Przemysław Jankowski, Janusz Kraśniak

PLANOWANIE ŚCIEŻKI KARIERY JAKO INSTRUMENT DOSKONALENIA FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wprowadzenie

Ostatnie lata w gospodarce polskiej to lata wielkich zmian. Zmienił się system społeczno-polityczny, zmieniły się warunki działalności gospodarczej prowadzonej przez przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa chcąc przetrwać muszą dostosować swoje systemy zarządzania do zmian zachodzących w otoczeniu w taki sposób, aby usprawnić własne funkcjonowanie.

Zmiany w przedsiębiorstwie powinny mieć charakter kompleksowy i obejmować swoim zasięgiem elementy techniczne i społeczne. Jednak współczesny kierownik musi dostrzec, że spośród wszystkich zasobów przedsiębiorstwa najważniejszym są ludzie. Szczególnie w dobie wzrastającej konkurencji niedopuszczalne jest niedocenianie czynnika ludzkiego jako ważnego czynnika wzrostu produkcji.

Przejawem zmian, które dostrzec można także w niektórych polskich przedsiębiorstwach, jest rozszerzenie polityki kadrowej o dodatkowe elementy, takie jak szkolenia, doskonalenia i planowanie ścieżki kariery pracownika, które współcześnie uważane są za aktywne narzędzia kształtowania kadr przedsiębiorstwa.

W przedsiębiorstwach zagranicznych działania te są rozwijane i doskonalone od wielu lat. W gorszej sytuacji znalazły się polskie przedsiębiorstwa w których po 1989 roku wiele doświadczeń związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi straciło swoją użyteczność. Stąd koniecznym wydaje się dostrzeżenie znaczenia zarządzania zasobami ludzkimi i wprowadzenia do jego praktyki wielu niezbędnych zmian. Nadrzędnym w sytuacji aktywnego zarządzania kadrami wydaje się być proces planowania ścieżki kariery.

2. Proces planowania ścieżki kariery

Mimo że wiele firm nadal uważa, że planowanie ścieżki kariery jest tylko i wyłącznie problemem zatrudnionego, to jednak zauważa się wzrost liczby

przedsiębiorstw, które pomagają pracownikom zaplanować ścieżkę kariery, przy czym jest ona pojmowana jako instrument trwałego doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstwa.

W procesie planowania ścieżki kariery można wyróżnić następujące etapy (do rys. 1):

I ETAP

Projektowanie stanowiska organizacyjnego

1. określenie celów organizacyjnych,
2. analiza pracy obejmująca:
   - opis pracy (job description),
   - specyfikację pracy, tzn. określenie kwalifikacji niezbędnych do realizacji zadań (job specification),
   - określenie standardów wykonawczych dla każdej pracy,
   - ustalenie zasad i warunków 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

Rekrutacja

1. ogłoszenie naboru,
2. zebranie blankietów aplikacyjnych,
3. wtępna rozmowa kwalifikacyjna,
4. testowanie kandydatów,
5. sprawdzenie wiarygodności danych przedstawionych przez kandydatów w formularzach aplikacyjnych i podczas rozmowy kwalifikacyjnej,
6. zaawansowane rozmowy kwalifikacyjne,
7. skierowanie na badania,
8. decyzja o zatrudnieniu i powiadomienie o niej kandydata.

IV ETAP

Wdrożenie do pracy

Wyróżnić można następujące fazy:

I faza

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

- ustalić kolejność obowiązków, w jakiej będzie nowo zatrudniony zapoznawany z nimi,
- przygotować miejsce, w którym będzie się go uczyć,
- przygotować urządzenia pomocne w nauczaniu.

Zalecenie: nauka powinna 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.
3 faza
Prezentacja czynności i wiedzy:
– opisać, pokazać, zilustrować, zapytać pracownika czy wszystko zrozumiał (zasada TELL, SHOW, ILLUSTRATE and QUESTION),
– sprawdzić, zapytać, powtórzyć,
– upewnić się, że pracownik naprawdę wie.
Zalecenie: instruować wolno, zrozumiale, wyczerpująco i cierpliwie punkt po punkcie.
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, gdy jest to konieczne.
Zalecenie: kontynuować aż do upewnienia się, że nowo zatrudniony wie.
5 faza
Ciąg dalszy wykonania:
– pozostawić go samego (dać mu wolna rękę),
– sprawdzać 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, to możliwie najczęstszy.

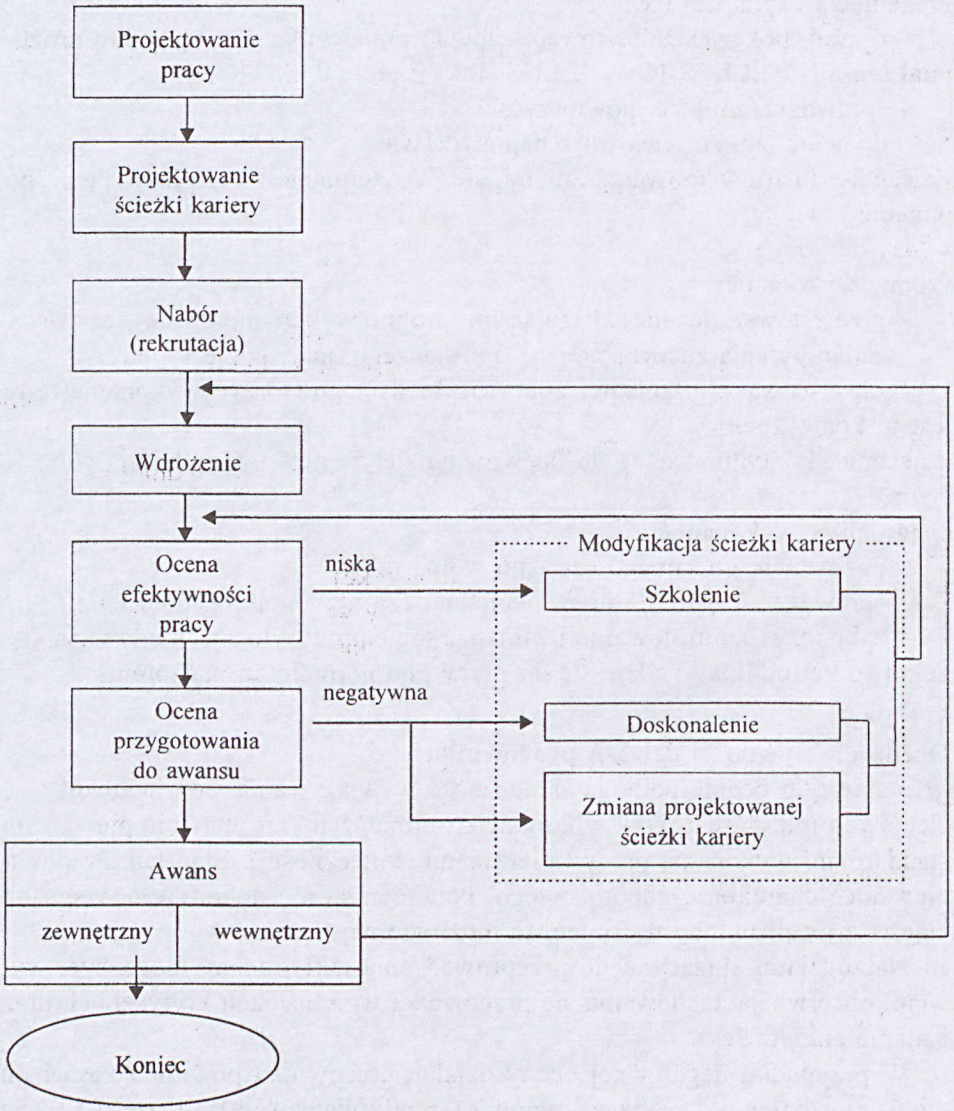
Narzędziami służącymi do przeprowadzenia takiej oceny mogą być: wywiad, obserwacja zachowania się pracownika w sytuacjach krytycznych oraz badania ankietowe.

W przypadku negatywnej oceny działań pracownika powinien zostać on poddany szkoleniu – realizacja etapu 7 („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

Na tym etapie kierownik powinien udzielić sobie odpowiedzi na pytanie: czy pracownik nabył wystarczających umiejętności predysponujących go do pełnienia w organizacji funkcji kierowniczych? Kierownik ocenę tą winien przeprowadzić poprzez zaszeregowanie podwładnego do jednej z trzech kategorii: gotowy do awansu, wymagający doszkolenia lub wątpliwy.



Rys.1. Etapy projektowania ścieżki kariery
Źródło: opracowanie własne

Takie oceny winny być dokonywane co pewien okres, niezależnie od tego czy pojawiła się możliwość awansu. Jeżeli pracownik uzyskał kategorię „gotowy do awansu", to w przypadku pojawienia się możliwości przeniesienia na wyższe stanowisko powinno to być wykonane. Wówczas należy pracownika poddać na nowo wdrożeniu. Podwładnemu wymagającemu dalszego doskonalenia modyfikuje się ścieżkę kariery (kolejny etap). Natomiast pracownik o kategorii „wątpliwy" staje się dla kierownika prawdziwym dylematem.

VII ETAP

Kierownik powinien skoncentrować swoje działania na zidentyfikowanych wcześniej obszarach niedoskonałości pracownika w celu podwyższenia skuteczności jego działania z punktu widzenia sprecyzowanych w etapie pierwszym celów organizacyjnych. Etap ten wiąże się nierozerwalnie z intensywniejszym wykorzystaniem w praktyce podstawowych technik wdrażania zmian organizacyjnych: modyfikacji treści pracy oraz rozwoju kierownictwa (managerial development). Wykorzystuje się tutaj także następujące metody: szkolenie, doskonalenie lub zaplanowanie nowej ścieżki kariery. Szkolenia i doskonalenia winny być prowadzone w zidentyfikowanych wcześniej obszarach niesprawności pracy (etap 5).

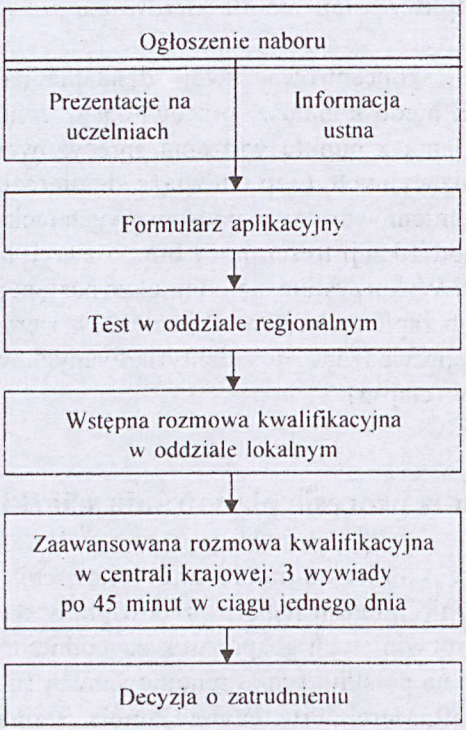
3. Proces naboru w procesie planowania ścieżki kariery

W ciągu zaledwie sześciu lat od momentu urynkowienia polskiej gospodarki nastąpiło dostosowanie procesu naboru pracowników do analogicznego procesu w warunkach rozwiniętych gospodarek zachodnich. Niewątpliwy udział w tym ma obecność na polskim rynku renomowanych firm swiatowych (Citibank, Mars, Microsoft, Merck, Procter and Gamble, Sigma-Aldrich, Unilever), które przyczyniły się do zaadaptowania koncepcji zarządzania zorientowanych na „kapitał ludzki", stawiających w centrum zainteresowania wszechstronny rozwój osobisty pacownika – zawodowy, społeczny i intelektualny. Uznanie za najważniejsze takich cech osobowości jak kretywność i wytrwałość wymogło ustalenie nowych standardów naboru, który należy uznać za kluczowy w procesie planowania ścieżki kariery, a ze względu na znaczenie czynnika ludzkiego uważany może być za podstawę ciągłego doskonalenia funkcjonowania przedsiebiorstwa.

Wzorem dla polskich przedsiebiorstw mogą stać się rekrutacje przeprowadzane przez koncerny międzynarodowe, w których od samego początku ich funkcjonowania na rynku polskim pozyskiwano kadry według standardowych metod stosowanych w ich centralach. Jako przykład można przedstawić przebieg procesu naboru przeprowadzanego w korporacji „Procter and Gamble". Zasługuje ona na uwagę z dwóch powodów: po pierwsze – w przeprowadzo-

nych przez AIESEC wsród studentów badaniach „The most desired company" w latach 1992 i 1993 była ona najbardziej pożądanym pracodawcą; po drugie – jest jednym z dwóch liderów (obok UNILEVER-a) na rynku polskim z całkowitym udziałem kapitału zagranicznego w produkcji artykułów chemii gospodarczej i kosmetyków.

Przebieg procesu naboru w „Procter and Gamble" przedstawie rysunek 2.



Rys. 2. Proces rekrutacji w korporacji „Procter and Gamble"
Źródło: opracowanie własne

3.1. Ogłoszenie naboru

Jest to etap wstępny procesu rekrutacji o dużym znaczeniu, ponieważ jego przeprowadzenie rzutuje na skuteczność całego naboru. Od niego zależy liczba osób, które ubiegać się będą o pracę.

Jest to również okazja do szerszego zaprezentowania firmy: historii, misji, produktów, struktury i pracowników, a także narzędzie do ugruntowania własnego image.

Ogłoszenie rekrutacji odbywa się poprzez prezentacje, a także poprzez informację ustną w środowiskach związanych z pracownikami.

Najczęściej stosowaną techniką jest prezentacja, przygotowanie której wymaga wykonania nastepujących czynności: ustalenia terminu, znalezienia sali,

opracowania projektu plakatów i broszur rekrutacyjnych, opracowanie ulotek informujących o terminie i miejscu prezentacji, rozlepienie plakatów, rozprowadzenie ulotek, ustawienie stojaków z plakatami lub broszurami.

Czas trwania prezentacji wynosi ok. 1,5 - 2,0 godziny. Prowadzona jest przez pracowników firmy najczęściej z działu sprzedaży, marketingu, finansowego lub kadr.

Celem tego etapu jest dotarcie do jak najszerszego grona potencjalnych kandydatów na pracowników i dokładne poinformowanie ich o terminach naboru, jego przebiegu, a także wymogach, jakie muszą spełniać osoby chcące ubiegać się o pracę.

3.2. Formularz aplikacyjny

Formularz P&G składa się z 8 stron. Pierwsza zawiera tytuł, krótką informację o naborze oraz zwięzły instruktaż jego wypełnienia. Na kolejnych sześciu stronach znajdują się pytania dotyczące obywatelstwa, informacje o miejscu zatrudnienia (w tym preferowanego działu), źródła informacji o naborze, wykształcenia, szkoły średniej, szkoły wyższej, organizacji, w których się aktywnie działało, doświadczenia zawodowego, stosunku do służby wojskowej, doświadczenia pozazawodowego i preferencji, a także stopnia znajomości języków obcych.

Ostatnia strona składa się z potwierdzenia prawdziwości podanych danych oraz krótkiej informacji o trybie składania podania. Zwraca się w nim także uwagę na powiązania rodzinne z osobami zatrudnionymi w przedsiebiorstwach wytwarzających produkty podobne.

3.3. Test

Po dokonaniu wstępnej selekcji na podstawie formularzy aplikacyjnych osoba ubiegająca się o pracę zostaje zaproszona do oddziału regionalnego na test. Ma on na celu rozpoznanie osobowości kandydata, jego umiejętności rozwiązywania krótkich casów oraz sprawdzenie znajomości języka angielskiego w czytaniu i piśmie.

3.4. Wstępna rozmowa kwalifikacyjna

Odbywa się zaraz po teście (w tym samym dniu). Pytania koncentrują się wokół zainteresowań, sukcesów z życia osobistego i zawodowego, a także porażek. Podczas tego etapu zachodzi weryfikacja prawdziwości danych przedstawionych w kwestionariuszu aplikacyjnym.

O wynikach etapów 3. i 4. kandydat jest powiadamiany pocztą.

3.5. Zaawansowana rozmowa kwalifikacyjna

Po pozytywnej weryfikacji w etapach 3. i 4. zaprasza się kandydata na jednodniową sesją rekrutacyją do centrali w Warszawie. Obejmuje ona trzy rozmowy kwalifikacyjne, z których każda trwa przeciętnie od 45 do 60 minut.

Rozmowy te są przeprowadzane w języku polskim i angielskim. Przy czym każda z nich odbywa się z innym menedżerem, ale każdy z nich jest tym, z którym po przyjęciu do pracy dana osoba będzie pracować. Celem tych rozmów jest sprawdzenie umiejętności szybkiego rozwiązywania problemów decyzyjnych w warunkach studyjnych w zakresie obszaru, w którym kandydat będzie działać po zatrudnieniu, sprawdzenie stopnia znajomości języka angielskiego, a także końcowa ocena profilu osobowości.

4. Zakończenie

W artykule zaprezentowano planowanie ścieżki kariery jako nowy instrument kształtowania nowoczesnych kadr w przedsiębiorstwie, które przyczyniać się będą do doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstwa. Planowanie ścieżki kariery, a w nim proces naboru, nabierają coraz większego znaczenia w przypadku niedoboru innych zasobów (np. kapitałowych), gdyż zasoby ludzkie stają się głównymi warunkującymi sukces przedsiębiorstwa. Wymaga to jednak od kierownictwa przedsiębiorstw nakierowania na realizację modelu „kapitału ludzkiego", co wiąże się z przygotowaniem merytorycznym i wyborem systemu wartości preferującego otwartość na nowe idee, ambicje, umiejętność współpracy i chęć rozwoju. Przejawem realizacji tego modelu jest planowanie ścieżki kariery.

Jednakże planowanie ścieżki kariery ze względu na konieczność zaangażowania wielu pracowników zajmujących się realizacją każdego z etapów może być praktycznie wykorzystywane jedynie w przedsiębiorstwach dużych. Kierownicy tych właśnie przedsiębiorstw powinni wdrażać i usprawniać planowanie ścieżki kariery, które zapewnić może zatrudnienie najlepszych i ich rozwój przy istniejących ograniczeniach. Wydaje się, że realizacja planowania ścieżki kariery według zaprezentowanych standardów może ułatwić realizację tego celu.

Literatura

French W. L., *The Personnel Management Process*, Houghton Mifflin Company, Boston 1987.
Hampton W. L., Summer Ch. E., Webber R. E., *Organizational Behavior and the Practice of Management*, Harper Collins Publisher Inc., 1987.

Krzakiewicz K., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo AE Poznań 1993.
Stoner J. A. Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.

PLANNING CAREER PATH AS A TOD FOR COMPANY MANAGEMENT IMPROVEMENT
(Summary)

It was put forward in the article the planning of career path as a device for realization of the personal function 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.