

Adam Suchodolski

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ELEMENTY PROCESU ZARZĄDZANIA ROZWOJEM PRACOWNIKÓW W FIRMACH MIĘDZYNARODOWYCH

1. Wstęp

Proces rozwoju pracownika w organizacji rozpoczyna się z chwilą podjęcia przez niego pracy, a kończy wraz z odejściem z firmy. Może więc trwać nawet kilkadziesiąt lat, a jego przebieg może istotnie rzutować na efektywność wykonywanych zadań. Dlatego też przedsiębiorstwa dostrzegające wagę tego elementu funkcji personalnej starają się świadomie nim zarządzać. Zarządzanie rozwojem pracowników obejmuje działania podejmowane przez organizację i pracowników ukierunkowane na przygotowanie zatrudnionych do sprawnego wykonywania przyszłych zadań i zajmowania stanowisk odpowiadających planom rozwoju organizacji.

Inwestowanie w rozwój kapitału ludzkiego jest czynnikiem istotnie wzmacniającym pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa w krajach europejskich [Pocztowski 2003, s. 18]. Praktyczne rozwiązania z zakresu doskonalenia i rozwoju pracowników stosowane w krajach wysoko rozwiniętych są często przytaczane w literaturze przedmiotu jako wzorcowe [*Praca i zarządzanie...* 2005; Sitko-Lutek 2004; *Zarządzanie zasobami...* 2003]. Wydawałoby się logiczną konsekwencją, że przynoszące tam sukces korzystne praktyki powinny być również implementowane w polskich oddziałach zachodnich koncernów.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja i próba oceny elementów zarządzania rozwojem pracowników w wybranych firmach międzynarodowych prowadzących działalność gospodarczą w Polsce.

2. Przedmiot i zakres badań

Analizowane zjawiska odnoszą się do 18 organizacji, w których zakończono proces badania realizacji funkcji personalnej w ramach projektu badawczego finan-

sowanego ze środków KBN prowadzonego przez Katedrę Zarządzania Kadrami Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. W projekcie planuje się docelowo objąć badaniem co najmniej 25 przedsiębiorstw.

Prawie wszystkie przebadane do tej pory organizacje są przedsiębiorstwami produkcyjnymi (17 organizacji), w większości mającymi swoje siedziby na terenie Dolnego Śląska. 17 z nich jest zaliczanych do grupy firm dużych (zatrudniających powyżej 250 pracowników), 1 zaś do średnich. 13 przedsiębiorstw wywodzi się z krajów Europy Zachodniej (formalnym właścicielem jednego z nich jest korporacja azjatycka, ale są to jedynie powiązania kapitałowe), 5 – z Ameryki Północnej.

Zastosowana procedura badawcza obejmowała: analizę dokumentacji organizacyjnej i kadrowej firmy, przeprowadzenie wywiadów i badań ankietowych z przedstawicielami (najczęściej szefami) działów personalnych oraz 1-3 wywiadów i badań ankietowych z kierownikami komórek organizacyjnych różnych szczebli zarządzania.

W ramach badania realizacji funkcji personalnej kładziono nacisk na rozpoznanie problemów: strategii personalnej i kultury organizacyjnej, procesu doboru kadr, komunikacji społecznej oraz rozwoju i doskonalenia pracowników.

Zagadnienie zarządzania rozwojem pracowników w artykule tym jest analizowane w ujęciu cyklu działania zorganizowanego, dzielącego opisywany proces na trzy fazy:

- 1) preparacji – obejmującą określenie celów i planu rozwoju pracowników,
- 2) realizacji – odnoszącą się do prowadzenia działań związanych z rozwojem pracowników,
- 3) kontroli – zakładającą monitorowanie postępów w rozwoju oraz korektę planów i działań rozwojowych.

3. Preparacja zarządzania rozwojem pracowników

Organizacja procesu zarządzania rozwojem pracowników jest pochodną potrzeb kadrowych przedsiębiorstwa. Potrzeby kadrowe są identyfikowane na podstawie celów i strategii organizacji wyznaczających podejście do zarządzania zasobami ludzkimi, cele i strategię personalną. Zapotrzebowanie na kadrę jest określone przez: tworzenie prognoz popytu i podaży na kadrę na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy, analizowanie zasobów kadrowych firmy oraz w konsekwencji konstruowanie planów kadrowych [Listwan 1995, s. 41-43].

Jednym z rodzajów planów kadrowych jest plan rozwoju pracownika stanowiący zasadniczy element fazy preparacji. Jego konstruowanie obejmuje kolejno po sobie następujące działania:

- identyfikowanie systemu wartości, odczuwanych potrzeb oraz aspiracji zawodowych pracownika,

- diagnozowanie potencjału rozwojowego pracownika,
- analizowanie planów rozwoju organizacji i warunków otoczenia pracownika,
- konstruowanie planu ścieżki kariery zawodowej,
- tworzenie programu przedsięwzięć szkoleniowych zmierzających do zdobycia niezbędnych kwalifikacji,
- wyznaczenie punktów kontroli realizacji planu rozwoju pracownika.

Działania preparacyjne mają doprowadzić do określenia kierunków rozwoju pracownika, rozpoznania szans i barier rozwojowych tkwiących w danej osobie, organizacji oraz otoczeniu, a także do skonstruowania planu przemieszczeń organizacyjnych i przedsięwzięć zmierzających do zdobycia pożądanych kwalifikacji. Odpowiedzialność za skuteczność tych działań jest rozłożona na pracownika i organizację. Pracownik musi sam określić cele zawodowe i podjąć wysiłek w kierunku ich osiągnięcia. Rolą organizacji jest zaś doradztwo w określeniu kierunków rozwoju zawodowego oraz pomoc w diagnozowaniu potencjału rozwojowego [Drucker 1994, s. 206-209].

We wszystkich badanych organizacjach przedstawiciele naczelnego kierownictwa oraz działów personalnych deklarowali tzw. podmiotowe podejście do pracowników. Jednakże z rozmów przeprowadzonych z niektórymi kierownikami liniowymi wypływał wniosek, iż zapewnianie podmiotowości pracowniczej miało czasami zbyt deklaracyjną formę. Opinie w sprawie podmiotowości pracowników zawsze jednak są obciążone dużym wpływem subiektywnej oceny sytuacji.

14 firm miało sformalizowaną strategię personalną na poziomie korporacji, a 11 na poziomie badanej organizacji. Niestety, w części z nich wiedza respondentów na ten temat była znikoma lub żadna. Niektórzy kierownicy nie wiedzieli nawet, że „coś takiego” istnieje. W przypadku 4 firm brak było w ogóle spisanej strategii personalnej.

We wszystkich organizacjach były sporządzane plany zatrudnienia (obejmujące plany doboru i zwalniania pracowników), a ich horyzont czasowy sięgał maksymalnie jednego roku. Podstawą tworzenia planów zatrudnienia były zadania stawiane do realizacji komórkom organizacyjnym, będące pochodną planów produkcyjnych lub sprzedażowych. W ani jednym przypadku planów zatrudnienia nie sporządzano w oparciu o analizę popytu i podaży na kadrę na wewnętrznym lub zewnętrznym rynku pracy. Nie prowadzono również w sposób systemowy analizy potencjału kadrowego, mimo tego, że wszystkie firmy miały ewidencyjne programy kadrowe umożliwiające wykonywania tego typu analiz.

Plany sukcesji (nazywane też planami następstw) były formalnie sporządzane tylko w 4 badanych organizacjach. W 5 badanych firmach sporządzano formalne plany ścieżki kariery zawodowej, które wytyczały jednocześnie programy przedsięwzięć szkoleniowych. W innych 5 organizacjach deklarowano, że bezpośredni przełożony tworzy plany rozwoju pracowników w sposób nieformalny.

W badanych organizacjach w żadnym przypadku nie prowadzono systematycznych programów doradztwa zawodowego skierowanego do pracowników. Role takie odgrywali czasami w sposób nieformalny bezpośredni przełożeni. W 5 organizacjach zadeklarowano natomiast działania zmierzające do zdiagnozowania potencjału rozwojowego pracowników. W 3 firmach taka diagnoza była wynikiem corocznych rozmów oceniających, w jednym przypadku była efektem badania organizowanego w ramach Assessment Center (w tym przypadku AC było bliższe Development Center), natomiast w innym przedsiębiorstwie była ona formułowana na podstawie formalnie badanych opinii współpracowników, przełożonych i podwładnych na temat posiadania określonego zestawu kwalifikacji rozwojowych. We wszystkich 5 przypadkach działania diagnozujące potencjał rozwojowy były wciąż w fazie eksperymentalnego wdrażania rozwiązań stosowanych w macierzystych koncernach za granicą.

W 8 przedsiębiorstwach otwarcie przyznano, że nie podejmuje się żadnych działań związanych z tworzeniem planów rozwoju zawodowego. W wielu badanych organizacjach respondenci wskazywali, iż formalne plany rozwoju zawodowego są sporządzane na poziomie centrali zagranicznej lub w jednostkach korporacji działających w innych krajach.

Podsumowując praktyki zaliczane do fazy preparacji procesu zarządzania rozwojem pracowników, można stwierdzić, że:

- w przypadku tylko 3 firm mających sformalizowaną strategię personalną na poziomie korporacji, nie było takowej na poziomie lokalnym (polskiego oddziału firmy) – było to raczej skutkiem relatywnie krótkiego okresu działania polskiego oddziału aniżeli jego dyskryminowania,

- w żadnej z firm nie wspomagano pracowników w zakresie identyfikowania ich potrzeb, wartości i aspiracji zawodowych – sugeruje to stosowanie w praktyce podejścia „niewidzialnej ręki” do procesu rozwoju pracowników,

- tylko w 5 organizacjach prowadzono sformalizowane działania związane z diagnozowaniem potencjału rozwojowego i budowaniem ścieżek kariery zawodowej.

Przedstawione konkluzje sugerują, że mimo powszechnych deklaracji podmiotowego traktowania pracowników i dużej popularności występowania sformalizowanej strategii personalnej, działania związane z preparacją zarządzania rozwojem pracowników są prowadzone częściej w formie deklaratywnej niż rzeczowej.

4. Realizacja procesu rozwoju pracowników

Działaniami składającymi się na etap realizacji procesu rozwoju pracowników są:

- umożliwienie pracownikom zaspokojenia potrzeb samorealizacji,
- doskonalenie kwalifikacji pracowników,
- przemieszczenia pracowników.

Jednym z podstawowych celów zarządzania rozwojem pracowników jest zapewnienie im możliwości zaspokojenia potrzeb związanych z samorealizacją w miejscu pracy [Armstrong 2005, s. 533]. Szansą na jego osiągnięcie jest umożliwienie zatrudnionym udziału w pracach zespołów zadaniowych, wykonywania prac zleconych wykraczających poza zakres formalnych obowiązków, realizowania pasji pozazawodowych w gronie pracowników mających wspólne zainteresowania oraz awansowania bez zmieniania stanowisk pracy (np. awans w zakresie samodzielności, autonomii, odpowiedzialności¹).

Doskonalenie pracowników wiąże się z działaniami zmierzającymi do modyfikowania kwalifikacji zawodowych pracowników. Sprawnie zorganizowany proces doskonalenia składa się z następujących etapów [Sloman 1998, s. 40-43]:

- identyfikowania potrzeb szkoleniowych w kontekście celów organizacji,
- określania celów i planu szkolenia,
- realizacji szkolenia,
- oceny efektów szkolenia.

Przemieszczenia pracowników (czyli zmiany stanowisk pracy) mogą się odbywać poziomo (między pionami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa), pionowo (w górę hierarchii struktury organizacyjnej – awans stanowiskowy, lub w dół – degradacja) lub też na zewnątrz organizacji. Mogą mieć charakter stały lub czasowy (leasing pracowniczy, czasowe oddelegowanie do pełnienia określonych funkcji, staże, praktyki, rotacje).

W 15 badanych firmach umożliwiano pracownikom zaspokajanie potrzeb związanych z samorealizacją przez aktywne uczestniczenie w pracach zespołów zadaniowych lub projektowych. Czasami były to nawet międzynarodowe zespoły projektowe działające na szczeblu centrali korporacji, w których polscy pracownicy pełnili funkcję liderów.

W badanych organizacjach duży nacisk kładziono na proces szkolenia pracowników. W każdym przypadku firmy wspierały inicjatywy podnoszenia kwalifikacji na wniosek pracownika lub jego przełożonego. Rzadziej określano potrzeby szkoleniowe na podstawie wyników ocen okresowych (w 10 przypadkach) oraz jako skutek planu ścieżki kariery zawodowej (w 4 przypadkach). Wszystkie firmy sporządzały formalne plany szkoleń, ale w 6 plany te były jedynie podstawą określania budżetu szkoleniowego. W pozostałych natomiast dodatkowo uwzględniano plany rozwoju pracowników tworzone formalnie lub nieformalnie.

Pracownicy byli doskonaleni na szkoleniach dedykowanych dla firm oraz na kursach otwartych. W 9 przypadkach funkcjonowała instytucja trenera wewnętrznego prowadzącego głównie szkolenia produktowe dla pracowników wykonawczych. W 4 organizacjach prowadzone były praktyki coachingowe ukierunkowane

¹ Różne rodzaje awansów nie związanych ze zmianą stanowiska pracy są przedstawione w: [Słownik zarządzania... 2005, s. 12-13].

przede wszystkim na osoby nowo zatrudnione. W 4 firmach, dla grupy pracowników o najwyższym potencjale rozwojowym, proces doskonalenia był zorganizowany w formie systematycznych, realizowanych cyklicznie szkoleń przygotowujących do pełnienia przyszłych funkcji kierowniczych. Tak rozbudowane programy szkoleniowe były prowadzone pod hasłem „uniwersytetów” wewnętrznych lub „szkół liderów”. W jednej z badanych firm dofinansowanie szkoleń było elementem kofeteryjnego systemu motywowania pracowników.

W 6 organizacjach prowadzono badania efektywności doskonalenia pracowników. Najczęściej diagnozowano efektywność szkoleń na poziomie reakcji, z wykorzystaniem ankiet badania satysfakcji uczestników. W jednym przypadku efektywność procesu szkoleniowego była określana na podstawie opinii przełożonego dotyczącej zmian w zachowaniach i efektach pracy podwładnych.

We wszystkich badanych organizacjach umożliwiano pracownikom realizowanie potrzeb związanych z przesunięciami organizacyjnymi. Wyrazem tego były procedury postępowania rekrutacyjnego. W każdym przedsiębiorstwie, przy prowadzeniu doboru na wakuujące stanowisko, w pierwszej kolejności kierowano ofertę do pracowników firmy i dopiero w przypadku braku odpowiednich kandydatów poszukiwano ich poza organizacją. W 5 organizacjach zanotowano przesunięcie (rozumiane jako awans) polskich pracowników do centrali lub oddziałów korporacji mających swe siedziby za granicą. We wszystkich badanych organizacjach umożliwiano pracownikom odbywanie staży i praktyk zawodowych w zagranicznych jednostkach.

Podsumowując stosowane praktyki fazy realizacji procesu zarządzania rozwojem pracowników, można stwierdzić, iż ten etap jest prowadzony w sposób dość zaawansowany. Niepochlebny wyjątkiem jest tu tylko relatywnie rzadko prowadzone badanie efektywności doskonalenia pracowników – badania takie prowadziło jedynie 6 organizacji i to na ogół na poziomie reakcji. Do tej pory dosyć sporadycznie polscy pracownicy byli delegowani do pracy za granicą – przyczyną może być brak odpowiednio przygotowanej polskiej kadry lub jej niechęć do zmiany miejsca pracy i zamieszkania.

5. Kontrola procesu zarządzania rozwojem pracowników

Kontrola procesu zarządzania rozwojem pracowników obejmuje następujące działania:

- ocenianie zachowań i efektów pracy pracowników,
- monitorowanie postępów w rozwoju pracowników,
- korygowanie planów rozwoju pracowników.

Ewaluację zachowań i efektów pracy prowadzi się w formie oceny retrospektywnej pracowników, najlepiej w ramach systemu ocen okresowych. Na podstawie

jej wyników uzyskuje się informacje o tym, czy faktycznie pracownik się rozwija i czy podnoszenie kwalifikacji przekłada się na wzrost efektów jego pracy. Wyniki oceny retrospektywnej są podstawowym sposobem monitorowania kierunku i tempa postępów w rozwoju pracownika. Porównując realizowany kierunek i tempo rozwoju pracownika z zakładanym, należy rewidować i w miarę potrzeb korygować plany oraz działania rozwojowe względem pracowników.

W badanych organizacjach w 16 przypadkach funkcjonują systemy okresowych ocen pracowniczych, z tym że w 6 z nich wyniki oceny były wykorzystywane wyłącznie jako podstawa naliczania premii lub rozliczania pracowników z postawionych im celów oraz sporadycznie do wskazywania obszarów, w których pracownik powinien się doskonalić, aby następna ocena była lepsza. W 10 firmach wyniki oceny, oprócz bieżącej analizy pracy, były przesłanką konstruowania planów szkoleniowych, a w 9 stanowiły podstawę podejmowania decyzji o awansie pracownika. Jedynie w 5 organizacjach ocena była wykorzystywana do określania i wytyczania obszarów rozwoju zawodowego. W 2 przypadkach przeprowadzana ocena nie przekładała się na jakiegokolwiek działania kadrowe – ocenianie było jedynie niepotrzebnym elementem „przeszkadzającym” w pracy przełożonym i podwładnym. W większości praktykowanych sposobów oceniania stosowano metodę zarządzania przez cele, a istotnym elementem procesu ewaluacji była rozmowa oceniająca.

Kontrola procesu zarządzania rozwojem pracowników w badanych realiach ogranicza się przede wszystkim do oceniania pracowników w oparciu o ideę zarządzania przez cele. Takie rozwiązania sprzyjają wzrostowi sprawności działania organizacji i wymuszają dostosowanie kwalifikacji pracowników do wymogów rynku pracy, nie są one jednak ukierunkowane na świadome sterowanie rozwojem pracowników. Jeżeli działania rozwojowe nie są precyzyjnie planowane, to „trudno” je monitorować i korygować.

6. Zakończenie

Podsumowując dotychczasowe wnioski, można stwierdzić, że zarządzanie rozwojem zawodowym w firmach międzynarodowych działających w Polsce nie jest prowadzone w sposób tak rozbudowany, jak mogłoby się wydawać z lektury publikacji, a także z praktyk tychże firm stosowanych za granicą (w wielu przypadkach respondenci udzielali informacji, że konkretne działania rozwojowe prowadzone są w jednostkach zagranicznych, a w Polsce nie). Taka konkluzja może mieć różne przyczyny, a mianowicie:

- firmy zagraniczne działające w Polsce częściej podchodzą do lokalnych zasobów kadrowych w sposób bardziej ekstensywny,
- polscy pracownicy nie są tak mocno zorientowani na pracę i rozwój zawodowy, jak ich zagraniczni koledzy,

– firmy zagraniczne działają w Polsce na tyle krótko, że nie zdołano jeszcze wypracować stosownych do polskich uwarunkowań kulturowych sposobów zarządzania rozwojem pracowników – to przypuszczenie jest najbardziej prawdopodobne, gdyż często słyszano od respondentów, że właśnie jakieś rozwiązanie jest właśnie przygotowywane lokalnie lub na szczeblu centrali.

Bardzo pozytywnie można ocenić to, że większość respondentów widziała dla siebie szanse rozwojowe w badanych organizacjach oraz miała poczucie dużej satysfakcji z wykonywanej pracy.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, AE, Kraków 1994.
- Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Kadry, Wrocław 1995.
- Pocztowski A., *Europejskie podejście do zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w krajach Unii Europejskiej*, red. A. Pocztowski, AE, Kraków 2003.
- Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, red. A. Pocztowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Sitko-Lutek A., *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, UMCS, Lublin 2004.
- Słoman M., *Strategia szkolenia pracowników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Słownik zarządzania kadrami*, red. T. Listwan, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi w krajach Unii Europejskiej*, red. A. Pocztowski, AE, Kraków 2003.

ELEMENTS OF EMPLOYEE' DEVELOPMENT MANAGEMENT IN INTERNATIONAL COMPANIES

Summary

The main goal of the article is to present and evaluate the elements of managing employees' development in international companies operating in Poland. The issue of managing employee development is analyzed from the viewpoint of an organized cycle. The research data being presented refer to three phases of development management, i.e. preparation, realization and control. The phenomena under study cover 18 organizations in which the empirical research on personnel function has been completed.