

Alicja Smolbik-Jęczmień

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

PRZEOBRAŻENIA W ZAKRESIE PODEJŚCIA DO ROZWOJU ZAWODOWEGO PRACOWNIKÓW A SUKCES ORGANIZACJI

Wobec narastającej złożoności i niepewności otoczenia, w którym działają współczesne organizacje, a także dużego tempa i zakresu dokonujących się wokół zmian, istotnego znaczenia dla osiągnięcia, utrzymania i wzmocnienia przewagi konkurencyjnej organizacji na rynku nabiera kapitał ludzki. Można nawet zaryzykować twierdzenie, iż poziom kwalifikacji, umiejętności i postawa pracowników stanowią obecnie krytyczny czynnik każdej organizacji, decydując o jej sukcesie lub porażce. To przecież ludzie podejmują wszelkie decyzje finansowe i operacyjne, wytwarzają produkty, sprzedają towary i świadczą usługi, przyczyniając się do osiągnięć firmy. Jednakże ci sami ludzie mogą też doprowadzić do jej porażki [Simons, Simons 2001, s. 245]. Dlatego też jeśli organizacje chcą odnosić sukcesy, muszą przede wszystkim poszukiwać, utrzymywać i rozwijać kwalifikacje swoich pracowników. Coraz częściej bowiem wiedza i kompetencje pracowników uznawane są za podstawowe i jedyne źródło przewagi konkurencyjnej na progu XXI wieku. Aby sprostać nowym wyzwaniom, organizacje, muszą przede wszystkim:

- być zdolne do działania na globalnym rynku,
- akceptować procesy internacjonalizacji,
- elastycznie reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu,
- podejmować działania sprzyjające uwzględnianiu różnorodnych potrzeb klientów,
- wykorzystywać potencjał intelektualny zatrudnionych pracowników, rozwijać go i odpowiednio motywować [Nagalski, Czubasiewicz 2004, s. 203].

Zdaniem prof. K. Obłója, aby nie przegrać na rynku i stworzyć sobie szansę na sukces, trzeba być firmą, którą cechują [Obłój 2004, s. 44-47]:

- prawdziwy optymizm (wizja i wiara w jej realizację),
- zdolność koncentracji na kluczowych klientach,
- umiejętność wyciągania wniosków z sytuacji kryzysowych,
- innowacyjność.

Jednak równoczesne spełnienie wyżej wymienionych warunków jest możliwe wówczas, gdy organizacja dysponuje odpowiednio przygotowanym, zaangażowanym i twórczym zespołem pracowników. Według amerykańskich teoretyków można wyróżnić siedem strategii, których wprowadzenie w organizacji umożliwia jej osiągnięcie sukcesu:

- trzeba wynagradzać najlepszych pracowników, biorąc za podstawę rezultaty, a nie zakres obowiązków,
- wiek i doświadczenie nie są najważniejsze, liczą się przede wszystkim kompetencje,
- przy podejmowaniu decyzji warto wykorzystywać najlepszych pracowników,
- osoby utalentowane powinny być odpowiedzialne za własne wyniki i rozwój,
- warto przekazywać odpowiedzialność innym,
- nie rozkazywać, ale słuchać,
- dawać szansę popełniania błędów.

Ponadto podkreślają oni sprzężenie istniejące między sukcesem organizacji a strategią ludzi ją tworzących. „Kochajcie nas, kierujcie nami, pozwólcie się uczyć – inaczej stracie nas” [Kryg 2004]. Na poparcie tej teorii przytaczają kilka zaleceń, a mianowicie należy:

- skoncentrować się na wyniku końcowym, czyli na bilansie kosztów i rezultatów,
- dbać o realizację wizji,
- oferować pracownikom większe wsparcie,
- dać ludziom środki na rzeczywistą realizację strategii przedsiębiorstwa,
- zadbać o to, aby członkowie najwyższego kierownictwa potrafili myśleć i działać kreatywnie,
- oferować zatrudnionym atrakcyjny program rozwoju.

Cele organizacji muszą więc być powiązane z celami indywidualnymi pracowników, którzy powinni systematycznie uczyć się i rozwijać nowe kompetencje, a ich umiejętności i postawy winny mieć ścisły związek z misją organizacji – w innym przypadku organizacja nie tylko nie osiągnie sukcesu, ale może ponieść porażkę.

Tak więc efektywność działania organizacji zależy od posiadanego potencjału pracowników, ich wiedzy, umiejętności, doświadczenia, cech osobowych oraz motywacji i zaangażowania. Obecnie umiejętność uczenia się oraz wyciągania wniosków z wiedzy i doświadczeń szybciej niż konkurencja staje się coraz bardziej uświadamianym i cenionym źródłem sukcesu rynkowego. Obserwuje się bardzo szybki wzrost zapotrzebowania na pracowników dobrze wykształconych, z dużym doświadczeniem, elastycznych w myśleniu i działaniu, chętnych do podejmowania ryzyka i ponoszenia za nie odpowiedzialności, kreatywnych, innowacyjnych, posiadających duże zdolności i umiejętności współdziałania w zespole [Jamka 2003, s. 90].

Organizacje, które zdają sobie sprawę z faktu, iż kształtowanie odpowiedniego potencjału pracy stanowi ważny czynnik strategiczny ich rozwoju oraz podstawowe źródło osiągania sukcesu, prowadzą celowe, zaplanowane działania skierowane na pozyskanie i utrzymanie pracowników odpowiednio do swoich potrzeb (zarówno obecnych, jak i przyszłych). Mimo że sytuacja na rynku pracy

stwarza pracodawcom możliwość korzystania z „gotowych”, w pełni ukształtowanych, kompetentnych pracowników, to w dłuższej perspektywie czasu oszczędności na inwestowaniu we własny personel mogą się okazać rozwiązaniem krótkowzrocznym i niewystarczającym. Dynamika otoczenia prowadzi do coraz szybszej dezaktualizacji posiadanych zasobów – dotyczy to szczególnie wiedzy, posiadanych informacji czy umiejętności. W związku z tym jednym z celów organizacji powinna być nie tylko stała dbałość o jakość obecnego potencjału ludzkiego, ale też i troska o potencjał przyszły. Proces rozwoju kariery zawodowej powinien być procesem ciągłym, a jego powodzenie w dużym stopniu uzależnione jest od współdziałania trzech zainteresowanych podmiotów: organizacji, bezpośredniego przełożonego oraz samego pracownika.

Pozycja organizacji jako podmiotu zarządzania karierą zmienia obecnie swój charakter z planistycznego na strategiczny. Organizacje, dążąc do osiągnięcia sukcesu, są zmuszone bardziej niż w latach wcześniejszych do rozwijania swoich kadr. Natomiast jeśli kierunki i natężenie tego rozwoju nie są istotnie bieżne z osobistymi planami pracowników, ich predyspozycjami i aspiracjami, obserwuje się spadek efektywności tych działań – pracownicy nie angażują się w zdobywanie wiedzy bądź jej zastosowanie, albo – wykorzystując swoją wzmocnioną dodatkowymi kursami pozycję rynkową – odchodzą do innej firmy [Jamka 2003, s. 106]. Postawy menedżerów wobec rozwoju zawodowego pracowników w organizacji są często spolaryzowane i mieszczą się między opinią: „pracownicy sami muszą troszczyć się o rozwój swoich umiejętności i kompetencji” a opinią: „wszyscy nasi pracownicy muszą mieć kompetencje na najwyższym poziomie i należy im to umożliwić”. Menedżerowie reprezentujący podejście tradycyjne nie interesują się rozwojem zawodowym podległych pracowników – uważają oni, że jest to indywidualna sprawa pracownika. Podejście to charakterystyczne jest dla systemów hierarchicznych, cechujących się dużą sztywnością i odgórnym decydowaniem, do których dopasowują się poszczególne jednostki. Natomiast postawy menedżerów przyjmujących zasadę, że ludzie od pewnych etapów kariery powinni rozwijać się wielostronnie i należy udzielić im wsparcia w tym zakresie, odpowiadają nowoczesnemu podejściu do rozwoju zawodowego (zob. tab. 1).

Główne zadania menedżerów w obszarze zarządzania rozwojem zawodowym pracowników w organizacji można sprowadzić do:

- zorientowania się, jakich kwalifikacji organizacja będzie potrzebować w przyszłości, a jakimi dysponuje obecnie,
- zapewnienia, w miarę możliwości, bodźców do rozwoju, by pomóc pracownikom w realizowaniu ich aspiracji zawodowych,
- zagwarantowania środków dialogu pomiędzy tymi dwoma elementami.

Podstawowe procesy wspierające rozwój zawodowy pracowników w organizacji przedstawiono w tab. 2.

Niezależnie od tego, jaka jest polityka firmy – czy angażuje się ona w większym czy w mniejszym stopniu we wspieranie rozwoju zawodowego swoich pracowników – właśnie na pracownikach spoczywa podstawowa odpowiedzialność za przebieg ich kariery zawodowej. Nieustannie zmieniające się wymagania

Tabela 1. Tradycyjne i nowoczesne podejście do rozwoju zawodowego pracowników

| Tradycyjne podejście do rozwoju zawodowego pracowników | Nowoczesne podejście do rozwoju zawodowego pracowników |
|--|---|
| Postęp wyraża się w przechodzeniu do coraz wyższych kategorii zaszerzegowania | Rozwój kariery polega na ciągłym rozwoju osobistym |
| Opisy stanowisk pracy uwypuklają decydujący wpływ kierowników na rozwój zawodowy | Idealem jest osobista odpowiedzialność za przebieg kariery i za rozwój zawodowy |
| Dążenie do zachowania niezmienności terminów, warunków i korzyści wynikających z zajmowanych stanowisk pracy | Poszukiwanie ludzi o umysłowości elastycznej i zdolnej do adaptacji – kreatywnych i przedsiębiorczych |
| Wynagradzanie pracowników według wartości ich pracy | Wynagradzanie ludzi za wartość, jaką wnoszą do organizacji |
| Każde stanowisko obsadzone najlepszym spośród kandydatów będących do dyspozycji | Postrzeganie wakujących stanowisk jako okazji do uczenia się i rozwoju |
| System oceny dotyczy przede wszystkim efektywności pracy | System oceny dotyczy przede wszystkim rozwoju i doskonalenia zawodowego pracowników |
| Nie należy przyjmować kogoś, kto nie został ujęty w planie zatrudnienia | Permanentne dążenie do zatrzymania wartościowych pracowników |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Mayo 2002, s. 190].

Tabela 2. Procesy wspierające rozwój pracownika w organizacji

| Wsparcie pojedynczych pracowników | Interes organizacji | Dialog |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Oficjalne potwierdzenie zdobytych kwalifikacji • Doradztwo w sprawach kariery • Warsztaty planowania kariery • Plany rozwoju osobistego • Mentoring • Zakładowe ośrodki kształcenia • Informacja zwrotna, sprzężenie zwrotne 360 stopni • Coaching zewnętrzny | <ul style="list-style-type: none"> • Tworzenie map organizacji • Planowanie sukcesji • Oddelegowanie do pracy w innym miejscu • Planowanie siły roboczej i umiejętności • Ustalanie priorytetów szkoleń • Strategie stabilizacji personelu • Ocena potencjału • Rozwój ludzi wybijających się ponad przeciętność | <ul style="list-style-type: none"> • Zarządzanie efektywnością • Dyskusje dotyczące oceny • Dyskusje dotyczące kariery • Ośrodki rozwoju • Zarządzanie wakującymi stanowiskami • Kształcenie ukierunkowane samodzielnie • Coaching prowadzony przez kierowników • Elastyczne formy pracy |

Źródło: [Mayo 2002, s. 103].

rynkowe wymuszają na nich potrzebę ustawicznego rozwoju, uczenia się nowych rzeczy – i to niezależnie od wieku i zdobytego już w danej dziedzinie doświadczenia, by dorównać konkurencji na trudnym rynku pracy i móc sprawnie i efektyw-

nie realizować powierzone zadania. Myślenie czy postępowanie według utartych schematów, poszukiwanie dla siebie „stałego miejsca pracy na całe życie” stało się już nieadekwatne do wymogów nowej rzeczywistości.

Zmiany zachodzące w ostatnich latach znajdują również odzwierciedlenie w odchodzeniu od tradycyjnego, etatowego zatrudnienia: „z jednej strony firmy muszą radzić sobie z gwałtownie zmieniającym się światem, z drugiej – pracownicy zmuszeni są zmieniać sposób myślenia o pracy i jej wykonywaniu” [Sekuła 2001]. W efekcie coraz mniejsza część personelu będzie zatrudniana na pełnych, stałych etatach (tzw. rdzeń zatrudnienia); według niektórych źródeł już obecnie wiele firm światowych przy realizacji swoich podstawowych procesów produkcyjnych i usługowych wykorzystuje model zatrudnienia $\frac{1}{4} + \frac{1}{4} + \frac{1}{2}$, tzn. 25% – personel podstawowy, 25% – zleceniobiorcy i aż 50% – poddostawcy. Coraz rzadsze będą więc przypadki, gdy praca będzie świadczona w miejscu lokalizacji firmy czy też w sztywnych ramach czasowych. Dlatego należy zaszczepić w pracownikach chęć do permanentnego podnoszenia, uaktualniania bądź też pozyskiwania nowych, niezbędnych na szerokim rynku pracy umiejętności i kompetencji pozwalających na ciągłe utrzymanie aktywności zawodowej i osiągnięcie sukcesów.

Przykładem organizacji osiągnącej sukcesy m.in. poprzez właściwe podejście do zarządzania zasobami ludzkimi jest firma Enitra sp. z o.o. z Wałbrzycha. Została utworzona w czerwcu 1996 r. i zatrudniała wówczas zaledwie kilka osób. Obecnie prowadzi działalność w nowoczesnych obiektach o powierzchni ponad 4200 m² i zatrudnia 80 osób. Podstawą działalności spółki jest w 90% produkcja i sprzedaż pasów napędowych i taśm transportujących. W ramach swojej organizacji Enitra zapewnia klientom specjalistyczne doradztwo, dostawy *just in time* oraz 24-godzinny serwis. Misją firmy brzmi: „Enitra jest zarządzana przez potrzeby i oczekiwania naszego klienta – to nasi klienci wyznaczają nam drogę”. W celu usprawnienia działania Zintegrowanego Systemu Zarządzania Enitra stosuje System Praktyki Porządkowania Miejsca Pracy – tzw. „Praktyki 5 S”: selekcja, systematyka, sprzątnięcie, schludność i samodyscyplina. Jest to prosta filozofia, nakazująca eliminowanie ze stanowisk pracy i procesów wszystkiego, co niepotrzebne, co jest marnotrawstwem i nie przynosi wartości dla klienta, porządkowanie zaś wszystkiego, co jest potrzebne, zapobieganie nawrotom bałaganu, wad i defektów, uszkodzeniom i przestojom maszyn, dbanie o rozwój własnych zdolności i umiejętności oraz utrzymanie samodyscypliny. „Praktyki 5 S” tworzą wciąż nowe standardy postępowania pracowników, bez których dalszy proces doskonalenia firmy byłby skazany na niepowodzenie. Potwierdzeniem wysokiej jakości produktów i usług oferowanych przez firmę Enitra są liczne nagrody, uzyskiwane niemal od początku jej istnienia, a mianowicie:

- 1998 r. – Muflon za najlepszą firmę i produkt regionu wałbrzyskiego, Klucz Sukcesu za najlepszą dolnośląską firmę produkcyjną zatrudniającą do 50 osób,
- 1999 r. – Muflon za najlepszą firmę i produkt regionu wałbrzyskiego,
- 2001 r. – Panteon Polskiej Ekologii za opracowanie i wdrożenie Systemu Zarządzania Środowiskiem, Pracodawca Organizator Pracy Bezpiecznej, Gazele Biznesu za najbardziej dynamicznie rozwijającą się firmę,

- 2003 r. – Muflon za najlepsze średnie przedsiębiorstwo, Solidna Firma za terminowe realizowanie wszelkich zobowiązań, Krajowy Rejestr Długów – Wiarygodny Kontrahent,
- 2004 r. – Nagroda za wprowadzenie w zakładzie Dyrektyw Unii Europejskiej przyznana przez Okręgowy Inspektorat Pracy, Gazele Biznesu za najbardziej dynamicznie rozwijającą się firmę.

Firma Enitra, odnosząca tak liczne sukcesy, stała się przedmiotem badań autorki, których celem było określenie stosowanych przez nią form wspierania rozwoju zawodowego swoich pracowników, a także ocena poziomu aktywności i zaangażowania pracowników w kształtowanie własnej kariery zawodowej. W efekcie uzyskano następujące wyniki. Niemal połowa ankietowanych (49%) odpowiedziała, że wszelkie podejmowane przez nich formy dokształcania zawodowego w całości finansuje firma; dofinansowanie nauki z firmy w wysokości od 30-80% całej odpłatności uzyskało 22% respondentów, natomiast 29% badanych finansowała swoją dalszą naukę samodzielnie. Jak wynika z badań, Enitra w bardzo dużym zakresie partycypuje w finansowaniu dalszego rozwoju swoich pracowników (z których prawie 70% posiada wykształcenie wyższe). Jako główny motyw podjęcia dalszej nauki (różnych form szkoleń, kursów, nauki języków obcych) 59% ankietowanych podało spełnienie oczekiwań firmy i wizję przyszłego awansu; 40% respondentów jako przyczynę dalszej nauki podało chęć zainwestowania w siebie i swój rozwój zawodowy. Natomiast obawa przed utratą pracy lub konkurencją ze strony osób młodszych skłaniała do dalszej nauki aż 54% ankietowanych. Uzyskane dane wskazują na dużą dbałość pracowników o własny rozwój zawodowy i umocnienie tym samym swojej pozycji w firmie. Dokonując oceny znaczenia kariery zawodowej we własnym życiu, 85% badanych uznała karierę zawodową za szczególnie ważną, a 15% – za dość istotną w ich życiu. Nie było osoby w firmie, dla której rozwój zawodowy i związana z nim kariera byłaby mało istotna czy wręcz nieistotna. Na uwagę zasługuje fakt, iż prawie połowa badanych osób (47%) planowanie swojej kariery zawodowej powierza firmie, a 43% ankietowanych wyznacza sobie plan swojej kariery zawodowej samodzielnie, ale uwzględniając oczekiwania firmy w której pracuje. Tylko 8% respondentów uważało, że realizacja kariery zawodowej zależy przede wszystkim od „uśmiechu losu”, a nie ich zaangażowania czy inicjatywy.

W świetle uzyskanych wyników badań rozwój zawodowy i związana z nim kariera zawodowa mają dla pracowników badanej firmy bardzo duże znaczenie. Jest to przejawem aktywnego stosunku do kształtowania własnej drogi zawodowej poprzez duże zaufanie zarówno do własnej inicjatywy i zaangażowania, jak też dużego wsparcia udzielanego przez firmę. Można z całą pewnością stwierdzić, że Enitra sp. z o.o. jest przykładem organizacji, która traktuje swoich pracowników w kategoriach nie tylko kosztów, ale przede wszystkim aktywów, i zapewnia im pomoc w regularnym ocenianiu poziomu ich potencjału rozwojowego oraz stara się, by skupiali się oni na ustawicznym uczeniu się i rozwoju.

Reasumując, należy stwierdzić, iż nowoczesne podejście do zarządzania zasobami ludzkimi powinno się opierać na przekonaniu, że największym dobrem organizacji są jej pracownicy wraz ze swoim potencjałem i posiadanymi kompe-

tencjami. Aby sprostać tym nowym wymaganiom co do kształtowania potencjału ludzkiego w firmie, konieczny jest ustawiczny rozwój pracowników, zakładający ciągłe doskonalenie kwalifikacji zarówno ogólnych, jak i zawodowych, obejmujący całe życie jednostki. „Niezależnie od tego, w jakim sektorze działają firmy odnoszące sukcesy, największe sukcesy będą odnosiły te z nich, które inwestują w swoich pracowników, mając na celu tworzenie elastycznych ścieżek kariery z wieloma możliwościami dla umiejętności, które można podnosić albo poprzez szkolenie na miejscu pracy, albo poza nim”.

Aby pracownicy mogli lepiej przygotować się do realizacji swoich długoterminowych celów i we właściwy sposób kształtowali swój rozwój zawodowy, powinni również uwzględnić ciągłe zmiany zachodzące na rynku pracy i wymagania, jakie w przyszłości organizacje i instytucje będą przed nimi stawiać. Pozwoliłoby to im wybierać i rozwijać takie umiejętności i kompetencje oraz zdobywać takie doświadczenia zawodowe, które będą atrakcyjne na rynku pracy zarówno obecnie, jak i w przyszłości. Ważne jest również, aby znali swoje miejsce w społeczeństwie, umieli oceniać sytuację i odpowiednio wcześniej rozpoznawali szanse i niebezpieczeństwa, umieli unikać tych niebezpieczeństw i rozwijać własne czynniki sukcesu, budując swój wizerunek i zyskując przychylność otoczenia [Penc 2005, s. 319].

Literatura

- Jamka B. (2003), *Kierowanie karierą pracowników instrumentem stabilizacji kadr*, [w:] *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa.
- Kryg A. (2004), *Jak powiązać pracowników z firmą*, www.infor.pl.
- Mayo A. (2002), *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Nagalski B., Czubasiewicz H. (2004), *Rola kierowników w procesie pozyskania i rozwoju pracowników w przedsiębiorstwie XXI w.*, [w:] *Przyszłość pracy w XXI wieku*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa.
- Oblój K. (2004), *Cztery strategiczne warunki, które firma powinna spełnić równocześnie, by odnieść sukces*, „Manager Magazin”, nr 1.
- Penc J. (2005), *Role i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery*, Difin, Warszawa.
- Sekula Z. (2001), *Koniec epoki pracy najemnej? Zróżnicowanie i uelastycznienie modeli zatrudnienia*, „Personel i Zarządzanie”, nr 6 (99).
- Simons S., Smions J.C. (2001), *Jak określić inteligencję emocjonalną*, D.W. Rebis, Poznań.

TRANSFORMATIONS OF THE APPROACH TO CAREER DEVELOPMENT OF WORKERS AND SUCCESS OF ORGANIZATION

Summary

The study is aimed at presenting basic changes in the approach to career development of workers. The following questions were particularly taken into consideration while preparing this study:

- factors determining the success of organization,
- current challenges issued to the development system of workers,
- traditional and modern approaches to career development.

The study comprises the research results of the approach to career development of workers which is used by the successful company Enitra, Walbrzych.