

**Izabela Marzec**  
**Karolina Szymaniec**

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

# **ROZWÓJ ZAWODOWY PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJACH PUBLICZNYCH**

## **Wprowadzenie**

Przemiany w polskiej gospodarce sprawiają, że rosną oczekiwania społeczne wobec organizacji publicznych. Obecnie wiele organizacji publicznych poszukuje nowych sposobów poprawy efektywności funkcjonowania. Rozwijają się nowe koncepcje zarządzania publicznego, które podejmują próbę adaptowania metod i narzędzi wykorzystywanych w organizacjach biznesowych do potrzeb organizacji publicznych. Przemiany te obejmują także obszar zarządzania zasobami ludzkimi, w którym zastosowanie podejścia zasobowego do rozwoju zasobów ludzkich może przyczynić się do znaczącego wzmocnienia potencjału ludzkiego organizacji publicznych. Doświadczenia krajów Europy Zachodniej jednoznacznie wskazują, że wykorzystanie dorobku zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach biznesowych wpływa korzystnie na jakość usług świadczonych przez organizacje publiczne. Jednocześnie dynamiczne tempo zmian w sektorze publicznym, gwałtowny przyrost wiedzy i jej wysoki stopień specjalizacji powodują, że kompetencje zawodowe pracowników szybko ulegają dezaktualizacji<sup>1</sup>. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera kwestia rozwoju zawodowego pracowników ukierunkowanego na specyficzne potrzeby organizacji publicznych.

Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, jaka jest specyfika i podstawowe uwarunkowania rozwoju zawodowego pracowników we współczesnych organizacjach publicznych. Przedstawiona analiza opiera się na konfrontacji podejścia zasobowego i teorii rozwoju zasobów ludzkich w organizacjach biznesowych ze specyfiką organizacji sektora publicznego.

---

<sup>1</sup> I. Marzec, P. Jędrzejowicz, B.I.J.M Van der Heijden, D. Scholarios, N. Bozionelos, E. Van der Schoot, P. Knauth: *Specjaliści ICT w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 3-4 (68-69), s. 90.

## Rozwój zawodowy pracowników – pojęcie, strategie i znaczenie

Rozwój zasobów ludzkich może być postrzegany szerzej – jako element rozwoju człowieka i właśnie dobro człowieka, zdaniem wielu badaczy, powinno być podstawową wartością rozwoju zasobów ludzkich organizacji<sup>2</sup>. Rozwój zasobów ludzkich jest w literaturze przedmiotu analizowany na różnych poziomach, tj. jednostki, grup, organizacji czy też społeczeństwa<sup>3</sup>. Rozwój zasobów ludzkich organizacji może być zdefiniowany jako „[...] proces uwalniania i rozwijania kompetencji, którego celem jest doskonalenie jednostki, zespołu, procesu pracy i wyników funkcjonowania systemu organizacyjnego<sup>4</sup>. Ujęcie to podkreśla dynamiczną i wielowymiarową naturę rozwoju zasobów ludzkich. Często rozwój zasobów ludzkich organizacji bywa utożsamiany ze szkoleniem i doskonaleniem zawodowym pracowników. Jednak wielu badaczy podkreśla fakt, że rozwój zasobów ludzkich organizacji obejmuje nie tylko szkolenie i rozwój pracowników, lecz także rozwój organizacji<sup>5</sup>. Na poziomie indywidualnym rozwój zawodowy pracownika może być ujęty jako długoterminowy „[...] proces zwiększania aktualnej i przyszłej efektywności jednostki”<sup>6</sup>.

W organizacji rozwój zasobów ludzkich opiera się na założeniu, że działania ukierunkowane na rozwój zawodowy pracowników, podejmowane przez organizację, przynoszą korzyści zarówno organizacji, jak i jej pracownikom. Wyróżniane są cztery podstawowe podejścia strategiczne do rozwoju zasobów ludzkich, tj.:

- „doraźne”, zakładające podejmowanie działań dopiero w sytuacji wystąpienia 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 i ograniczaniem zakresu działań rozwojowych,

<sup>2</sup> K.P. Kuchinke: *Human Development as a Central Goal for Human Resource Development*. „Human Resource Development International” 2010, Vol. 13, No. 5, s. 576.

<sup>3</sup> Y. Cho, S. Won Yoon: *Theory Development and Convergence of Human Resource Fields: Implications for Human Performance Technology*. „Performance Improvement Quarterly” 2010, Vol. 23, s. 44.

<sup>4</sup> R.A. Swanson, E.F. Holton III: *Foundations of Human Resource Development*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2009, s. 4.

<sup>5</sup> R.A. Swanson: *Human Resource Development and its Underlying Theory*. „Human Resource Development International” 2001, Vol. 4, No. 3, s. 304.

<sup>6</sup> O. Lundy, A. Cowling: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Warszawa 2000, s. 248.

- „transakcyjne”, zakładające „kupowanie” określonego potencjału kompetencyjnego pracowników i niepodjęcie działań rozwojowych przez organizację<sup>7</sup>.

Obecnie coraz większą popularność zyskuje podejście czwarte, oparte na poglądzie, że odpowiedzialność za rozwój zawodowy spoczywa głównie na jednostce. W podejściu tym zakłada się, że to pracownik jest odpowiedzialny za utrzymanie odpowiedniego poziomu własnych kompetencji zawodowych. Podejście to jest zaprzeczeniem podejścia zasobowego zakładającego, że jeżeli niektóre z zasobów i umiejętności organizacji pozwalają na wykorzystywanie szans i neutralizowanie zagrożeń (wartość strategiczna), są dostępne niewielkiej liczbie przedsiębiorstw (rzadkość) i są trudne do imitowania (nieimitowalność), a do tego brak im substytutów (substytucyjność), to mogą one przyczynić się do uzyskania przewagi konkurencyjnej<sup>8</sup>. W nurcie szkoły zasobowej jednym ze szczególnie docenionych zasobów są zasoby ludzkie, których rozwój powinien być ukierunkowany na wyposażenie ich we wskazane wyżej atrybuty zasobu strategicznego. Oceniając wartość strategiczną zasobów ludzkich organizacji można stwierdzić, że stanowi on kluczowy element osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Zgodnie z podejściem zasobowym, rozwój pracowników powinien zmierzać do wykształcenia wyróżniających kompetencji niezbędnych do realizacji misji organizacji, stosunkowo rzadkich oraz trudnych do imitacji dla pozostałych organizacji. Odnosząc się do warunku nieimitowalności – rozwój pracowników powinien być procesem ciągłym, gwarantując tym samym niemożność imitacji przez konkurencję ze względu na wykształcone przez ciągłość procesu zależności, dwuznaczność przyczynową i społeczną kompleksowość<sup>9</sup>. Warunek substytucyjności zasobów w przypadku zasobów ludzkich jest spełniony a priori, z założenia bowiem nie można zastąpić pracownika innym czynnikiem produkcji. Powyższe spostrzeżenia wskazują, że przewaga konkurencyjna organizacji może opierać się na unikalności systemu zarządzania zasobami ludzkimi, a szczególnie systemu rozwoju zawodowego pracowników, który, w myśl podejścia zasobowego, powinien mieć charakter kompleksowy i ukierunkowany na wyposażenie zasobów ludzkich w cechy zasobów strategicznych.

<sup>7</sup> A. Poczowski: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. PWE, Warszawa 2007, s. 275; J.G.L.Thijssen., B.I.J.M Van Der Heijden., T.S. Rocco: *Toward the Employability-Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives*. „Human Resource Development Review” 2008, Vol. 7, No. 2, s. 165-183.

<sup>8</sup> J. Barney: *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. „Journal of Management” 1991, Vol. 17, No. 1, s. 99-120.

<sup>9</sup> Ibid.

Należy także zauważyć, że obecnie możliwość rozwoju zawodowego jest dla wielu pracowników podstawowym czynnikiem decydującym o atrakcyjności potencjalnego pracodawcy. Brak szans rozwoju, przy równoczesnej szybkiej „dezaktualizacji” wiedzy i umiejętności zawodowych, nieuchronnie prowadzi do spadku zaangażowania i odejścia z organizacji dobrych pracowników, którzy mając świadomość istniejących zagrożeń poszukują możliwości dalszego rozwoju zawodowego w innych organizacjach. Problem ten jest szczególnie wyraźny w przypadku pracowników wiedzy, których liczba stale rośnie. Pracownicy ci poszukują raczej możliwości uczenia się i rozwoju niż długoterminowego zatrudnienia<sup>10</sup>. Są one dla pracowników wiedzy często silniejszym motywatorem od wynagrodzenia finansowego. Posiadana przez nich wiedza jest bowiem głównym czynnikiem decydującym o możliwości dalszej kariery zawodowej. Jednakże współczesne środowisko pracy wymaga od wszystkich pracowników nieustannego uczenia się oraz uaktualniania posiadanej wiedzy i umiejętności zawodowych. Mimo że obecnie pracownicy są bardziej samodzielni w poszukiwaniu szans rozwoju zawodowego, to jednak nadal w swoich działaniach zazwyczaj oczekują wsparcia ze strony organizacji. Liczne badania wskazują, że postrzegane wsparcie organizacyjne w rozwoju zawodowym stanowi podstawę budowania zaufania pracowników do organizacji i ich zaangażowania organizacyjnego<sup>11</sup>. Należy także podkreślić konieczność zmiany podejścia do rozwoju zasobów ludzkich – z ukierunkowania na szkolenie i rozwój w orientację na uczenie się, które powinno dotyczyć różnych poziomów organizacyjnych – od jednostki do organizacji jako całości<sup>12</sup>. Niewątpliwie bowiem zarówno dla efektywności działania pracowników, jak i sukcesu współczesnych organizacji kluczowe znaczenie ma wiedza oraz zdolność uczenia się.

## Rozwój zawodowy pracowników w organizacjach publicznych – szanse i ograniczenia

Rozwój zasobów ludzkich organizacji publicznych w ostatniej dekadzie przechodzi głębokie przemiany zarówno w teorii, jak i praktyce działania. Problem rozwoju zawodowego ma tym większe znaczenie, że w sektorze publicz-

<sup>10</sup> C.L. Wang, P.K. Ahmed: *Managing Knowledge Workers*. Working Paper Series, Management Research Centre, University of Wolverhampton, Shropshire 2003, s. 6.

<sup>11</sup> T. Foong Ming: *Organisational Support as the Mediator of Career-Related HRM Practices and Affective Commitment: Evidence from Knowledge Workers in Malaysia*. „Research and Practice in Human Resource Management” 2008, Vol. 16, s. 12.

<sup>12</sup> D.P. Mankin: *A Model for Human Resource Development*. „Human Resource Development International” 2001, Vol. 4, No. 1, s. 66.

nym zatrudnionych jest 24,6% polskich pracowników (31 grudnia 2011 rok)<sup>13</sup>. Jednocześnie rosną wymagania wobec pracowników organizacji publicznych. Ważnym elementem zmian w tym sektorze jest dostosowanie systemu rozwoju zawodowego do aktualnych potrzeb organizacji publicznych, ich pracowników i społeczeństwa. System ten jednak ze względu na specyfikę organizacji publicznych różni się od systemu rozwoju zawodowego w organizacjach biznesowych. Różnice te są szczególnie wyraźne w przypadku administracji publicznej. Niestety, jak zauważa B. Koźuch, zarówno dotychczasowe rozwiązania odnośnie do przyjętego modelu służby cywilnej, jak i sposób przygotowania pracowników „[...] nie sprzyjają implementacji zarządzania publicznego w polskich warunkach”<sup>14</sup>.

Do kluczowych uwarunkowań zewnętrznych rozwoju zawodowego pracowników w sektorze publicznym należą polityka państwa i obowiązujące przepisy prawne. Według projektu „Strategii zarządzania zasobami ludzkimi służby cywilnej na lata 2011-2020”, rozwój zawodowy pracowników służby cywilnej ma umożliwić im „[...] szybko i skutecznie reagować na pojawiające się wyzwania społeczne i gospodarcze”<sup>15</sup>. Zarówno na pracownikach służby cywilnej, jak i pracownikach samorządowych spoczywa prawny obowiązek podnoszenia kompetencji zawodowych określony przez ustawę z 24 sierpnia 2006 roku o służbie cywilnej<sup>16</sup> oraz ustawę z 21 listopada 2008 roku o pracownikach samorządowych<sup>17</sup>. Każdy pracownik służby cywilnej powinien mieć ustalony program rozwoju zawodowego uwzględniający wyniki oceny okresowej pracownika, perspektywy wykonywania pracy zawodowej oraz potrzeby i możliwości urzędu oraz pracownika<sup>18</sup>. Stałe podnoszenie umiejętności kwalifikacji zawodowych stanowi również element obowiązków zawodowych pracowników samorządowych<sup>19</sup>. Ponadto, zgodnie z kodeksem pracy, każdy pracodawca ma obowiązek ułatwić pracownikom możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych<sup>20</sup>. Należy jednocześnie zauważyć, że jedynie w przypadku pracowników administracji państwowej działania te są szczegółowo określone przez przepisy prawa i politykę państwa.

<sup>13</sup> H. Dmochowska: *Mały Rocznik Statystyczny Polski 2012*. Główny Urząd Statystyczny, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2012, s. 144.

<sup>14</sup> B. Koźuch: *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2004, s. 140.

<sup>15</sup> *Strategia zarządzania zasobami ludzkimi służby cywilnej na lata 2011-2020. Projekt 27.07.2011 r.* Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011, s. 22. [http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/strategiazl\\_tresc\\_2011\\_07\\_29\\_wersjauzgodniona\\_pokl1.pdf](http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/strategiazl_tresc_2011_07_29_wersjauzgodniona_pokl1.pdf) (4.01.2012).

<sup>16</sup> Ustawa z dnia 24 sierpnia 2006 r. o służbie cywilnej. Dz.U., nr 170, poz. 1218.

<sup>17</sup> Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych. Dz.U., nr 223, poz. 1458.

<sup>18</sup> Ustawa z dnia 24 sierpnia 2006 r. o służbie cywilnej. Dz.U., nr 170, poz. 1218, pkt. 1-4.

<sup>19</sup> Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych. Dz.U., nr 223, poz. 1458, art. 24, ust. 2, pkt 7.

<sup>20</sup> Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy. Dz.U., nr 24, poz. 141, art. 17.

Ze względu na specjalną rolę sektora publicznego, praca w organizacjach publicznych stawia wysokie wymagania kompetencyjne. Jednak zmiana oczekiwań wobec pracowników organizacji publicznych powoduje, że organizacje te muszą ponownie jasno określić kierunki i cele rozwoju zawodowego pracowników. W klasycznym podejściu Weberowskim praca na określonych stanowiskach wymaga odpowiednich kwalifikacji, a kariera zawodowa urzędnika ma jasno zdefiniowany przebieg, który ściśle określa kierunki rozwoju zawodowego pracownika. Dzisiaj wizja urzędnika administracji publicznej ulega zmianie. Nowy model zarządzania publicznego akcentuje intelektualny charakter pracy w administracji publicznej<sup>21</sup>. Współczesny pracownik administracji publicznej staje się pracownikiem wiedzy, o którego przydatności zawodowej decydują nie tylko posiadana wiedza i umiejętności zawodowe, lecz przede wszystkim chęć i zdolność nieustannego uczenia się. Należy jednakże zauważyć, że sytuacja w polskiej administracji publicznej skłania do stwierdzenia, iż rozwój zawodowy pracowników organizacji publicznych powinien uwzględniać nie tylko rozwój wiedzy i umiejętności specjalistycznych, lecz także kompetencje społecznych oraz wzmocnienie wrażliwości na kwestie etyczne. Działania te mają tym większe znaczenie, że etyka pracy i wartości, jakie są związane z wykonywanym zawodem, określają standardy zachowań i silnie na nie wpływają. Pracownik administracji publicznej, aby osiągnąć sukces zawodowy, powinien nie tylko posiadać odpowiednią wiedzę i umiejętności zawodowe oraz sieć kontaktów zawodowych, lecz także „[...] wykazywać zaangażowanie służąc dobru publicznemu”<sup>22</sup>. Te specjalne wymagania wobec pracownika administracji publicznej akcentuje również koncepcja Zarządzania Etycznego, zgodnie z którą urzędnik powinien być specjalistą o wysokich kwalifikacjach, osobą o silnych wartościach etycznych, z poczuciem społecznej misji<sup>23</sup>.

Na postawy i zachowania pracowników związane z rozwojem zawodowym silnie wpływa kultura organizacyjna. Wielu badaczy wskazuje, że kultura organizacji publicznych różni się znacznie od kultury organizacji prywatnych<sup>24</sup>. Obecnie kultura organizacji publicznych również ulega stopniowej przemianie – z biurokratycznej w kierunku skoncentrowanej na klientach i otoczeniu, promu-

<sup>21</sup> W. Kieżun: *O sprawnej administrację publiczną*. „Ius et Lex” 2005, nr III (1), s. 71.

<sup>22</sup> K.P. Kuchinke: *Human Development as a Central Goal for Human Resource Development*. „Human Resource Development International” 2010, Vol. 13, No. 5, s. 577.

<sup>23</sup> M. Dębicki: *Urzędnik XXI wieku*. W: *Rozwój kadr administracji publicznej*. Red. B. Kudrycka. Wyższa Szkoła Administracji Publicznej, Białystok 2001, s. 11-12.

<sup>24</sup> A. Frączkiewicz-Wronka: *Poszukiwanie istoty zarządzania publicznego*. W: *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*. Red. A. Frączkiewicz-Wronka. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2009, s. 36.

jącej wartość uczenia się i rozwoju<sup>25</sup>. Kultura uczenia się uzewnętrznia się między innymi w infrastrukturze wspierającej rozwój zawodowy pracowników oraz postawach i zachowaniach pracowników związanych z podnoszeniem kompetencji zawodowych. W kulturze uczenia się pracownicy postrzegają praktyki, procedury i nagrody związane z uczeniem się i rozwojem zawodowym w szczególny sposób – nadają im specjalną wartość i znaczenie. W kulturze takiej nie tylko rozwijane są specjalistyczna wiedza i umiejętności zawodowe pracowników, lecz także ich zdolności adaptacyjne, otwartość na nowe pomysły i twórcze rozwiązania<sup>26</sup>.

Zachwianie modelu długoterminowego zatrudnienia w organizacjach publicznych uświadomiło wielu pracownikom konieczność nieustannego uczenia się. Chociaż tradycyjny model rozwoju pracowników w organizacjach publicznych opiera się raczej na specjalizacji i pogłębianiu kompetencji zawodowych, to jednak dzisiaj coraz ważniejsze staje się także rozszerzanie zakresu kompetencji, które wpływa pozytywnie na zatrudnialność pracowników oraz elastyczność funkcjonowania organizacji. Pracownicy o wąskim zakresie kompetencji, posiadający jednorodne umiejętności zawodowe, nie są w stanie sprostać zmieniającym warunkom funkcjonowania dzisiejszych organizacji publicznych. Rozwój zawodowy pracowników wiedzy, jakimi powinni stać się pracownicy organizacji publicznych, nie może ograniczać się jedynie do doskonalenia wąsko określonych umiejętności funkcjonalnych. Dynamiczne, upolityczone otoczenie sprawia, że współczesne organizacje publiczne potrzebują pracowników zdolnych do adaptacji, elastycznego działania i szybkiego dostosowywania się do zmian. Rozszerzanie zakresu kompetencji pracowników prowadzi do zwiększenia elastyczności zasobów ludzkich organizacji. Działania te mają tym większe znaczenie, że jednym z poważnych problemów polskich organizacji publicznych jest niska mobilność zawodowa pracowników<sup>27</sup>.

Jednak w wielu organizacjach publicznych ograniczone zasoby finansowe narzucają konieczność zmniejszania zakresu podejmowanych działań rozwojowych. Organizacje publiczne zwykle posiadają mniejsze środki finansowe niż organizacje biznesowe, a ich wydatki na rozwój pracowników podlegają ścisłej kontroli<sup>28</sup>. Wysokie koszty rozwoju zawodowego sprawiają, że wiele organizacji

---

<sup>25</sup> A. Frączkiewicz-Wronka, I. Marzec: *Rozwój zatrudnialności pracowników w organizacjach publicznych*. W: *Szansa i bariery rozwoju organizacji w społeczeństwie informacyjnym*. Red. A. Stabryła. Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2012 (w druku).

<sup>26</sup> J. Camps, F. Torres: *Contingent Reward Leader Behaviour: Where Does It Come From?* „Systems Research and Behavioral Science” 2011, Vol. 28, No. 3, s. 218.

<sup>27</sup> B. Koźuch: *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*. Instytut Spraw Publicznych UJ, Kraków 2011, s. 88.

<sup>28</sup> A. Frączkiewicz-Wronka, I. Marzec: Op. cit.

bardzo chętnie ograniczyłyby swoją odpowiedzialność za rozwój zawodowy pracowników. Zagrożenie to szczególnie dotyka pracowników, którzy nie są zatrudnieni w administracji publicznej. Jednak od organizacji publicznych oczekuje się, że będą dostarczały usług publicznych wysokiej jakości, co wymaga odpowiedniego rozwoju kompetencji zawodowych pracowników<sup>29</sup>. Ponadto należy zauważyć, że rozwój zasobów ludzkich organizacji powinien być postrzegany szerzej niż tylko jako środek do realizacji krótkoterminowych celów organizacji. Problem ten dotyczy zwłaszcza organizacji publicznych, w których rozwój zawodowy pracowników może być także rozpatrywany z perspektywy społecznej odpowiedzialności organizacji – odpowiedzialności zarówno wobec ich klientów wewnętrznych, tj. pracowników, jak i klientów zewnętrznych – społeczeństwa<sup>30</sup>.

## Podsumowanie

Dla utrzymania i podnoszenia wartości zasobów ludzkich organizacji publicznych niezbędne jest tworzenie długoterminowych programów rozwoju zawodowego pracowników<sup>31</sup>. Powinien on opierać się na założeniu, że sukces organizacji i jej pracowników zależy od zaangażowania każdego pracownika w uczenie się oraz konieczności zapewnienia przez organizację możliwości rozwoju, jak również przeświadczeniu, że rozwój pracowników jest konieczny dla podnoszenia jakości usług świadczonych przez organizacje publiczne. Wymaga to od kadry zarządzającej organizacji publicznych sformułowania jasnej strategii rozwoju zasobów ludzkich, która będzie precyzyjnie określała, jakie cele należy osiągnąć i w jaki sposób, aby oczekiwania społeczeństwa zostały spełnione<sup>32</sup>. Jej ważnymi elementami powinno stać się nie tylko rozwijanie specjalistycznej wiedzy i umiejętności zawodowych pracowników, lecz także rozszerzanie ich kompetencji zawodowych i rozwój nowych umiejętności oraz wzmacnianie postaw i zachowań etycznych pracowników organizacji publicznych.

Jako podsumowanie przedstawić można ogólne wnioski praktyczne dla zarządzających organizacjami publicznymi korespondujące z metodą oceny zasobów FMMAD według podejścia zasobowego<sup>33</sup>. Zgodnie ze wskazaną metodą rozwój zasobów ludzkich organizacji publicznej powinien opierać się na następujących zasadach:

<sup>29</sup> A. Frączkiewicz-Wronka: Op. cit., s. 34.

<sup>30</sup> K.P. Kuchinke: Op. cit., s. 576.

<sup>31</sup> B. Koźuch: *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2004, s. 144.

<sup>32</sup> A. Frączkiewicz-Wronka: Op. cit., s. 34.

<sup>33</sup> J. Andersèn: *Strategic Resources and Firm Performance*. „Management Decision” 2011, Vol. 49, No. 1, s. 87-98.



1. Rozwój zawodowy pracowników powinien zmierzać do wyposażenia pracowników w nowe, wyróżniające kompetencje, które będą dopasowane do już istniejącej w organizacji konfiguracji zasobów oraz możliwości pracowników (fit with resources).

2. Organizacje publiczne powinny rozwijać odpowiednie kompetencje zarządcze pozwalające im na właściwe wykorzystanie potencjału pracowników wzmacnianego w procesie rozwoju zawodowego (management capability).

3. Konsekwencją rozwoju zawodowego pracowników powinna być wyższa jakość świadczonych przez nie usług, nie zaś rozwój dla samego spełnienia wymagań prawnych nakładanych na organizacje publiczne w zakresie rozwoju pracowników (marketing capability).

4. Rozwój zawodowy powinien być nastawiony na wykształcenie właściwej kultury dzielenia się wiedzą zarówno z otoczeniem zewnętrznym, jak i wewnątrz organizacji. Powyższe oznacza, że z jednej strony zdobyte nowe umiejętności pracownika powinny zostać przez niego wykorzystane dla dobra organizacji, jej klientów i podwyższania jakości świadczonych usług. Jednocześnie pracownicy powinni wykazywać chęć przekazania nowej wiedzy pozostałym pracownikom w myśl koncepcji organizacji uczącej się (firm appropriation of rent).

Podsumowując należy także zauważyć, że chociaż, zgodnie z podejściem zasobowym, rozwój określonego zasobu strategicznego może negatywnie oddziaływać na pozostałe zasoby, to w przypadku zasobów ludzkich koncentracja na ich rozwoju nie powoduje utraty jakichkolwiek wcześniejszych przewag konkurencyjnych bądź kompetencji (non-competitive disadvantages), lecz wręcz przeciwnie – może je skutecznie wzmacniać, przyczyniając się do budowania sukcesu organizacji publicznej.

## Bibliografia

- Andersèn J.: *Strategic Resources and Firm Performance*. „Management Decision” 2011, Vol. 49, No. 1.
- Barney J.: *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. „Journal of Management” 1991, Vol. 17, No. 1.
- Camps J., Torres F.: *Contingent Reward Leader Behaviour: Where Does It Come From?* „Systems Research and Behavioral Science” 2011, Vol. 28, No. 3.
- Cho Y., Won Yoon S.: *Theory Development and Convergence of Human Resource Fields: Implications for Human Performance Technology*. „Performance Improvement Quarterly” 2010, Vol. 23.
- Dębicki M.: *Urzędnik XXI wieku. W: Rozwój kadr administracji publicznej*. Red. B. Kudrycka. Wyższa Szkoła Administracji Publicznej, Białystok 2001.

- Foong Ming T.: *Organisational Support as the Mediator of Career-Related HRM Practices and Affective Commitment: Evidence from Knowledge Workers in Malaysia*. „Research and Practice in Human Resource Management” 2008, Vol. 16.
- Frączkiewicz-Wronka A., Marzec I.: *Rozwój zatrudnialności pracowników w organizacjach publicznych*. W: *Szanse i bariery rozwoju organizacji w społeczeństwie informacyjnym*. Red. A. Stabryła. Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2012 (w druku).
- Frączkiewicz-Wronka A.: *Poszukiwanie istoty zarządzania publicznego*. W: *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*. Red. A. Frączkiewicz-Wronka. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2009.
- Kieżun W.: *O sprawną administrację publiczną*. „Ius et Lex” 2005, nr III (1).
- Kożuch B.: *Skuteczne współdziałanie organizacji publicznych i pozarządowych*. UJ, Kraków 2011.
- Kożuch B.: *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2004.
- Kuchinke K.P.: *Human Development as a Central Goal for Human Resource Development*. „Human Resource Development International” 2010, Vol. 13, No. 5.
- Lundy O., Cowling A.: *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Warszawa 2000.
- Mały Rocznik Statystyczny Polski 2012*. Red. H. Dmochowska. Główny Urząd Statystyczny, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2012.
- Mankin D.P.: *A Model for Human Resource Development*. „Human Resource Development International” 2001, Vol. 4, No. 1.
- Marzec I., Jędrzejowicz P., Van der Heijden B.I.J.M., Scholarios D., Bozionelos N., Van der Schoot E., Knauth P.: *Specjaliści ICT w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 3-4 (68-69).
- Pocztowski A.: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. PWE, Warszawa 2007.
- Strategia zarządzania zasobami ludzkimi służby cywilnej na lata 2011-2020. Projekt 27.07.2011 r.*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011. [http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/strategiazl\\_tresc\\_2011\\_07\\_29\\_wersjauzgodniona\\_pokl1.pdf](http://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/strategiazl_tresc_2011_07_29_wersjauzgodniona_pokl1.pdf) (4.01.2012).
- Swanson R.A., Holton III E.F.: *Foundations of Human Resource Development*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2009.
- Swanson R.A.: *Human Resource Development and its Underlying Theory*. „Human Resource Development International” 2001, Vol. 4, No. 3.
- Thijssen J.G.L., Van Der Heijden B.I.J.M., Rocco T.S.: *Toward the Employability-Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives*. „Human Resource Development Review” 2008, Vol. 7, No. 2.
- Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o pracownikach samorządowych. Dz.U., nr 223, poz. 1458.
- Ustawa z dnia 24 sierpnia 2006 r. o służbie cywilnej. Dz.U., nr 170, poz. 1218.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy. Dz.U., nr 24, poz. 141.

Wang C.L., Ahmed P.K.: *Managing Knowledge Workers*. Working Paper Series, Management Research Centre, University of Wolverhampton, Shropshire 2003.

## **EMPLOYEE DEVELOPMENT IN PUBLIC ORGANIZATIONS**

### **Summary**

Due to changes in public organizations, employees are expected to continuously develop their job competences. In this context the issue of employee development directed to specific needs of public organizations acquires special importance. This paper tries to answer the question what is the nature and basic conditions of employees' development in contemporary public organizations.