

Honorata TRZCIŃSKA

Akademia Nauk Stosowanych w Nowym Sączu, Polska
ORCID: 0009-0007-7899-7006

ZNACZENIE ROZWOJU ZAWODOWEGO W KSZTAŁTOWANIU SATYSFAKCJI ZAWODOWEJ PRACOWNIKÓW

Streszczenie

W warunkach dynamicznych przemian społeczno-gospodarczych i rosnących wymagań konkurencyjnych szczególnego znaczenia nabiera kapitał ludzki jako kluczowy czynnik determinujący efektywność i rozwój organizacji. Jednym z istotnych elementów kształtujących postawy i zachowania pracowników jest rozwój zawodowy, który wpływa nie tylko na poziom ich kompetencji, lecz także na satysfakcję z pracy. Pomimo licznych opracowań dotyczących satysfakcji zawodowej, zależności między możliwościami rozwoju zawodowego a poziomem satysfakcji pracowników pozostają niewystarczająco rozpoznane, przede wszystkim w ujęciu empirycznym opartym na standaryzowanych narzędziach badawczych.

Celem artykułu jest wskazanie znaczenia rozwoju zawodowego w kształtowaniu satysfakcji zawodowej pracowników. W badaniu wykorzystano metodę ilościową opartą na danych ankietowych, co umożliwiło ocenę poziomu satysfakcji zawodowej respondentów oraz identyfikację siły i kierunku zależności pomiędzy postrzeganymi możliwościami rozwoju a odczuwaną satysfakcją z pracy.

Uzyskane wyniki pozwalają na pogłębienie wiedzy w zakresie relacji pomiędzy rozwojem zawodowym a satysfakcją pracowników, jak również na identyfikację czynników wpływających na ich wzajemne oddziaływanie. Rezultaty badań mogą stanowić podstawę do formułowania rekomendacji dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, w szczególności w obszarze projektowania działań wspierających rozwój zawodowy i podnoszenia dobrostanu pracowników, co w konsekwencji może przyczynić się do zwiększenia efektywności oraz innowacyjności organizacji.

Słowa kluczowe: rozwój, rozwój zawodowy pracowników, satysfakcja zawodowa pracowników.

THE IMPORTANCE OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT IN SHAPING EMPLOYEE SATISFACTION

Summary

In the context of dynamic socio-economic changes and increasing competitive pressures, human capital takes on particular significance as a key factor determining an organization's effectiveness and development. One of the key elements shaping employees' attitudes and behaviors is professional development, which influences not only their level of competence but also their job satisfaction. Despite numerous studies on job satisfaction, the relationship between professional development opportunities and employee satisfaction remains insufficiently explored, particularly in an empirical context based on standardized research tools.

The aim of this article is to analyze the significance of professional development in shaping employees' job satisfaction. The study employed a quantitative method based on survey data, which enabled the assessment of respondents' job satisfaction levels and the identification of the strength and direction of the relationship between perceived development opportunities and perceived job satisfaction.

The results obtained allow for a deeper understanding of the relationship between professional development and employee satisfaction, as well as the identification of factors influencing their mutual interaction. The research findings can serve as a basis for formulating recommendations for human resource management practices, particularly in the area of designing initiatives that support professional development and enhance employee well-being, which in turn may contribute to increasing the organization's effectiveness and innovation.

Keywords: development, employee professional development, employee job satisfaction.

Wprowadzenie

Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach dynamicznych przemian społeczno-gospodarczych, nasilającej się konkurencji rynkowej i rosnących wymagań dotyczących efektywności oraz innowacyjności. W tych uwarunkowaniach szczególnego znaczenia nabiera kapitał ludzki, postrzegany jako kluczowy zasób determinujący możliwość osiągania oraz utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Kompetencje pracowników, ich zaangażowanie oraz poziom satysfakcji zawodowej stanowią zatem istotne czynniki wpływające na realizację celów organizacyjnych i długookresową stabilność podmiotów gospodarczych.

Jednym z ważniejszych determinantów postaw i zachowań pracowników jest rozwój zawodowy, rozumiany jako proces systematycznego podnoszenia kwalifikacji, zdobywania nowych umiejętności oraz tworzenia warunków sprzyjających rozwojowi kariery i samorealizacji w pracy. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że działania podejmowane przez organizacje w zakresie rozwoju pracowników przyczyniają się nie tylko do wzrostu ich kompetencji, lecz także do kształtowania pozytywnych postaw wobec pracy i pracodawcy (Pocztowski, 2018).

Satysfakcja zawodowa stanowi złożoną i wielowymiarową kategorię badawczą, obejmującą aspekty zarówno materialne, jak również niematerialne pracy. Jej poziom kształtowany jest przez szereg czynników, takich jak m.in. warunki pracy, relacje interpersonalne, system wynagradzania, styl zarządzania, a także dostęp do działań rozwojowych i możliwości podnoszenia kompetencji.

Wysoki poziom satysfakcji zawodowej pracowników wiąże się z większym zaangażowaniem w wykonywaną pracę, niższą absencją oraz mniejszą skłonnością do fluktuacji kadr, co ma istotne znaczenie z perspektywy efektywności ekonomicznej organizacji. Pomimo licznych opracowań teoretycznych i empirycznych dotyczących satysfakcji zawodowej, zależności pomiędzy rozwojem zawodowym a poziomem satysfakcji z pracy pozostają obszarem wymagającym dalszych analiz, zwłaszcza w kontekście zmieniających się oczekiwań pracowników i zróżnicowanych warunków funkcjonowania organizacji. Szczęólnego znaczenia nabierają badania empiryczne oparte na subiektywnych ocenach pracowników, umożliwiające analizę sposobu postrzegania przez nich możliwości rozwoju zawodowego i ich wpływu na poziom odczuwanej satysfakcji z pracy.

Wybór tematu artykułu wynika z identyfikacji luki badawczej o charakterze metodologicznym, polegającej na niedostatecznym wykorzystaniu badań ilościowych opartych na standaryzowanych narzędziach ankietowych do analizy zależności między rozwojem zawodowym a satysfakcją zawodową pracowników. W wielu dotychczasowych opracowaniach empirycznych zmienne te analizowane są odrębnie lub w ujęciu opisowym, bez zastosowania narzędzi umożliwiających ocenę siły i kierunku ich wzajemnych zależności. Nadal widoczny jest niedobór badań, które w sposób bezpośredni i porównywalny ujmowałyby subiektywną ocenę możliwości rozwoju zawodowego oraz poziom satysfakcji z pracy w ramach jednego, spójnego modelu badawczego opartego na danych ankietowych.

Autorka wyraża nadzieję, że zaprezentowane wyniki badań przyczynią się do pogłębienia wiedzy na temat oceny możliwości rozwoju zawodowego oraz poziomu satysfakcji z pracy, a także umożliwią identyfikację czynników wpływających na postrzeganie tych obszarów przez pracowników. Uzyskane rezultaty mogą stanowić podstawę do formułowania rekomendacji o charakterze aplikacyjnym, służących doskonaleniu praktyk zarządzania zasobami ludzkimi oraz projektowaniu działań wspierających rozwój zawodowy i dobrostan pracowników, a w dalszej perspektywie – do opracowania bardziej efektywnych i innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych.

W opracowaniu podjęto próbę określenia poziomu satysfakcji zawodowej respondentów i ocenę wpływu możliwości rozwoju zawodowego na jej kształtowanie, przeprowadzoną na podstawie przeglądu literatury przedmiotu oraz wyników badań własnych opartych na danych ankietowych. Badanie dotyczy pracowników zatrudnionych w Nowym Sączu (województwo małopolskie), reprezentujących różnorodne sektory gospodarki i zróżnicowane formy organizacyjne przedsiębiorstw, przy czym dominującą grupę stanowili młodzi pracownicy o krótkim stażu pracy, zatrudnieni głównie na stanowiskach wykonawczych, co pozwala na odniesienie uzyskanych wyników do konkretnego kontekstu społeczno-zawodowego.

1. Teoria rozwoju zawodowego pracowników

Teoria rozwoju zawodowego pracowników stanowi istotny nurt badawczy, integrujący podejścia z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, psychologii organizacji i socjologii pracy, ukierunkowany jednak na podnoszenie kompetencji, wiedzy oraz umiejętności osób zatrudnionych w organizacji. Jego istotą jest proces systematycznego doskonalenia potencjału pracowników w taki sposób, żeby odpowiadał on zarówno aktualnym, jak i przyszłym potrzebom przedsiębiorstwa. Rozwój pracowników obejmuje działania edukacyjne, szkoleniowe i doświadczenia zawodowe, które umożliwiają adaptację do zmieniających się warunków rynkowych oraz technologicznych.

Rozwój personelu obejmuje też działania podejmowane wewnątrz organizacji, których zadaniem jest przede wszystkim motywowanie pracowników. Proces ten ma na celu wyposażenie ich potencjału zawodowego we właściwości niezbędne do wykonywania obecnych oraz przyszłych zadań. W efekcie przyczynia się on do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa i indywidualnych celów pracownika (Ibidem). Jest to składowa wielu czynników, do których należą m.in.:

- intensyfikacja międzynarodowej konkurencji – przez co konieczny jest stały wzrost wydajności i produktywności, co skutkuje poszukiwaniem przez organizacje coraz bardziej doskonałych sposobów zarządzania;

- wzrastająca złożoność i coraz większe rozmiary organizacji sprawiają, że coraz trudniej jest nimi efektywnie zarządzać, aby móc to robić skutecznie, konieczne staje się traktowanie uczestników organizacji jako jej zasobu strategicznego i powiązanie kwestii osobowych z ogólną strategią firmy;
- większy nacisk na wzrost i spłaszczenie struktur sprawiają, że organizacja staje się pozbawiona możliwości dalszego stosowania tradycyjnych narzędzi motywowania, takich jak np. awanse zawodowe czy systemy finansowego motywowania;
- wzrastający poziom wykształcenia społeczeństwa, rosnące aspiracje i zmiany w systemach wartości społeczeństw wymuszają zmianę polityki personalnej;
- zmiany w strukturze grup osób czynnych zawodowo w poszczególnych krajach i regionach są przyczyną prób dostosowań działań w obszarze zasobów ludzkich organizacji (Ibidem).

Rozważając zagadnienie rozwoju pracowników, warto wyjść od zdefiniowania, czym jest rozwój oraz wyjaśnić pojęcia z nim pokrewne, m.in. uczenie się. W ujęciu naukowym rozwój pracowników można traktować jako inwestycję w kapitał ludzki, który staje się jednym z najważniejszych zasobów współczesnych organizacji. Proces ten ma charakter długofalowy i wymaga planowania strategicznego, aby równoważyć potrzeby jednostki oraz organizacji. W naukach o zarządzaniu sam termin „rozwój” to zwiększenie lub realizacja zdolności oraz potencjału danej osoby przez odpowiednie doświadczenia związane z uczeniem się i edukacją (Armstrong, Taylor, 2016). Rozwój pracowników natomiast jest definiowany jako zespół działań mających na celu przygotowanie ich w okresie zatrudnienia w organizacji do wykonywania pracy oraz zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności (Suchodolski, 2006).

Działania organizacji związane (koncepcja M. Armstronga) z rozwojem pracowników powinny być ukierunkowane na osiągnięcie trzech podstawowych celów, takich jak: zaspokojenie przyszłych potrzeb organizacji pod względem obsady stanowisk kluczowych, zapewnienie sprawnej realizacji zadań i obowiązków poprzez zatrudnienie i przygotowanie pod względem kwalifikacyjnym odpowiednich pracowników oraz umożliwienie w ramach organizacji zaspokojenia potrzeb samorealizacji i uznania pracownikom posiadającym odpowiednie predyspozycje (Armstrong, 2000). Cele związane z rozwojem zawodowym personelu mogą być osiąmane dwutorowo, tj. przez koncentrowanie uwagi na indywidualnym rozwoju poszczególnych członków organizacji lub przez prowadzenie systematycznego programu rozwoju całego potencjału społecznego firmy. Indywidualny rozwój pracowników zakłada inwestowanie przede wszystkim w kwalifikacje kierowników i specjalistów, którzy mają być liderami zmian w organizacji oraz osobami kluczowymi dla jej funkcjonowania. Programy rozwoju całego potencjału kadrowego firmy, traktują natomiast wszystkich zatrudnionych jako jeden spójny obiekt oddziaływania, dlatego rozwój nie może być ograniczony wyłącznie do jednostek, lecz powinien obejmować całe zespoły pracownicze. Obie drogi organizacji procesu rozwoju kadry jednak wzajemnie się nie wykluczają, a wręcz mogą być realizowane równocześnie, uzupełniając się (Suchodolski, 2006). A. Pocztowski za rozwój potencjału pracowników uważa ogół celowych i systematycznych działań skierowanych do pracowników wszystkich szczebli hierarchicznych współczesnej organizacji. Proces ten, według autora, ma na celu wyposażenie ich potencjału zawodowego we właściwości

niezbędne do wykonywania obecnych oraz przyszłych zadań. Jak autor podkreśla, przyczynia się on do osiągnięcia postawionych celów przedsiębiorstwa i jednocześnie indywidualnych celów pracownika. Według niego, powinno się to sprowadzać do identyfikacji cech, potrzeb, aspiracji, celów pracownika, przekazywania informacji o perspektywach i warunkach ich spełnienia w ramach firmy, wreszcie do wzajemnego dostosowania oczekiwań i możliwości obu podmiotów. Działania te przyjmują postać określonych form szkolenia i doskonalenia zawodowego, planowania i realizacji karier zawodowych oraz strukturyzacji pracy (Pocztowski, 2008).

Przez rozwój pracowników rozumie się również działania mające na celu przygotowanie ich – w okresie zatrudnienia w organizacji – do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności (Suchodolski, 2006). Proces rozwoju ma na celu podniesienie potencjału zawodowego pracowników na poziom niezbędny do wykonywania obecnych i przyszłych zadań na rzecz organizacji. Rozwój pracownika może być postrzegany szerzej – nie tylko jako rozwój i nabywanie jedynie tych kompetencji i zasobów niezbędnych na danym, konkretnym stanowisku pracy, ale jako element rozwoju człowieka jako całości (Kot, Grzesiuk, Korulczyk, 2017). Dynamiczne tempo zmian w wielu obszarach produkcji i usług, gwałtowny przyrost wiedzy i jej wysoki stopień specjalizacji powodują, że kompetencje zawodowe pracowników szybko ulegają dezaktualizacji. Wiąże się z tym ciągle uzupełnianie i poszerzanie dotychczasowych kompetencji¹, przekwalifikowywanie się, a czasami nawet kilkakrotne zmienianie zawodu w ciągu całego życia. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera kwestia rozwoju zawodowego pracowników, ukierunkowanego na specyficzne potrzeby danej organizacji i samych pracowników, a rozwój zawodowy pracowników organizacji może być zdefiniowany jako proces uwalniania i rozwijania kompetencji, którego celem jest doskonalenie jednostki, zespołu, procesu pracy i wyników funkcjonowania systemu organizacyjnego. Trzeba pamiętać, że rozwój personelu powinien obejmować wszystkie działania podejmowane w organizacji, których zadaniem jest wspieranie i realizacja procesu doskonalenia kompetencji oraz motywacji pracowników. Rozwój zawodowy² powinien sprowadzać się do: identyfikacji cech, potrzeb, aspiracji, celów pracownika, przekazywania informacji o perspektywach i warunkach ich spełnienia w ramach firmy, a wreszcie do wzajemnego dostosowania oczekiwań i możliwości obu podmiotów (Ibidem). Jak zauważa z kolei S. Borkowska (1999), inwestowanie w pracownika staje się nieodzowne, ponieważ nie tylko spełnia funkcję motywacyjną (zaspokajanie potrzeby samorealizacji), ale powoduje pożądaną wzrost efektywności ekonomicznej organizacji. O dużym znaczeniu rozwoju pracowników

¹ Termin „kompetencje” nie został jednoznacznie zdefiniowany, najczęściej cytowane podejścia do definiowania uwzględniają kryterium grupowania, co pozwoliło na identyfikację czterech głównych podejść: zorientowanego na umiejętności, na kwalifikacje, na zachowania i podejścia holistycznego.

² A. Pocztowski wyróżnia cztery podstawowe podejścia strategiczne do rozwoju pracowników:

- doraźne – zakładające podejmowanie działań dopiero w sytuacji wystąpienia bieżących problemów z zapewnieniem organizacji pracowników o odpowiednich kompetencjach;
- długoterminowego rozwoju – cechujące się prowadzeniem celowej polityki ukierunkowanej na rozwój potencjału kadrowego organizacji;
- selektywne – charakteryzujące się zatrudnianiem pracowników o ściśle określonych kompetencjach, przy ograniczonym zakresie działań rozwojowych na rzecz pracowników w samej organizacji;
- transakcyjne – zakładające powstrzymywanie się organizacji od działań rozwojowych na rzecz nabywania określonego potencjału kompetencyjnego pracowników (Kot, Grzesiuk, Korulczyk, 2017).

pisała też w swoich pracach M. Kopertyńska (2009). Autorka ta podkreśla, że szkolenia i rozwój są jednym z ważniejszych czynników satysfakcji zawodowej pracowników (Kopertyńska, 2009). Wielu badaczy podkreśla fakt, że rozwój zasobów ludzkich organizacji obejmuje nie tylko szkolenie i rozwój pracowników, lecz również rozwój samej organizacji. Na poziomie indywidualnym rozwój zawodowy pracownika może być ujęty jako długoterminowy proces zwiększania aktualnej i przyszłej efektywności jednostki (Lundy, Cowling, 2000). Na kanwie powyższych rozważań w obszarze rozwoju pracowników można zauważyć mnogość podejść do tego zagadnienia oraz dużą liczbę działań podejmowanych ze strony organizacji, które mogą być uznawane i klasyfikowane jako rozwój pracowników. Analizując termin „rozwój”, należy mu się przyjrzeć także w odniesieniu do rozwoju zasobów ludzkich.

Autorzy, jak F.W. Taylor, G. Lippit (Pocztowski, 2018), wskazują na cztery takie podejścia do rozwoju zasobów ludzkich. Pierwsze z nich zakłada podejmowanie określonych działań dopiero w sytuacji wystąpienia problemów z zapewnieniem przedsiębiorstwu pracowników w określonej wiedzy i umiejętnościach. Kolejne, drugie, podejście do rozwoju zasobów ludzkich charakteryzuje prowadzenie celowej polityki skierowanej na tworzenie w przedsiębiorstwie odpowiedniego zasobu wiedzy oraz umiejętności przy założeniu, że stanowi on ważny czynnik strategiczny rozwoju całej organizacji. Strategia działania polega na przyjmowaniu do pracy młodych pracowników, dysponujących wysokim potencjałem rozwoju, a następnie na prowadzeniu w stosunku do nich celowej polityki w zakresie rozwijania tego potencjału. Trzecie z kolei podejście odznacza się zatrudnianiem wstępnie przygotowanych pracowników o pewnym doświadczeniu zawodowym, a następnie sprawdzaniem ich przydatności na różnych stanowiskach pracy, przy czym podejmuje się selektywnie określone działania skierowane na rozwój określonych elementów ich potencjału. Czwarte podejście do rozwoju zasobów ludzkich nie przewiduje własnej aktywności w tym obszarze, a zakłada pozyskiwanie potencjału z zewnątrz (Dolot, 2019).

Z rozwojem wiąże się również pojęcie uczenia się. Termin jest ujmowany jako proces, w wyniku którego utrwała się doświadczenie danej osoby i następują zmiany w jej zachowaniu (Włodarski, 1998). Nieco bardziej rozbudowaną definicję uczenia się proponują M. Armstrong i S. Taylor (2016), którzy przyjęli, że jest to proces nabywania i rozwijania wiedzy, umiejętności, zdolności, zachowań oraz postaw. Jest związane z modyfikacją zachowania poprzez doświadczenie i przez bardziej formalne metody umożliwiania pracownikom uczenia się w miejscu pracy oraz poza nim (Armstrong, Taylor, 2016). Tworząc politykę szkoleniową organizacji, należy pamiętać, że mamy do czynienia z procesem uczenia się ludzi dorosłych, który charakteryzuje się jednak inną specyfiką niż uczenie się dzieci czy młodzieży³. Dorośli uczą się znacznie szybciej, ale w warunkach naturalnych (środowisku pracy) niż w otoczeniu. Z uwagi na istotę tego zagadnienia, w literaturze przedmiotu termin ten znajduje swoje miejsce, a definiuje się go, wskazując na jego cztery główne etapy, tj.:

³ Dorośli uczą się w następujący sposób: spostrzegają siebie jako dojrzałych, autonomicznych i odpowiedzialnych; uczą się w działaniu, najlepiej zróżnicowanymi metodami; efektywniej uczą się w środowisku mniej formalnym niż tradycyjna sala; oczekują informacji zwrotnej o swoich postępach w uczeniu; oczekują nauczania przez ludzi kompetentnych; nie lubią formalnego dyscyplinowania (Beck, 2007).

- etap doświadczenia – jego istotą jest przeżycie, doznanie czegoś przez uczącego się. Uczestnicy szkolenia uczą się i patrzą na swoje działania, zdobywając tym samym nowe doświadczenia;
- etap przemyślenia i refleksji – analiza przeżytych doświadczeń pod kątem ich wpływu na samego pracownika (zachowania) i otoczenia, a także konsekwencji określonego postępowania oraz dyskusji nad słusnością podjętej decyzji. Uczestnicy wyrażają swoje opinie i wnioski, a także rozmawiają ze sobą. Poprzez refleksję uświadamiają sobie, co jest odpowiedzialne za zachowania ludzi, cele i skuteczność szkolenia;
- etap wyciągania wniosków – w celu podjęcia decyzji o jak najbardziej optymalnym rozwiązaniu, wnioskowanie na podstawie powyższego doświadczenia o jakiejś prawdzie, zasadzie działania i planowania – poza samym planem, muszą mieć swoje odzwierciedlenie konkretne działania, wykorzystanie uogólnienia do zmiany zachowania w celu poprawy własnej efektywności;
- etap wdrażania działań – obejmujący wykorzystanie zdobytej wiedzy w praktyce. Uczący się opracowują sposoby zastosowania wypracowanych rozwiązań oraz podejmują konkretne działania prowadzące do zmiany zachowań i zwiększenia własnej efektywności.

Zarządzanie rozwojem pracowników stanowi integralną część strategii zarządzania zasobami ludzkimi. Obejmuje w ogólnym rozumieniu planowanie, organizowanie, realizowanie i kontrolowanie działań ukierunkowanych na systematyczne podnoszenie kompetencji zatrudnionych osób w celu osiągnięcia długofalowych korzyści zarówno dla organizacji, jak również pracowników. Proces ten opiera się na założeniu, że kapitał ludzki jest strategicznym zasobem organizacji, którego rozwój bezpośrednio przekłada się na jej innowacyjność, konkurencyjność oraz zdolność adaptacyjną. Aby proces rozwoju pracowników przebiegał w sposób systematyczny i skuteczny, niezbędne jest jego oparcie na jasno określonych modelach zarządzania. Modele te stanowią teoretyczne oraz praktyczne ramy, pozwalające na planowanie, realizację, a także ocenę działań rozwojowych. Ułatwiają dopasowanie metod oraz narzędzi rozwoju do specyfiki organizacji, jej celów strategicznych, a także indywidualnych potrzeb pracowników. Analiza modeli zarządzania rozwojem pracowników umożliwia zrozumienie, w jaki sposób różne organizacje projektują i wdrażają politykę rozwojową, jak również jakie mechanizmy pozwalają im osiągać pożądane efekty w obszarze podnoszenia kompetencji. Omawiając te modele, można wskazać ich praktyczne zastosowania, zalety i ograniczenia, co sprzyja wyborowi optymalnych rozwiązań w konkretnych warunkach organizacyjnych. Wyróżnia się kilka modeli zarządzania rozwojem pracowników, m.in.:

1. Model kompetencyjny, który opiera się na założeniu, że rozwój pracowników powinien koncentrować się na doskonaleniu wiedzy, umiejętności i postaw niezbędnych do realizacji celów organizacji. Kompetencje stanowią mierzalny punkt odniesienia przy projektowaniu ścieżek rozwojowych i planowaniu kariery zawodowej. Kompetencje tworzą podstawę oceny potencjału pracowników oraz ich rozwoju w organizacji (Oleksyn, 2010).

2. Model organizacji uczącej się, który zakłada, że rozwój pracowników powinien być nierozdzielnie związany z kulturą uczenia się w całej organizacji. Obejmuje procesy zdobywania, dzielenia się i wdrażania wiedzy zarówno na poziomie indywidualnym, jak i zespołowym. Organizacja ucząca się to taka, w której ludzie w sposób ciągły rozwijają swoje zdolności do osiągnięcia rzeczywiście pożądaných wyników (Senge, 2012).
3. Model zarządzania talentami (*talent management*), który koncentruje się na identyfikacji pracowników o najwyższym potencjale, tworzeniu indywidualnych planów rozwoju i przygotowaniu ich do pełnienia kluczowych ról w organizacji. Zarządzanie talentami oznacza głównie zespół działań mających na celu przyciągnięcie, rozwój oraz zatrzymanie w organizacji osób szczególnie uzdolnionych i rokujących (Mróz, 2015).
4. Model cyklu szkoleniowego (klasyczny) opiera się na czterech etapach: diagnozie potrzeb, planowaniu szkoleń, ich realizacji i ewaluacji efektów. Jego celem jest systematyczne doskonalenie pracowników w odniesieniu do strategii organizacyjnej. Proces szkoleniowy obejmuje głównie identyfikację potrzeb, przygotowanie programu, jego realizację i ocenę skuteczności (Oleksyn, 2010).

Zarządzanie rozwojem pracowników w działaniach operacyjnych to głównie podejmowane wysiłki przez organizację i pracowników, ukierunkowane na przygotowanie zatrudnionych do sprawnego wykonywania przyszłych zadań i zajmowania stanowisk odpowiadających planom rozwoju organizacji. Można je podzielić na 3 fazy (Suchodolski, 2006): fazę preparacji – obejmującą określenie celów i planu rozwoju pracowników, fazę realizacji – odnoszącą się do prowadzenia działań związanych z rozwojem pracowników, a także fazę kontroli – zakładającą monitorowanie postępów w rozwoju oraz korektę planów i działań rozwojowych. W kontekście zarządzania personelem dynamika i kierunek rozwoju pracownika są determinowane z jednej strony celami organizacji, a z drugiej potrzebami i aspiracjami pracowników⁴. Dlatego dla zwiększenia efektywności działań nastawionych na rozwój zawodowy swoich pracowników w każdej organizacji proces ten powinien być bardzo zindywidualizowany oraz uwzględniać zaangażowanie poszczególnych pracowników (Kwiatek, 2015).

2. Zarządzanie rozwojem pracowników – identyfikacja potrzeb, proces planistyczny rozwoju i jego realizacja

Proces rozwoju pracowników jest jednym z kluczowych elementów współczesnego zarządzania zasobami ludzkimi, którego celem jest systematyczne podnoszenie kompetencji, wiedzy i umiejętności osób zatrudnionych w organizacji. Jego prawidłowe zaplanowanie i realizacja pozwalają na zwiększenie efektywności jednostek, jak również na wzrost konkurencyjności całej organizacji. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że proces rozwojowy powinien być traktowany jako cykliczny i zintegrowany z celami strategicznymi przedsiębiorstwa, obejmując zarówno identyfikację potrzeb rozwojowych, jak i monitorowanie efektów podejmowanych działań (Oleksyn,

⁴ Według raportu „Monitor Rynku Pracy” za 2022 rok, aż 44% osób, które w ciągu ostatnich 6 miesięcy zmieniły pracę, jako główny powód podało możliwość rozwoju w nowej firmie. Wynik ten wskazuje, że na rynku jest coraz mniej miejsca dla pracodawców, którzy nie wiedzą, jak wygląda efektywne planowanie rozwoju pracowników (www.randstad.pl, dostęp: 07.08.2025).

2010). Punktem wyjścia wdrożenia procesu rozwoju pracowników jest jego spójność z misją i wizją organizacji, a także jej strategią i kulturą organizacyjną. Pierwszym krokiem w procesie rozwoju pracowników powinna być identyfikacja potrzeb rozwojowych (Dolot, 2019). Etap ten powinien stanowić jednolity, systematyczny proces nakierowany na właściwą identyfikację potrzeb, umożliwiającą dobór odpowiednich treści, form, metod rozwoju kapitału ludzkiego. Warto dodać, że identyfikacja potrzeb rozwojowych ma na celu dokonanie analizy na poziomie całej organizacji, stanowiska pracy i samej jednostki (Danilewicz, 2012). Analiza na poziomie organizacji, według Danilewicza, wiąże się z analizą strategii biznesowej oraz personalnej przedsiębiorstwa. Na tym poziomie analizie poddaje się misję, plan strategiczny, plany taktyczne i operacyjne, stosowane techniki i technologie, strukturę organizacji, kontrolę jakości, wskaźniki efektywności działania, rotację, absencję, wydajność czy fluktuację kadr (Ibidem). Istotną rolę odgrywa też analiza otoczenia organizacji, np. dane dotyczące otoczenia makroekonomicznego, informacje o zmianach prawnych w gospodarce czy czynniki kształtujące sytuację na rynku pracy. Identyfikacja na poziomie stanowiska i zadań wymaga szczególnie poznania jego specyfiki. W tym celu wydają się być konieczne takie narzędzia, jak opisy stanowiska pracy, schematy organizacyjne, modele kompetencji, profile wymagań, zakresy czynności, analizy realizacji zadań prowadzonych przez kierowników czy dane dotyczące jakości produktów lub usług. Dla efektywnego zbadania potrzeb rozwoju pracowników, właściwe jest wykorzystywanie różnych metod i narzędzi (korzystne jest stosowanie równolegle kilku narzędzi). Są nimi⁵: analiza wewnętrznych dokumentów organizacji, analiza ocen okresowych pracowników, a także badania kwestionariuszowe, testy, obserwacja pracownika, wywiad, Development Center oraz grupy fokusowe (Ibidem).

Rozwój jest procesem długotrwałym, wieloaspektowym i celowym, a co za tym idzie – zmierza do doskonalenia jednostki w pewnym obszarze. Oznacza to więc, że aby osiągnąć satysfakcję i zadowolenie w danym zakresie, należy konsekwentnie podejmować pewne kroki przybliżające do osiągnięcia zamierzonego celu. Wobec tych ustaleń zasadne wydaje się planowanie kroków, które mają zmierzać do tego, by wspomniany rozwój miał charakter progresji. Kolejnym krokiem w realizacji procesu

⁵ analiza wewnętrznych dokumentów organizacji – do oceny służą zarówno dokumenty strategiczne firmy jak i materiały bieżące, wyniki audytów, raporty budżetowe, wskaźniki finansowe, opisy stanowisk pracy, regulaminy, procedury;

analiza ocen okresowych pracowników – cenne źródło informacji, zawierają dane o efektach pracy pracownika w odniesieniu do stawianych mu oczekiwań;

badania kwestionariuszowe – mogą być prowadzone w formie badania opinii uczestników programu rozwoju zasobów ludzkich, zakłada się wykorzystanie kwestionariusza z zawartymi pytaniami dotyczące oczekiwań i potrzeb pracowników w obszarze ich rozwoju;

testy – służą identyfikacji aktualnego poziomu wiedzy pracowników czy ich umiejętnościach;

obserwacja pracownika na stanowisku pracy – cenne źródło informacji w zakresie uzyskania zarówno danych ilościowych jak i jakościowych. Najczęściej oceniane jest zachowanie pracownika w kontekście do istniejących w organizacji procedur określających zasady i wszelkie standardy funkcjonowania;

wywiad (indywidualny lub grupowy) – prowadzenie rozmów ukierunkowanych na określenie potrzeb i oczekiwań pracowników;

Development Center – ocena kompetencji pracownika przez prowadzoną obserwację jego zachowań, przejawianych podczas wykonywania różnych zadań, testów, zbliżonych do rzeczywistych wykonywanych na stanowisku pracy, grupy fokusowe – to metoda badawcza umożliwiająca pozyskanie danych o charakterze jakościowym, gdzie wyznaczony moderator prowadzi dyskusję pomiędzy pracownikami, licząc na interakcję i wymianę poglądów w kontekście określenia potrzeb rozwojowych (Bukowska, 2002).

rozwoju pracowników jest zatem etap jego planowania, w którym punktem wyjścia było zebranie informacji zgromadzonych w ramach identyfikacji potrzeb rozwojowych, w tym szkoleniowych pracowników. Stworzony plan procesu rozwoju pracowników powinien zawierać następujące informacje: cel działań rozwojowych, do kogo są skierowane działania (do których pracowników i na jakich stanowiskach), metody oraz techniki wykorzystywane w tym procesie, podmiot, który będzie realizował podjęte działania, przewidywany czas wdrażania podjętych działań oraz nakłady finansowe niezbędne do ich wdrożenia (Dolot, 2019).

Biorąc pod uwagę realizację procesu rozwoju pracowników, kluczowy jest wybór właściwej metody rozwoju, aspekt organizacyjny, np. czas trwania, miejsce, przerwy, ewentualny transport, noclegi. Istotne jest, by efekty każdego procesu rozwoju pracowników były poddane ewaluacji, tj. czy cel szkoleniowy został zrealizowany i w jakim stopniu, jakie dalsze, kolejne działania, w tym szkolenia, są niezbędne pracownikowi. Rozwój zasobów ludzkich stanowi kompleksowy proces, którego przygotowanie i realizacja wymaga dużego zaangażowania podmiotów wewnętrznych i niekiedy zewnętrznych. Dobór oraz podział ról pomiędzy nimi są uwarunkowane sytuacją danego przedsiębiorstwa. Zatem podmioty biorące udział w tym procesie to: kierownictwo firmy, kierownicy liniowi, menedżerowie ds. rozwoju zasobów ludzkich, osoby zatrudnione jako coach, mentor, ekspert, konsultant, doradcy personalni, firmy zewnętrzne.

Zarządzanie rozwojem pracowników, obejmujące identyfikację potrzeb, planowanie i realizację działań rozwojowych, stanowi złożony oraz wieloetapowy proces. Jego dopełnieniem jest ocena uzyskanych rezultatów, która pozwala określić skuteczność wdrożonych rozwiązań i ich znaczenie dla funkcjonowania organizacji. Dlatego ważnym zadaniem działu personalnego i jednocześnie integralną częścią strategii organizacji jest szkolenie pracowników. Szkolenie i rozwój są postrzegane jako konieczność dla przetrwania organizacji w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Rozwój i szkolenia pracowników przyczyniają się do osiągnięcia celów organizacji i usprawniania jej działania – inwestowanie w kapitał ludzki staje się inwestowaniem w rozwój całej organizacji. Szkolenie pracowników jest procesem nauki, podczas którego uczestnicy przyswajają sobie pewien zakres wiedzy, umiejętności pomocnych im w osiągnięciu określonych celów na ich obecnym i przyszłym stanowisku pracy. Szkolenie będące motorem rozwoju ludzi w organizacji związane jest z podwyższaniem kwalifikacji pracowników oraz zwiększaniem ich zdolności do radzenia sobie ze zmieniającymi się wymaganiami w miejscu pracy. Szkolenie oznacza inwestowanie w ludzi, aby umożliwić im osiągnięcie lepszych efektów i pełniejsze wykorzystanie ich talentów (Beck, 2007). Zmierza do zwiększenia zakresu kompetencji pracowników i umożliwia im osiągnięcia lepszych efektów, pomocy pracownikom w rozwoju w ramach organizacji oraz redukcji czasu przeznaczonego na kształcenie nowych lub zajmujących nowe stanowiska pracowników.

W literaturze przedmiotu można spotkać rozróżnienie pomiędzy szkoleniem a doskonaleniem zawodowym. Programy szkolenia mają bowiem na celu utrzymanie i poprawę efektywności aktualnie wykonywanej pracy, a programy doskonalenia zmierzają do rozwinięcia umiejętności potrzebnych w przyszłej pracy (Koźmiński, Piotrowski, 2023). Zdaniem Autora, doskonalenie zawodowe dotyczy zwłaszcza systematycznego podnoszenia przez pracowników wykwalifikowanych poziomu wiedzy

i umiejętności niezbędnych do wykonywania powierzonych zadań w zmieniających się warunkach – zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Doskonalenie ma charakter bardziej bezpośredni i jest nastawione głównie na zdobycie konkretnych, nowych kwalifikacji. Może być ono prowadzone w różnych formach: kursy zawodowe organizowane przez ośrodki doskonalenia personelu, staże zawodowe organizowane przez przedsiębiorstwa, studia podyplomowe prowadzone przez uczelnie bądź też samokształcenie mające na celu zdobycie wysokich kwalifikacji w danym zawodzie (Ibidem). Nieco inaczej rozróżnia te dwa pojęcia R.W. Griffin, wskazując, że szkolenie odnosi się zwykle do uczenia pracowników wykonawczych i technicznych. Dotyczy sposobu wykonania czynności na stanowiskach, na jakich zostali zatrudnieni, a z kolei doskonalenie polega na uczeniu menedżerów i pracowników fachowych umiejętności niezbędnych na ich obecnym, a także przyszłym stanowisku (Griffin, 2007). Z punktu widzenia pracownika, według M. Rybak, kształcenie i doskonalenie stanowi ciąg zaplanowanych systematycznych działań, mających na celu podwyższanie kwalifikacji pracownika i zwiększanie jego zdolności do radzenia sobie z ciągle zmieniającymi się wymaganiami na wykonywanym stanowisku (Rybak, 2003).

Różnice w podejściu do prezentowanych przez różnych autorów definicji szkolenia i doskonalenia sprowadzają się do dwóch kwestii, tj. podmiotu szkolenia – gdyż termin „szkolenia” najczęściej odnosi się do pracowników technicznych, zaś doskonalenie do menedżerów i specjalistów, a także do poziomu uczenia się – gdyż szkolenie często związane jest z uczeniem się rzeczy nowych lub pogłębianiem elementów potencjału pracy dla obecnej pracy, a o doskonaleniu mówi się w kontekście przyszłości, czyli wzrostu zdolności do działania w stale zmieniających się warunkach. Te dwie koncepcje łączy, zaproponowany przez T. Oleksyna, tzw. dynamiczny rozwój zawodowy, który polega na:

zwiększaniu wiedzy teoretycznej i praktycznych umiejętności oraz rozwijaniu cech psychofizycznych i zachowań społecznych, koniecznych bądź użytecznych w pracy zawodowej, w sposób pozwalający na przygotowanie do dobrego wypełniania ról zawodowych, również w przyszłości, a także na poszerzaniu treści pracy i podejmowaniu nowych ról organizacyjnych oraz rozwoju kultury organizacyjnej (Litwin, 2011).

Szkolenia i doskonalenia niewątpliwie są narzędziem rozwoju pracowników. J. Litwin podkreśla, że szkolenie to głównie uczenie się podstawowych umiejętności, które są potrzebne w pracy na co dzień z minimalnym przygotowaniem teoretycznym. Doskonalenie to dążenie do posiadania wiedzy oraz umiejętności, które przydadzą się w pracy bądź też w zaistniałych nowych okolicznościach w przyszłości (Litwin, 2004).

Według A. Pocztowskiego (2008), szkolenie zawodowe jest to ogół celowych i systematycznych działań, występujących w danej organizacji, a skierowanych na pogłębienie i poszerzenie określonych elementów potencjału pracy oraz na wyposażenie go w nowe elementy, niezbędne z punktu widzenia aktualnych i przyszłych potrzeb tej organizacji. Powinny się one odbywać cyklicznie, tworząc cykl systematycznego szkolenia poprzez: określenie potrzeb szkoleniowych, opracowanie planu szkoleń, realizację zaplanowanych szkoleń, ocenę przebiegu i efektów szkoleń. Celem szkolenia

pracowników jest doskonalenie ich kompetencji i rozwijanie ich potencjału, a także wspieranie wymiany wiedzy między pracownikami. Szkolenia pracowników wpływają na umocnienie pozycji przedsiębiorstwa na rynku i wzrost jego konkurencyjności. Z uwagi na stale rosnącą konkurencję na rynku pracy oraz jej charakter, nieustannie wzrasta zapotrzebowanie na pracowników o wysokich kompetencjach, umiejętnościach i silnej motywacji do pracy. Jeżeli firma realizuje podejście strategiczne, oznacza to, że działania szkoleniowe wynikają ze strategii zarządzania zasobami ludzkimi i ze strategii ogólnej firmy, są stałym, długotrwałym i uporządkowanym procesem, opartym na planach oraz zasadach, badaniu potrzeb i ocenie efektów szkolenia. B. Nogalski oraz P. Niewiadomski (2018) do głównych czynników obniżających „doskonałość” przedsiębiorstwa zaliczają: słaby system zarządzania zasobami ludzkimi i słaby system szkoleń pracowniczych.

Jak zauważa A. Pocztowski (2008), szkolenia powinny zawierać takie elementy, jak: być systematycznym i planowym procesem, który podlega kontroli, poprawiać wyniki pracy, być skoncentrowane na zmianie opinii, konkretnych członków organizacji, grup oraz zespołów. Niewątpliwie, szkolenia podnoszą kwalifikacje pracowników, przyczyniając się jednocześnie do podwyższenia motywacji w wypełnianiu powierzonych im zadań⁶. Pełnią też kilka funkcji, m.in. adaptacyjną – gdzie dąży się do dostosowania wiedzy i umiejętności pracownika do wymagań stanowiska pracy (stosuje się ją zazwyczaj w przypadku nowych pracowników), modernizacyjną – która zapewnia odnawianie wiedzy z danej dziedziny, jaka mogła okazać się przestarzała w związku z postępem w nauce i technice (szkolenia w funkcji modernizacyjnej nie prowadzą do awansu, ale raczej do możliwości pracy w danym obszarze), innowacyjną – mającą na celu szkolenie pracowników mogących mieć wpływ na wdrażanie nowych rozwiązań w funkcjonowaniu organizacji, a także którzy są odpowiedzialni za podejmowanie decyzji (celem tej funkcji jest awans), społeczną – dotyczącą współpracy międzyludzkiej, zapewniającą rozwój umiejętności interpersonalnych, służących integracji pracowników wokół wspólnych celów (www.edukuj.pl). Przez metodę szkolenia rozumie się świadomie i systematycznie stosowany sposób przekazywania pracownikom wiedzy zawodowej, doskonalenia ich umiejętności oraz kształtowania właściwych postaw wobec pracy, firmy, przełożonych, współpracowników i klientów. Dobór właściwej metody powinien być uzależniony od celów szkolenia, rodzaju przekazywanych treści, specyfiki zawodu,

⁶ Zatem, aby programy szkoleniowe były skutecznym narzędziem motywowania i doskonalenia pracowników, powinny spełniać następujące kryteria:

- powinny być tworzone na podstawie obowiązujących modeli kompetencyjnych, wspierać rozwój kluczowych kompetencji firmy,
- planowanie szkoleń powinno być poprzedzone wnikliwą analizą potrzeb, przeprowadzaną przy współpracy osób biorących udział w szkoleniu i ich przełożonych,
- szkoleniami powinna być objęta większość pracowników, a nie tylko wybrana grupa,
- szkolenia powinny się odbywać na podstawie metod promujących aktywne działanie przez rozwiązywanie realnych problemów organizacji,
- cele szkolenia powinny być ustalone w sposób konkretny i realistyczny, w kategoriach kompetencji,
- już na etapie projektowania szkoleń powinny zostać stworzone narzędzia do ich oceny,
- organizacja powinna stosować rozbudowane systemy oceny projektów szkoleniowych, jednocześnie monitorując wpływ szkolenia na zmianę zachowań i postaw pracowników, opisanych w kategoriach poszczególnych kompetencji, oraz wpływ szkoleń na funkcjonowanie i wyniki komórek organizacyjnych (Lewicka, 2010).

poziomu szkolenia, środków szkoleniowych i formy organizacyjnej⁷. Wymieniając przykładowe metody szkolenia (poza stanowiskiem pracy), można wskazać na takie, jak np.: wykład, dyskusja⁸, studium przypadku, odgrywanie ról, warsztaty, gry i symulacje czy e-learning⁹ (Oleksiuk, 2009).

Aby stwierdzić, czy udało się osiągnąć założone efekty szkoleń, należy prowadzić ich systematyczną ewaluację. Ocena efektywności szkolenia rozumiana jest jako gromadzenie informacji i formułowanie sądu wartościującego o wszystkich elementach systemu szkolenia pracowników (www.wskaznikihr.pl). Mierzenie efektywności szkoleń będzie niezbędnym działaniem, które umożliwi oszacowanie, czy zainwestowanie środków w rozwój zwracają się w postaci osiągania zamierzonych rezultatów biznesowych. Przykładem narzędzi pomiaru efektywności szkoleń mogą być: ankieta badająca satysfakcję uczestników po szkoleniu, wywiady z uczestnikami, ocena stopnia przyswojenia wiedzy zdobytej na szkoleniu przez przeprowadzenie testów wiedzy, ocena stopnia umiejętności przełożenia wiedzy na zachowania czy ocena wpływu szkolenia na wyniki biznesowe, np. poprzez porównanie wyników pracowników podlegających szkoleniu z pozostałymi (Tyborowska, 2006). Badanie efektywności procesu doskonalenia może odbywać się również poprzez śledzenie ścieżki kariery zawodowej absolwentów szkoleń.

Należy podkreślić, że kształcenie i rozwój pracowników przez szkolenia stanowi fundamentalny obszar zarządzania kapitałem ludzkim, umożliwiający systematyczne podnoszenie kompetencji i dostosowanie kwalifikacji zatrudnionych do wymagań współczesnego rynku pracy. Biorąc pod uwagę opisane rozważania, trzeba wskazać, że szkolenia pełnią wielowymiarowe funkcje – od wzmacniania wiedzy i umiejętności, przez rozwój postaw sprzyjających innowacyjności, aż po integrację zespołów i budowanie kultury organizacyjnej opartej na uczeniu się. Zróżnicowane metody kształcenia,

⁷ W literaturze rozróżnia się różne rodzaje szkoleń, a są nimi:

1. Szkolenia, które dzielimy ze względu na ilość uczestników szkolenia: tj. szkolenia grupowe oraz szkolenia indywidualne (Kossowska, Sołtysińska, 2002).
2. Związane z miejscem, w którym się one odbywają: tj. szkolenia na stanowisku pracy i szkolenia poza stanowiskiem pracy (Armstrong, 2007).
3. Szkolenia zamknięte i szkolenia otwarte (Łaguna, 2004).

Metody szkoleniowe, klasyfikowane są też według innych, różnych kryteriów (Król, 2006):

- pasywne (tradycyjne) i aktywne (aktywizujące), ze względu na sposób uczenia się uczestników,
- indywidualne i grupowe, ze względu na skład uczestników,
- na stanowisku pracy i poza stanowiskiem pracy, ze względu na miejsce szkolenia (z dodatkowym podziałem na prowadzone wewnątrz organizacji i poza nią),
- informacyjno-pokazowe, symulacyjne i szkolenie w działaniu, ze względu na sposób i tryb przekazywania wiedzy.

Metody szkolenia (na stanowisku pracy) to przede wszystkim:

- instruktaż – dotyczy najczęściej pracowników wprowadzanych do wykonywania określonych zadań. Może przyjąć formę demonstracji trybu realizacji różnych czynności, a pracownik uczy się przez naśladowanie, wykonując samodzielnie zaobserwowane działania,
- coaching – ma na celu rozwój wiedzy, umiejętności i postaw. Coach (trener) kierując swoim uczniem, pomaga mu w zakresie sposobu wykonywania określonego zadania,
- mentoring – jest procesem wspierania podopiecznego w jego rozwoju i ważną pomocą w rozwijaniu jego umiejętności. Opiera się na kompetencji, doświadczeniu mentora, który dzieli się nim i jasnym określeniu ról (Król, 2006).

⁸ Wśród rodzajów dyskusji można wymienić dyskusję plenarną, panelową, oksfordzką i wielokrotną (grupową).

⁹ Rodzaje i typy e-learningu: szkolenia zamknięte, szkolenia otwarte, szkolenia synchroniczne, szkolenia asynchroniczne, mobile – e-learning.

obejmujące zarówno tradycyjne formy dydaktyczne, jak i nowoczesne rozwiązania oparte na technologiach cyfrowych, pozwalają na elastyczne dostosowanie procesów rozwojowych do specyfiki organizacji oraz indywidualnych potrzeb pracowników. Kluczowym elementem skutecznego systemu szkoleń jest ocena ich efektywności, która umożliwia nie tylko weryfikację osiągniętych rezultatów, lecz także doskonalenie strategii rozwojowych oraz optymalizację inwestycji w kapitał ludzki. Odpowiednio zaprojektowane i ewaluowane szkolenia stają się istotnym narzędziem wzmacniania konkurencyjności organizacji, zwiększania satysfakcji pracowników i kształtowania ich długofalowego zaangażowania. W konsekwencji szkolenia należy postrzegać nie jako incydentalne działania, lecz jako integralny i ciągły proces wspierający rozwój pracowników oraz realizację strategicznych celów organizacji. Ich rola w tworzeniu organizacji uczącej się i adaptacyjnej sprawia, że są one nieodzownym elementem budowania trwałej przewagi konkurencyjnej w warunkach dynamicznych zmian otoczenia.

3. Satysfakcja zawodowa pracowników w ujęciu teoretycznym

Satysfakcja z pracy stanowi złożone i wieloaspektowe zagadnienie, które w literaturze nie doczekało się jednoznacznej definicji. Dla współczesnych organizacji problem satysfakcji z pracy staje się zarówno celem, jak też miernikiem efektywności organizacyjnej. Termin „zadowolenie” jest często stosowany zamiennie z pojęciem „satysfakcja”.

Zadowolenie pracowników jest wskaźnikiem efektywności zarządzania, opisywanym głównie w kontekście ich motywowania. Jak zauważa S. Borkowska, satysfakcja i niezadowolenie wiążą się z tym, co motywuje pracownika oraz jak go motywuje. Pojęcia te mają różne wymiary, gdyż mogą być: wyrazem zaspokojenia potrzeby, następstwem porównania osiągniętego efektu do zachowania (stanowią końcowy etap i rezultat motywowania), czynnikiem kontrolującym oraz korygującym zachowanie człowieka (aby osiągnąć w przyszłości lepszy efekt, nagrodę i większą satysfakcję), przyczyną i siłą sprawczą zachowania (np. niezadowolenie z pracy może skłonić pracownika do jej zmiany). W tym przypadku niezadowolenie pełni funkcję reduktora gotowości do działania w danym miejscu pracy (Borkowska, 2008).

Analiza dostępnych opracowań wskazuje, że może być ona ujmowana zarówno z perspektywy poznawczej, jak i emocjonalnej. Oznacza to, że obejmuje nie tylko sposób myślenia o pracy, lecz również odczucia z nią związane. W ujęciu ogólnym satysfakcja zawodowa wyraża pozytywny stosunek do wykonywanych obowiązków, na który składają się zachowania, przekonania, oceny i emocje. Według M. Juchnowicz (2013), satysfakcję zawodową można rozumieć jako postawę wobec pracy, która ma charakter poznawczy, gdyż dostarcza informacji o różnych aspektach środowiska pracy, a także emocjonalny, ponieważ odzwierciedla uczucia pracownika. Dodatkowo zawiera element behawioralny, odnoszący się do możliwych działań oraz reakcji podejmowanych w trakcie wykonywania obowiązków zawodowych.

Satysfakcja zawodowa definiowana jest również jako ogólna postawa wobec pracy, wynikająca z oceny jej różnych aspektów (Borkowska, 2019). Podkreśla się jej wielowymiarowy charakter, obejmujący m.in. wynagrodzenie, relacje interpersonalne i możliwości rozwoju (Sienkiewicz, 2020).

Satysfakcja z pracy warunkowana jest przez szereg determinant. Są one klasyfikowane w głównej mierze według czynników, takich jak indywidualne cechy i kompetencje pracownika, miejsce pracy czy warunki pracy. Zgodnie z literaturą można wyróżnić następujące modele wyjaśniające satysfakcję z pracy (Springer, 2011): modele środowiskowe – związane głównie z cechami pracy, modele osobowościowe, modele dopasowania pracownika i środowiska pracy, jak również modele trójczynnikiowe – uwzględniające oddziaływanie czynników środowiskowych, osobowościowych oraz dopasowania pracownika, a także środowiska pracy. Teoria i praktyka zarządzania współczesnymi organizacjami wskazują, że pracownik stanowi kluczowy zasób przedsiębiorstwa. Odpowiednie zarządzanie kapitałem ludzkim prowadzi do wniosku, że to właśnie pracownicy są fundamentalną siłą napędową rozwoju organizacji i jej ciągłego doskonalenia.

D. Lewicka, analizując własne wyniki badań, wskazała na trzy grupy czynników, które w różnym stopniu wpływają na satysfakcję pracowników. Pierwsza grupa to procedury motywowania, relacje przełożony–podwładny, a także dzielenie się wiedzą w organizacji, druga grupa to polityka szkolenia i rozwoju, ocena pracowników, poczucie podmiotowości i jakość komunikowania się w organizacji, a trzecia grupa obejmuje efektywność procedur rekrutacji i selekcji, czytelność zakresu obowiązków, zarządzanie różnorodnością i przeciwdziałanie dyskryminacji, rozwiązywanie konfliktów. Z satysfakcją z pracy wiąże się zaangażowanie w pracę, tj. psychologiczna identyfikacja z pracą, jak również zaangażowanie organizacyjne, tj. psychologiczna identyfikacja z organizacją lub przywiązanie do niej (Schultz, Schultz, 2008). Pozostaje więc pytanie, jak przebiega proces kształtowania się satysfakcji pracowników z pracy oraz jak i które z wymienionych czynników nabierają dla nich szczególnego znaczenia.

U. Gros wskazuje, że spośród czynników determinujących satysfakcję zawodową pracowników należy wyróżnić trzy zasadnicze grupy:

- czynniki organizacyjne, związane z treścią pracy, rodzajem wykonywanych zadań, fizycznymi warunkami zatrudnienia, możliwościami awansu, poziomem wynagrodzenia oraz polityką organizacyjną przedsiębiorstwa;
- czynniki osobiste, obejmujące m.in. potrzeby i aspiracje pracownika, które są uwarunkowane takimi zmiennymi, jak wiek, płeć, cechy osobowości czy staż pracy;
- czynniki społeczne, odnoszące się do zgodności postępowania z normami etyki zawodowej i osobistej, relacji ze współpracownikami oraz przełożonymi, atmosfery pracy, wzajemnego szacunku, a także kultury organizacyjnej (Gros, 2012).

Wśród czynników kształtujących satysfakcję zawodową wyróżnia się zarówno determinanty oddziałujące bezpośrednio na poziom zadowolenia z pracy, jak i czynniki wywierające wpływ pośredni. Wskazany podział przyjmują J. Bakonyi i S. Bilnik (2018), zaliczając do czynników bezpośrednich cechy pracowników, ich potrzeby oraz zainteresowania, a także właściwości organizacji oraz stopień dopasowania pomiędzy charakterystyką pracownika a organizacją. Wśród czynników pośrednich wyróżniają z kolei takie elementy, jak kwalifikacje, kompetencje, doświadczenie, zdolności, cechy organizacji i zgodność między możliwościami pracownika a wymaganiami stawianymi przez organizację.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele odmiennych podejść do satysfakcji z pracy w aspekcie zadowolenia pracowników. Wyróżnić można różne podejścia, tj. zadowolenie to czynnik sprzyjający satysfakcji z pracy, satysfakcja jest jednym z elementów zadowolenia, satysfakcja jest równoznaczna z zadowoleniem (Kaniewska, Stawny, 2012).

Zadowolenie z pracy jest najczęściej ujmowane jako ogólna ocena i postawa pracownika wobec wykonywanej pracy. Może być też rozumiane jako względnie trwała struktura postaw odnoszących się do różnych aspektów pracy. W ujęciu syntetycznym oznacza ono całościową ocenę pracy dokonywaną przez pracownika.

Na ogólną satysfakcję z pracy składa się wiele zróżnicowanych komponentów. M. Bugdol wskazuje, że w środowisku zawodowym można wyodrębnić satysfakcję z takich obszarów, jak: wynagrodzenie, systemy motywacyjne, relacje z przełożonymi i współpracownikami, pozycja rynkowa organizacji, opinia o niej formułowana przez otoczenie, a także organizacja oraz charakter pracy (2006). Badania nad satysfakcją zawodową od wielu dekad wskazują też na istnienie dodatniej zależności pomiędzy poziomem zadowolenia z pracy a efektywnością jej wykonywania. Wysoki poziom satysfakcji pracownika pozostaje w ścisłym związku z jego wydajnością, zwłaszcza w sytuacji, gdy praca jest postrzegana jako narzędzie umożliwiające realizację indywidualnych celów, a środowisko organizacyjne sprzyja ich osiągnięciu. Zależności te stanowiły podstawę rozwoju teorii oczekiwań, wykorzystywanej do wyjaśniania mechanizmów kształtowania motywacji pracowników. Pracownicy bardziej zadowoleni z pracy lepiej identyfikują się z misją przedsiębiorstwa, chętniej wykazują chęć współpracy ze współpracownikami i przedsiębiorstwem, są bardziej zaangażowani w pracę, w większym stopniu są lojalni wobec pracodawcy, wykonują pracę o wyższej jakości, są bardziej pozytywnie nastawieni do zmian (Ogórek, Strycharska, 2018).

Liczne ujęcia definicyjne satysfakcji zawodowej podkreślają również istotną rolę indywidualnych cech jednostki, takich jak predyspozycje osobowościowe czy poziom aspiracji. Z kolei niski poziom zadowolenia z pracy wiąże się ze wzrostem prawdopodobieństwa rotacji pracowników, a także ze spadkiem ich wydajności oraz jakości osiągniętych rezultatów (Juchnowicz, 2013).

4. Zależność pomiędzy rozwojem zawodowym a satysfakcją z pracy – w świetle przeprowadzonych badań empirycznych

Zagadnienie rozwoju zawodowego i jego znaczenia w kształtowaniu satysfakcji zawodowej pracowników stanowi istotny obszar badań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, psychologii pracy oraz nauk o zarządzaniu i jakości. Współczesne organizacje funkcjonują w warunkach dynamicznych zmian rynkowych, technologicznych oraz społecznych, co powoduje, że rozwój kompetencji pracowników staje się nie tylko narzędziem zwiększania efektywności organizacyjnej, lecz także ważnym czynnikiem wpływającym na poziom motywacji, zaangażowania i zadowolenia z pracy. Z tego względu podjęcie badań dotyczących relacji między rozwojem zawodowym a satysfakcją zawodową jest zasadne zarówno z perspektywy poznawczej, jak i praktycznej.

W przyjętej koncepcji badawczej procedura badawcza została zapoczątkowana kwerendą literatury przedmiotu i opracowaniem teoretycznych podstaw analizowanego problemu. Analiza literatury pozwoliła na określenie głównych pojęć badawczych,

takich jak rozwój zawodowy, satysfakcja zawodowa, motywacja, zaangażowanie pracownicze oraz możliwości awansu i doskonalenia kompetencji. Na tej podstawie sformułowano problem badawczy, cel badań i pytania badawcze.

Na kolejnym etapie przeprowadzono badanie empiryczne, którego wyniki zaprezentowano w niniejszym artykule. Miało ono charakter badań pierwotnych, co wynika z przyjętej metodologii oraz zastosowanych narzędzi pomiarowych, w tym autorskiego kwestionariusza ankiety. Badanie objęło pracowników reprezentujących różne sektory gospodarki i zajmujących odmienne stanowiska organizacyjne oraz znajdujących się na różnych etapach kariery zawodowej, którzy jednocześnie wyrazili gotowość do podzielenia się swoimi opiniami oraz doświadczeniami w zakresie dostępnych w ich miejscu pracy możliwości rozwoju zawodowego.

Główny problem badawczy sformułowano w pytaniu: Jakie znaczenie ma rozwój zawodowy w kształtowaniu satysfakcji zawodowej pracowników? W szczególności skoncentrowano się na określeniu zależności między różnymi formami doskonalenia kompetencji (takimi jak szkolenia, awanse czy rozwój umiejętności) a subiektywnym odczuciem zadowolenia z wykonywanej pracy. Zastosowane narzędzie badawcze umożliwiło też ocenę, w jakim stopniu możliwości rozwoju zawodowego przyczyniają się do wzrostu zaangażowania pracowników i ich motywacji.

W celu uszczegółowienia problemu głównego przyjęto następujące pytania badawcze: Czy pracownicy dostrzegają realne możliwości rozwoju zawodowego w swoich organizacjach?, Jak pracownicy oceniają działania pracodawcy w zakresie wspierania rozwoju kompetencji?, Jakie formy rozwoju zawodowego są najczęściej dostępne w badanych organizacjach?, Czy możliwość rozwoju zawodowego wpływa na poziom motywacji pracowników?, Czy rozwój zawodowy oddziałuje na zaangażowanie oraz jakość wykonywanej pracy?, W jakim stopniu rozwój zawodowy jest postrzegany jako czynnik satysfakcji zawodowej?, a także Jakie czynniki, zdaniem respondentów, najbardziej sprzyjają rozwojowi zawodowemu?

Kwestionariusz badawczy składał się z kilku głównych części, obejmujących: informacje ogólne, postrzeganie możliwości rozwoju zawodowego, satysfakcję z dostępnych szkoleń i awansów, wpływ rozwoju na motywację i zaangażowanie oraz sugestie dotyczące poprawy rozwoju zawodowego w miejscu pracy. Narzędzie obejmowało zarówno pytania zamknięte, otwarte, jak i sformułowane w postaci 5-stopniowej skali Likerta, a jego struktura liczyła łącznie 35 pozycji badawczych. W większości pytań, zapis kafeterii odpowiedzi był kategoryzujący, tzn. uwzględniono możliwe warianty odpowiedzi, aby respondentom łatwiej było ustosunkować się do danego zagadnienia, przy czym respondent w wielu pytaniach miał możliwość wpisania dodatkowej odpowiedzi w wariancie „inne”. Oprócz pytań podstawowych w kwestionariuszu badawczym zamieszczono również część identyfikacyjną respondenta. Wzięto pod uwagę wiek, płeć, wykształcenie, stanowisko zajmowane w organizacji, staż pracy w obecnej organizacji, całkowity staż pracy zawodowej, rodzaj przedsiębiorstwa/instytucji, w której respondent pracuje, sektor działalności i formę zatrudnienia.

Badanie przeprowadzono w kilku turach – ze względu na niską zwrotność w pierwszym podejściu – w IV kwartale 2025 roku oraz w I kwartale 2026 roku. Miało ono charakter anonimowy i dobrowolny. W badaniu wzięło udział 305 respondentów, będących pracownikami zatrudnionymi w Nowym Sączu (województwo małopolskie). Zastosowano metodę ankiety internetowej do samodzielnego wypełnienia (CAWI).

Wybór tej metody wynikał z możliwości szybkiego dotarcia do respondentów, sprawnego zebrania danych i zapewnienia uczestnikom anonimowości. Anonimowy charakter badania mógł sprzyjać większej szczerości odpowiedzi, przede wszystkim w odniesieniu do ocen pracodawcy, warunków rozwoju zawodowego oraz poziomu satysfakcji z pracy. Dobór próby miał charakter losowy. Analiza danych miała charakter ilościowy i jakościowy.

W strukturze badanej próby przeważały kobiety, stanowiąc 58,6% ogółu respondentów. Pod względem wieku najlichnieszą grupę stanowili respondenci poniżej 25. roku życia (71,1%), a znacznie mniejszy udział odnotowano w przypadku osób w wieku 26-35 lat oraz 36-45 lat, przy czym obie te grupy były reprezentowane w równym stopniu (po 8,9%).

Najlichnieszą grupę w badanej populacji stanowiły osoby z wykształceniem średnim (65,5%) i wyższym (19,1%). Kolejnym kryterium różnicującym respondentów było zajmowane stanowisko w organizacji. Uzyskane wyniki wskazują, że dominowali pracownicy wykonawczy (bez funkcji kierowniczych) – 65,1% badanych, a 13,8% osób zajmowało stanowiska specjalistyczne lub eksperckie.

Analiza stażu pracy respondentów w organizacji, w której są obecnie zatrudnieni, wskazuje, że najlichnieszą grupę stanowiły osoby o krótkim doświadczeniu zawodowym – 46% badanych deklaroowało staż pracy poniżej 1 roku, a 35,8% posiadało doświadczenie w przedziale od 1 do 3 lat. Znacznie mniejszy odsetek stanowili respondenci z długim stażem pracy, powyżej 15 lat, którzy stanowili 10,3% ogółu badanych.

Kolejnym kryterium charakteryzującym respondentów był całkowity staż pracy. Najlichnieszą grupę stanowili badani z doświadczeniem zawodowym od 1 roku do 3 lat (33,8%), następnie osoby ze stażem poniżej 1 roku (26,8%). Umiarkowany udział odnotowano w przypadku respondentów posiadających od 4 do 7 lat doświadczenia zawodowego (14,9%), a najmnieszą grupę stanowili badani o bardzo długim stażu pracy, tj. powyżej 25 lat (8,3%).

Przedstawiona struktura badanej próby wskazywała na wyraźną dominację osób młodych i respondentów o relatywnie krótkim stażu pracy¹⁰. Mogło to, w odpowiedziach respondentów, determinować sposób postrzegania możliwości rozwoju zawodowego oraz poziomu satysfakcji z pracy. Dominacja pracowników wykonawczych i osób z wykształceniem średnim mogła też wpłynąć na charakter formułowanych ocen, odzwierciedlając specyficzną perspektywę tej grupy zawodowej. W konsekwencji uzyskane wyniki należy interpretować głównie jako reprezentatywne dla młodszej części zasobów pracy, znajdującej się na wczesnych etapach kariery zawodowej, co jednocześnie może stanowić przesłankę do rozszerzenia badań w przyszłości o inne grupy respondentów, charakteryzujące się dłuższym stażem pracy i przeprowadzenia analiz porównawczych.

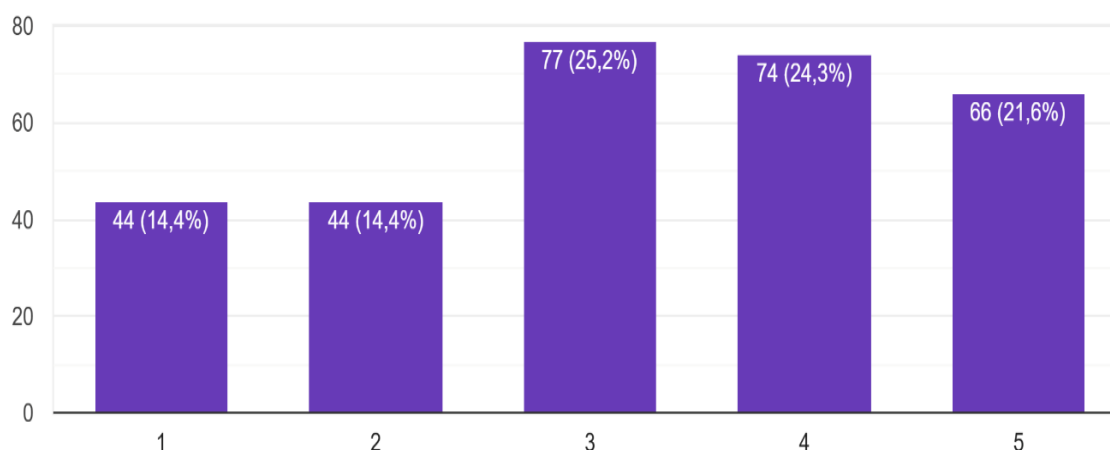
¹⁰ Istotnym ograniczeniem badania jest to, że badanie opierało się na deklaracjach respondentów, co oznacza, że uzyskane wyniki mają charakter subiektywny i odzwierciedlają indywidualne opinie badanych. Ograniczeniem jest także lokalny zakres badania, obejmujący pracowników zatrudnionych w Nowym Sączu. W przyszłości planowane jest rozszerzenie badań na inne regiony i przeprowadzenie analiz porównawczych z uwzględnieniem różnych grup wiekowych, branż, stanowisk i poziomów stażu zawodowego. Pomimo wskazanych ograniczeń badanie dostarcza wartościowych informacji na temat znaczenia rozwoju zawodowego w kształtowaniu satysfakcji zawodowej pracowników. Uzyskane wyniki pozwalają lepiej zrozumieć, w jaki sposób pracownicy postrzegają działania rozwojowe podejmowane przez organizacje oraz jakie elementy polityki personalnej mogą wzmacniać ich motywację, zaangażowanie i zadowolenie z pracy.

Struktura respondentów ze względu na rodzaj przedsiębiorstwa wskazuje na zróżnicowany udział poszczególnych form organizacyjnych. Największy odsetek stanowili pracownicy małych przedsiębiorstw, tj. 20,7%, a także mikroprzedsiębiorstw (20,1%). Niewiele mniejszy udział odnotowano w przypadku osób zatrudnionych w dużych przedsiębiorstwach – 19,4%. Z kolei średnie przedsiębiorstwa i instytucje publiczne były reprezentowane w równym stopniu – po 16,1% każda.

Analiza struktury respondentów według sektora działalności wskazuje na zróżnicowaną reprezentację poszczególnych branż. Największy udział odnotowano w sektorze produkcji i przetwórstwa (16,9%), a także handlu i dystrybucji (16,6%). Istotną grupę stanowili również respondenci związani z sektorem edukacji i badań naukowych (11,3%), a także budownictwa i rynku nieruchomości (10,3%). Taki rozkład odpowiedzi wskazuje na relatywnie równomierne uwzględnienie różnych obszarów gospodarki, co zwiększa poznawczą wartość uzyskanych wyników.

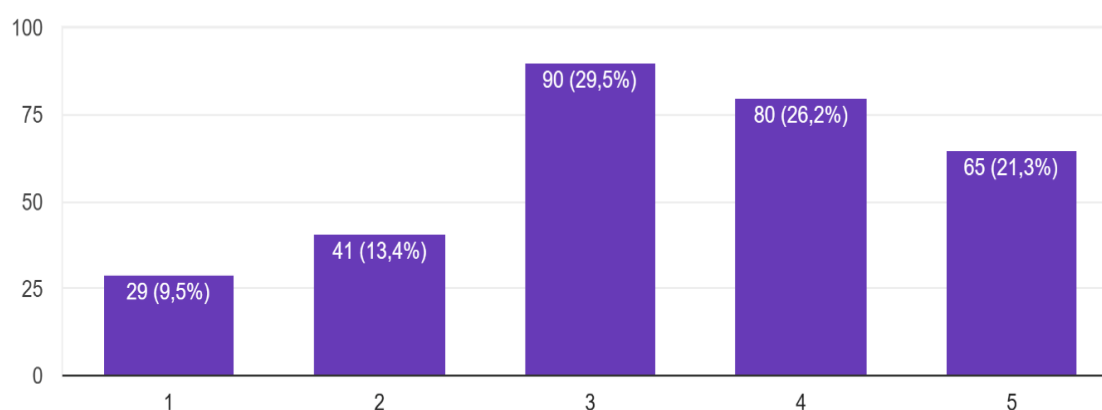
Struktura respondentów ze względu na formę zatrudnienia wskazuje z kolei na zróżnicowanie stosowanych podstaw prawnych świadczenia pracy. Największy udział stanowili pracownicy zatrudnieni na czas nieokreślony (31,7%), a zbliżony odsetek odnotowano w przypadku respondentów wykonujących pracę na podstawie umów cywilnoprawnych, tj. umów zlecenia lub o dzieło (31,0%). Istotną grupę stanowili również badani zatrudnieni na czas określony (25,7%). Taki rozkład wskazuje na współwystępowanie zarówno stabilnych, jak i bardziej elastycznych form zatrudnienia w badanej próbie.

Zaprezentowana charakterystyka badanej próby stanowi punkt wyjścia do analizy wyników badań, obejmującej odpowiedzi badanych na pytania zawarte w kwestionariuszu ankiety dotyczące postrzeganie możliwości rozwoju zawodowego w miejscu pracy. Wyniki badań (wykres 1), tj. rozkład odpowiedzi na stwierdzenie dotyczące istnienia realnych możliwości rozwoju zawodowego w organizacji, wskazuje na umiarkowanie pozytywną ocenę badanego zjawiska. Największa grupa respondentów wybrała wartość 3 (77 osób; 25,2%), co oznacza postawę neutralną lub ambiwalentną wobec analizowanego zagadnienia. Jednocześnie stosunkowo wysoki odsetek badanych wyraził opinie pozytywne – 24,3% respondentów wskazało ocenę 4 (74 osoby), zaś 21,6% ocenę 5 (66 osób). Łącznie daje to niemal połowę próby, co może wskazywać, że znacząca część pracowników dostrzega możliwości rozwoju zawodowego w swoich organizacjach. Z kolei odpowiedzi negatywne (wartości 1 i 2) uzyskały identyczny udział – po 14,4% (po 44 osoby), co może sugerować relatywnie mniejszy, chociaż zauważalny, odsetek osób niezadowolonych z dostępnych ścieżek rozwoju. Uzyskane wyniki wskazują na przewagę ocen pozytywnych, jednak znaczący udział odpowiedzi neutralnych może świadczyć o niejednakowym postrzeganiu możliwości rozwoju zawodowego przez pracowników lub o ich zróżnicowanej dostępności w badanych organizacjach.



Wykres 1. Postrzeganie możliwości rozwoju zawodowego przez pracowników zatrudnionych w danej jednostce (pomiar z wykorzystaniem pięciostopniowej skali Likerta – wartość 1 oznaczała „zdecydowanie się nie zgadzam”, a wartość 5 – „zdecydowanie się zgadzam”).
Źródło: opracowanie własne.

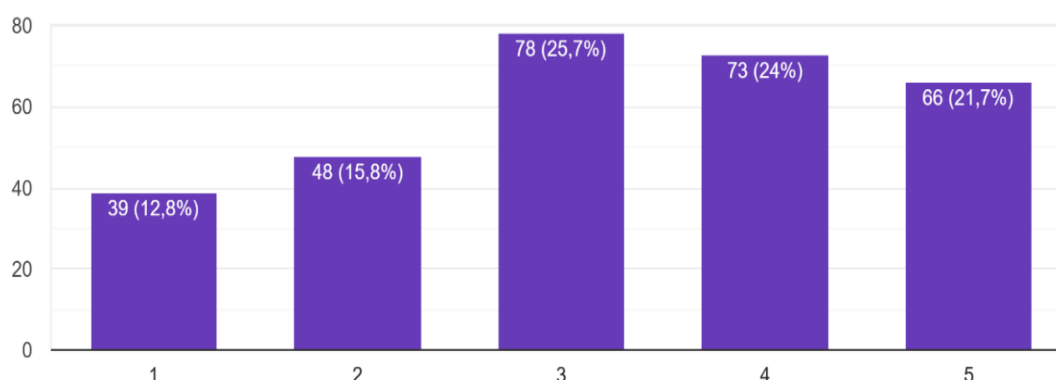
Kolejne pytanie kwestionariusza dotyczyło oceny działań pracodawcy w zakresie wspierania rozwoju kompetencji pracowników. Pomiar przeprowadzono z wykorzystaniem pięciostopniowej skali Likerta, gdzie wartość 1 oznaczała „zdecydowanie się nie zgadzam”, zaś wartość 5 – „zdecydowanie się zgadzam”. Zastosowanie tego typu skali umożliwiło zmierzenie stopnia natężenia opinii badanych i ilościową analizę ich postaw wobec działań rozwojowych podejmowanych przez pracodawcę.



Wykres 2. Postrzeganie działań pracodawcy w zakresie rozwoju kompetencji pracowników, w opinii zatrudnionych (pomiar z wykorzystaniem pięciostopniowej skali Likerta – wartość 1 oznaczała „zdecydowanie się nie zgadzam”, a wartość 5 – „zdecydowanie się zgadzam”).
Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań wskazują, że ocena starań pracodawcy o rozwój kompetencji pracowników miała charakter umiarkowanie pozytywny. Największy odsetek respondentów wybrało odpowiedź neutralną, tj. 3 – aż 29,5%, co sugeruje brak jednoznacznej oceny w tej kwestii. Odpowiedzi pozytywne (4 i 5) stanowiły łącznie 47,5%, a negatywne (1 i 2) – 23,0% (wykres 2). Średnia wartość odpowiedzi wskazuje jednak na przewagę opinii pozytywnych nad krytycznymi (przy jednoczesnym utrzymaniu się znacznego udziału ocen neutralnych). Uzyskany rozkład odpowiedzi może świadczyć o tym, że działania pracodawcy w zakresie rozwoju kompetencji są dostrzegane przez pracowników, lecz ich ocena nie jest jednoznacznie wysoka.

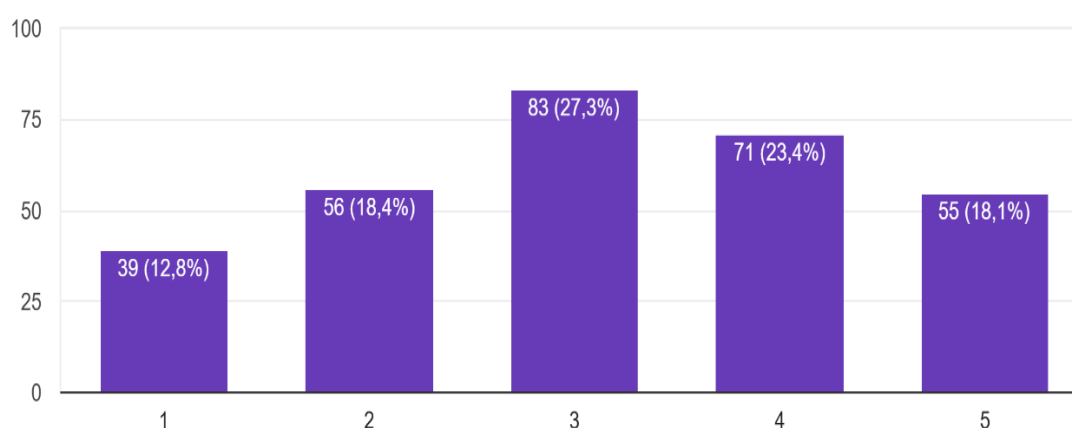
Poziom wiedzy pracowników na temat możliwości rozwoju zawodowego odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu ich postaw wobec doskonalenia kompetencji oraz planowania kariery. Uzyskane dane w tym zakresie wskazują, że odpowiedzi pozytywne stanowiły łącznie 45,7%, co świadczy o relatywnie korzystnym postrzeganiu dostępności informacji rozwojowych (wykres 3). Istotny pozostaje jednak udział odpowiedzi negatywnych (28,6%), co może wskazywać na występowanie pewnych barier komunikacyjnych oraz informacyjnych. Średnia ocena (na poziomie 3,13) potwierdza, że badany obszar oceniany jest nieznacznie powyżej poziomu neutralnego, przy jednoczesnym wyraźnym zróżnicowaniu opinii respondentów.



Wykres 3. Rozkład odpowiedzi dotyczących dostępu do informacji o możliwościach rozwoju zawodowego (pomiar z wykorzystaniem pięciostopniowej skali Likerta – wartość 1 oznaczała „zdecydowanie się nie zgadzam”, a wartość 5 – „zdecydowanie się zgadzam”).

Źródło: opracowanie własne.

Ważnym elementem analizy warunków sprzyjających rozwojowi kompetencji pracowników jest też ocena stopnia określenia ścieżki rozwoju zawodowego w danej organizacji, gdyż jej przejrzystość może wpływać na poziom motywacji pracowniczej, jego zaangażowania i planowanie kariery zawodowej przez zatrudnionych. Dlatego przedmiotem kolejnej analizy była ocena stopnia określenia ścieżki rozwoju zawodowego w opinii pracowników. Wyniki badania, przedstawione na wykresie 4, dotyczące tego zagadnienia, wskazują, że odpowiedzi pozytywne (4 i 5) stanowiły łącznie 41,5%, co sugeruje, że część pracowników dostrzega istnienie określonych możliwości rozwoju zawodowego w tej organizacji. Jednocześnie istotny udział odpowiedzi negatywnych (31,2%) daje podstawę do wnioskowania, że dla znacznej grupy respondentów ścieżki rozwoju nie są jasno zdefiniowane.



Wykres 4. Stopień określenia ścieżki rozwoju zawodowego w opinii pracowników (pomiar z wykorzystaniem pięciostopniowej skali Likerta – wartość 1 oznaczała „zdecydowanie się nie zgadzam”, a wartość 5 – „zdecydowanie się zgadzam”).

Źródło: opracowanie własne.

Choć istotna część respondentów dostrzega możliwości własnego rozwoju zawodowego, to jednak relatywnie wysoki odsetek odpowiedzi negatywnych może sugerować, że rozwiązania w tym zakresie nie są wystarczająco przejrzyste lub dostępne dla wszystkich zatrudnionych.

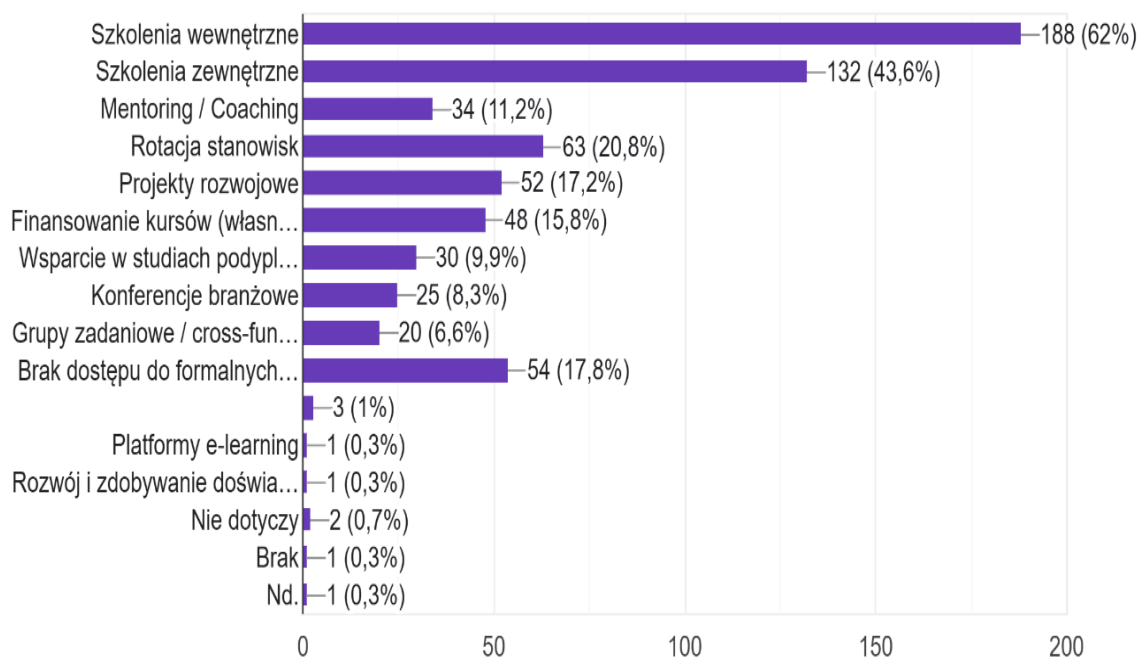
Otrzymane wyniki implikują konieczność wzmocnienia działań w zakresie komunikowania i planowania ścieżek rozwoju zawodowego zatrudnionych. Jednak trzeba pamiętać, że rozwój zawodowy pracowników nie zależy wyłącznie od działań organizacji, ale też od ich indywidualnego zaangażowania i inicjatywy w tym zakresie, dlatego w kolejnym etapie badań poddano wnioskowaniu deklaracje respondentów dotyczące podejmowania działań w tym zakresie. Analiza materiału empirycznego wskazuje na relatywnie wysoki poziom aktywności respondentów w obszarze podejmowania działań ukierunkowanych na własny rozwój zawodowy. Największy odsetek badanych deklaruje regularne podejmowanie działań rozwojowych (43,1%), a 40,1% respondentów wskazuje na ich sporadyczny charakter. Odpowiedzi świadczące o niskiej aktywności występują rzadziej, tj. 14,5% badanych podejmuje działania rozwojowe rzadko, a jedynie marginalny odsetek deklaruje ich całkowity brak. Uzyskany rozkład odpowiedzi może sugerować, że większość respondentów wykazuje przynajmniej okazjonalne zaangażowanie w proces doskonalenia kompetencji, co można interpretować jako przejaw relatywnie wysokiej świadomości znaczenia rozwoju zawodowego. W kontekście interpretacyjnym uzyskane wyniki skłaniają do sformułowania wniosków ukierunkowanych m.in. na potrzebę podejmowania wielu działań, takich jak:

- wzmocnianie proaktywnej postawy pracowników wobec rozwoju zawodowego;
- tworzenie sprzyjających warunków organizacyjnych, umożliwiających bardziej systematyczne i efektywne podnoszenie kompetencji;
- rozwijanie i upowszechnianie oferty szkoleń oraz programów rozwojowych, jak również zwiększanie dostępności informacji o możliwościach rozwoju zawodowego;

- wzmacnianie roli przełożonych w procesie wspierania rozwoju pracowników, w tym wdrażanie systemów motywacyjnych sprzyjających podejmowaniu aktywności rozwojowej, jak również indywidualizację ścieżek rozwoju zawodowego z uwzględnieniem potrzeb i potencjału pracowników.

W kontekście zidentyfikowanych uwarunkowań wpływających na poziom aktywności rozwojowej pracowników zasadne było pogłębienie analizy o czynniki motywujące do podejmowania działań w tym obszarze. W dalszej części badań podjęto więc próbę identyfikacji tych czynników, które motywują zatrudnionych do podejmowania działań na rzecz własnego rozwoju zawodowego. Analiza wskazuje na dominującą rolę motywatorów o charakterze ekonomicznym, gdyż największy odsetek respondentów, aż 52,8%, wskazał poziom wynagrodzenia jako ten główny czynnik motywujący. Na drugim miejscu znalazła się samorealizacja (27,2%), co podkreśla znaczenie motywacji wewnętrznej w procesie rozwoju zawodowego. Rozkład odpowiedzi w badanej grupie wskazuje, że aktywność rozwojowa pracowników jest w istotnym stopniu determinowana oczekiwanymi korzyściami materialnymi. Jednocześnie znaczący udział wskazań odnoszących się do samorealizacji potwierdza istotną rolę motywacji wewnętrznej w procesie rozwoju zawodowego. W konsekwencji uzyskane wyniki uzasadniają potrzebę kształtowania zintegrowanych systemów motywacyjnych, które łączą bodźce finansowe z działaniami ukierunkowanymi na wzmacnianie motywacji wewnętrznej, a także wspieranie długofalowego rozwoju kompetencji pracowników.

Kolejne zagadnienie badawcze dotyczyło identyfikacji form rozwoju zawodowego dostępnych w organizacji. Respondenci mieli możliwość wskazania więcej niż jednej odpowiedzi, co umożliwiło wielowymiarową analizę oferty rozwojowej oraz zakresu działań podejmowanych przez pracodawcę w tym obszarze. Wykres 5 ilustruje strukturę dostępnych form rozwoju zawodowego, wskazując na wyraźną dominację tradycyjnych metod doskonalenia kompetencji. Najczęściej wskazywaną formą były szkolenia wewnętrzne (62,0%), co potwierdza ich powszechne zastosowanie jako podstawowego narzędzia rozwoju pracowników. Istotny odsetek odpowiedzi dotyczył też szkoleń zewnętrznych (43,6%), co może wskazywać na ich komplementarną rolę wobec działań realizowanych wewnątrz organizacji. W kolejności respondenci wskazywali takie formy, jak rotacja stanowisk (20,8%), projekty rozwojowe (17,2%) i finansowanie kursów (15,8%). Relatywnie niski odsetek wskazań dotyczył mentoringu i coachingu (11,2%), a także wsparcia w finansowaniu studiów podyplomowych (9,9%), co może sugerować ograniczone zastosowanie bardziej zindywidualizowanych i długofalowych form rozwoju. Pozostałe formy, takie jak udział w konferencjach branżowych czy w grupach zadaniowych, miały marginalne znaczenie w strukturze odpowiedzi. W interpretacyjnym ujęciu wyniki mogą wskazywać, że polityka kadrowa dotycząca rozwoju pracowników opiera się przede wszystkim na standardowych formach rozwoju, tj. szkoleniowych. Może to ograniczać efektywność procesów rozwojowych, co uzasadnia potrzebę dywersyfikacji stosowanych narzędzi, jak również zwiększenia dostępności bardziej zaawansowanych i zindywidualizowanych form wsparcia rozwoju zawodowego pracowników.



Wykres 5. Dostępne formy rozwoju zawodowego w organizacji w opinii zatrudnionych pracowników objętych badaniem.

Źródło: opracowanie własne.

Kolejna część ankiety koncentrowała się na ocenie wpływu możliwości rozwoju zawodowego na poziom motywacji i zaangażowania pracowników w wykonywane obowiązki, co zostało zoperacjonalizowane m.in. przez pytanie dotyczące znaczenia rozwoju zawodowego jako czynnika kształtującego satysfakcję z pracy. Zdecydowana większość badanych uznała rozwój zawodowy za istotny element satysfakcji zawodowej. Najliczniejszą grupę stanowili respondenci wskazujący odpowiedź „ważny” – 43,8%. Kolejną znaczącą kategorią byli badani oceniający rozwój zawodowy jako „bardzo ważny” (31,3%). Oznacza to, że łącznie ponad 75% respondentów przypisuje wysokie znaczenie możliwościom rozwoju w kontekście odczuwanej satysfakcji z pracy. Mniejszy zdecydowanie odsetek badanych uznał rozwój zawodowy za „umiarkowanie ważny” (20,7%). Marginalne znaczenie miały odpowiedzi wskazujące na niską istotność tego czynnika – „mało ważny” i „nieistotny”, które stanowiły jedynie niewielki procent ogółu odpowiedzi. Uzyskane wyniki pozwoliły jednoznacznie stwierdzić, że rozwój zawodowy jest postrzegany przez większość respondentów jako kluczowa determinanta satysfakcji z pracy, co podkreśla znaczenie działań rozwojowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

W celu pogłębienia analizy wpływu rozwoju zawodowego na funkcjonowanie pracowników, w badaniu uwzględniono pytanie odnoszące się do jego oddziaływania na poziom motywacji do pracy. Uzyskane wyniki jednoznacznie potwierdzają, że możliwość rozwoju zawodowego stanowi istotny czynnik motywacyjny, wpływający na zaangażowanie pracowników oraz ich podejście do wykonywanych obowiązków zawodowych. Wyniki wskazują, że aż 90,1% respondentów dostrzega pozytywny wpływ możliwości rozwoju na poziom swej motywacji zawodowej, a tylko 8,9% uznało, że rozwój „raczej nie” wpływa na ich motywację.

W kolejnej części badania uwzględniono pytanie mające na celu określenie postrzeganego wpływu rozwoju zawodowego na jakość wykonywanej pracy. Analiza odpowiedzi respondentów wskazuje na zdecydowaną przewagę opinii potwierdzających wpływ rozwoju zawodowego na jakość wykonywanej pracy. Największy odsetek badanych zadeklarował odpowiedź „zdecydowanie tak” (49,5%), a niewiele mniejsza grupa wskazała „raczej tak” (44,6%). Tym samym łącznie 94,1% respondentów dostrzega pozytywną zależność między możliwościami rozwoju a jakością realizowanych obowiązków zawodowych. Odmienne stanowisko prezentował jedynie marginalny odsetek badanych, którzy wskazali odpowiedzi „raczej nie” lub „zdecydowanie nie”. Tak niewielki udział odpowiedzi negatywnych potwierdza wysoką zgodność opinii respondentów w analizowanym zakresie. Uzyskane wyniki pozwalają stwierdzić, że rozwój zawodowy jest istotnym czynnikiem sprzyjającym podnoszeniu jakości pracy, co podkreśla znaczenie inwestowania w działania rozwojowe z perspektywy efektywności organizacyjnej.

Istotnym elementem badania było też pytanie odnoszące się do oceny poziomu zadowolenia z pracy, traktowanego jako kluczowy wskaźnik satysfakcji zawodowej. Wyniki wskazują, że większość respondentów jest zadowolona z pracy, a otrzymane rezultaty sugerują ogólnie pozytywny poziom ich satysfakcji zawodowej (zadowolony/a – 53,1% oraz „bardzo zadowolony/a” – 11,5%).

Analiza odpowiedzi respondentów na pytanie otwarte dotyczące czynników sprzyjających rozwojowi zawodowemu pozwoliła na wyodrębnienie najczęściej wskazywanych obszarów. Uzyskane wyniki wskazują na dominującą rolę szkoleń i możliwości podnoszenia kwalifikacji, a także znaczenie czynników finansowych i organizacyjnych. Wskazane wypowiedzi można pogrupować w kilka kategorii:

- Czynniki rozwojowe (kompetencyjne). Najczęściej wskazywaną grupą były szkolenia, kursy i możliwości podnoszenia kwalifikacji. Respondenci podkreślali też znaczenie dostępu do wiedzy, udziału w szkoleniach wewnętrznych i zewnętrznych, a także możliwości ciągłego uczenia się.
- Czynniki ekonomiczne (finansowe). Istotną rolę odgrywało wynagrodzenie, premie oraz inne formy gratyfikacji materialnej. Wskazywano ponadto na powiązanie rozwoju zawodowego z możliwością uzyskania wyższego wynagrodzenia.
- Czynniki organizacyjne (strukturalne). Do tej grupy zaliczano możliwość awansu, jasno określoną ścieżkę kariery, dostęp do nowych projektów oraz różnorodność zadań.
- Czynniki psychospołeczne. Często podkreślano znaczenie dobrej atmosfery w pracy, relacji z współpracownikami oraz komfortu psychicznego. Wskazywano też na rolę współpracy zespołowej i przyjaznego środowiska pracy.
- Wsparcie organizacyjne i przywódcze. Respondenci zwracali uwagę na znaczenie wsparcia ze strony przełożonych, mentoringu, doceniania pracowników i otwartości kierownictwa na rozwój podwładnych.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania empiryczne ukierunkowane były przede wszystkim na identyfikację i analizę zależności pomiędzy rozwojem zawodowym pracowników a poziomem ich satysfakcji z pracy. W szczególności skoncentrowano się na ocenie wpływu zróżnicowanych form doskonalenia kompetencji, takich jak uczestnictwo w szkoleniach, możliwości awansu i rozwój umiejętności, postrzegane zadowolenie z wykonywanej pracy, a także na poziom motywacji i zaangażowania pracowników, w ich opinii. Uzyskane wyniki wskazują jednoznacznie na istnienie istotnych zależności o charakterze dodatnim pomiędzy dostępnością i intensywnością działań rozwojowych a poziomem satysfakcji pracowników. Analiza wykazała, że jednostki aktywnie uczestniczące w procesach rozwoju zawodowego osiągają wyższe wskaźniki satysfakcji, co znajduje potwierdzenie w klasycznych ujęciach teoretycznych, w tym w dwuczynnikowej teorii motywacji Herzberga, gdzie czynniki związane z osiągnięciami, uznaniem oraz możliwością rozwoju zaliczane są do kluczowych determinantów satysfakcji zawodowej. Ponadto stwierdzono, że rozwój kompetencji związany jest z poziomem motywacji wewnętrznej i zaangażowania pracowników. Możliwość rozwoju zawodowego sprzyja nie tylko wzrostowi satysfakcji, lecz także intensyfikacji zaangażowania afektywnego i identyfikacji z organizacją. Istotnym wynikiem badania jest też wykazanie znaczenia percepcji dostępności ścieżek rozwoju zawodowego. Analiza wskazuje, że ocena możliwości rozwoju może pełnić rolę mediatora w relacji pomiędzy rzeczywistymi działaniami organizacji a poziomem satysfakcji pracowników. Oznacza to, że efektywność polityki rozwojowej organizacji zależy nie tylko od zakresu oferowanych instrumentów, lecz także od ich transparentności i sposobu komunikowania.

W kontekście przyjętego celu badawczego należy jednoznacznie stwierdzić, że został on osiągnięty. Zrealizowana analiza umożliwiła zarówno identyfikację, jak i empiryczną weryfikację zależności pomiędzy rozwojem zawodowym a satysfakcją z pracy, a także pozwoliła na określenie mechanizmów pośredniczących związanych z motywacją oraz zaangażowaniem. Otrzymane wyniki pozostają spójne z dorobkiem literatury przedmiotu i stanowią jego empiryczne uzupełnienie. Podsumowując, rozwój zawodowy należy traktować jako kluczowy czynnik determinujący satysfakcję pracowników, a także ich funkcjonowanie w organizacji. Wyniki badania implikują konieczność strategicznego podejścia do zarządzania rozwojem kapitału ludzkiego, uwzględniającego aspekty zarówno strukturalne, jak również percepcyjne, co może przyczynić się do wzrostu efektywności organizacyjnej i trwałego zaangażowania pracowników. W oparciu o uzyskane wyniki empiryczne i ich interpretację, zasadne jest sformułowanie rekomendacji o charakterze aplikacyjnym, zachowujących rygor metodologiczny i odnoszących się bezpośrednio do zidentyfikowanych zależności statystycznych:

1. Implementacja sformalizowanych systemów zarządzania rozwojem zawodowym – organizacje powinny projektować i wdrażać strukturalnie uporządkowane programy rozwoju kompetencji, oparte na diagnozie potrzeb szkoleniowych (*Training Needs Analysis*). Wyniki badania wskazują, że systematyczność i dostępność takich rozwiązań stanowi istotną determinantę poziomu satysfakcji pracowników.

2. Operacjonalizacja i monitorowanie ścieżek kariery – rekomenduje się tworzenie mierzalnych i transparentnych modeli progresji zawodowej, umożliwiających pracownikom identyfikację potencjalnych kierunków rozwoju. Zgodnie z uzyskanymi wynikami, percepcja realności awansu pełni funkcję istotnej zmiennej pośredniczącej w relacji pomiędzy rozwojem a satysfakcją.
3. Zastosowanie podejścia zindywidualizowanego – projektowanie działań rozwojowych powinno uwzględniać dopasowanie między kompetencjami, aspiracjami jednostki a wymaganiami organizacyjnymi.
4. Integracja systemów rozwojowych z mechanizmami ewaluacyjnymi – rekomenduje się powiązanie działań rozwojowych z okresową oceną pracowniczą i systemami wynagradzania, co umożliwia zwiększenie trafności i użyteczności interwencji HR. Takie podejście wzmacnia zależność między inwestycją w kapitał ludzki a poziomem zaangażowania organizacyjnego.
5. Wzmacnianie komunikacyjnego wymiaru polityki personalnej – wyniki wskazują na istotną rolę percepcji dostępności rozwoju, co implikuje konieczność zapewnienia wysokiej przejrzystości i spójności komunikatów organizacyjnych. Transparentność ta wpływa na redukcję dysonansu poznawczego i zwiększa subiektywną ocenę sprawiedliwości organizacyjnej.
6. Ewaluacja efektywności działań rozwojowych – zaleca się wdrażanie procedur oceny skuteczności programów rozwojowych (np. modele ewaluacji szkoleń), co umożliwia empiryczną weryfikację ich wpływu na zmienne zależne, takie jak satysfakcja, motywacja i zaangażowanie.

Rekomendacje te stanowią implikację wyników badania, a ich implementacja może przyczynić się do optymalizacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi przez zwiększenie trafności interwencji rozwojowych i ich wpływu na kluczowe wskaźniki funkcjonowania pracowników w organizacji.

Istotnym aspektem analizowanego zagadnienia pozostaje również rola państwa oraz instytucji rynku pracy w zakresie wspierania rozwoju kompetencji zawodowych pracowników. Współczesna polityka rynku pracy coraz częściej koncentruje się nie tylko na przeciwdziałaniu bezrobociu, lecz również na aktywizacji zawodowej, podnoszeniu kwalifikacji oraz wspieraniu idei uczenia się przez całe życie. W tym kontekście szczególne znaczenie odgrywają publiczne instytucje rynku pracy, w tym urzędy pracy, których działalność obejmuje organizację szkoleń, kursów zawodowych, programów przekwalifikowania i finansowanie inicjatyw rozwojowych skierowanych zarówno do osób bezrobotnych, jak też pracujących.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że możliwość rozwoju zawodowego stanowi jeden z kluczowych czynników wpływających na poziom satysfakcji zawodowej, motywacji i zaangażowania pracowników. Z tego też względu działania państwa w zakresie wspierania rozwoju kompetencji należy traktować jako istotny element polityki społeczno-gospodarczej, wpływający nie tylko na konkurencyjność gospodarki, lecz także na jakość funkcjonowania pracowników na rynku pracy (Łaguna, 2004). Szczęólnego znaczenia nabiera tu rozwój programów współfinansowanych ze środków publicznych oraz funduszy Unii Europejskiej, umożliwiających finansowanie szkoleń, studiów podyplomowych, kursów specjalistycznych czy doradztwa zawodowego. W praktyce instrumenty oferowane przez urzędy pracy, Krajowy Fundusz Szkoleniowy

i programy aktywizacyjne mogą stanowić istotne wsparcie dla pracowników oraz pracodawców w zakresie dostosowywania kompetencji do zmieniających się wymagań rynku pracy. Dotyczy to szczególnie osób młodych, pracowników zagrożonych dezaktualizacją kompetencji oraz osób funkcjonujących w sektorach podlegających dynamicznym zmianom technologicznym i organizacyjnym.

W kontekście uzyskanych wyników badań można stwierdzić, że skuteczna polityka państwa w zakresie wspierania rozwoju kompetencji zawodowych powinna mieć charakter systemowy i długofalowy. Obejmować powinna nie tylko finansowanie działań szkoleniowych, lecz też rozwój współpracy pomiędzy administracją publiczną, instytucjami edukacyjnymi oraz pracodawcami. Szczególnie istotne wydaje się wzmacnianie mechanizmów wspierających rozwój kompetencji przyszłości, takich jak kompetencje cyfrowe, adaptacyjne i interpersonalne, które w coraz większym stopniu determinują możliwości funkcjonowania pracowników we współczesnych organizacjach. Wyniki badań pozwalają również wnioskować, że efektywność działań rozwojowych może zostać zwiększona przez integrację polityki personalnej organizacji z instrumentami wsparcia oferowanymi przez państwo i instytucje rynku pracy. Takie podejście może przyczynić się zarówno do wzrostu poziomu satysfakcji zawodowej pracowników, jak i do zwiększenia konkurencyjności organizacji oraz stabilności rynku pracy.

Bibliografia

- Armstrong, M. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2000). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza.
- Armstrong, M., Taylor, S. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer.
- Bakonyi, J., Bilnik, S. (2018). *Satysfakcja pracowników i jej determinanty w organizacji*. Warszawa: CeDeWu.
- Beck, E. (2007). Rozwój zawodowy, czyli ścieżki kariery pracowników. W: L. Zbiegień-Maciąg (red.), *Zarządzanie pracownikami*. Kraków: Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH.
- Borkowska, S. (1999). Strategie rozwoju firmy a szkolenie pracowników. W: A. Ludwiciński (red.), *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy* (s. 29-35). Warszawa: Polska Fundacja Promocji Kadr. Materiały konferencyjne.
- Borkowska, S. (2008). Systemy motywowania pracowników. W: H. Król, A. Ludwiciński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (s. 317-353). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Borkowska, S. (2019). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bugdol, M. (2006). *Wartości organizacyjne: Szkice z teorii organizacji i zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Bukowska, U. (2002). Rozwój kompetencji. W: A. Szałkowski (red.), *Rozwój personelu*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

- Danilewicz, D. (2012). Szkolenie i rozwój w praktyce. W: T. Rostkowski, D. Danilewicz (red.), *Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Dolot, A. (2019). Pozyskiwanie pracowników. W: R. Oczkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (s. 224-235). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Griffin, R.W. (2007). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gros, U. (2012). *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Juchnowicz, M. (2013). *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Juchnowicz, M. (2014). Istota i struktura kapitału ludzkiego. W: M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Kaniewska, E., Stawny, P. (2012). Satysfakcja zawodowa pracowników sektora ochrony zdrowia. *Pielęgniarstwo Polskie*, 1(1), 81-84.
- Kopertyńska, M. (2009). *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Kossowska, M., Sołtysińska, I. (2002). *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Kot, P., Grzesiuk, K., Korulczyk T. (2017). *Podręcznik akademicki dla studentów kierunku doradztwo kariery i doradztwo personalne*. Lublin: KUL.
- Koźmiński, A., Piotrowski, W. (red.). (2023). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Król, H. (2006). Rozwój pracowników. W: H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji* (s. 433-470). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Król, H., Ludwiczynski, A. (red.). (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kwiatek, A. (2015). Zarządzanie karierami w instytucjach finansowych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie*, 20, 177-185.
- Lewicka, D. (2010). *Zarządzanie kapitałem ludzkim w Polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Litwin, J. (2004). Szkolenie pracowników. W: W. Golnau (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi* (s. 343-367). Warszawa: Wydawnictwo Fachowe CeDeWu.
- Litwin, J. (red.). (2011). *Rozwój i doskonalenie kompetencji pracowników*. Warszawa: C.H. Beck.
- Lundy, O., Cowling, A. (2000). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer.
- Łaguna, M. (2004). *Szkolenia*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej. (2024). *Krajowy Fundusz Szkoleniowy jako instrument wspierania rozwoju kompetencji pracowników*. Warszawa: MRiPS.
- Mróz, J. (2015). Zarządzanie talentami – modele i podejścia badawcze. *Nauki o Zarządzaniu*, 2(23), 93-107.

- Nogalski, B., Niewiadomski, P. (2018). Problematyka szkoleń pracowników wykonawczych w przemyśle maszynowym – eksploracja metodą ekspercką. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 1(47), 141-157.
- Ogórek, M., Strycharska, D. (2018). Badanie poziomu satysfakcji zawodowej pracowników w przedsiębiorstwie przemysłowym. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji* (s. 204-214). Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Oleksiuk, A. (2009). *Inwestowanie w kapitał ludzki w Polsce*. Szczecin: EKONOMICUS.
- Oleksyn, T. (2010). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- PARP. (2024). *Rozwój kompetencji i uczenie się przez całe życie w Polsce*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi, strategie, procesy, metody*. Warszawa: PWE.
- Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje – praktyki – wyzwania*. Warszawa: PWE.
- Rybak, M. (red.). (2003). *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Schultz, D.P., Schultz, S.E. (2008). *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Senge, P.M. (2012). *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Sienkiewicz, Ł. (2020). *Satysfakcja z pracy w organizacji*. Warszawa: PARP.
- Springer, A. (2011). Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika. *Problemy Zarządzania*, 9, 4(34), 162-180.
- Suchodolski, A. (2006). Rozwój pracowników. W: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami* (s. 147-167). Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Tyborowska, J. (2006). *Zarządzanie personelem. Niezbędnik dla działów kadr*. Warszawa: C.H. Beck.
- Włodarski, Z. (1998). *Psychologia uczenia się*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wziętek-Staśko, A., Michalik, I. (2024). Zaangażowanie organizacyjne a dzielenie się wiedzą na różnych etapach edukacyjnych. *e-mentor*, 1(103), 55-63. DOI: <https://doi.org/10.15219/em103.1643>.