



dr Małgorzata
Mitoraj-Jaroszek

Zarządzanie rozwojem pracowników

Kompleksowe i praktyczne ujęcie

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka
Projekt okładki: Jan Paluch

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/zaropr>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-9020-6

Copyright © Helion 2014

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
1. ROZWÓJ ZASOBÓW LUDZKICH	7
Zacznijmy od początku — definicja rozwoju zasobów ludzkich	8
Modele zarządzania rozwojem zasobów ludzkich w organizacji	10
Modele rozwoju zasobów ludzkich w praktyce — badania własne	12
2. STRATEGIA ROZWOJU ZASOBÓW LUDZKICH W ORGANIZACJI	17
Powiązanie z biznesem to podstawa	20
Rezultaty badań własnych	24
Czynniki ułatwiające uczenie się w organizacji	31
Czynniki ułatwiające uczenie się w organizacjach prywatnych i instytucjach państwowych	39
3. ZARZĄDZANIE SZKOLENIAMI W FIRMIE	53
Proces szkoleniowy	58
1. Analiza potrzeb biznesowych	61
2. Analiza potrzeb szkoleniowych	62
3. Ustalenie celów	84
4. Przygotowanie programu szkoleniowego	91
5. Przeprowadzenie szkolenia	110
6. Ocena rezultatów szkolenia	114
Podsumowanie	156
4. ROZWÓJ KARIERY W ORGANIZACJI	159
Jak wygląda rzeczywistość w firmach? — rezultaty badań	160
Znaczenie zarządzania karierą w firmie	163
Ścieżki kariery	168

5. PLANOWANIE SUKCESJI	169
Jak wygląda rzeczywistość w firmach? — rezultaty badań	169
6. OCENA PRACY A ROZWÓJ ZASOBÓW LUDZKICH	179
Jak wygląda rzeczywistość w firmach? — rezultaty badań	180
7. SYSTEM WYNAGRODZEŃ A ROZWÓJ ZASOBÓW LUDZKICH W ORGANIZACJI	189
Jak wygląda rzeczywistość? — rezultaty badań	190
8. ROLA KADRY KIEROWNICZEJ W PROCESIE ROZWOJU ZASOBÓW LUDZKICH	195
Jak wygląda rzeczywistość w firmach? — rezultaty badań	196
Rozwój pracowników jako kompetencja kadry kierowniczej	197
Kierownik a ocena pracy	204
Kierownik a szkolenia wewnętrzne w organizacji	205
Kierownik a planowanie sukcesji i kariery w organizacji	207
Coaching menedżerski	207
Mentoring	216
ZAKOŃCZENIE	219
BIBLIOGRAFIA	223

STRATEGIA ROZWOJU ZASOBÓW LUDZKICH W ORGANIZACJI

Z życia wzięte:

Na spotkaniu przedstawicieli firmy szkoleniowej z zarządem dużej firmy energetycznej miała miejsce następująca wymiana zdań:

Przedstawiciel firmy szkoleniowej: — Panie prezesie, rezultatem naszych szkoleń będzie to, że pana pracownicy świetnie potrafią radzić sobie ze stresem.

Prezes firmy: — Słucham? Pan mówi, że rezultatem szkoleń ma być to, że pracownicy radzą sobie ze stresem?! Pan żartuje, ja oczekuję poprawy wyników w pracy, a szkolenia realizowane przez państwa mają być tylko narzędziem.

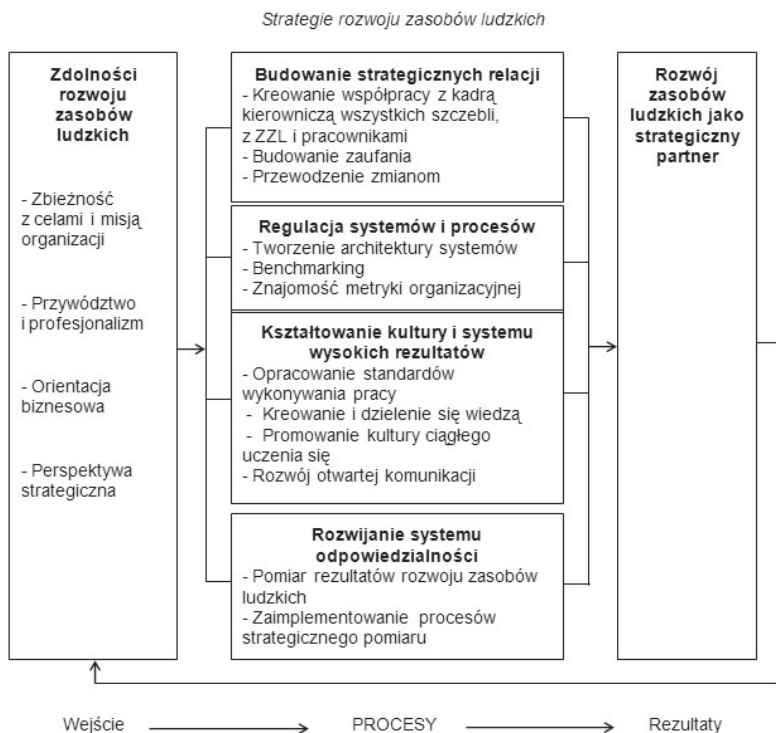
Z czego może wynikać tego typu nieporozumienie?

W powyższym przykładzie widać, że osoby na najwyższych stanowiskach dokładnie wiedzą, do czego służy rozwój zasobów ludzkich. Traktują go jako środek do osiągnięcia celu. Widać tutaj także dużą rozbieżność w rozumieniu, co ma być rezultatem rozwoju w firmie. Oczywiście nie zawsze (niestety) tak jest. Zdarza się, że nawet firmy szkoleniowe pracują w taki sposób, aby rezultatem działań było odbycie szkolenia. I na tym się kończy się współpraca. Dlatego tak ważne jest określenie strategii rozwoju zasobów ludzkich w organizacji.

Strategia rozwoju zasobów ludzkich to zarządzanie szkoleniami, rozwojem oraz wszelkimi działaniami edukacyjnymi, które pomagają osiągać cele organizacji, przy jednoczesnym wykorzystaniu wiedzy i umiejętności pracowników (Garavan, 1991). Autor zwraca uwagę na bezpośrednie powiązanie strategii rozwoju zasobów ludzkich z planowaniem biznesowym, celami organizacji czy formułowaniem misji, dlatego wyróżnił dziewięć cech, które charakteryzują strategiczny rozwój zasobów ludzkich: integracja z celami i misją organizacji, wsparcie ze strony kadry kierowniczej najwyższego szczebla, analiza otoczenia, planowanie rozwoju personelu i realizacja tej polityki, zaangażowanie kierowników liniowych, istnienie komplementarnych aktywności związanych z zarządzaniem personelem, szeroko pojęta rola trenera, znajomość kultury, nacisk na ewaluację. McCracken i Wallace (2000) sugerują, że rozwój zasobów ludzkich powinien być „proaktywny” i mieć wpływ na formułowanie strategii organizacji. Swanson (2000) zwraca uwagę na zmianę roli rozwoju zasobów ludzkich z wspierającej (w postaci różnych interwencji) na taką, która inicjuje różne działania, takie jak: planowanie działań biznesowych organizacji przez prowadzenie edukacji, dostarczanie metod, przygotowanie ludzi.

Burgoyne (1988) uważa, że rozwój zasobów ludzkich musi być ściśle powiązany z „twardym systemem” zarządzania zasobami ludzkimi. Zaproponował także następujący podział, jeśli chodzi o stopień dojrzałości zasobów ludzkich w organizacji:

- Poziom 1.: Nie ma systematycznego i zaplanowanego rozwoju zasobów ludzkich. Dla tego poziomu charakterystyczna jest spontaniczność działań.
- Poziom 2.: Sporadyczne działania związane z rozwojem zasobów ludzkich realizowane ad hoc i wynikające z bieżących problemów.
- Poziom 3.: Konkretnie działania związane z rozwojem zasobów ludzkich — zintegrowane i skoordynowane.



Rysunek 2.1. Model systemowego strategicznego rozwoju zasobów ludzkich w organizacji

Źródło: S. Moore i S. Peterson (2005). *HRD as Strategic Partner*, AHRD 2005 Conference Proceedings, s. 189

- Poziom 4.: Strategia rozwoju zasobów ludzkich zostaje zaimplementowana do polityki organizacji. Działania związane z rozwojem zasobów ludzkich stają się częścią polityki organizacji przez planowanie personelu, wskazywanie strategicznych kierunków i struktur dla tworzenia ścieżek kariery, uczenia, edukacji i szkoleń.
- Poziom 5.: Strategia zasobów ludzkich jest wprowadzona do polityki organizacji. Procesy rozwoju zasobów ludzkich dostarczają

informacji, dzięki którym można podejmować decyzje dotyczące organizacji, takie jak: kluczowe umiejętności, mocne strony, słabości i potencjał.

- Poziom 6.: Rozwój zasobów ludzkich wspiera strategię biznesową.

Walton (1999) przedstawia fragmentaryczne strategie rozwoju zasobów ludzkich w organizacji, które nawiązują do poziomów 1. i 2. opisanych przez Burgoyne. W organizacji mogą zatem występować niezależnie od siebie: szkolenia (szkolenia na stanowisku pracy, coaching, szkolenia poza stanowiskiem pracy, kursy zewnętrzne, zaplanowane aktywności w organizacji), rozwój zespołu (szkolenia typu outdoor, konferencje korporacyjne itp.), rozwój szeroko pojęty (mentoring, projekty, ścieżki kariery), klimat organizacyjny (wsparcie ze strony kluczowych udziałowców itp.) oraz inicjatywy związane z uczeniem się w organizacji (centra rozwoju, organizacja ucząca się itp.). To, co charakteryzuje podejście fragmentaryczne, to przede wszystkim: brak związku między zdobywaniem wiedzy przez pracowników a procesami funkcjonującymi w organizacji, niespójność systemów rozwoju zasobów ludzkich i działanie ich niezależnie od siebie, różnego rodzaju działania (szkolenia, ocena pracy itp.) koordynowane przez różne departamenty.

Według tegoż autora jest możliwa ewolucja od podejścia fragmentarycznego do strategicznego rozwoju personelu poprzez przejście przez następujące etapy (rysunek 2.2).

POWIĄZANIE Z BIZNESEM TO PODSTAWA

Organizacje, które chcą osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną na coraz bardziej zmieniającym się rynku globalnym, muszą dostosować strategię zarządzania zasobami ludzkimi do strategii bizne-



Rysunek 2.2. Etapy rozwoju zasobów ludzkich

Źródło: Walton J. (1999). *Strategic human resource development*. Pearson Education, 82

sowej (Hamel i Prahalad, 1994). Połączenie strategii biznesowej z rozwojem zasobów ludzkich staje się istotnym źródłem konkurencyjności dla wszystkich organizacji (Ulrich, 1998).

Problemem jest jednak to, że działania związane z rozwojem zasobów ludzkich są traktowane jako „szkolenia dla szkoleń, coaching dla coachingu itp.”, które w niewielkim stopniu związane są ze strategią biznesową (Cocheu, 1992). Istnieje także niewiele badań empirycznych pokazujących rolę rozwoju zasobów ludzkich w tworzeniu przewagi konkurencyjnej.

Swanson i współpracownicy (1999) przedstawili badania, które prezentują, w jaki sposób rozwój zasobów ludzkich stał się częścią strategii zagwarantowania jakości usług w sieci hoteli Radisson. Pracownicy i kadra kierownicza zostali zobowiązani do uczestnictwa w szkoleniach, jeszcze zanim program usług gwarantowanych został wdrożony. Przekazywanie wiedzy nie ograniczało się tylko do szkoleń, ale obejmowało także spotkania przed szkoleniami i po nich. Na początku szkolenia prowadziło 29 menedżerów najwyższego szczebla, którzy uzyskali uprawnienia trenera w procesie certyfikacji. Zaangażowanie tych osób w uczenie kluczowych pracowników było niezbędnym etapem realizacji całego programu. Programy kształcenia opierały się na konkretnych sytuacjach, w których klienci byli niezadowoleni z jakości usług hotelu. W szkoleniach wykorzystywano

metody interaktywne z dużym naciskiem na praktykę. Oprócz przygotowania „organizacyjnego centrum kształcenia” w realizacji projektu zadbano o komunikację marketingową programu, motywację pracowników i przedstawienie wizji programu. Te czynniki miały wpływ na zadowolenie klientów, jakość obsługi, lojalność klientów, a rezultaty były pomyślne dla biznesu. Wyniki pilotażu były następujące: wzrosła liczba klientów, którzy deklarowali chęć powrotu do hotelu, wzrosła także liczba klientów, którzy polecał hotel innym, zmalała liczba osób, które nie chcą wracać do hotelu.

Wzrosła natomiast liczba skarg w ciągu pierwszych czterech miesięcy wdrażania programu. Zarząd doszedł do wniosku, że sami pracownicy zachęcają klientów do zgłaszania wszelkich niedogodności, i uznał to za pozytywny skutek programu. Bardziej zaawansowana analiza statystyczna wykazała, że zadowolenie klientów (którego miernikiem było to, czy klient zdecydował się na następny pobyt w hotelu Radisson) jest silnie związane z motywacją pracowników oraz zdolnością uczenia się organizacji od swoich klientów.

Wellins i inni (1994) przeprowadzili badania dotyczące połączenia strategii rozwoju zasobów ludzkich ze strategią biznesową w Texas Instruments Defence Systems and Electronics Group. Nowa strategia opierała się na koncentracji na kliencie, zaangażowaniu pracowników oraz ciągłym doskonaleniu. Rezultaty okazały się zaskakujące: w ciągu sześciu miesięcy „nowego podejścia” aż o 50% skrócono cykl obsługi klienta, o 60% zredukowano ilość złomu, a o 30% wzrosła produktywność.

Kalata i Wentling (1999) przeprowadzili w 52 największych firmach amerykańskich (wybranych na podstawie publikacji „Fortune” 500, 1998) badania dotyczące zależności między rozwojem zasobów ludzkich a strategią biznesową organizacji. Autorzy zwrócili uwagę na fakt, że istnieje silny związek między niektórymi praktykami rozwoju zasobów ludzkich a strategią biznesową, na przykład: koszty przeznaczone na rozwój pracownika, czas spędzony na szkoleniach

z zarządzania, pracy zespołowej, obsługi klienta, czas spędzony na szkoleniach przez pracowników liniowych, kadre kierowniczą średniego szczebla, specjalistów oraz czas spędzony na szkoleniach związanych z doskonaleniem organizacji.

McClelland (1994) w swoich badaniach udowodnił, że w wielu organizacjach rozwój zasobów ludzkich nie jest częścią strategii biznesowej. W organizacjach, w których rozwój zasobów ludzkich jest na poziomie strategicznym, staje się częścią strategii biznesowej. Jednak według Harrison (1997), mimo że wiele się mówi o tym, iż rozwój zasobów ludzkich powinien być powiązany z celami strategicznymi organizacji, większość firm brytyjskich tego nie funkcjonuje. Rothwell i Kazanas (1989) twierdzą, że chociaż rozwój zasobów ludzkich może być wsparciem planów biznesowych, to przez kadre najwyższego szczebla jest wykorzystywany w ostatniej kolejności.

Harrison (2000) przedstawia pięć ważnych kroków w powiązaniu rozwoju zasobów ludzkich z biznesem: rozwój zasobów ludzkich łączy się z wizją, wartościami i strategicznymi celami organizacji; w organizacji jest przygotowana jasna i wewnętrznie spójna strategia zarządzania zasobami ludzkimi, w której zostały ustalone cele rozwoju personelu; sformułowana została strategia rozwoju zasobów ludzkich połączona z ustalonymi wcześniej celami; plany są konkretne, realistyczne, dobrze oszacowane i zgodne z zarządzaniem personelem i strategią biznesową; ustalony został system monitoringu, informacji zwrotnej i adekwatnych kolejnych działań. Czynniki, które sprawiają, że rozwój zasobów ludzkich ma istotny wkład w kształtowanie strategii organizacji według Moore i Peterson (2005):

1. Zgodność z wizją i misją organizacji. Razem z działaniami kadry kierowniczej najwyższego szczebla rozwój zasobów ludzkich staje się strategiczną dźwignią (McCracken i Wallace, 2000).

2. Przywództwo i profesjonalizm osób stojących na czele działu personalnego.
3. Wiedza biznesowa dotycząca środowiska, w którym działa organizacja wewnętrznych i zewnętrznych regulacji.
4. Umiejętność tworzenia perspektywy strategicznej.

Dwyer (2000) określił cztery ograniczenia, które uniemożliwiają departamentom personalnym bycie partnerem strategicznym: osoby decyzyjne nie widzą wartości dodanej w pracy osób z działów personalnych, specjalistom z działów personalnych brakuje wiedzy i doświadczenia związanego z biznesem, specjaliści ds. personalnych nie cieszą się zaufaniem w organizacji i nie są zapraszani do podejmowania strategicznych decyzji, działania specjalistów działów personalnych są sprzeczne ze strategią organizacji. Lippit (2007), opierając się na badaniach przeprowadzonych przez HR Institute i American Management Association, wskazuje na następujące przyczyny zaprzepaszczenia strategii: „ciężkie uzależnienie” od rocznych strategii i przeglądów wyników, zbyt wolne i nieefektywne podejmowanie decyzji, słabe zaangażowanie pracowników, niewystarczające poświęcanie uwagi potrzebom klienta, niejasny podział ról i odpowiedzialności, słabe monitorowanie postępów, nieskuteczne delegowanie. Autorka zwraca uwagę, że to nie strategia, ale jej zrealizowanie daje organizacji przewagę konkurencyjną.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

Ludzie w firmie: od A do Z

Największym kapitałem firmy są jej pracownicy. Nie środki trwałe, nie zgromadzona gotówka, ale właśnie ludzie. To oni wytwarzają dochód przedsiębiorstwa, komunikują się z klientami, wdrażają zaprojektowane wcześniej innowacje, odpowiadają na zmieniające się warunki otoczenia. Kto tego nie rozumie, szybko znika z rynku. W świecie idealnym zespół pracowników działa jak jeden sprawny umysł — samouczący się komputer, elastyczny i gotowy do coraz wydajniejszej pracy. W praktyce ludzie potrzebują pomocy. Rolą menedżera jest im tę pomoc zapewnić.

Hasło „rozwój zasobów ludzkich” jest odmieniane w literaturze i prasie biznesowej przez wszystkie przypadki. Większość mądrych zarządzających zdaje sobie sprawę z wagi zagadnienia i stara się dbać o to, by pracownicy mieli zapewniony pakiet szkoleń, znali ścieżkę swojej kariery w danej firmie i doskonalili umiejętność pracy w grupie. Jednak ciągle w wielu organizacjach brakuje kompleksowego podejścia do tematu. Żadnej firmy nie stać na to, aby rozwijać zasoby ludzkie bez wcześniejszego określenia rezultatów, które chce osiągnąć. Aby je sprecyzować, konieczna jest analiza biznesowa, a jej wynikiem powinny być decyzje związane z rozwojem pracowników. Tylko takie podejście daje gwarancję priorytetowego podejścia do zasobów ludzkich każdej firmy. I właśnie takie ujęcie tematu przedstawia autorka.

Dr Małgorzata Mitoraj-Jaroszek — certyfikowana konsultantka ROI i jedyna w Polsce przedstawicielka ROI Institute. Od piętnastu lat przygotowuje i prowadzi warsztaty dla firm prywatnych oraz instytucji państwowych, konsultuje też programy szkoleniowe. Jest członkiem AHRD (Academy of Human Resource Development). Autorka programów szkoleniowych dla kadry kierowniczej, szkoleń sprzedażowych oraz z zakresu umiejętności społecznych, a także projektów doradczych dotyczących procesów rekrutacyjnych, formalnej oceny pracy i oceny efektywności szkoleń. Równocześnie pełni funkcję prezesa zarządu w średniej wielkości firmie handlowej.

książkiklasybusiness

Nr katalogowy: 24385



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900

onepress

Sprawdź najnowsze promocje:
• <http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
• <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
• <http://onepress.pl/nawosci>

Hellon SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

Cena 44,90 zł

ISBN 978-83-246-9020-6



9 788324 690206