób (Baczyńska, 2011), a także w organizacjach publicznych i komercyjnych. Zasadniczo stosuje się je w celu wsparcia kluczowych procesów zarządzania, a mianowicie: pozyskiwania, relokacji lub rozwoju kapitału ludzkiego. Dlatego ośrodek oceny i rozwoju dla pozyskania optymalnych kandydatów jest nazywany Assessment Center, a dla rozwoju osób – Development Center (Woehr, 2006).

Opis metodyki Development Center w Projekcie PJATK

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja systemowego podejścia do diagnozy kompetencji stażystów i wykorzystania go do rozwoju oferty kształcenia absolwentów. Na potrzeby badania przyjęto następujące hipotezy badawcze:

- poszczególne uczelnie tworzą profile kompetencji swoich absolwentów, które zawierają najważniejsze opisy zachowania potrzebnego na rynku pracy (profile kompetencji);
- diagnoza kompetencji studentów oparta na trafnych narzędziach (tj. ośrodek oceny i rozwoju) daje odpowiedź na pytanie, czy mają oni zasoby, które są ważne dla dalszego kształcenia w kierunku zgodnym z potrzebami rynku pracy;
- programy wsparcia rozwoju kompetencji zwiększają kompetencje studentów zbieżne z potrzebami rynku pracy;
- diagnoza kompetencji istotnych na rynku pracy to istotny wkład w rozwój oferty kształcenia i budowania konkurencyjności macierzystej uczelni studenta.

Kompetencje stażystów były diagnozowane metodą Development Center (ośrodek oceny i rozwoju, DC), tj. oceniano kompetencje, które pozwalają absolwentom osiągać sukcesy na rynku pracy. Zakres predyktorów kompetencji obejmuje szerokie spektrum z uwagi na potencjalnie zróżnicowanie ścieżek kariery absolwentów – od właściciela firmy do pracownika, od podwykonawcy do zleceniodawcy, od wielości zadań i projektów w jednym czasie do koncentracji na jednym. Metodą Development Center oceniano:

- przedsiębiorczość, tj. umiejętność poszukiwania i wykorzystywania szans w otoczeniu do realizacji przedsięwzięć (łapanie okazji), szacowania potencjału oraz ryzyka podejmowanych przedsięwzięć oraz siłę i skuteczność angażowania innych do własnych przedsięwzięć;
- konsekwencję w dążeniu do celu, tj. wytrwałość w dążeniu do zamierzonego celu, umiejętność planowania kolejnych etapów działania i ich skutecznej realizacji, zdolność utrzymywania efektywności pracy i zorganizowania jej zbieżnie z celami;
- radzenie sobie z trudnościami, tzn. umiejętność działania w trudnej sytuacji (tj. działanie pod presją czasu lub w sytuacji konfliktowej), kontrolowania przejawów własnych emocji i zachowania stabilności zachowań w trudnych sytuacjach oraz radzenia sobie ze stanami emocjonalnymi innych osób;
- współpracę, tj. umiejętność budowania partnerskich relacji z innymi osobami, nakierowywania ich na wspólne wypracowanie rozwiązań i osiągnięcie kompromisu oraz budowania atmosfery współpracy w grupie;

- komunikację, tzn. poziom logiki, jasności i precyzji wypowiedzi, umiejętność wyrażania swoich opinii lub faktów w jasny, przekonujący sposób, pewność siebie i płynność w komunikacji, posługiwanie się poprawnym językiem, poziom świadomości i umiejętności stosowania właściwych przejawów: postawy ciała, gestykulacji, mimiki, tonacji głosu, kontaktu wzrokowego.

Podczas oceny posługiwano się czterostopniową skalą oceny, z możliwością różnicowania ocen zachowań, tzw. półówkami skali, tj. 1,5; 2,5; 3,5. Skala została opisana następująco:

- 1 – niesatysfakcjonująco, brak zachowań pożądaných, dominują zachowania niepożądane; spójność niepożądanych zachowań w różnych kontekstach sytuacyjnych;
- 2 – miernie, sporo zachowań niepożądanych, próby zachowań pożądaných, w sytuacjach łatwych pojawiają się okazjonalnie zachowania pożądanę; brak spójności zachowań w różnych kontekstach sytuacyjnych;
- 3 – dobrze, dominują zachowania pożądanę, spójność zachowań pożądaných w sytuacjach standardowych, prostych; w sytuacjach trudnych pojawiają się zachowania niepożądane;
- 4 – wybitnie, trwałe zachowania pożądanę, powtarzane w różnych kontekstach sytuacyjnych, również zadaniach trudnych, zachowania pożądanę prezentowane w sposób pewny i jednoznaczny.

Podczas Development Center zastosowano kluczowe zadania, tj. dyskusję grupową, indywidualną prezentację oraz zadanie w parach – z przełożonym i ze współpracownikiem. Stosownie dla DC zadania prezentowały szeroki kontekst sytuacyjny, pozwalający ocenić kompetencje i ich potencjał.

Tabela 1. Macierz kompetencji i zadań DC

Zadania/ kompetencje	Dyskusja grupowa	Rozmowa z przełożonym	Rozmowa ze współpracownikiem	Prezentacja indywidualna
Przedsiębiorczość	×	×		×
Konsekwencja w dążeniu do celu	×		×	×
Radzenie sobie z trudnościami		×	×	×
Współpraca	×		×	
Komunikacja	×	×		×

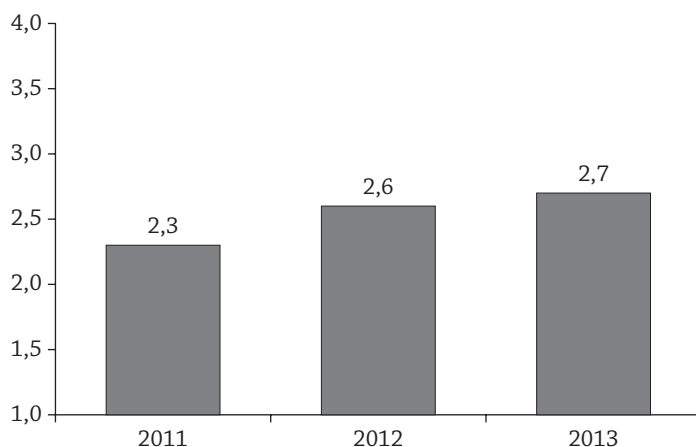
Źródło: opracowanie własne na podstawie metody DC.

Zatem obserwowano i oceniano każdą kompetencję w przynajmniej dwóch zróżnicowanych zadaniach. Obserwacji zachowań i oceny kompetencji każdego uczestnika dokonał zespół asesorów. W poszczególnych zadaniach relacyjnych przynajmniej dwóch asesorów obserwowało jednego ocenianego. Taka metodologia zapewniała wysoką trafność predykcyjną oceny kompetencji, co pozwoliło szacować, że oceniany w taki sam sposób zachowuje się w codziennym życiu zawodowym i nie tylko (Wąsowska-Bąk i in., 2012).

Analiza wyników oceny kompetencji stażystów

Realizacja projektu na przestrzeni trzech lat pozwoliła na ocenę zmienności kompetencji stażystów (rysunek 1). Indywidualne wyniki badanych różniły się między sobą, pozwalając na rzetelne oszacowanie wyników przeciętnych – dla całej populacji wyniosły 2,5. W kolejnych latach uśrednione wyniki pokazują istotną tendencję wzrostową kompetencji stażystów – kolejno w latach 2011–2013 wyniosły one 2,3; 2,6 i 2,7. Kompetencje stażystów nie osiągnęły poziomu dobrego, niemniej jednak w każdym roku były coraz bliższe temu poziomowi.

Rysunek 1. Ocena kompetencji ogółem w latach 2011–2013

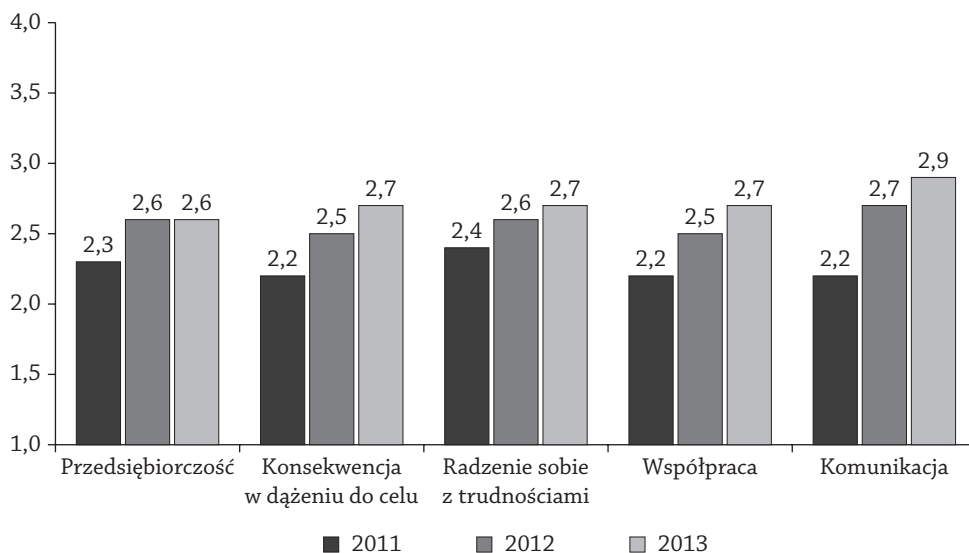


Źródło: opracowanie własne.

Jak już wspomniano, oceniono pięć kompetencji istotnych dla osiągnięcia sukcesów na rynku pracy (rysunek 2). Zasadniczo każda z badanych kompetencji wzrosła, jednakże w różnym stopniu. Dokonano analiz, które potwierdzają, że największy wzrost osiągnięto w komunikacji – o 0,64 punktu, $F(72) = 12,46$, $p = 0,001$.

Kolejno największe zmiany na przestrzeni trzech lat osiągnięto we współpracy – $F(72) = 5,29$, $p = 0,007$ i w konsekwencji w dążeniu do celu – $F(72) = 4,28$, $p = 0,018$, odnotowując wzrost o 0,48 punktu, a następnie w zakresie radzenia sobie z trudnościami – $F(72) = 3,17$, $p = 0,48$, odnotowując wzrost o 0,36 punktu. Pomimo wzrostu kompetencji przedsiębiorczość o 0,36 punktu, wynik ten okazał się nieistotny statystycznie ($p = 0,06$) (Boczoń, Żarnowiecka, 2014). Potwierdza to również kolejna miara centralna – mediana, która wzrosła z poziomu 2,5 do poziomu 3,0 w ostatnim roku projektu. Odchylenie standardowe wyników stażystów wahało się od 0,48 do 0,59 w poszczególnych kompetencjach i w kolejnych latach, wynosząc dla całego trzyletniego badanego okresu 0,5.

Rysunek 2. Ocena poszczególnych kompetencji w latach 2011–2013



Źródło: opracowanie własne.

Z badania wynika, że po trzech latach stażysty lepiej się komunikują, osiągając niemal poziom dobry w ostatnim roku projektu. Lepiej współpracują i zachowują większą konsekwencję w dążeniu do celu, lepiej radzą sobie z trudnościami, nie mniej nadal niezbędne są działania rozwojowe. Na szczególną uwagę zasługuje przedsiębiorczość, która istotnie się nie poprawiła. Przedsiębiorczość jest istotną kompetencją pozwalającą realizować się jako przedsiębiorca (osoba prowadząca firmę) oraz wewnętrzny przedsiębiorca (pracownik) poszukujący i wykorzystujący szanse w otoczeniu do realizacji przedsięwzięć, szacujący ich potencjał oraz ryzyko, a także angażujący innych do tych przedsięwzięć.

Podsumowanie

Jak już wspomniano, poziom średnich kompetencji niemal umożliwia stażystom dobre funkcjonowanie w środowisku zawodowym. Charakterystyczną cechą grupy jest nie do końca satysfakcjonujący poziom przedsiębiorczości. Może to wynikać przede wszystkim z małej skłonności do szukania okazji do podjęcia nowych cennych inicjatyw i mało twórczego podejścia do nadarzających się okazji. Zdecydowana większość badanych studentów komunikowała, iż przede wszystkim zależy im na starcie zawodowym oraz poszukują doświadczenia w dobrej firmie, w której poznają dobre praktyki i narzędzia. Celem pozyskania dobrych praktyk jest docelowe wykorzystanie ich we własnej działalności gospodarczej lub w byciu freelancerem. Tak więc zdecydowanie w tej grupie zawodowej należy rozwijać twórcze i niezależne podejście do nowych wyzwań i rozwiązywania problemów, a nie kopiowanie już istniejących rozwiązań. Warto poszerzać kompetencje w zakresie tworzenia pomysłów i rozwijania ich jako produktów rynkowych poprzez konkretne prace projektowe oraz działania w zakresie rozwoju własnej przedsiębiorczości.

W badanej grupie zaobserwowano zróżnicowanie poziomów kompetencji poszczególnych stażystów. Chociaż średnie poziomy kompetencji są coraz wyższe, to w badanej grupie kompetencje są niesatysfakcjonujące. Stąd też są rekomendowane zindywidualizowane programy rozwoju studentów i stażystów oraz rozszerzanie standardowej oferty kształcenia o warsztaty kompetencji, zwłaszcza w zakresie przedsiębiorczości, konsekwencji w dążeniu do celu, radzeniu sobie z trudnościami oraz współpracy. Są to zadania wymagające współdziałania instytucji edukacyjnych, instytucji rynku pracy oraz przedsiębiorstw zatrudniających absolwentów.

Sukcesywny wzrost kompetencji stażystów na przestrzeni trzech lat pokazuje, że programy rozwoju kompetencji tworzone przy wspólnym udziale uczelni i pracodawców mają sens. Przygotowują absolwentów uczelni tak, że są lepiej dostosowani do wymagań rynku pracy.

Bibliografia

- Baczyńska, A. (2011). Assessment/Development Center (Ośrodki/Centra Oceny) jako metoda oceny kompetencji. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problem. Innowacje. Projekty*, 4(18), 103–118.

- Boczoń, T., Żarnowiecka, K. (2014). *Raport podsumowujący diagnozę kompetencji stażystów PJATK w latach 2011–2013*. Maszynopis powielony.
- Fryczyńska, M. (2014). Ocena kompetencji z zastosowaniem ośrodków oceny i ośrodków rozwoju (AC/DC). W: M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy, narzędzia, aplikacje*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 377–386.
- Fryczyńska, M., Jabłońska-Wołoszyn, M. (2008). *Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników*. Warszawa: Placet, 68–75.
- Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations (2009). *International Journal of Selection and Assessment*, 17(3), 243–254. Pobrano 4 lutego 2011 z: <http://www.assessmentcenters.org/Assessmentcenters/media/2002/2009EthicalGuidelines.pdf>
- Mazurkiewicz, A., Moczulska, M. (2014). Oczekiwania młodych osób wobec aktywności zawodowej (w świetle wyników badań empirycznych). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 5, 57–68.
- Thornton III, G. (2011). Fifty years on: the ongoing reciprocal impact of science and practice on the assessment center method. In: N. Povah, G. Thornton (Eds), *Assessment centres and global talent management*. Burlington: Gower Publishing Company, 163–174.
- Wąsowska-Bąk, K., Górecka, D., Mazur, M. (2012). *Assesment/Development Center*. Gliwice: Helion, 11–20.
- Woehr, D.J. (2006). Assessment Centers. In: J.H. Greenhaus, G.A. Callanan (Eds), *Encyclopedia of Career Development*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 28–32. Pobrano 15 stycznia 2015 z: DOI: <http://dx.doi.org/10.4135/9781412952675.n14>

Summary

Interns Competences' Balance – Conclusions and Perspectives

The purpose of this article is to present the results of interns' competences assessment in the project carried out by Polish-Japanese Institute of Information Technology in order to enhance its educational potential. The article presents the assumptions of Development Center method and its application to the project, and findings of interns' competences assessment over three years. The competences of interns were improving, but did not reach the targeted level. The competences: communication, collaboration, consistency in goal pursuing and coping with difficulties were improved, but entrepreneurial competence, didn't increase significantly. A competency gap was showed and it highlighted a need for educational improvement at Colleges.

Keywords: competences, competences' assessment, development center, education, internship.

Резюме

Баланс компетенции стажёров – выводы и перспективы

Целью этой статьи является представление баланса компетенции стажёров, принимающих участие в проекте «Высшее учебное заведение ближе к бизнесу – выпускник вуза - ближе к работе» в Польско-японской академии компьютерной техники (PJATK). В проекте с помощью Development Center оценке подвергалась компетенция стажёров на протяжении 3 лет. В следующие годы компетенции стажёров были на значительно высшем уровне, хотя не достигли хорошего уровня. Значительно повышался уровень компетенции: коммуникация, сотрудничество, последовательность в стремлении к достижению определённых целей и умению хорошо справляться с разными проблемами. Зато компетенция, связанная с предпринимательством вообще существенным образом не увеличилась. Заметными стали определённые пробелы в компетенции, которые стоит развивать с целью обеспечения пригодности выпускников к спросу на рынке труда.

Слова-ключи: компетенция, оценка компетенции, development center, стажировка, обучение.

Dr Marzena Fryczyńska

Doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Rozwoju Kapitału Ludzkiego Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Interesuje się oceną i rozwojem kompetencji, kształtowaniem karier oraz wpływem sieci społecznych na zarządzanie kapitałem ludzkim. Z wielką przyjemnością uczy studentów, również w międzynarodowych grupach i wspiera ich w rozwoju kompetencji osobistych i specjalistycznych. Prowadzi badania i popularyzuje cenne wnioski oraz idee. Jest współautorką książki pt. *Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego* (Płacet, 2008) oraz autorką wielu opracowań naukowych publikowanych w książkach i czasopismach dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi.

Dr Maria Jabłońska-Wołoszyn

Doktor nauk ekonomicznych, adiunkt na Wydziale Zarządzania i Dowodzenia w Akademii Obrony Narodowej. Certyfikowany coach ICC oraz certyfikowany konsultant MBTI i HAS, od ponad 10 lat jest doradcą w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i rozwoju osobistego oraz trenerem umiejętności sprzedażowych i menedżerskich. Jest współautorką książki pt. *Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego* (Placet, 2008) oraz autorką wielu artykułów, publikowanych w książkach i czasopismach dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi.