



metody oceny form rozwoju kompetencji pracowników

joanna żukowska



joanna żukowska

metody oceny form rozwoju kompetencji pracowników

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2023

Recenzent

Dr hab. Katarzyna Piwowar-Sulej, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Wydawca

Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący

Paulina Ambroży

Opracowanie redakcyjne

Agnieszka Witczak

Projekt graficzny okładki

Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce

© Sgreenbutterfly – stock.adobe.com

prawolubni


Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

Szanujmy prawo i własność

Więcej na www.legalnakultura.pl

Polska Izba Książki

Pierwsze wydanie książki ukazało się nakładem Oficyny Wydawniczej SGH (Warszawa, 2019)

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2023

ISBN 978-83-8328-092-9

Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 728 313 462

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział I. Kompetencje w naukach o zarządzaniu	13
1.1. Istota kompetencji	13
1.2. Podejście holistyczne	18
1.3. Podejście do kompetencji w szkołach zarządzania	26
1.4. Typologia kompetencji	39
1.5. Kluczowe kompetencje	50
1.6. Rozwój kompetencji jako inwestycja w kapitał ludzki	53
Rozdział II. Rozwój kompetencji pracowników	63
2.1. Proces rozwoju kompetencji pracowników	63
2.2. Determinanty rozwoju kompetencji pracowników	68
2.3. Formy rozwoju kompetencji pracowników	74
2.3.1. Tutoring, mentoring, coaching	77
2.3.2. Mentoring	81
2.3.3. Coaching	86
2.3.4. Szkolenie, warsztat, trening	95
2.3.5. <i>Blended learning</i>	98
2.3.6. <i>Self-directed learning</i>	99
2.3.7. Konferencja, kongres, seminarium	104
2.3.8. Studia podyplomowe	106
2.4. Podsumowanie	107
Rozdział III. Modele oceny form rozwoju kompetencji pracowników	112
3.1. Ewaluacja rozwoju kompetencji pracowników	112
3.2. Modele oceny form rozwoju kompetencji pracowników	117
3.2.1. Czteropoziomowy model Kirkpatricka	117
3.2.2. Model Hamblina	121
3.2.3. Pięciopoziomowy model (ROI) Phillipsa	122
3.2.4. Zmodyfikowany ROI	123
3.2.5. Metoda implementacji arkusza inwestycji i korzyści	126
3.2.6. Model krytycznych poziomów Guskeya	127
3.2.7. Model Holtona	128
3.2.8. Model oceny wyników O'Connora (RA)	129
3.2.9. Model Kaufmana i Kellera	130
3.2.10. Model Brinkerhoffa (SCM)	131
3.2.11. Model IPO	132

3.2.12. Model C-I-P-O	133
3.2.13. Czteropoziomowy model ewaluacji Warra (CIRO)	135
3.2.14. Czteropoziomowy model Stufflebeama (CIPP)	135
3.2.15. Model Passmore'a i Velez (SOAP-M model)	136
3.2.16. Model Ramseya (GAP model)	138
3.2.17. Model Fiester i Morris	139
3.3. Analiza porównawcza modeli oceny form rozwoju kompetencji pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem szkoleń	141
3.4. Przegląd badań poświęconych problematyce modeli oceny form rozwoju kompetencji pracowników	148
Rozdział IV. Metodyka i wyniki badań	155
4.1. Teoretyczne podstawy badań jakościowych	155
4.2. Charakterystyka badania	161
4.2.1. Cel badania	161
4.2.2. Pytania badawcze	162
4.2.3. Model badawczy	162
4.2.4. Dobór przypadków do badania i przedmiot badania	164
4.2.5. Opracowanie narzędzi gromadzenia danych, przeprowadzenie badań terenowych i analiza zgromadzonych danych	167
4.3. Analiza studiów przypadków	170
Rozdział V. Autorska metoda oceny form rozwoju kompetencji pracowników	188
5.1. Założenia dotyczące oceny	188
5.2. Autorska metoda i jej zastosowanie	191
Zakończenie	201
Aneks	205
Załącznik 1. Studium przypadku przedsiębiorstwa z sektora medialnego	205
Załącznik 2. Studium przypadku przedsiębiorstwa z sektora przetwórstwa mięsnego	211
Załącznik 3. Studium przypadku przedsiębiorstwa z sektora transportowego	216
Załącznik 4. Studium przypadku przedsiębiorstwa z sektora piwowarskiego	222
Załącznik 5. Studium przypadku przedsiębiorstwa z sektora nowych technologii	227
Załącznik 6. Studium przypadku przedsiębiorstwa z sektora doradczego	232
Załącznik 7. Studium przypadku przedsiębiorstwa z sektora obsługi klienta	237
Załącznik 8. Studium przypadku przedsiębiorstwa z sektora medycznego	241
Bibliografia	245
Spis rysunków	267
Spis tabel	269

Wstęp

Problematyka oceny form rozwoju kompetencji pracowników stanowi dość niedocenione naukowo zagadnienie, któremu nie poświęcono dotąd wielu publikacji. O ile same kompetencje stanowią przedmiot licznych badań i publikacji naukowych, zarówno krajowych, jak i zagranicznych (czego przykładem może być analiza słów kluczowych w publikacjach pochodzących z baz Ebsco, Emerald oraz ProQuest przeprowadzona w latach 2008–2022), o tyle prace dotyczące oceny form rozwoju kompetencji są rzadkością. Pewne zmiany, w szczególności związane z rozpowszechnieniem digitalizacji form rozwoju kompetencji pracowników, wprowadzone zostały także w związku z pandemią, z tego też względu monografia stanowi drugie wydanie, zawierające aktualizację treści.

W przypadku artykułów naukowych i monografii na temat kompetencji wzrasta liczba pozycji odnoszących się do szkolenia pracowników, ewaluacji szkoleń czy też innych form rozwoju kompetencji pracowników, na przykład coachingu, mentoringu i studiów podyplomowych. Jest to tendencja szczególnie zauważalna na przestrzeni ostatniej dekady. W bazie ProQuest w 2012 r. zidentyfikowano 4355 pozycji poświęconych problematyce kompetencji, zaś w 2017 r. ich liczba wzrosła do 6828, a w 2021 r. – 13 940. Generalne tendencje wzrostowe można zaobserwować także w bazie Emerald (2012 r. – 1896 publikacji, a w 2017 r. – 3264, w 2021 r. – 3422) oraz w bazie Ebsco (2012 r. – 1161 publikacji, a w 2017 r. – 1358, w 2021 r. 12 200, pierwsze półrocze 2022 – 5158 publikacji). Podobny trend daje się zauważyć w liczbie publikacji poświęconych szkoleniom (ProQuest: 2012 r. – 12 759 publikacji, 2017 r. – 17 706; 2021 r. – 47 920; Emerald: 2012 r. – 5111 publikacji, 2017 r. – 7160, 2021 r. – 5325; Ebsco 2012 r. – 3319 prac, a w 2017 r. – 4163, w 2021 – 29 172). Mniejsza liczba opracowań dotyczyła tematyki form rozwoju kompetencji pracowników (nie samych szkoleń). W bazie ProQuest w 2012 r. zidentyfikowano 1519 publikacji, w 2017 r. – 2677, zaś w 2021 r. liczba ta była znikoma. W bazie Emerald w 2012 r. – 1157 publikacji, a w 2017 r. – 2046, w 2021 r. były to pojedyncze publikacje. Pomiar efektywności szkoleń jest też problematyką rzadziej podejmowaną. W bazie ProQuest odnotowano w 2012 r. –

1782 prace, a w 2017 r. – 3000, w 2021 r. liczba ta była znikoma; zaś w bazie Emerald w 2012 r. – 305, a w 2017 r. – 604, w 2021 r. były to pojedyncze publikacje. W bazie Ebsco występowały pojedyncze publikacje poświęcone obydwu powyższym problematykom. Wybrane pozycje i badania zostaną zaprezentowane w dalszej części pracy.

Badacze zdecydowanie rzadziej zwracają uwagę na modele i metody oceny form rozwoju kompetencji pracowników. Liczba publikacji wydanych w Polsce osiąga bardzo niskie wartości (pojedyncze publikacje na rok we wszystkich trzech bazach). Tym bardziej aktualnym tematem wydaje się badanie problematyki oceny form rozwoju kompetencji pracowników.

Powyższe rozważania wskazują na wystąpienie luki badawczej w teorii kapitału ludzkiego, za którą należy uznać niedostatek badań poświęconych metodom oceny form rozwoju kompetencji pracowników na polskim rynku. Istnieje więc luka w nauce i potrzeba prowadzenia badań w zakresie metod oceny form rozwoju kompetencji pracowników. Na podstawie zidentyfikowanej luki badawczej w niniejszej pracy postawiono cel główny oraz cele szczegółowe, usystematyzowane według trzech kategorii: celów poznawczych, metodycznych oraz aplikacyjnych.

Cel główny:

1. Integracja dotychczasowych metod oceny form rozwoju kompetencji pracowników zmierzająca do opracowania metody dla dalszego doskonalenia badanej problematyki.

Cele poznawcze:

1. Identyfikacja form rozwoju kompetencji pracowników, ich ograniczeń i ich krytyczna ocena, zmierzająca do zaprojektowania autorskiej metody oceny form rozwoju kompetencji pracowników.
2. Identyfikacja determinant rozwoju kompetencji pracowników, zmierzająca do zaprojektowania autorskiej metody oceny form rozwoju kompetencji pracowników.
3. Identyfikacja i systematyka modeli oceny form rozwoju kompetencji pracowników, wraz z ograniczeniami ich stosowania. Krytyczna ocena modeli zmierzająca do zaprojektowania autorskiej metody oceny form rozwoju kompetencji pracowników.

Cel metodyczny:

1. Opracowanie autorskiej metody oceny form rozwoju kompetencji pracowników, stanowiącej integrację dotychczasowych metod.

Cel aplikacyjny:

1. Opracowanie podstawowych zaleceń dotyczących stosowania autorskiej metody oceny form rozwoju kompetencji pracowników.

W odniesieniu do celów pracy zostały postawione następujące pytania badawcze:

1. Jakie formy rozwoju kompetencji można zidentyfikować w literaturze przedmiotu i jakie różnice oraz podobieństwa występują między nimi?
2. Jakie determinanty rozwoju kompetencji pracowników można zidentyfikować w świetle badań literaturowych?
3. Jakie modele i metody oceny form rozwoju kompetencji pracowników można zidentyfikować w literaturze przedmiotu i jakie różnice oraz podobieństwa występują między nimi?
4. Jakie metody badawcze można zastosować do badania istniejących modeli i metod oceny form rozwoju kompetencji pracowników?
5. Które elementy spośród badanych modeli i metod są szczególnie ważne i mogą być uwzględnione w autorskiej ocenie form rozwoju kompetencji pracowników?
6. Czym, w świetle prowadzonych badań empirycznych, powinna się charakteryzować uniwersalna metoda oceny form rozwoju kompetencji pracowników?

Badania literaturowe poprzez wnikliwą analizę publikacji krajowych oraz zagranicznych poświęconych problematyce podjętej w monografii pozwoliły na zaprezentowanie aktualnego stanu wiedzy oraz przeglądu badań. Badania miały charakter analityczno-syntetyczny z wykorzystaniem metody porównawczej¹. Ich zadaniem był wybór – spośród licznych podejść obecnych w źródłach i piśmiennictwie – koncepcji, typologii oraz definicji zbieżnych z celami pracy.

W związku z tym że problematyka metod oceny form rozwoju kompetencji pracowników nie doczekała się zbyt wielu badań i publikacji, w celu zrozumienia fragmentu rzeczywistości zastosowano w badaniach empirycznych metodę studium przypadku, wpisującą się w metody interpretatywne. W monografii przyjęto funkcję idiograficzną, pozwalającą na empiryczne poznanie. Opisano pewne zdarzenia, rozwiązania i zjawiska w celowo wybranych przedsiębiorstwach. W badaniach zastosowano metodę dobo-

¹ Polega ona na identyfikowaniu cech podobieństw i odmienności zjawisk, przedmiotów czy procesów. Za: J. Stochaj, Ł. Roman, *Wybrane metody teoretyczne w naukach społecznych i ich zastosowanie*, „Obronność – Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii Obrony Narodowej” 2013/2(6), s. 178–197.

ru skoncentrowaną na informacji, pozwalającą na pozyskanie z badanego przypadku jak najwięcej informacji.

Do badania wybrano przedsiębiorstwa, kierując się następującymi kryteriami: przynależność do sektora, wielkość przedsiębiorstwa ze względu na zatrudnienie na terytorium Polski, czas założenia przedsiębiorstwa lub rozpoczęcia działalności w Polsce, wykazywanie zysku za ostatnie pięć lat obrachunkowych, regularny wzrost zatrudnienia, stosowanie różnych form rozwoju kompetencji pracowników. Badania przeprowadzono w ośmiu przedsiębiorstwach, prowadzących działalność na terytorium Polski. Do badania wybrano dwa przedsiębiorstwa zatrudniające na terytorium Polski od 50 do 250 osób i sześć – zatrudniających powyżej 250 pracowników. Wszystkie badane przedsiębiorstwa wykazały zysk za ostatnie pięć lat obrachunkowych i notowały regularny wzrost zatrudnienia rok do roku. Przedsiębiorstwa reprezentowały odmienne sektory: medialny, przetwórstwa mięsnego, transportowy, piwowarski, medyczny, nowych technologii, doradczy oraz obsługi klienta. Wszystkie stosowały różne formy rozwoju kompetencji pracowników, ponadto deklarowały stosowanie oceny form rozwoju kompetencji pracowników.

W badaniu metodą studium przypadku gromadzenie danych miało charakter cykliczny, pozwalając na rozumienie i wyjaśnienie zjawiska. Do przygotowania studiów przypadków wykorzystano techniki wywiadu pogłębionego oraz analizy dokumentacji. Narzędziami zastosowanymi przy użyciu technik badawczych były: półstrukturyzowany formularz wywiadu (stanowiący Aneks do monografii), materiały wewnętrzne przedsiębiorstwa (dokumentacja), materiały pochodzące z zasobów internetowych. Półstrukturyzowane i pogłębione wywiady zostały przeprowadzone z dyrektorami (lub kierownikami bądź koordynatorami) działów zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach, z pracownikami działów zasobów ludzkich, koordynatorami szkoleń oraz ze wskazanymi osobami, które uczestniczyły w formach rozwoju kompetencji pracowników w okresie 12 miesięcy przed datą badania (grupy badanych w danym przedsiębiorstwie liczyły od 12 do 14 respondentów). Pierwotne badania przeprowadzono między drugim a czwartym kwartałem 2017 r., natomiast ich pogłębienie miało miejsce w 2021 r. W badaniu uwzględniono aspekt pandemii.

Monografia składa się z pięciu rozdziałów, a jej struktura jest odwzwierciedleniem przyjętych celów poznawczych, badawczych i aplikacyjnych.

W rozdziale I przeprowadzono studia literaturowe zagranicznych i krajowych publikacji oraz badań poświęconych przeglądowi koncepcji definiowania kompetencji. Ponadto zidentyfikowano cztery główne podejścia do definiowania pojęcia: zorientowane na umiejętności, zorientowane na kwalifikacje, zorientowane na zachowania, holistyczne. Uznano, że na potrzeby badań empirycznych należy przyjąć definicję szczegółową, łączącą w sobie

różne nurty. Z tego względu zaproponowano autorską definicję kompetencji. W dalszej części rozdziału I zaprezentowano podejścia do rozwoju kompetencji w szkołach zarządzania. Dokonano także przeglądu i analizy typologii kompetencji, identyfikując ich systematykę. W wyniku analizy zaproponowano następujące kryteria typologii kompetencji: indywidualne kompetencje pracownika, behawioralne, charakteru celu w organizacji, ogólności kompetencji, funkcjonalne. Ostatnia część rozdziału I dotyczyła kluczowych kompetencji, powiązanych z kompetencjami pracowników w przedsiębiorstwie.

Rozdział II został poświęcony rozwojowi kompetencji pracowników w odniesieniu do teorii kapitału ludzkiego. Wskazano na proces rozwoju kompetencji pracowników, wpisujący się w opisany przez D.A. Kolba cykl uczenia się dorosłych. Następnie określono determinanty rozwoju kompetencji pracowników, wskazując na zjawisko kształtowania się pewnych grup determinant. W dalszej części tego rozdziału dokonano charakterystyki oraz analizy porównawczej dziesięciu, zidentyfikowanych przez autorkę, form rozwoju kompetencji pracowników, którymi są: tutoring, mentoring, coaching, szkolenie, warsztat, trening, konferencja, kongres, seminarium, studia podyplomowe.

W rozdziale III opisano modele oceny form rozwoju kompetencji pracowników. W tym miejscu należy zauważyć, że badania literaturowe wykazały, iż występuje pewna niespójność w stosowaniu pojęć: modelu, metody i sposobu. W odniesieniu do form rozwoju kompetencji pracowników terminy te bywają używane synonimicznie, co wynika z faktu, iż w anglojęzycznej literaturze naukowej autorzy stosują pojęcie modelu do opisu metody. Jest to powszechne w przypadku modeli oceny efektów form rozwoju pracowników. W celu zachowania spójności w terminologii autorka zdecydowała się używać w niniejszej pracy terminu „modele oceny efektów form rozwoju pracowników”, pomimo że są to bardziej metody niż modele. Natomiast w odniesieniu do prezentacji wyników badań autorki monografii zastosowano termin „metoda”.

W rozdziale III rozważania rozpoczęto od prezentacji czterech głównych odmian ewaluacji nauczania i szkolenia: formatywnej, sumatywnej, konformatywnej oraz metaewaluacji. Zostały one przedstawione na dalszym etapie analizy w prezentowanych modelach oceny form rozwoju kompetencji pracowników. Następnie dokonano krytycznej oraz porównawczej analizy modeli (metod/sposobów) oceny form rozwoju kompetencji pracowników, zidentyfikowanych na podstawie badań literaturowych. Są to: czteropoziomowy model Kirkpatricka, model Hamblina, pięciopoziomowy model (ROI) Phillipsa, zmodyfikowany ROI, metoda implementacji arkusza inwestycji i korzyści, model krytycznych poziomów Guskeya, model Holtona, model oceny wyników O’Connora (RA), model Kaufmana

i Kellera, model Brinkerhoffa, model IPO, model C-I-P-O, czteropoziomowy model ewaluacji Warra (CIRO), czteropoziomowy model Stufflebeama (CIPP), model Passmore'a i Velez (SOAP-M model), model Ramseya (GAP model), model Fiester i Morris.

Dokonano ponadto przeglądu badań dotyczących problematyki modeli oceny form rozwoju kompetencji pracowników.

W rozdziale IV zawarto rozważania nad teoretycznymi podstawami badań jakościowych. Zaprezentowano w nim także: cel, przedmiot badania, założenia metodyczne, model badawczy, dobór próby oraz przebieg badania. Zwieńczeniem tej części monografii jest przedstawienie wyników badań empirycznych, przy czym opisy studiów przypadków zawarto w Aneksie.

Rozdział V stanowi prezentację założeń dotyczących oceny form rozwoju kompetencji pracowników, na podstawie których zbudowano autorską metodę oceny form rozwoju kompetencji pracowników. Obejmuje trzy metody: podstawową, pośrednią i zaawansowaną. Uwzględniają one trzy poziomy oceny form rozwoju kompetencji pracowników: analizy potrzeb, wiedzy i umiejętności oraz zachowań i rezultatów. Wszystkie metody zawierają wskazania dotyczące źródeł wykorzystywanych w nich informacji. Ponadto zaprezentowano wytyczne dotyczące terminów prowadzenia etapów oceny form rozwoju kompetencji pracowników. W rozdziale V uwzględniono pozostałe podstawowe wytyczne względem stosowania metody przez przedsiębiorstwa.

Ograniczenia badania oraz kierunki przyszłych badań zostały omówione w Zakończeniu.

Kompetencje w naukach o zarządzaniu

1.1. Istota kompetencji

Termin „kompetencja” pochodzi od łacińskiego słowa *competentia* i oznacza dysponowanie wiedzą pozwalającą na wydawanie sądów, wypowiedzianie własnego zdania w oparciu o posiadaną wiedzę i doświadczenie¹. Na podstawie badań literaturowych dotyczących zarówno zagranicznych, jak i krajowych opracowań można zaobserwować mnogość i różnorodność występujących definicji kompetencji. Na zjawisko to zwrócili uwagę między innymi: G. Meyer, B. Brünig, P. Nyhuis², A. Rakowska³ czy B. Mikuła⁴. Zdaniem G. Filipowicza „praktycznie każdy autor podaje swoją własną definicję kompetencji”⁵. Uważa on, że to „zjawisko jest efektem pragmatycznego podejścia do tworzonych koncepcji”⁶.

Zdarza się, że występuje niedostateczne zachowanie dyscypliny definicyjnej, przejawiające się w zamiennym stosowaniu terminów „kompetencje”, „kwalifikacje” i „umiejętności”. Może wynikać ono z faktu, iż autorzy wywodzą się z różnych dyscyplin naukowych, z semantyki związanej z tłumaczeniem podejść czy też z odmienności kulturowej⁷. Warto zatem przyrzeć się bliżej koncepcjom definiowania kompetencji.

W literaturze można zaobserwować występowanie dwóch głównych podejść do definiowania kompetencji. M. Armstrong używał terminu „kompetencje” w odniesieniu do sposobu wykonywania pracy lub pewnych zadań, jak i zbioru zachowań, jakie musi wykazywać pracownik w celu prawidłowo-

¹ W. Furmanek, *Kompetencje. Próba określenia pojęcia*, „Edukacja Ogólnotechniczna Inaczej” 1997/7, s. 14.

² G. Meyer, B. Brünig, P. Nyhuis, *Employee competences in manufacturing companies – an expert survey*, „Journal of Management Development” 2015/34(8), s. 1004–1018.

³ A. Rakowska, *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Lublin 2007, s. 47.

⁴ B. Mikuła, *W kierunku organizacji inteligentnych*, Kraków 2001.

⁵ G. Filipowicz, *Kultura organizacji a kluczowe kompetencje kadry menedżerskiej*, „Zeszyty Naukowe Meritum” 2005/2, s. 11.

⁶ G. Filipowicz, *Kultura...*, s. 11.

⁷ A. Rakowska, *Kompetencje...*, s. 47–50.

wego wykonywania pracy⁸. Wspomniany autor proponował wyróżnienie dwóch znaczeń pojęcia kompetencji: jako pojęcia dotyczącego osób i odnoszącego się do wymiarów zachowania, jakie leżą u podstaw kompetentnego działania, i w drugim ujęciu – jako pojęcia związanego z pracą i odnoszącego się do dziedzin pracy, w których dana osoba jest kompetentna⁹.

C. Woodruffe dokonał podziału na obszary oddziaływania kompetencji i kompetencje odnoszące się do osoby¹⁰. W pierwszym przypadku ujawniają się działania, w których występuje już kompetentny pracownik; występuje więc koncentracja na pracy. Natomiast kompetencje odnoszące się do osoby wynikają z samego pracownika, jego zdolności i predyspozycji, dzięki którym osiągnąć są cele stanowiska. W tym przypadku występuje orientacja na pracownika¹¹.

Powołując się na opinie zarówno L.W. Slivinskiego oraz J. Miles, jak i M. Juchnowicz, można wyróżnić dwa kluczowe podejścia do kompetencji – zorientowane na pracownika oraz zorientowane na pracę¹². W pierwszym ujęciu istotny jest człowiek, w drugim zaś – sama praca. Najpierw zatem określone są działania niezbędne do wykonania danej pracy, a następnie działania te warunkują osobiste cechy pracownika.

B. Jamka uważa, że kompetencje można definiować w dwóch płaszczyznach – przedmiotowej, nawiązującej do atrybutów lub efektów pracy pracownika oraz podmiotowej – z punktu widzenia organizacji, stanowiska pracy lub pracownika¹³.

Bardziej zdywersyfikowane podejście do analizowania kompetencji zaprezentowała U. Jeruszka, skłaniając się ku trzem perspektywom: perspektywie indywidualnej, dotyczącej indywidualnych cech jednostki, perspektywie grupowej, czyli reprezentowanej przez zespół, grupę lub dział, oraz perspektywie organizacyjnej, dotyczącej całej organizacji. U. Jeruszka zwróciła także uwagę na trzy zasadnicze podejścia do definiowania kompetencji: zorientowane na pracownika, zorientowane na pracę oraz spajające dwa powyższe podejścia – zorientowane na pracownika i pracę. W podejściu zorientowanym na pracownika nacisk jest położony na indywidualne kompetencje, które ten posiada. W tym ujęciu kompetencje są ściśle powiązane

⁸ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, przeł. A. Unterschuetz i in., Kraków 2001, s. 243.

⁹ M. Armstrong, *Zarządzanie...*, 2001, s. 243.

¹⁰ J. Kierstead, *Competencies and KSAO's*, Research Directorate, Public Service Commission of Canada 1998, s. 6.

¹¹ C. Woodruffe, *Ośrodki oceny i rozwoju. Narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, przeł. W. Biliński, Kraków 2003, s. 31 i n.

¹² L.W. Slivinski, J. Miles, *The Wholistic Competency Profile: A Model*, Personnel Psychology Centre, Public Service Commission of Canada 1996, s. 2; M. Juchnowicz [w:] *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, red. M. Juchnowicz, Warszawa 2014, s. 40 i n.

¹³ B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Warszawa 2011, s. 126.

Autorka omawia 10 powszechnie stosowanych form rozwoju kompetencji pracowników takich jak: tutoring, mentoring, coaching, szkolenie, warsztat, trening, konferencja, kongres, seminarium, studia podyplomowe. Wskazuje, jak dopasować konkretne działania do potrzeb danych odbiorców.

W książce opisano także kluczowe modele oceny form rozwoju kompetencji pracowników, którymi są: czteropoziomowy model Kirkpatricka, model Hamblina, pięcipoziomowy model (ROI) Phillipsa, zmodyfikowany ROI, metoda implementacji arkusza inwestycji i korzyści, model krytycznych poziomów Guskey'a, model Holtona, model oceny wyników O'Connora (RA), model Kaufmanna i Kellera, model Brinkerhoffa, model IPO, model C-I-P-O, czteropoziomowy model ewaluacji Warra (CIRO), czteropoziomowy model Stufflebeama (CIPP), model Passmore'a i Velez (SOAP-M model), model Ramseya (GAP model), model Fiester i Morrisa.

Interesującym uzupełnieniem jest przegląd badań dotyczących problematyki modeli oceny form rozwoju kompetencji, a także zaprezentowanie przez autorkę jej nowatorskiej metody pomiaru i oceny skuteczności działań rozwojowych pracowników.

Publikacja jest przeznaczona dla pracowników działów kadr i zasobów ludzkich, menedżerów i przedsiębiorców. Zainteresuje także pracowników naukowych zarządzania, psychologii i socjologii oraz studentów tych kierunków.

„Zagadnienie rozwoju kompetencji personelu, stosowania różnych metod rozwojowych oraz pomiaru skuteczności działań podejmowanych w analizowanym obszarze, wpisuje się w aktualne trendy w zarządzaniu organizacjami. Akcentuje się przy tym potrzebę podejmowania aktywności, które przyniosą w długiej perspektywie korzyści zarówno pracownikom, jak i pracodawcom”.

dr hab. Katarzyna Piwovar-Sulej, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

Joanna Żukowska – doktor habilitowany nauk ekonomicznych, profesor Szkoły Głównej Handlowej; kierownik Zakładu Przedsiębiorczości i Otoczenia Biznesu oraz wicedyrektor w Instytucie Przedsiębiorstwa w Szkole Głównej Handlowej; akredytowany coach ICF; specjalizuje się w strategicznym zarządzaniu personelem, coachingu, formach rozwoju kompetencji pracowników i komunikacji marketingowej.



9 788383 280929 W01P01

ISBN 978-83-8328-092-9



9 788383 280929

cena 79 zł (w tym 5% VAT)

Kup e-book i czytaj
w aplikacji Smarteca

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

