Przemysław Jankowski
Janusz Kraśniak

Zmiany w funkcji personalnej w przedsiębiorstwach na przykładzie planowania ścieżki kariery

1. Wstęp

Ostatnie lata w gospodarce polskiej to lata wielkich zmian. Zmianie uległ system społeczno-polityczny, zmieniły się warunki prowadzenia działalności gospodarczej przez przedsiębiorstwa, zmienia się także nastawienie kierowników do podwładnych. Współczesny kierownik musi dostrzec, że spośród wszystkich zasobów, którymi dysponuje przedsiębiorstwo, najważniejszym są ludzie. Szczególnie w dobie wzrastającej konkurencji niedopuszczalne jest niedocenienie czynnika ludzkiego jako ważnego czynnika wzrostu produkcji.

Kierownictwo polskich przedsiębiorstw powinno rozszerzyć swoją aktywność menedżerską na sferę, której przedmiotem i podmiotem są wszystkie osoby pracujące obecnie, te, które będą pracowały w przyszłości i te, które pracowały w przeszłości w firmie. Odpowiednie działania związane z tą sferą można uznać za funkcję personalną.[1]

W przedsiębiorstwach zachodnich funkcja ta jest rozwijana i doskonalona od wielu lat. W gorszej sytuacji znalazły się polskie przedsiębiorstwa, w których po roku 1989 wiele doświadczeń związanych z realizacją tej funkcji straciło swoją użyteczność.

Stąd konieczne wydaje się dostrzeżenie znaczenia funkcji personalnej i wprowadzenie do jej praktyki wielu niezbędnych zmian.

Celem artykułu jest przedstawienie zmian dokonujących się w pracy kierownika realizującego funkcję personalną ze szczególnym uwzględnieniem planowania ścieżki kariery.

---

[1] *J. Strużyna: Rozwój funkcji personalnej w przedsiębiorstwach polskich poddanych restrukturyzacji rynkowej. Materiały konferencyjne, KNOiZ PAN oraz IOiZ UG, Jurata 1995, s. 44.*

2. Zmiany funkcji personalnej w przedsiębiorstwie

Znaczenie funkcji personalnej wzrastało wraz ze zmianą filozofii zarządzania zasobami ludzkimi, która przeszła ewolucję od koncepcji Taylora „maksymalnie wykorzystać ludzi" poprzez model „dobrze wykorzystać ludzi" (tzw. nurt Human Relations), dochodząc do właściwej koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi „dobrze wykorzystać potencjał ludzki dla dobra samych pracowników i firmy".

W zarządzaniu zasobami ludzkimi można wyróżnić dwa modele[2]:

1. Model „sita", który charakteryzują następujące elementy:
   - proces rekrutacji i selekcji jest sprawą kluczową;
   - proces kształcenia pracowników ma znaczenie drugorzędne;
   - istotna jest motywacja ekonomiczna do pracy, szczególnie pieniężna;
   - awanse tylko według kryterium zadaniowego;
   - zwalnianie słabych pracowników, by zrobili miejsce lepszym;
   - model nie sprzyja poczuciu bezpieczeństwa pracownika, prowadzi do wysokiej fluktuacji kadr.
2. Model „kapitału ludzkiego", który chrakteryzuje:
   - szeroka rekrutacja, dotarcie do wszystkich zainteresowanych;
   - stosowane kryteria rekrutacji: otwartość, ambicja, umiejętność współpracy, chęć rozwoju, pożądana osobowość;
   - kluczowe znaczenie ma kształcenie ludzi;
   - głównym kryterium awansów jest wzrost kwalifikacji;
   - motywacja do pracy ma charakter nie tylko ekonomiczny, ale także społeczny, twórczy, psychologiczny itd.
   - zwalnianie to ostateczność: preferuje się dokształcanie bądź proponuje inne stanowisko pracy;
   - model zakłada, że rozwój jest podstawowym bodźcem do działania, a dominująca jest potrzeba samorealizacji.

Te modele można uznać za chrakterystyczne dla systemów gospodarki nakazowo-rozdzielczej (model „sita") i gospodarki rynkowej (model „kapitału ludzkiego").

W modelu „sita" nie dostrzega się szczególnego znaczenia personelu w przedsiębiorstwie. Ludzie traktowani są jak jeden z wielu zasobów przedsiębiorstwa. Model ten występuje w warunkach niedoboru pracowników (czyli nadwyżki popytu nad ich podażą), dlatego kierownik główny nacisk kładzie na rekrutację i selekcję. Głównym instrumentem oddziaływania na podwładnych są bodźce pieniężne.

W modelu „kapitału ludzkiego" najważniejszym zasobem są ludzie, których zdolności można rozwinąć i wykorzystać dla przedsiębiorstwa. Model ten wymusza na kierownikach wprowadzenie wielu zmian w organizacji pracy własnej. Zmianą, która umożliwia zarządzanie zasobami ludzkimi zapewniającą realizację założeń modelu „kapitału ludzkiego" jest planowanie ścieżki kariery.

---

[2] *M. Kostera, S. Kownacki: Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji. [w:] Zarządzanie.Teoria i praktyka. Pod red. A. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, PWN, Warszawa 1995, s. 316.*

Przemysław Jankowski, Janusz Kraśniak

Planowanie ścieżki kariery jako nowy instrument realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie

Mimo że wiele firm nadal uważa, że planowanie ścieżki kariery jest problemem zatrudnionego, to jednak wzrasta liczba przedsiębiorstw (np. Unilever, Sigma Aldrich, Procter and Gamble), które pomagają pracownikom zaplanować karierę zawodową. Ponieważ ścieżkę kariery należy traktować jako narzędzie trwałego wzrostu przedsiębiorstwa, przypuszcza się, że proces planowania ścieżki kariery obejmował będzie coraz większą liczbę przedsiebiorstw, a planowanie ścieżki kariery stanie się nowym zadaniem kierownika, które wymusi zmiany w organizacji pracy własnej.

Ścieżka kariery nakierowana jest na pracowników o umiejętnościach kierowniczych i można w niej wyróżnić następujące etapy:

I ETAP - Projektowanie stanowiska organizacyjnego (projektowanie pracy)

Proces ten jest sekwencją następujących czynności:

1) określenie celów organizacyjnych,
2) zaprojektowanie warunków i pracy, biorąc pod uwagę maszyny, narzędzia i technologie, które będą wykorzystane do realizacji założonych celów organizacyjnych,
3) analiza pracy obejmująca:
   - opis pracy;
   - specyfikację pracy, tzn. określenie kwalifikacji niezbędnych do realizacji zadań
   - określenie standardów wykonawczych dla każdej pracy;
   - ustalenie zasad i warunków pracy.

Narzędziem pomocnym przy opisie pracy oraz specyfikacji pracy może być tzw. „karta pracy". Powinna ona składać się przynajmniej z dwóch stron. Na pierwszej z nich pod nazwą pracy powinny się znaleźć obowiązki i zadania, jakie będą spoczywać na zajmującym dane stanowisko organizacyjne pracowniku. Druga strona powinna zawierać spis kwalifikacji, jakimi powinna dysponować dana osoba np. wykształcenie, doświadczenie oraz określać zakres odpowiedzialności, kontaktów interpersonalnych, umiejętności pozwalające wykonywać daną pracę, czynności fizyczne potrzebne do jej wykonania oraz warunki pracy.

Karty pracy mogą:

- stać się przedmiotem dyskusji na posiedzeniu zarządu (kierownictwa naczelnego), co pozwoli zainicjować proces planowania ścieżki kariery na samym szczycie organizacji;
- służyć pomocą w procesie rekrutacji (naboru) pracowników o kierowniczych umiejętnościach;
- umożliwić szybkie i sprawne wprowadzenie pracowników do pracy;
- posłużyć za podstawowy dokument w rozwijaniu realizowanych celów organizacyjnych;
- być wykorzystane dla zmian w opisie pracy.

II ETAP - Wstępne zaprojektowanie ścieżki kariery

Polega na ustaleniu przez kierownika kolejności stanowisk pracy, przez które będzie musiał przejść pracownik dla zdobycia dużego doświadczenia i wysokich kwalifikacji predysponujących go do objęcia w przyszłości stanowisk kierowniczych w organizacji.

III ETAP - Nabór

Można tu wyróżnić następujące etapy:

1) ogłoszenie naboru (np. w prasie, na wyższych uczelniach);
2) zebranie blankietów aplikacyjnych (np. CV, listy motywacyjne);
3) wstępna selekcja;
4) rozmowa kwalifikacyjna z kandydatami, których blankiety aplikacyjne nie zostały odrzucone w trakcie wstępnej selekcji;
5) testowanie kandydatów (np. poprzez zorganizowanie warsztatów, w trakcie których kandydaci analizować będą przypadki studyjne);
6) sprawdzanie wiarygodności danych podanych przez kandydatów w formularzach aplikacyjnych, w tym także podczas rozmów kwalifikacyjnych;
7) selekcja pośrednia (odrzucenie tych, którzy podali nieprawdziwe informacje oraz osiągnęli niezadawalające wyniki w testach);
8) rozmowa kwalifikacyjna zaawansowana;
9) skierowanie na badania;
10) decyzja o zatrudnieniu i powiadomienie o niej kandydata.

W trakcie opisanego powyżej etapu pomocnym narzędziem mogą być „karty pracy", które pozwolą cały czas kontrolować wymagania stawiane kandydatom. Liczba rozmów kwalifikacyjnych powinna być dobrana odpowiednio do liczby chętnych do podjęcia pracy. Znane amerykańskie firmy finansowe, tj. Mc Kinsey i Mercer przeprowadzają po trzy rozmowy kwalifikacyjne z kandydatem, przy czym każda z nich trwa ok. 45 minut. Miejscem ogłoszenia naboru mogą być wyższe uczelnie (szczególnie wśród ostatnich roczników).

IV ETAP - Wdrożenie do pracy

Wyróżnić można następujące fazy:

1. faza:

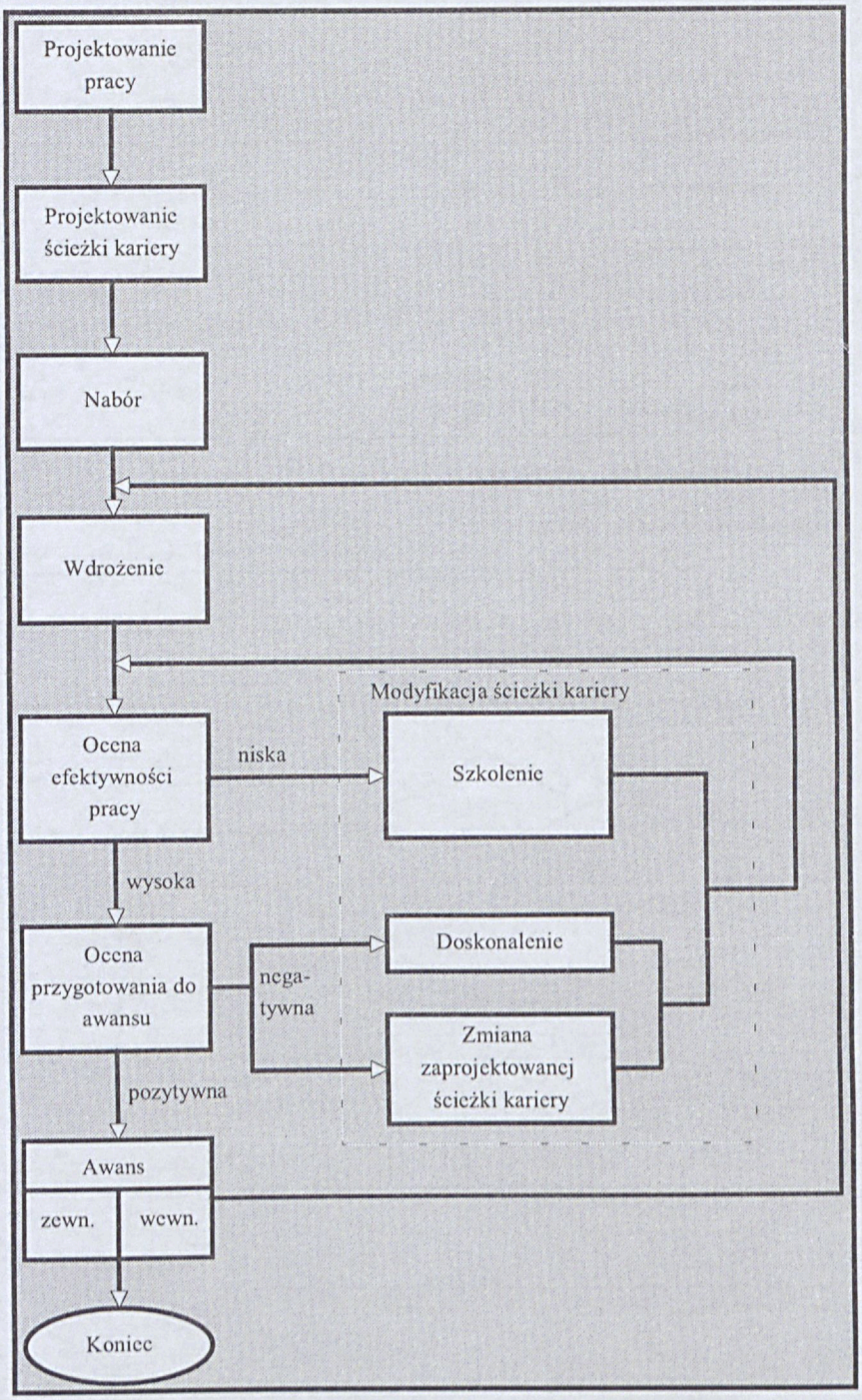
Kierownik musi odpowiedzieć sobie na pytanie: co muszę przygotować, żeby móc nauczyć nowo zatrudnionego jego pracy. Tutaj powinien:

- ustalić kolejność obowiazków, w jakiej będzie nowo zatrudniony zapoznawany z nimi;
- przygotować miejsce, w którym będzie się go uczyć;
- przygotować urządzenia pomocne w nauczaniu;
- nauka musi przebiegać sprawnie i ekonomicznie.

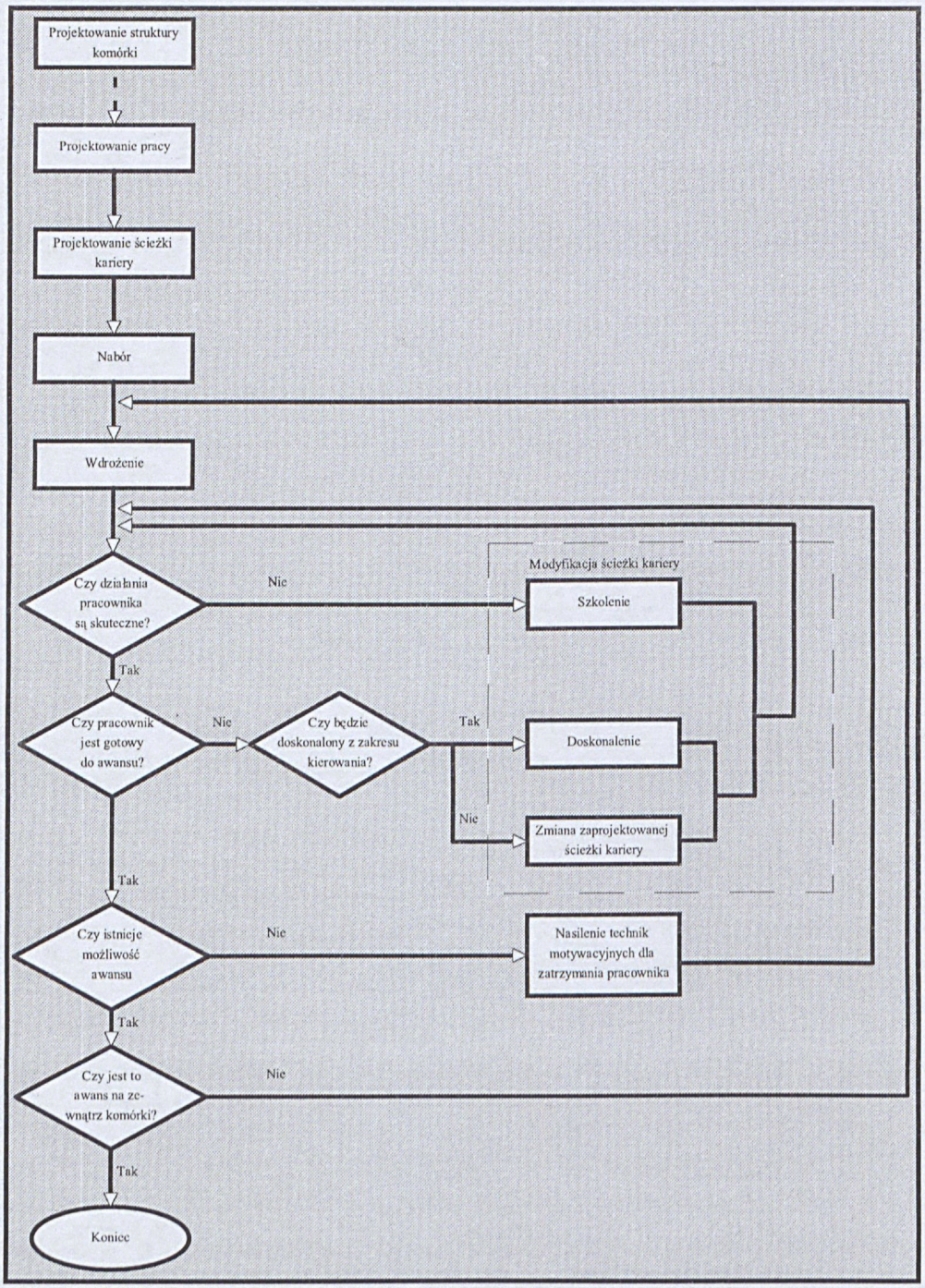
2. faza:

Przygotowanie nowo zatrudnionego do nauczania:

- zainteresować go przedmiotem nauki;
- stworzyć luźną atmosferę;
- odkryć, co on już wie na temat pracy, którą będzie wykonywał.



Algorytm 1. Etapy planowania ścieżki kariery (schemat)
***Źródło**: opracowanie własne.*



Algorytm 2. Planowanie ścieżki kariery (algorytm dla kierownika)

Źródło: opracowanie własne.

3. faza:

Prezentacja czynności i wiedzy:

– opisać, pokazać, zilustrować, zapytać pracownika czy wszystko zrozumiał (zasada Tell, Show, Illustrate and Question);
– instruować wolno, zrozumiale, wyczerpująco i cierpliwie punkt po punkcie;
– sprawdzić, zapytać, powtórzyć;
– upewnić się, że pracownik naprawdę wie.

4. faza:

Próbne wykonanie:

– przetestować ucznia, nakazując mu próbne wykonanie czynności;
– zadać pytania zaczynające się od: dlaczego, jak, gdzie i kiedy;
– obserwować wykonanie, poprawić błędy i powtórzyć wykonanie (jeżeli jest to konieczne);
– kontynuować aż do upewnienia się, że nowo zatrudniony wie.

5. faza:

Ciąg dalszy wykonania:

– pozostawić go samego (dać mu wolną rękę);
– sprwdzać często dla upewnienia się, czy wykonuje on polecenia;
– zakończyć kontrolowanie i zamknąć ten etap w sytuacji, kiedy uzna się, że nowo zatrudniony nadaje się do pracy pod normalnym nadzorem.

V ETAP - Ocena efektywności działań pracownika

W etapie tym ocenie podlega skuteczność wywiązywania się pracownika ze zleconych mu obowiązków w korelacji z opracowanymi w etapie pierwszym standardami wykonania pracy (miernikami skuteczności). Etap ten nie powinien mieć charakteru jednorazowego. Powinien się on dokonywać w sposób ciągły, a jeżeli byłoby to trudne do przeprowadzenia to możliwie jak najczęściej.

Narzędziami służącymi do przeprowadzenia takiej oceny mogą być: wywiad, obserwacja zachowania się pracownika w sytuacjach krytycznych oraz badania ankietowe.

W przypadku negatywnej oceny działań pracownika powinien zostać on poddany szkoleniu - realizacja etapu VII („modyfikacja ścieżki kariery"). Poza tym kierownik powinien udzielić sobie odpowiedzi na następujące pytanie: Jakie są podstawowe obszary niesprawności działań pracownika?

VI ETAP - Ocena przygotowania pracownika do awansu

W etapie tym kierownik powinien udzielić sobie odpowiedzi na pytanie: Czy pracownik nabył wystarczających umiejętności predysponujących go do pełnienia w organizacji funkcji kierowniczych?

Kierownik ocenę tę winien przeprowadzić poprzez zaszeregowanie podwładnego do jednej z trzech kategorii: gotowy do awansu, wymagający doszkolenia lub wątpliwy. Takie oceny powinny być dokonywane co pewien okres, niezależnie od tego czy pojawiła się możliwość awansu. Jeżeli pracownik został zakwalifikowany do pierwszej kategorii, to w przypadku pojawienia się możliwości przeniesienia go na wyższe stanowisko, powinno to być wykonane. Wówczas należy poddać pracownika na nowo wdrożeniu.

Podwładnemu wymagającemu dalszego doskonalenia modyfikuje się ścieżkę kariery (kolejny etap).

Natomiast pracownik określany mianem wątpliwy staje się dla kierownika prawdziwym dylematem.

VII ETAP - Ewentualna modyfikacja ścieżki kariery

Kierownik powinien skoncentrować swoje działania na zidentyfikowanych wcześniej obszarach niedoskonałości pracownika w celu podwyższenia skuteczności jego działania, z punktu widzenia sprecyzowanych w I etapie celów organizacyjnych, co winno przyczynić się do ich sprawniejszej realizacji. Etap ten wiąże się nierozerwalnie z intensywniejszym wykorzystaniem w praktyce podstawowych technik wdrażania zmian organizacyjnych: modyfikacji treści pracy oraz rozwoju kierownictwa (managerial development) przy czym obydwie z nich winny odgrywać równorzędną rolę.

Wykorzystuję się tutaj także następujące metody:

1) szkolenie, doskonalenie;
2) zaplanowanie nowej ściażki kariery.

Szkolenia i doskonalenia powinny być prowadzone w zidentyfikowanych wcześniej obszarach niesprawności pracy kierownika (etap V).

Dylematem, przed jakim staje kierownik, jest wybór stosownego narzędzia (metody), za pomocą którego będzie przeprowadzane szkolenie. Badania przeprowadzone wśród 113 dużych amerykańskich firm wykazały, że dyskusja, filmy i kasety wideo, przypadki studyjne i odgrywanie ról były najczęściej stosowanymi metodami w rozwijaniu programów szkoleniowych dla podwładnych.

Wyniki innych badań wskazują, iż najczęstszymi przedmiotami szkolenia były: komunikatywność, przywództwo, polityka przedsiębiorstwa, ekonomia i rachunkowość. Badania te przeprowadzone w 1000 losowo wybranych organizacjach, włączając przedsiębiorstwa produkcyjne, ubezpieczeniowe, banki, szpitale, handel detaliczny i przedsiębiorstwa badawczo-rozwojowe. Proces planowania ścieżki kariery w postaci algorytmu przedstawiono poniżej. Algorytm pierwszy przedstawia uproszczony schemat planowania ścieżki kariery, drugi natomiast jest algorytmem, który może wykorzystać kierownik zajmujący się planowaniem ścieżki kariery w organizacji swojej pracy.

Zakończenie

W artykule zaprezentowano planowanie ścieżki kariery jako nowy instrument realizacji funkcji personalnej w przedsiębiorstwie. Funkcja ta nabiera coraz większego znaczenia w przypadku niedoboru innych zasobów (np. kapitałowych), gdyż zasoby ludzkie stają się głównymi warunkującymi sukces przedsiębiorstwa. W warunkach przechodzenia do gospodarki rynkowej kierownictwo przedsiębiorstw powinno być nakierowane na realizację modelu „kapitału ludzkiego", co wymaga jednak przygotowania merytorycznego i oparcia na systemie wartości preferującym otwartość na nowe idee, ambicje, umiejętność współpracy i chęć rozwoju. Przejawem realizacji tego modelu jest planowanie ścieżki kariery. Planowanie ścieżki kariery wprowadza wiele zmian w organizacji pracy własnej kierownika związanych z pojawienie się nowego zadania.

Realizacja każdego z etapów planowania ścieżki kariery stwarza specyficzne problemy, w tym także natury organizacyjnej, które kierownik będzie musiał uwzględnić, organizując swój czas pracy.

Literatura

French W.L.: The Personnel Management Process. Houghton Mifflin Company, Boston 1987.
Hampton D.R., Summer Ch.E., Webber R.E.: Organizational Behavior and the Practice of Management. Harper Collins Publishers Inc., 1987.
Koźmiński A., Piotrowski W.: Zarządzanie. Teoria i praktyka. PWN, Warszawa 1995.
Krzakiewicz K.: Podstawy organizacji i zarządzania. Wydawnictwo AE, Poznań 1993.
Stoner J.A., Wankel Ch.: Kierowanie. PWE, Warszawa 1992.

Przemysław Jankowski, Janusz Kraśniak

Changes in personal function in enterprises on the example of planning a career path

Summary

It was put forward in the article the planning of career path as a device for realization of the personal function in the practice of polish companies. The following phases were distinguished: designing of organization elements, preliminary designing of career path, recruiting, promoting the work, evaluating of effectiveness of the activity of workers, evaluating of the preparation of workers for promotion, possible modification of career path. Authors offered for consideration the arranged collection of activities that can be employed to increase the rationality of personal processes.