

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJ KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2014, nr 1 (53)



A. Różański, *Gotowość prorozwojowa pracowników w sytuacji zmian organizacyjnych – wybrane aspekty*, „e-mentor” 2014, nr 1 (53), s. 31–36,
<http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/53/id/1074>.

Gotowość prorozwojowa pracowników w sytuacji zmian organizacyjnych – wybrane aspekty



Andrzej Różański

Nowe technologie wkraczające praktycznie do wszystkich dziedzin gospodarki przyczyniły się do wzrostu efektywności przedsiębiorstw. Równocześnie zmieniły się oczekiwania wobec współczesnych „pracowników wiedzy” co do poziomu ich zaangażowania w obszarze własnego rozwoju. Szczególnie cenione są: zdolność uczenia się, otwartość, umiejętność skutecznego reagowania na zmiany w otoczeniu i przetwarzania informacji, a także kreowania unikalnych rozwiązań.

Celem przedstawionych w opracowaniu badań było zdiagnozowanie wybranych aspektów poziomu gotowości pracowników do uczenia się i rozwoju w sytuacji zmian organizacyjnych. Przeprowadzono analizę porównawczą obszarów deficytowych u zatrudnionych osób z wybranych kategorii, uwzględniających wiek i stanowisko. Największe różnice stwierdzono w zakresie skal dotyczących: poziomu odczuwanej mobilności profesjonalnej, identyfikacji z celami rozwojowymi organizacji, a także zapotrzebowania na informacje zawodowe.

Gotowość prorozwojowa pracowników

Współczesną gospodarkę charakteryzują intensywne przemiany technologiczne, ekonomiczne i społeczno-kulturowe, które pociągają za sobą konieczność aktualizacji wiedzy osób zatrudnionych. Z tego względu szczególnie cenionymi u pracowników cechami są: zdolność uczenia się, otwartość na zmiany, a także umiejętność absorpcji i przetwarzania informacji. Wśród „kompetencji” współczesnej organizacji na plan pierwszy wysuwają się te związane z zarządzaniem zmianami, organizacyjnym uczeniem się i zarządzaniem wiedzą, przedsiębiorczością, rozwojem kapitału społecznego, rozwojem innowacji w sferze działania

i innowacji technologiczno-produktowych oraz globalna perspektywa związana z umiejętnym wykorzystywaniem szans wynikających z globalizacji¹. Zatem pobudzanie gotowości pracowników do uczenia się staje się jednym z priorytetów współczesnych przedsiębiorstw. E. Solarczyk-Ambrozik wskazuje na wyraźny wzrost odpowiedzialności jednostek za dostęp do rynku pracy i przetrwanie na nim². Współcześni pracownicy są bardziej przedsiębiorczy i samodzielni w poszukiwaniu ścieżek własnego rozwoju niż ci sprzed kilkudziesięciu lat.

V. Vroom zaproponował koncepcję motywowania ludzi w miejscu pracy, która zakłada, że motywacja jest sumą trzech czynników: wartości, pomocy i oczekiwania. Przyjmując te założenia, M. Knowles uznał, iż dorośli (pracownicy) będą bardziej zmotywowani do uczenia się i rozwoju, jeżeli uwierzą, że są w stanie nauczyć się nowych treści (oczekiwanie) oraz że uczenie pomoże im w rozwiązaniu ich problemów (pomoc), które są dla nich znaczące (wartość)³. Z kolei zdaniem P. Cross dorośli traktują kształcenie przede wszystkim instrumentalnie, dominuje pragmatyzm, a motywy uczenia się są uzależnione od sytuacji życiowej jednostki⁴. Stymulatorem potęgującym motywację prorozwojową są również wewnątrzfirmowe regulacje oraz systemy rozwoju nakładające obowiązek stałego dokształcania i doskonalenia zawodowego⁵. W przedsiębiorstwach, w których istnieje sformalizowany system podnoszenia kwalifikacji, aktywność prorozwojowa wśród zatrudnionych jest duża wyższa niż w organizacjach, w których tego typu regulacje nie występują⁶.

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury dla potrzeb niniejszego badania wyróżniono trzy kategorie określeń definiujących pojęcie gotowości do

¹ A. Rakowska, *Przewaga konkurencyjna i kompetencje polskich przedsiębiorstw w kontekście wymagań stawianych nowoczesnym organizacjom*, „Organizacja i Zarządzanie” 2008, nr 4, s. 14.

² E. Solarczyk-Ambrozik, *Kształcenie ustawiczne w perspektywie globalnej i lokalnej, między wymogami rynku a indywidualnymi strategiami edukacyjnymi*, Poznań 2004, s. 33.

³ M.S. Knowles, E.F. Holton III, R.S. Swanson, *The Adult Learner, the definitive classic in adult education and Human resource Development*, Elsevier, Burlington–San Diego–London 2005, s. 183.

⁴ M. Malewski, *Teorie andragogiczne: metodologia teoretyczności dyscypliny naukowej*, Wrocław 1994, s. 61.

⁵ T. Aleksander, *Andragogika. Podręcznik akademicki*, Radom–Kraków 2009, s. 397.

⁶ A. Różański, *Orientacje edukacyjne menedżerów w warunkach gospodarki posttransformacyjnej*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2011, s. 137.

uczenia się i rozwoju (rozumianej tu jako gotowość prorozwojowa) dorosłych. Kategoryzacja dokonana została w oparciu o wybrane cechy kluczowe: funkcję czasu i charakter oddziałujących czynników. Ramy klasyfikacyjne tworzą zatem: czas trwania zaplanowanych aktywności edukacyjno-rozwojowych (od pojedynczego zdarzenia do długotrwałego procesu uczenia się przez całe życie – *lifelong learning*) oraz charakter i natężenie pojawiających się bodźców – zewnętrznych (środowiskowych) i wewnętrznych (psychologicznych).

Pierwsza wyróżniona kategoria to tzw. „gotowość sytuacyjna” – identyfikowana w kontekście „pojedynczego szkolenia”. Kolejna, biegunowo odległa od poprzedniej, to gotowość jednostki do rozwoju w dłuższym okresie – tzw. gotowość do kształcenia ustawicznego (np. „edukacyjny styl życia”). Natomiast trzecia wyróżniona kategoria, znajdująca się „między” wyżej wymienionymi, to gotowość jednostki do uczenia się i rozwoju w sytuacji pracy („rozwój zawodowy/profesjonalny”). Powyższe zależności ilustruje rysunek 1.

„Gotowość jednostki do uczenia się i rozwoju” (rysunek 1) w miejscu pracy dotyczy względnie trwałych nastawień prorozwojowych człowieka w okresie jego aktywności zawodowej. Wśród uwarunkowań mamy tu kombinację czynników oddziaływania bezpośredniego i pośredniego. Podejście takie prezentowali w swoich pracach między innymi: G. Bartkowiak⁷, R.A. Noe⁸,

K. Rubenson⁹, A. Gańczarczyk¹⁰, S.M Kwiatkowski¹¹, R. Łukasiewicz¹², A. Różański¹³, odnoszą się do nich np. Model Pratta¹⁴ czy Model D. Kolba¹⁵.

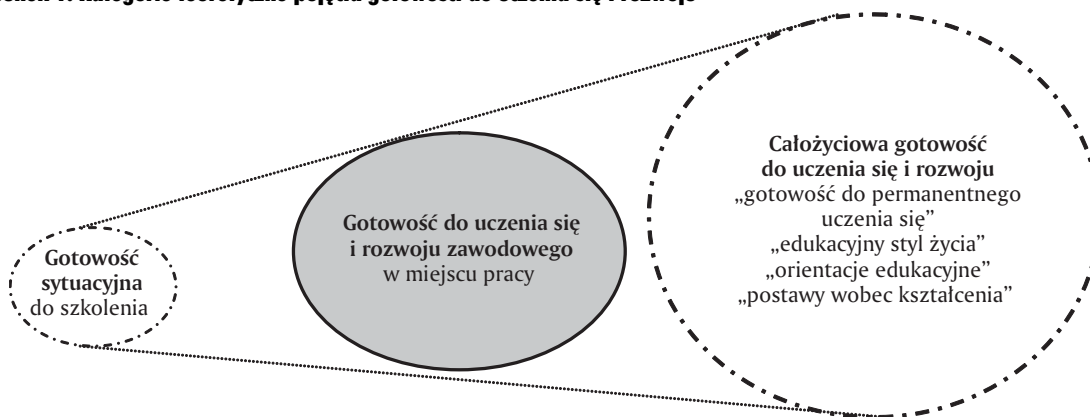
Dla potrzeb niniejszych analiz przyjęto, iż pojęcie gotowości do uczenia się i rozwoju zawodowego (w miejscu pracy) to *natężenie odczuwanych potrzeb w zakresie poziomu i kierunku kształcenia wybranych obszarów wiedzy oraz umiejętności, których opanowanie zdaniem jednostki może zapewnić spodziewane korzyści zawodowe. Stan gotowości jednostki budowany jest w oparciu o własne doświadczenia, samoocenę kompetencji społeczno-zawodowych, oczekiwane wsparcie w miejscu pracy, a także postrzegane szanse w otoczeniu*¹⁶.

Metodologia badań

Celem przeprowadzonego badania była identyfikacja poziomu gotowości do uczenia się i rozwoju pracowników w przedsiębiorstwie usługowym, w którym trwa proces wprowadzania zmian organizacyjnych. Wprowadzane zmiany podniosły wymagania stawiane pracownikom w zakresie ich gotowości prorozwojowej. Problemy badawcze dotyczyły poziomu gotowości w sześciu diagnozowanych obszarach. Ponadto dokonano porównania poziomu gotowości do rozwoju i uczenia się wśród wyodrębnionych kategorii zatrudnionych osób.

W badaniach posłużono się autorskim narzędziem (GPUR Andrzej Różański, wersja 2012¹⁷, które służy

Rysunek 1. Kategorie teoretyczne pojęcia gotowości do uczenia się i rozwoju



Źródło: A. Różański, *Psychospołeczne korelaty gotowości do uczenia się i rozwoju pracowników wykwalifikowanych*, 2014, w druku.

⁷ G. Bartkowiak, *Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych w organizacji*, Poznań 1999.

⁸ R.A. Noe, *Employee training and Development*, Mc Graw Hill, New York 2005.

⁹ K. Rubenson, *The long arm of the family and the long arm of the job*, AARE, 2000.

¹⁰ A. Gańczarczyk, *Orientacje życiowe młodzieży w warunkach transformacji ustroju*, Katowice 1994.

¹¹ S.M. Kwiatkowski (red.), *Edukacja zawodowa wobec rynku pracy i integracji europejskiej*, Warszawa 2001.

¹² R. Łukasiewicz, *Wyznaczniki kształtowania sukcesów zawodowych*, Wrocław 1979.

¹³ A. Różański, *Psychospołeczne korelaty gotowości do uczenia się i rozwoju pracowników wykwalifikowanych*, 2014, w druku.

¹⁴ M.S. Knowles, E.F. Holton III, R.S. Swanson, *Edukacja dorosłych. Podręcznik akademicki*, PWN, Warszawa 2009, s. 178.

¹⁵ D.A. Kolb, *Experiential Learning: experience as the source of learning and development*, Prentice Hall, Englewood Cliffs NJ 1984.

¹⁶ A. Różański, *Psychospołeczne...*, dz.cyt.

¹⁷ Tamże.

do oceny gotowości prorozwojowej pracowników. Narzędzie, dzięki zastosowanej pięciostopniowej skali Likerta, umożliwia pomiar natężenia gotowości do uczenia się i rozwoju w miejscu pracy. Trafność treściowa kwestionariusza podlegała ocenie trzech sędziów kompetentnych (specjalistów w zakresie doradztwa zawodowego, andragogiki i zarządzania zasobami ludzkimi). Zastosowana skala umożliwiła pomiar stopnia akceptacji treści zaproponowanej w 48 stwierdzeniach. Na podstawie przeprowadzonej analizy czynnikowej spośród 48 stwierdzeń wyodrębniono sześć podskal teoretycznych (odpowiadających badanym obszarom). Pierwsze trzy podskale zaliczono do grupy tzw. predyspozycji „ogólnych do rozwoju i uczenia się”, w której wyróżniono podskale: poziomu otwartości na zmiany zachodzące w otoczeniu (12 stwierdzeń), poziomu mobilności profesjonalnej (4 stwierdzenia) i samooceny skuteczności osiągniętych celów edukacyjno-zawodowych (7 stwierdzeń). Kolejne trzy podskale koncentrowały się na aspektach tzw. „zawodowej gotowości do uczenia się i rozwoju”: podskala poziomu odczuwanej wspólnoty celów edukacyjno-zawodowych (9 stwierdzeń), poziomu zapotrzebowania na informacje zawodowe (3 stwierdzenia) oraz poziomu skuteczności doskonalenia zawodowego w miejscu pracy (4 stwierdzenia). Pozostałych 9 stwierdzeń pełniło funkcję buforową. Wskaźnik rzetelności alfa Cronbacha dla całej skali wyniósł 0,674.

Sytuację w organizacji (mikrootoczenie), w tym w środowisku pracy jednostki, determinuje szeroko rozumiane otoczenie, dające się opisać w wymiarach: fizycznym, ekonomicznym, prawnym, społecznym i kulturowym (tzw. makrootoczenie), co z kolei implikuje określone nastawienie pracowników do indywidualnego rozwoju.

Środowisko pracy tworzy określone warunki funkcjonowania człowieka (kultura organizacyjna, relacje pracownicze, polityka kadrowa, warunki pracy). Pracownik w oparciu o analizę własnych możliwości i doświadczenia oraz ocenę sytuacji w makro- i mikrootoczeniu wyznacza własne kierunki i intensywność aktywności prorozwojowej. Zatem stan gotowości do rozwoju w organizacji (środowisku pracy) ma związek z jakością reakcji pracowników na zmiany zachodzące w organizacji i jej otoczeniu.

Wyniki badań

W badaniach wzięło udział 50 pracowników przedsiębiorstwa zatrudniającego ok. 1000 osób. Zastosowano celowy dobór próby, uwzględniający podstawowe cechy społeczno-demograficzne (wiek, płeć, wykształcenie). Średnia wieku respondentów wynosiła nieco ponad 40 lat, staż pracy – ok. 15 lat. Co trzeci pracownik mieścił się w grupie wiekowej „50+”. Nieco ponad połowę badanych (52 proc.) stanowiły

kobiety. Blisko 80 proc. respondentów legitymowało się wykształceniem wyższym magisterskim, a spośród nich ok. 20 proc. ukończyło studia podyplomowe. W badanej grupie 16 proc. osób miało wykształcenie średnie. Co dziesiąty respondent pełnił funkcję kierowniczą.

Otrzymane w większości skal wyniki (tabela 1) mieszczą się w przyjętych średnich normach (użytych w testach normalizacyjnych). Wartości wyższe niż w testach normalizacyjnych uzyskano w przypadku skali A1 – otwartości na zmiany zachodzące w otoczeniu. Pracownicy raczej pozytywnie oceniali makrouwarunkowania w kontekście szans rozwojowych własnych oraz swojego przedsiębiorstwa. Podobnie wyższe wartości średnie otrzymano w przypadku oceny „mobilności profesjonalnej” (B3), przy czym stwierdzono tutaj większą polaryzację wyników – wartość odchylenia standardowego (0,81) sugeruje, iż w grupie występuje spora różnorodność ocen w tym zakresie. Dotyczą one konkretnych kategorii badanych osób, co zostało omówione w dalszej części artykułu.

Ponad 70 proc. respondentów wysoko oceniło własny potencjał prorozwojowy. Ośmiu na dzieściu badanych chciałoby mieć większy wpływ na tematykę szkoleń organizowanych w firmie, chociaż jednocześnie tylko połowa podjęłaby samodzielnie inicjatywę w zakresie zgłoszenia własnych potrzeb szkoleniowych przełożonym. Wśród osób o najwyższych wynikach dominują pracownicy w wieku 26–32 lat, osoby z wyższym wykształceniem magisterskim i ukończonymi studiami podyplomowymi. Na przeciwnym biegunie (niski poziom gotowości prorozwojowej) znalazły się osoby zaliczane do grupy pracowników starszych (grupa wiekowa „50+”), głównie z wykształceniem średnim.

Nieznacznie niższe od średniej wyniki stwierdzono w przypadku skali F6 – „postrzeganej skuteczności doskonalenia zawodowego w miejscu pracy” (średnia 3,74). Na wartości tego wskaźnika mogła mieć wpływ między innymi częstotliwość szkoleń, w których brali udział pracownicy, nierekompensująca w ich przekonaniu zaangażowania w działania związane z koniecznością przyswajania nowych procedur i rozwiązań w organizacji¹⁸.

Co trzeci badany pozytywnie ocenił przydatność programów szkoleniowych, w których uczestniczył. Blisko połowa uznała, iż szkolenia nie stanowią dla nich priorytetu, a 8 proc. respondentów czuło się zmuszanych do udziału w różnych formach doskonalenia zawodowego. Prawie 28 proc. badanych doceniło wsparcie pracodawcy w realizacji własnych koncepcji rozwoju zawodowego, a blisko 1/3 respondentów była zadowolona z polityki szkoleniowej swojej organizacji. Pracownicy dostrzegali zatem pozytywne skutki podejmowanej aktywności prorozwojowej w ramach funkcjonującego w firmie systemu,

¹⁸ Badania przeprowadzono w czasie zmian w organizacji.

Tabela 1. Wartości wskaźników uzyskane w grupie 50 pracowników

Symbol skali	Treść przeprowadzonych analiz w poszczególnych skalach	Średnia przyjętych norm dla pracowników umysłowych	Średni wynik w badanej grupie (n=50)	Odchylenie standardowe w badanej grupie	Mediana w badanej grupie	Kierownicy (średnia)	Pracownicy nieposiadający funkcji kierowniczych (średnia)	Pracownicy starsi 50+ (średnia)	Pracownicy młodszy < 50 lat (średnia)
A1	Poziom otwartości na zmiany zachodzące w otoczeniu (postrzeganie siebie i makrootoczenia)	3,77	<u>3,93</u>	0,47	4,00	4,05	3,91	3,78	4,00
B3	Poziom odczuwanej mobilności profesjonalnej (postrzeganie siebie i makrootoczenia)	2,89	<u>2,93</u>	0,81	2,75	3,15	2,91	<u>2,58</u>	<u>3,10</u>
C5	Poziom odczuwanej skuteczności osiągniętych celów edukacyjno-zawodowych (postrzeganie siebie i makrootoczenia)	3,67	3,60	0,59	3,64	3,63	3,60	3,38	3,70
D2	Poziom odczuwanej wspólnoty celów edukacyjno-zawodowych (postrzeganie siebie i mikrootoczenia)	3,27	3,18	0,64	3,11	3,60	3,13	<u>3,22</u>	<u>3,16</u>
E4	Poziom zapotrzebowania na informacje zawodowe (postrzeganie siebie i mikrootoczenia)	3,32	2,91	0,46	2,83	<u>2,87</u>	<u>2,91</u>	2,79	2,96
F6	Poziom skuteczności doskonalenia zawodowego w miejscu pracy (postrzeganie siebie i mikrootoczenia)	3,79	3,74	0,45	3,75	4,00	3,71	3,59	3,81

Skala: wyniki bardzo niskie „1”, wyniki bardzo wysokie „5”.

Źródło: opracowanie własne.

ale kiedy ta sytuacja (wynikająca z wprowadzanych zmian w organizacji) dotyczyła ich bezpośrednio, nie wykazywali oczekiwanego przez pracodawcę zainteresowania.

Wyniki niższe od średniej uzyskano również w obrębie skali C5 – „odczuwanej skuteczności osiągniętych celów edukacyjno-zawodowych”. Negatywna ocena przeszłych doświadczeń może hamować podejmowanie działań związanych z własnym rozwojem w okresie późniejszym, natomiast ocena pozytywna powinna im sprzyjać¹⁹. Niższe wartości towarzyszyły wskaźnikom uzyskanym w obszarze zapotrzebowania na informacje zawodowe (średnia 2,91). Stosunkowo słabiej wypadły tu osoby zatrudnione na stanowiskach kierowniczych. Brak poczucia konieczności aktualizacji informacji/wiedzy zawodowej w dłuższej perspektywie może znacznie obniżyć potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa.

W przypadku kierowników wartość wskaźnika B3 dotycząca „odczuwanej mobilności profesjonalnej” (średnia 3,15) była zdecydowanie wyższa niż u pozostałych pracowników (średnia 2,91). Potwierdza to pogląd, iż osoby lepiej wykształcone, posiadające doświadczenie w pracy na wyższych stanowiskach, są bardziej mobilne zawodowo, a także współgra

z uzyskaną dość wysoką (4,05) wartością wskaźnika A1 dotyczącego „otwartości na zmiany zachodzące w otoczeniu (postrzeganie siebie i makrootoczenia)”. W przypadku pracowników na stanowiskach niekierowniczych, u których wartości wskaźników B3 i A1 były niższe, można ten wynik interpretować również jako niechęć do zmiany obecnego pracodawcy, postrzeganego jako solidnego (w porównaniu z innymi w obecnej sytuacji na rynku pracy).

Kierownicy uzyskali również znacznie wyższy wynik w zakresie skali D2, dotyczącej poziomu odczuwanej wspólnoty celów edukacyjno-zawodowych. Potwierdza to ich silniejszą identyfikację z celami organizacji w zakresie spójności podejmowanych działań prorozwojowych, a także w kontekście strategii organizacji. Również wyższe wartości uzyskane przez kierowników w obrębie skali E6, dotyczącej poziomu postrzeganej skuteczności doskonalenia zawodowego w miejscu pracy, są efektem pełniejszego zrozumienia celowości podejmowanych w firmie działań (szerszy dostęp do informacji o charakterze strategicznym czy np. celów i planów długoterminowych). W przypadku pracowników na niższych stanowiskach gorsze wyniki w tym obszarze mogą mieć związek z niższym poziomem wiedzy na temat kierunków działania

¹⁹ A. Różański, *Orientacje edukacyjne menedżerów w warunkach gospodarki posttransformacyjnej*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2011.

i celów organizacji czy działu. Jednocześnie można przypuszczać, iż w tej grupie w większym stopniu niż wśród kierowników występuje koncentracja na własnych celach niezwiązanych bezpośrednio z polityką organizacji (normowany czas pracy sprzyja aktywności pozazawodowej).

Pracownicy z grupy wiekowej „50+” uzyskiwali wyniki niższe niż pracownicy młodszy w pięciu spośród sześciu skal. Wyższe wartości stwierdzono w przypadku skali D2 – dotyczącej poziomu odczuwanej wspólnoty celów edukacyjno-zawodowych. Osoby starsze identyfikowały się w większym stopniu z organizacją niż ich młodszy koledzy. Największe różnice na niekorzyść pracowników starszych stwierdzono w obrębie skali B3 – dotyczącej mobilności profesjonalnej. Średnia wartość wskaźnika wśród osób „50+” kształtowała się na poziomie 2,58 pkt., natomiast w przypadku pracowników młodszych na poziomie 3,10 pkt. (tabela 1). Wyniki te są odzwierciedleniem sytuacji w makrootoczeniu, gdzie widoczne jest coraz trudniejsze położenie osób powyżej 50 roku życia na rynku pracy. Dodatkowo stan ten pogłębia manifestowane przez osoby starsze „przywiązanie” do posiadanej specjalizacji zawodowej. Dominuje zatem w tym przypadku dążenie do utrzymania zawodowego *status quo*. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa niski poziom mobilności profesjonalnej to niższa rotacja kadr, większa pewność utrzymania posiadanych zasobów (w tej grupie wiekowej). Wydaje się zatem, iż tworzenie specjalnych programów prorozwojowych (aktualizacyjnych) dedykowanych tej grupie pracowniczej może przyczynić się do wzrostu jej zaangażowania w zmiany organizacyjne.

Podsumowanie

Otrzymane wyniki mogą stanowić istotne wsparcie działań HR w obszarze budowania systemu skutecznego angażowania pracowników w zmiany organizacyjne. Wskazują, iż największe różnice między wybranymi kategoriami pracowników, wyróżnionymi ze względu na kryteria takie jak wiek czy pełniona przez nich funkcja, wystąpiły w zakresie skal dotyczących poziomu odczuwanej mobilności profesjonalnej, zapotrzebowania na informację zawodowe, a także identyfikacji z celami rozwojowymi organizacji

Najbardziej mobilni zawodowo są pracownicy w wieku 26–32 lat – osoby z wyższym wykształceniem magisterskim, które ukończyły studia podyplomowe. Natomiast wśród respondentów o bardzo niskich wynikach w tym zakresie znaleźli się pracownicy z grupy wiekowej „50+”, głównie ze średnim wykształceniem. Badani kierownicy oceniali stosunkowo nisko własną aktywność w zakresie systematycznego pozyskiwania informacji zawodowych. Brak nawyku związanego z koniecznością aktualizacji wiedzy może prowadzić do samoograniczenia potencjału prorozwojowego jednostki, a w dłuższej perspektywie znacznie obniżyć potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa. Kierownicy uzyskali natomiast wyższe wyniki w obszarze identyfikacji z celami organizacji, a także w zakresie

spójności podejmowanych działań prorozwojowych (w kontekście strategii organizacji). Podobne wyniki w tym obszarze uzyskali pracownicy z grupy wiekowej „50+”. Osoby starsze identyfikowały się w większym stopniu z organizacją, w której pracują, niż ich młodszy koledzy.

Wiedza pracodawców (działów HR) dotycząca poziomu gotowości prorozwojowej pracowników jest przydatnym instrumentem w procesie aktualizacji programów prorozwojowych przeznaczonych dla określonych grup zatrudnionych osób. Tego typu diagnoza jest też pomocna w identyfikacji źródeł problemów w organizacji (np. przy stwierdzonym spadku efektywności pracy). Otrzymane wyniki mogą stanowić istotne wsparcie działań HR w obszarze budowania systemu skutecznego angażowania pracowników (*employee engagement*) w zmiany organizacyjne. Ze względu na stosunkowo niewielką liczbę pracowników biorących udział w badaniach zaprezentowane wyniki sygnalizują pewne tendencje pojawiające się w badanej grupie osób, nie powinny jednak stanowić podstawy do wnioskowania na temat sytuacji w całym przedsiębiorstwie.

Bibliografia

- T. Aleksander, *Andragogika, Podręcznik akademicki*, Radom–Kraków 2009.
- G. Bartkowiak, *Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1999.
- A. Gańczarczyk, *Orientacje życiowe młodzieży w warunkach transformacji ustroju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1994.
- M.S. Knowles, E.F. Holton III, R.S. Swanson, *Edukacja dorosłych. Podręcznik akademicki*, PWN, Warszawa 2009.
- M.S. Knowles, E.F. Holton III, R.S. Swanson, *The Adult Learner, the definitive classic in adult education and Human resource Development*, Elsevier, Burlington–San Diego–London 2005.
- D.A. Kolb, *Experiential Learning: experience as the source of learning and development*, Prentice Hall, Englewood Cliffs NJ 1984.
- S.M. Kwiatkowski (red.), *Edukacja zawodowa wobec rynku pracy i integracji europejskiej*, IPISS, Warszawa 2001.
- R. Łukaszewicz, *Wyznaczniki kształtowania sukcesów zawodowych*, Wrocław 1979.
- M. Malewski, *Teorie andragogiczne: metodologia teoretyczności dyscypliny naukowej*, Wrocław 1998.
- R.A. Noe, *Employee training and development*, Mc Graw Hill, New York 2005.
- A. Rakowska, *Przewaga konkurencyjna i kompetencje polskich przedsiębiorstw w kontekście wymagań stawianych nowoczesnym organizacjom*, „Organizacja i Zarządzanie” 2008, nr 4, s. 5–20.
- A. Różański, *Orientacje edukacyjne menedżerów w warunkach gospodarki posttransformacyjnej*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2011.
- A. Różański, *Psychospołeczne korelaty gotowości do uczenia się i rozwoju pracowników wykwalifikowanych*, 2014 (w druku).
- K. Rubenson, *The long arm of the family and the long arm of the job*, AARE, 2000.
- E. Solarczyk-Ambrozik, *Kształcenie ustawiczne w perspektywie globalnej i lokalnej, między wymogami rynku a indywidualnymi strategiami edukacyjnymi*, Poznań 2004.

Employees' readiness for learning and development during the organizational change process – selected aspects

Employees have to meet the growing requirements of modern industry. Emphasis is put on their readiness to learn quickly, be open-minded and develop their qualifications and skills including the ability to find relevant information.

The goal of the present study was to diagnose the level of selected features in employees' readiness for learning during the organizational change in the workplace.

The research makes use of GPUR Andrzej Różański 2012 scale, the five-point Likert scale which measures the intensity of the readiness to learn and develop among the selected employee categories. The scaling was made in six subscales. The largest differences between the selected employee categories were found in the range of scales relating to: the level of perceived professional mobility (a higher level among younger and better educated employees; a lower level among lower educated and older (50+) employees), the level of identification with the organization's goals (a higher level among managers and older (50+) employees). Lower range results among managers were found in "the demand for professional information" subscale, which can be worrying because insufficient employees' learning activity may result in lower innovative potential of the organization.

The results confirmed that some features, such as employee's age or position held, determine the level of employees' readiness for learning and their pro-development orientation in the workplace. The results obtained in each of the subscales will help to plan and design effective intervention steps to be taken, especially in the area of constructing effective instruments to enhance employee engagement in the process of organizational change.

POLECAMY

Spółeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce

Pod redakcją
Piotra Płoszajskiego

Wydanie II zmienione i rozszerzone



nienieodpowiedzialni.pl

Piotr Płoszajski (red.)

Spółeczna odpowiedzialność biznesu w nowej gospodarce

wyd. II zmienione i rozszerzone

Wydawnictwo OpenLinks

Warszawa 2013

W warunkach nowej gospodarki niezbędna jest kolejna redefinicja teorii i praktyki społecznej odpowiedzialności biznesu. Celem publikacji jest prześledzenie kanałów i form wpływu nowej architektury opartej na logice sieci na proces budowania strategii przedsiębiorstw. W książce omówione zostały m.in. takie zagadnienia, jak CSR 2.0, hiperarchia i globalna współpraca, komunikacja z interesariuszami, mierzenie opłacalności działań, CSR a funkcja sprzedażowa przedsiębiorstwa, powiązania z kulturą organizacyjną.

Więcej informacji można znaleźć na stronie:

<http://nienieodpowiedzialni.pl/ksiazka.html>.

Stefan M. Kwiatkowski, Joanna Madalińska-Michalak (red.)

Przywództwo edukacyjne. Współczesne wyzwania

Wolters Kluwer

Warszawa 2014

Prezentujemy zbiór tekstów poświęconych współczesnym wyzwaniom w obszarze przywództwa edukacyjnego. W części pierwszej, zatytułowanej *Przywództwo edukacyjne i jego złożoność*, autorzy odnoszą się do takich zagadnień, jak tworzenie zmiany, ludzki wymiar przywództwa, współczesne wyzwania, spojrzenie w przyszłość. W drugiej części, pt. *Przywództwo edukacyjne w szkole: istotne problemy* poruszono m.in. kwestię sukcesu w przywództwie, zadań dyrektora, kształtowania postaw liderkich czy kreowania mikropolityki szkoły. Książka adresowana jest do władz szkół i nauczycieli, a także studentów oraz przedstawicieli władz oświatowych.

Publikację można nabyć w księgarni internetowej wydawnictwa:

<http://www.profinfo.pl>.

