

Adam Suchodolski

Katedra Zarządzania Kadrami, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Organizacja procesu rozwoju pracowników w firmach polskich i międzynarodowych

Wstęp

Cechy i kwalifikacje pracowników stanowią jeden z najistotniejszych czynników przyczyniających się do powodzenia organizacji oraz osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Kierunek i tempo kształtowania pożądanых przez firmę cech zawodowych jest skutkiem konsensusu między pracownikami, dążącymi do zaspokojenia indywidualnych potrzeb i aspiracji, a pracodawcą, zmierzającym do osiągnięcia założonych celów i planów działania. Na integrowanie i harmonizowanie interesów obu podmiotów powinien być ukierunkowany proces rozwoju pracowników¹.

Sprawność i efektywność procesu rozwoju pracowników zależy od dwóch kluczowych kwestii. Są nimi ocena atrakcyjności działań rozwojowych dokonana przez zatrudnionych oraz umiejętność budowania przez zarządzających programów rozwojowych umożliwiających realizację zarówno celów pracowników, jak i firmy. Sposób dochodzenia do obustronnie korzystnych propozycji rozwojowych oraz konstrukcję działań rozwojowych można nazwać organizacją procesu rozwoju pracowników. Organizacja w tym znaczeniu jest rozumiana w ujęciu czynnościowym.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja i próba porównania organizacji procesów rozwoju pracowników w firmach polskich oraz międzynarodowych działających na terenie Polski.

¹ Konieczność wzajemnego dostosowywania indywidualnych oczekiwań pracowników oraz celów organizacji jest kluczowym problemem wszystkich koncepcji dotyczących rozwoju pracowników. Zob. Armstrong, 2005, s. 35; Król, 2006, s. 427; Listwan, 1995, s. 74; Miś, 2007, s. 26; Pocztowski, 2007, s. 274; Rybak, 2000, s. 252.

1. Determinanty procesu rozwoju pracowników

Sposób organizowania procesu rozwoju pracowników w przedsiębiorstwie zależy od czynników pochodzących z otoczenia organizacji oraz lokowanych w jej wnętrzu. Czynniki oddziałującymi z zewnątrz na organizację procesu rozwoju pracowników są przede wszystkim:

- **wzorce społeczne** wyznaczające skłonność członków danej zbiorowości do rozwijania kwalifikacji²,
- **procesy globalizacji i postęp techniczny** zwiększające znaczenie i możliwości dyfuzji wiedzy³,
- **system fiskalno-prawny** kreujący zachęty finansowe lub normy prawne promujące rozwijanie kwalifikacji pracowników⁴,
- **sytuacja makroekonomiczna** i powiązana z nią **sytuacja na rynku pracy**⁵,
- **branża działalności** organizacji⁶,
- **firmy doradztwa personalnego i instytucje rynku szkoleniowego** kreujące przestrzeń działalności rozwojowej,
- **wyniki benchmarkingu praktyk rozwojowych** w firmach działających w tej samej branży lub na tym samym terenie⁷.

² W warunkach polskich zauważalna jest dysproporcja między deklarowaną chęcią pracowników do rozwijania kwalifikacji a faktycznie podejmowanymi działaniami w tym zakresie.

³ Globalizacja, wymuszająca postęp, stymuluje doskonalenie człowieka i organizacji (Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, PWN, Warszawa 2006, s. 288).

⁴ Na przykład we Francji każdy pracownik ma prawo raz na 5 lat do dokonania w zewnętrznej instytucji Indywidualnego Bilansu Kompetencji polegającego na skonstruowaniu projektu kariery i rozwoju zawodowego na podstawie zdiagnozowanych aspiracji, potrzeb i kwalifikacji (Chauvet T., *Metody zarządzania. Przewodnik*, Poltext, Warszawa 1997, s. 70). Prócz tego francuski Kodeks pracy obliguje przedsiębiorstwa do konstruowania bilansów społecznych obejmujących również aspekty rozwoju pracowników (Dobrzyński M., *Bilans społeczny przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie kadrami a aktualne wyzwania praktyki ludzkiej*, T. Listwan (red.), OTREK, Wrocław 1995, s. 33–35). W krajach skandynawskich proces rozwoju pracowników finansowany jest w dużej mierze ze środków państwowych, gdyż traktuje się go jako sposób zapobiegania bezrobociu strukturalnemu (za: Buchelt B., Purgał-Popiela J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w innych krajach europejskich*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w krajach Unii Europejskiej*, A. Pochtowski (red.), AE, Kraków 2003, s. 82–83). Polskie przepisy narzucają również wymóg ukończenia szkoleń i/lub zdania egzaminów certyfikujących jako warunku niezbędnego do wykonywania zawodu lub awansu zawodowego.

⁵ W okresie kryzysu i wysokiego poziomu bezrobocia pracodawcy rezygnują z programów edukacyjnych, zaś w okresach prosperity i niskiego poziomu bezrobocia zwiększa się oferta propozycji rozwojowych skierowanych do pracowników. Jest to ściśle powiązane z dostępnością na rynku pracy osób posiadających wymagane przez pracodawcę kwalifikacje.

⁶ Tempo postępu cywilizacyjnego i technicznego jest zróżnicowane w poszczególnych branżach działalności. Do zmieniających się najdynamiczniej należą zwłaszcza te, które bazują na pracy z informacjami i odwołujące się do zasobów wiedzy. Dlatego w niektórych branżach, na przykład IT, wymóg permanentnego rozwoju wiedzy jest immanentną cechą wykonywanej pracy (Bohdziewicz P., *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy*, UŁ, Łódź 2008, s. 348–354).

⁷ Orientowanie się w rozwiązaniach rozwojowych stosowanych w otoczeniu przyczynia się do doskonalenia procesu rozwoju pracowników wewnątrz organizacji (Mayo A., *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 119).

Czynnikami konstytuującymi organizację działań rozwojowych wewnątrz przedsiębiorstwa są:

- **kultura organizacyjna** określająca podejście do problematyki rozwoju pracowników przez osoby zarządzające organizacją i pełniące w niej funkcje kierownicze⁸,
- **strategia organizacji** wyrażająca misję i cele⁹,
- **potencjał kwalifikacyjny pracowników** stanowiący „punkt startowy” wszelkich działań rozwojowych¹⁰,
- **zasoby finansowe przeznaczane na rozwój pracowników** warunkujące zakres i skalę przedsięwzięć rozwojowych¹¹,
- **poziom i zakres realizacji funkcji personalnej** w organizacji będący wyrazem zrozumienia wagi zarządzania zasobami ludzkimi oraz poziomu kwalifikacji pracowników służb personalnych¹².

Zaprezentowane determinanty nadają kształt organizacji procesu rozwoju pracowników w przedsiębiorstwie.

2. Organizowanie procesu rozwoju pracowników

Punktem wyjścia do podejmowania przedsięwzięć rozwojowych jest istnienie w przedsiębiorstwie sformalizowanej **strategii personalnej**. Przenosi ona idee zawarte w strategii ogólnej organizacji na obszar kadrowy, określając jednocześnie podejście do zasobów ludzkich firmy. Strategia personalna definiuje miejsce i znaczenie rozwoju pracowników wśród priorytetów realizacji funkcji personalnej w organizacji. Jest ona wartościowym narzędziem wytyczającym priorytety i zasadnicze kierunki rozwoju pracowników. Sformułowania strategii personalnej są pochodną przede wszystkim

⁸ Sprzyjanie rozwojowi pracowników przez kulturę organizacyjną jest uzależnione od sytuowania rozwoju pracowników w systemie wartości organizacji.

⁹ Firma, mająca w określonej perspektywie czasowej na przykład ekspansję terytorialną lub dywersyfikację działalności, musi zawczasu przygotować do osiągnięcia tych celów swoje kadry.

¹⁰ Kwalifikacje pracowników i ich postawy wobec rozwoju wyznaczają zarówno kierunki, jak i sposoby rozwijania kwalifikacji.

¹¹ Działania rozwojowe charakteryzują się tym, że zanim przyniosą wymierny efekt, wymagają wcześniejszych nakładów finansowych. Określenie budżetu na działania rozwojowe wyznacza rozmach tych przedsięwzięć. Najprawdopodobniej skąpość zasobów finansowych jest przyczyną małej aktywności w doskonaleniu pracowników podejmowanej przez małe i średnie firmy w Polsce (Szmidt C., *Zł a konkurencyjność małych i średnich firm*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, S. Borkowska (red.), Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 217). Szansą dla nich (w dużej mierze wykorzystywaną) jest możliwość dofinansowania szkoleń ze środków Unii Europejskiej.

¹² W polskiej praktyce gospodarczej wciąż dosyć często rola działu kadr ogranicza się do prowadzenia ewidencji pracowniczej i rozliczania zatrudnionych. Obserwację tę potwierdzają wyniki badań wskazując, że w polskich przedsiębiorstwach brakuje systemowych rozwiązań w zakresie doskonalenia (Sitko-Lutek A., *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, UMCS, Lublin 2004, s. 199). Jednakże, aby konstruować systemowe programy rozwoju pracowników, konieczne jest przygotowanie sztabu personalnego do stosowania bardziej wyrafinowanej wiedzy i rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

przyjętych wzorców społecznych, dynamiki rozwoju branży działalności organizacji, kultury organizacyjnej firmy, misji i celów przedsiębiorstwa.

Konstruując programy rozwojowe z perspektywy pracowników, organizacja musi zdiagnozować ich oczekiwania i system wartości. W tym celu powinna prowadzić systematyczne **badania** społeczne zmierzające do poznania **opinii, potrzeb i aspiracji zawodowych** osób w niej zatrudnionych. Prowadzenie takich badań jest wyrazem podmiotowego podejścia do zasobów ludzkich oraz kształtuje kulturę organizacyjną otwartą na dialog z pracownikami. Wyniki badań aspiracji pracowników wyznaczają jeden z filarów konstruowania zindywidualizowanych programów rozwojowych.

Indywidualne cele zawodowe pracowników muszą być skonfrontowane z ich potencjałem rozwojowym i posiadanymi kwalifikacjami. **Diagnozowanie potencjału rozwojowego** może być dokonywane przy okazji prowadzenia okresowej oceny pracowniczej, konsultatywnego zarządzania przez cele, prowadzenia rozmów coachingowych i/lub w ramach specjalnych przedsięwzięć typu Assessment Center lub Development Center. Zbiorcze wyniki badań pozwalają **analizować posiadany zasób kadrowy** pod kątem predyspozycji pracowników do realizacji celów firmy. Możliwość trafnego analizowania i diagnozowania kwalifikacji pracowniczych jest warunkowana poziomem wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi pozostającym w dyspozycji sztabu personalnego.

Po poznaniu celów i cech pracowników, kolejnym etapem organizacji procesu rozwoju są działania związane z wzajemnym dostosowywaniem aspiracji i kwalifikacji pracowników z planami rozwojowymi przedsiębiorstwa. Dążąc do osiągnięcia konsensus w tym zakresie, firma musi dostarczać pracownikom **informacje o możliwościach rozwojowych w dłuższej perspektywie czasowej**, a następnie wspólnie z nimi konstruować **plany ścieżek karier zawodowych i plany sukcesji**. Dodatkowymi determinantami podejmowania tych przedsięwzięć są uwarunkowania makroekonomiczne, w tym sytuacja na rynku pracy. Podstawowym celem konstruowania wymienionych planów jest próba zabezpieczenia przyszłych potrzeb kadrowych firmy. Zarazem działania te są przejawem kultury organizacyjnej umożliwiającej zaspokojenie potrzeb uznania i samorealizacji w miejscu pracy. Ich powodzenie jest także warunkowane poziomem i zakresem realizacji funkcji personalnej.

Na podstawie wyników ocen pracowniczych, analizy zasobów kadrowych, planów ścieżek karier zawodowych oraz planów sukcesji można konstruować **plany szkoleń**. Podstawowym ograniczeniem zakresu planowanych szkoleń jest wielkość zasobów finansowych, które organizacja jest w stanie przeznaczyć na rozwój pracowników. Przy planowaniu szkoleń muszą być również uwzględnione determinanty zewnętrzne takie, jak zasady fiskalno-prawne dotyczące kwalifikowania wydatków szkoleniowych oraz zakresy szkoleń obligatoryjnych wynikających z przepisów prawa. Planowanie szkoleń z wyprzedzeniem pozwala zwiększyć efektywność procesu doskonalenia.

Istotą działań rozwojowych jest organizowanie **szkoleń w firmie** lub delegowanie pracowników na **szkolenia zewnętrzne**, dokonywanie **przemieszczeń organizacyjnych** oraz innych działań umożliwiających **samorealizację w miejscu pracy**¹³. Proces

¹³ Szerzej na temat działań związanych realizacją procesu rozwoju pracowników w badanych organizacjach w: Suchodolski A., *Porównanie praktyk rozwoju pracowników w firmach polskich i międzynarodowych*.

rozwijania kwalifikacji pracowników dokonuje się w ramach współpracy z instytucjami doradczymi i szkoleniowymi. Spektrum i zakres podejmowanych działań rozwojowych jest determinowany praktykami rozwojowymi prowadzonymi przez inne firmy oraz budżetem przeznaczonym na rozwój pracowników.

Elementem określającym racjonalność i efektywność działań rozwojowych może być **system okresowych ocen pracowniczych**. Jednym z celów takiego systemu jest pozyskiwanie informacji na temat zmian w kwalifikacjach pracowniczych. Zmiany te powinny być konfrontowane z wynikami ocen z okresów poprzednich, aby **monitorować postępy w rozwoju pracowników**.

Wyniki oceny kwalifikacji pracownika można porównać z kompetencjami zakładanymi w planie rozwoju. W razie wykazania różnic, należy przeanalizować ich przyczyny, a następnie dokonać **korekty** odpowiednich **planów** ścieżki kariery, **sukcesji lub szkoleń**.

Oprócz walorów związanych z obserwacją postępów w rozwoju i korygowaniem planów rozwojowych, wyniki ocen mogą mieć bezpośredni wpływ na bieżące decyzje o charakterze rozwojowym. Mogą to być decyzje związane z przesunięciami organizacyjnymi, kierowaniem na szkolenia lub odnoszące się do zmiany perspektywy dalszego rozwoju.

Zaprezentowana organizacja procesu rozwoju pracowników jest oparta na cyklu działania zorganizowanego. Posiada ona również cechy systemowe, gdyż poszczególne elementy są powiązane między sobą i ukierunkowane na osiągnięcie celu, jakim jest uzyskanie wysokiej sprawności procesu rozwoju pracowników.

3. Przedmiot i zakres badań

W oparciu o omówioną organizację przeprowadzono badania procesu rozwoju pracowników w organizacjach gospodarczych.

Prezentowane w artykule wyniki stanowią fragment badań własnych autora nad procesem zarządzania rozwojem pracowników w organizacjach gospodarczych (dane zebrano przy okazji testowania narzędzia badawczego). Badaniem objęto łącznie 55 organizacji, w tym 34 jednostki należące do różnych koncernów międzynarodowych działających w Polsce oraz 21 firm polskich. Większość z nich miała swoje siedziby na terenie Dolnego Śląska.

Spośród firm międzynarodowych dwadzieścia pięć przedsiębiorstw wywodziło się z krajów Europy Zachodniej (głównie z Niemiec i Francji), siedem to organizacje z Ameryki Północnej, a trzy to firmy azjatyckie. Wśród nich 22 przedsiębiorstwa są zaliczane do grupy firm dużych (zatrudniających powyżej 250 pracowników), pozostałych 12 to firmy średnie lub małe. Spośród polskich organizacji po 8 jest kwalifikowanych do grupy firm dużych i małych, a 3 do średnich.

Zastosowana procedura badawcza obejmowała badania ankietowe oraz wywiady z przedstawicielami firm zajmującymi stanowiska kierownicze lub specjalistyczne, będącymi jednocześnie słuchaczami studiów MBA. Badania przeprowadzono w roku 2010.

4. Prezentacja wyników badań

Spośród badanych przedsiębiorstw trzy razy więcej, aż 73% firm międzynarodowych posiadało sformalizowaną strategię personalną, a tylko 24% polskich deklaroowało istnienie takowej. Porównując te wyniki do innych badań, zauważono niemal dwukrotny wzrost firm międzynarodowych deklarujących posiadanie sformalizowanej strategii personalnej¹⁴. Natomiast w przypadku firm polskich w ostatnich trzech latach nie odnotowano znaczących różnic¹⁵.

Organizacje międzynarodowe również dwukrotnie częściej dokonują badań opinii i potrzeb pracowników oraz prowadzą analizę zasobów kadrowych.

Zarówno w firmach międzynarodowych, jak i w polskich przybiera podobną skalę częstość diagnozowania aspiracji zawodowych i potencjału rozwojowego. Podobnie często są przekazywane pracownikom informacje o długofalowych możliwościach rozwijania się w organizacji. Oba rodzaje działań są podejmowane w zdecydowanej większości badanych firm¹⁶. Potencjał rozwojowy pracowników według respondentów najczęściej diagnozowany jest w ramach prowadzonej okresowej oceny pracowników.

Znacznie mniej korzystnie kształtuje się kwestia konstruowania formalnych planów sukcesji oraz planów ścieżek karier zawodowej. Wprawdzie działania tego typu podejmowane są nieco częściej w organizacjach międzynarodowych niż polskich, to i tak są one realizowane jedynie w około jednej trzeciej przedsiębiorstw. W przypadku organizacji międzynarodowych optymizmem napawa fakt, iż działania te podejmowane są w około 10% przypadków częściej niż według badań sprzed czterech lat. W firmach polskich natomiast nie odnotowano żadnych zmian w porównaniu do stanu wcześniejszego.

Zdecydowana większość firm, zwłaszcza międzynarodowych, konstruuje plany szkoleń. Najczęściej są one tworzone z kilkumiesięcznym wyprzedzeniem na cały rok

¹⁴ W przypadku firm międzynarodowych autor artykułu odwołuje się do wyników badań prowadzonych w latach 2005–2006 dotyczących realizacji funkcji personalnej w organizacjach międzynarodowych działających w Polsce (Suchodolski A., *Doskonalenie i rozwój kadry menedżerskiej*, [w:] *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, T. Listwan, M. Stor (red.), UE, Wrocław 2008, s. 136–159).

¹⁵ Juchnowicz M., Rostkowski T., *Diagnoza zsz — badania 2006*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, S. Borkowska (red.), Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 203.

¹⁶ Spośród wymienionych elementów autor artykułu dotarł tylko do wyników badań dotyczących diagnozowania potencjału rozwojowego pracowników w organizacjach międzynarodowych. Odnotowano w tym względzie znaczący progres, gdyż w badaniach sprzed 4 lat jedynie 23% organizacji diagnozowało potencjał rozwojowy.

kalendarzowy. Celem ich sporządzania jest zabezpieczenie środków finansowych na działalność rozwojową w budżecie firmy.

W zdecydowanej większości badanych organizacji, zarówno międzynarodowych, jak i polskich, duży nacisk kładziono na proces inwestowania w doskonalenie pracowników. Jedynie w prawie 10% firm polskich w ogóle nikogo nie szkolono. Przedsiębiorstwa międzynarodowe były nieco hojniejsze w finansowaniu szkoleń wynikających z osobistych inicjatyw swoich pracowników¹⁷.

W firmach międzynarodowych dwukrotnie częściej niż w badanych firmach polskich funkcjonują systemy ocen okresowych. Pracownicy oceniani są głównie według kryteriów efektywnościowych i behawioralnych. Również firmy międzynarodowe dwukrotnie częściej wykorzystują wyniki ocen pracowniczych do podejmowania działań rozwojowych. Najczęściej podejmowanymi działaniami rozwojowymi są awansowanie na bardziej prestiżowe stanowisko pracy, kierowanie na szkolenia lub programy przygotowujące pracowników do odgrywania w przyszłości znaczących ról w organizacji¹⁸.

W firmach polskich i międzynarodowych podobna jest skala monitorowania postępów w rozwoju pracowników oraz korygowania planów rozwojowych. Do praktyk tego typu przyznaje się około połowa badanych przedsiębiorstw. Zanotowano tu znaczący postęp w porównaniu do stanu z badań w firmach międzynarodowych sprzed czterech lat. Zdiagnozowano wówczas różne formy monitorowania i korygowania zaplanowanej działalności rozwojowej tylko w około 11% organizacji.

Częstość stosowanych praktyk w ramach organizacji procesu rozwoju pracowników prezentuje Tabela 1.

Tabela 1. Procentowy udział firm realizujących poszczególne elementy procesu rozwoju pracowników w badanych organizacjach.

Elementy procesu rozwoju pracowników	Firmy międzynarodowe	Firmy polskie
Istnienie sformalizowanej strategii personalnej	73%	24%
Prowadzenie badań opinii i potrzeb pracowników	71%	38%
Diagnozowanie aspiracji pracowników	71%	62%
Diagnozowanie potencjału rozwojowego pracowników z wykorzystaniem:	71%	76%

¹⁷ Więcej na temat praktyk realizacji procesu rozwoju w organizacjach międzynarodowych i polskich znaleźć można w Suchodolski A., *Porównanie praktyk rozwoju pracowników...*, s. 727–737.

¹⁸ W porównaniu do badań wcześniejszych nie zmienił się odsetek firm międzynarodowych posiadających system okresowych ocen pracowniczych. Zaskakujące jest zestawienie danych dotyczących systemowego oceniania pracowników w firmach polskich. Zestawienie wyników prezentowanych badań z badaniami sprzed czterech lat pokazuje, że w obecnych spadła częstość występowania ocen okresowych. Taki rezultat jest prawdopodobnie wynikiem albo małej reprezentatywności próby badawczej, albo specyfiki badanych organizacji, gdyż poprzednie badania obejmowały przedsiębiorstwa, których respondenci byli członkami Polskiego Towarzystwa Zarządzania Kadrami.

Elementy procesu rozwoju pracowników	Firmy międzynarodowe	Firmy polskie
Assessment Center	9%	0%
Systemu ocen okresowych	76%	54%
Zarządzania przez cele	29%	29%
Analiza zasobów kadrowych	65%	33%
Informowanie o możliwościach rozwojowych	68%	67%
Konstruowanie formalnych planów ścieżek kariery	41%	33%
Konstruowanie formalnych planów sukcesji	41%	29%
Konstruowanie planów szkoleń	85%	67%
Organizacje inwestujące w szkolenia pracowników	100%	91%
Finansowanie szkoleń z inicjatywy pracownika	65%	57%
System ocen okresowych	85%	43%
Monitorowanie przebiegu rozwoju pracownika	56%	62%
Korygowanie planów rozwoju pracownika	41%	42%
Wpływ wyników oceny na rozwój bieżący	74%	38%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

5. Wnioski z badań

Na podstawie przytoczonych w artykule wyników badań można wyciągnąć następujące wnioski dotyczące porównania organizacji procesów rozwoju pracowników w firmach polskich i międzynarodowych działających w Polsce:

- Firmy międzynarodowe podchodzą do procesu rozwoju pracowników w sposób bardziej kompleksowy i zaplanowany niż polskie przedsiębiorstwa. Wniosek taki można sformułować, gdyż dużo częściej organizacje międzynarodowe posiadają sformalizowaną strategię personalną, badają opinie i potrzeby pracowników, prowadzą analizę zasobów kadrowych firmy, posiadają system ocen okresowych i wykorzystują wyniki ocen pracowniczych do celów rozwojowych.
- Częściej występujące w organizacjach międzynarodowych badanie opinii i potrzeb pracowniczych sugeruje bardziej podmiotowe podejście do pracowników jako współpartnerów procesu rozwoju niż w firmach polskich. Dodatkowo dysponowanie wiedzą o potrzebach pracowników oraz ich cechach pozwala trafniej i w sposób bardziej zindywidualizowany kształtować proces rozwoju.
- Sytuację, w której ponad połowa badanych firm diagnozuje aspiracje i potencjał rozwojowy pracowników oraz przekazuje informacje o długofalowych możliwościach

rozwoju można ocenić bardzo pozytywnie. Tego typu praktyki pozwalają konstruować programy działań rozwojowych uwzględniające zarówno indywidualne cele pracowników, jak i cele organizacji. Działania te przyczyniają się do zwiększenia poziomu integracji organizacyjnej.

- Na podstawie małej popularności praktyk związanych z konstruowaniem formalnych planów sukcesji i planów ścieżek karier zawodowych można przypuszczać, iż działania rozwojowe w badanych firmach są ukierunkowane na dostosowywanie kwalifikacji pracowników do bieżących wymagań stanowisk pracy. Badane przedsiębiorstwa koncentrują się głównie na eliminowaniu tak zwanej „luki kompetencyjnej”. Rzadko podejmują wyzwanie przygotowywania pracowników do realizowania przyszłych zadań i sprawnego wykonywania przyszłych funkcji.
- Firmy międzynarodowe wciąż przykładają większą wagę do procesu szkolenia pracowników niż firmy polskie. Jednakże sytuację, w której ponad 90% firm polskich inwestuje w szkolenia pracowników można na pewno oceniać pozytywnie.
- Porównując częstości występowania poszczególnych składników procesu rozwoju pracowników z wynikami sprzed czterech lat, zauważa się większą frekwencyjność prawie każdego elementu. Nadinterpretacją jednak byłoby wnioskowanie, że elementy te oddziałują na siebie, zwiększając sprawność i efektywność procesu rozwoju pracowników.

Zaprezentowane w artykule wyniki badań dotyczących organizacji procesu rozwoju pracowników wskazują na malejący dystans między praktykami rozwojowymi stosowanymi w przedsiębiorstwach polskich i firmach międzynarodowych działających w Polsce. Dodatkową korzyścią z prezentacji tych treści dla autora artykułu są wskazania dotyczące modyfikacji użytego narzędzia badawczego, szczególnie w odniesieniu do badania problematyki wzajemnego wpływu składowych procesu rozwoju pracowników.

Aby spojrzeć w sposób całościowy na organizację procesu rozwoju pracowników należałoby jeszcze uwzględnić role i zadania podmiotów w nim uczestniczących.

Bibliografia

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
2. Bohdziewicz P., *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy*, UŁ, Łódź 2008.
3. Buchelt B., Purgał-Popieła J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w innych krajach europejskich*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w krajach Unii Europejskiej*, A. Pochtowski (red.), AE, Kraków 2003.
4. Chauvet T., *Metody zarządzania. Przewodnik*, Poltext, Warszawa 1997.
5. Dobrzyński M., *Bilans społeczny przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie kadrą a aktualne wyzwania praktyki ludzkimi*, T. Listwan (red.), OTREK, Wrocław 1995.
6. Juchnowicz M., Rostkowski T., *Diagnoza zżl — badania 2006*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, S. Borkowska (red.), Wolters Kluwer, Kraków 2007.
7. Król H., *Istota rozwoju kapitału ludzkiego organizacji*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, H. Król, A. Ludwiczynski (red.), PWN, Warszawa 2006.
8. Listwan, T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Kadry, Wrocław 1995.

9. Miś A., *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, UE, Kraków 2007.
10. Mayo A., *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
11. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie — procesy — metody*, PWE, Warszawa 2007
12. Rybak M., *Rozwój potencjału pracy*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie*, A. Sajkiewicz (red.), Pol-text, Warszawa 2000.
13. Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, PWN, Warszawa 2006
14. Sitko-Lutek A., *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, UMCS, Lublin 2004.
15. Suchodolski A., *Doskonalenie i rozwój kadry menedżerskiej*, [w:] *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, T. Listwan, M. Stor (red.), UE, Wrocław 2008.
16. Suchodolski A., *Porównanie praktyk rozwoju pracowników w firmach polskich i międzynarodowych*, [w:] *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, T. Listwan, S. Witkowski (red.), UE, Wrocław 2010.
17. Szmidt C., *Złota konkurencyjność małych i średnich firm*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, S. Borkowska (red.), Wolters Kluwer, Kraków 2007.

ORGANIZATION OF THE EMPLOYEE DEVELOPMENT PROCESS IN POLISH AND INTERNATIONAL COMPANIES OPERATING IN POLAND

The paper frames the external and internal factors determining development of employees in a company. The author presents particular elements of the employee development process as well as describes the relationship between these elements. Furthermore, an attention is paid to the conditions determining the efficiency of development activities. The paper juxtaposes and compares the practice of staff development in the Polish and international companies operating in Poland.

Key words: employee development process, determinants of staff development, employee development planning, development potential of employees, training

Słowa kluczowe: proces rozwoju pracowników, determinanty rozwoju pracowników, planowanie rozwoju, potencjał rozwojowy pracowników, szkolenie