



Praktyka zarządzania wiedzą w obszarze rozwoju potencjału pracowniczego

redakcja

Andrzej Róžański

Ewa Bojar

MONOGRAFIE

Praktyka zarządzania wiedzą
w obszarze rozwoju
potencjału pracowniczego

Monografie – Politechnika Lubelska



Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
ul. Nadbystrzycka 38
20-618 Lublin

Praktyka zarządzania wiedzą w obszarze rozwoju potencjału pracowniczego

redakcja
Andrzej Różański
Ewa Bojar



Politechnika Lubelska
Lublin 2016

Recenzenci:

Prof. dr hab. Eulalia Skawińska, Uniwersytet Zielonogórski

Dr hab. Eliza Frejtag-Mika prof. nadzw. Uniwersytet Rzeszowski

Skład i redakcja: Tomasz Piech

Korekta: Anna Kołtunowska

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2016

ISBN: 978-83-7947-198-0

Wydawca: Politechnika Lubelska

ul. Nadbystrzycka 38D, 20-618 Lublin

Realizacja: Biblioteka Politechniki Lubelskiej

Ośrodek ds. Wydawnictw i Biblioteki Cyfrowej

ul. Nadbystrzycka 36A, 20-618 Lublin

tel. (81) 538-46-59, email: wydawca@pollub.pl

www.biblioteka.pollub.pl

Druk: TOP Agencja Reklamowa Agnieszka Łuczak

www.agencjatop.pl

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl

Nakład: 100 egz.

Spis treści

Wstęp.....	7
<i>Andrzej Różański, Barbara Kozak</i> Dopasowanie potencjału pracowniczego do stanowisk pracy a gotowość prorozwojowa osób zatrudnionych w firmie usług medycznych.....	11
<i>Renata Wrocławska, Magdalena Urbaś</i> Rekrutacja masowa przeprowadzona przez agencję rekrutacyjną.....	22
<i>Angelika Ambroziewicz</i> Doskonalenie systemu rozwoju pracowników w Przedsiębiorstwie Energetycznym w Siedlcach Sp. z o.o.....	30
<i>Marta Nowosławska</i> Systemy informatyczne wspierające zarządzanie procesami HR.....	40
<i>Eliza Danielewska</i> Zintegrowany system zarządzania szkoleniami w uczelni wyższej.....	50
<i>Paweł Maciaszczyk, Anna Chochowska</i> Szkolnictwo wyższe – przemiany w procesie kształcenia zasobów ludzkich dla współczesnego rynku pracy.....	58
<i>Mariusz Szewczuk, Beata Żurkowska</i> Projekt adaptacji praktykantów i młodych pracowników w Toyota Auto Park Czarnik i s-ka – analiza przypadku.....	69
<i>Andrzej Drob</i> HR – centrum usług wspólnych, modelowe rozwiązanie dla firmy medycznej.....	77
<i>Jarosław Woytowicz</i> Ocena poziomu dojrzałości HRD w firmie World Wide Data.....	95
Elevato – doświadczenia wdrożeniowe na przykładzie Velvet CARE Sp. z o.o. i Carpenter Consulting <i>Ewa Gozdek, Piotr Majcherkiewicz, Krzysztof Ogniewski</i> Elevato w Velvet CARE Sp. z o.o.....	108
<i>Krzysztof Ogniewski, Monika Ciesielska</i> System Elevato Software przyspiesza i usprawnia realizację projektów rekrutacyjnych w Carpenter Consulting.....	111
<i>Marta Czechowska-Bieluga</i> Gotowość do uczenia się i rozwoju w kontekście propozycji szkoleń akcentujących metody niekonwencjonalne – ćwiczenie.....	114
Afiliacje.....	126

Wstęp

Niniejsza publikacja powstała w odpowiedzi na rosnące potrzeby uczelni wyższych w zakresie wzbogacania procesu dydaktycznego o przykłady praktyczne nawiązujące do doświadczeń menedżerów i konsultantów.

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie jest ściśle związane z jakością i potencjałem ludzi w organizacji. Zaprezentowane analizy przypadków koncentrują się między innymi na wybranych aspektach wspomagania procesu doboru, dopasowania pracowników i ich kompetencji do współczesnych wyzwań rynkowych ze szczególnym uwzględnieniem systemowego podejścia do kierowania rozwojem kadr pracowniczych. „Organizacja ucząca się” korzysta z przetworzonych przez pracowników doświadczeń popartych specjalistycznymi informacjami, tworząc tym samym własną unikalną wiedzę. Zatem szeroko pojęta „wiedza” stanowiąca element budowania przewagi rynkowej jest wynikiem pracy koncepcyjnej – unikatowych zasobów firmy, jakimi są ludzie w organizacji, ich gotowości do rozwoju i uczenia się, a przede wszystkim innowacyjności. Edukacja ustawiczna, rozwój zawodowy, kompleksowe podejście do rozwoju ludzi w organizacjach stały się nieodłącznym elementem globalnej gospodarki. Coraz nowocześniejsze rozwiązania w różnych dziedzinach życia spowodowały konieczność wychowania nowego typu pracowników. Kompetencje koncentrują się wokół umiejętności absorpcji i przetwarzania „wiedzy” umożliwiającej tworzenie nowych, bardziej zaawansowanych i innowacyjnych rozwiązań. Zdaniem M. Armstronga „ludzie kompetentni w pracy to tacy, którzy spełniają oczekiwania dotyczące osiągnięcia przez nich określonych wyników. Potrafią wykorzystać swoją wiedzę, umiejętności oraz cechy swojej osobowości, by osiągnąć cele i standardy przypisane ich rolom”¹. Współcześnie od pracowników oczekuje się większej niż kiedykolwiek elastyczności w dostosowaniu się do potrzeb organizacji. Niestabilna sytuacja rynkowa powoduje jednak odchodzenie od tradycyjnych umów pracowniczych na rzecz alternatywnych form zatrudnienia, co nie sprzyja budowaniu silnych więzi pracownik-pracodawca. Innowacyjne podejście do zasobów ludzkich, tworzenie sprzyjającej atmosfery dla uczenia się i rozwoju, dzielenia wiedzą, są niezbędne w nowoczesnych organizacjach. Tendencja do obniżania kosztów sprzyja upo-

1 M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 241.

wszechnianiu outsourcingu, co nie pozostaje bez wpływu na organizację działań HR. Do najczęściej wymienianych zadań realizowanych przez specjalistów HR należą: opracowanie całościowej strategii HR, planowanie zatrudnienia, ocenianie pracowników i menedżerów, adaptacja zawodowa nowo przyjętych oraz integracja, rozwój zawodowy oraz szkolenia. Wśród nich są programy rozwojowe dla pracowników, takie jak: zarządzanie talentami, motywowanie płacowe i pozapłacowe, rekrutacja i selekcja, administrowanie dokumentacją kadrową. Coraz częściej stosowanym rozwiązaniem są aplikacje informatyczne umożliwiające włączenie do systemów księgowo-kadrowych dodatków wspierających planowanie rozwoju ludzi w organizacji. W przedsiębiorstwach, które wdrożyły systemy zapewnienia jakości, istnieją mniej lub bardziej skomplikowane procedury, które umożliwiają zarządzanie wybranymi elementami „miękkiego” HR². Według Globalnego Barometru HR 2013 aż 98% szefów działów personalnych w Polsce (95% na świecie) korzysta z systemów kadrowo-płacowych, 96% (na świecie – 79%) stosuje oprogramowanie wspierające zarządzanie personelem, a ponad 70% przedsiębiorstw (na świecie – ok. 60%) wykorzystuje oprogramowanie do rekrutacji pracowników i oceny ich wyników pracy. Konieczność informatyzacji procesów kadrowych jest nieunikniona. Potwierdzają to badania przeprowadzane cyklicznie wśród specjalistów personalnych. Co trzeci uczestnik badań „Wyzwania HR w 2012 roku” uważał, iż wykorzystanie systemów informatycznych wspierających rekrutację będzie systematycznie rosło³.

W niniejszej publikacji zaprezentowano wybrane praktyki w obszarze rozwoju potencjału pracowniczego będące kluczowym elementem budowania systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach różnego typu.

Zależność między dopasowaniem potencjału pracowników do zadań na stanowisku pracy a gotowością prorozwojową na tle wprowadzanych zmian organizacyjnych przedstawiają Andrzej Różański i Barbara Kozak. Autorzy wskazują, iż w praktyce organizacyjnej elastyczne dostosowanie zakresu zadań do możliwości pracownika może przyczynić się do wzrostu gotowości prorozwojowej zatrudnionych, a w konsekwencji całej organizacji. Wyniki przeprowadzonych analiz wykorzystano do aktualizacji i dopasowania zadań do możliwości zatrudnionych osób w firmie usług medycznych.

Praca Renaty Wrocławskiej i Magdaleny Urbaś jest studium przypadku rekrutacji masowej na stanowiska przedstawicieli handlowych dla klienta z branży FMCG. W artykule znajduje się opis agencji rekrutacyjnej oraz firmy, dla której została przeprowadzona rekrutacja. Przedstawiono też etapy współpracy (przygotowanie do realizacji projektu – szkolenie rekruterów, przygotowanie wywiadów kompetencyjnych, etap współpracy – realizacja projektu) oraz wnioski.

2 A. Różański, *Rozwój zasobów ludzkich w organizacji*, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2014, s. 68.

3 *Wyzwania HR w 2012 roku*, Raport portalu Pracuj.pl, pobrano 15.01.2015.

Angelika Ambroziewicz opisuje przypadek działań podjętych w zakresie doskonalenia systemu rozwoju pracowników w Przedsiębiorstwie Energetycznym w Siedlcach Sp. z o.o. Proces ten polegał głównie na uporządkowaniu, udoskonaleniu oraz integracji istniejących w firmie rozwiązań, m.in.: karty oceny pracownika, analizy potrzeb szkoleniowych, planowania i oceny ich efektywności. Obecnie po wprowadzeniu zmian system spełnia oczekiwania organizacji i większości pracowników, w dalszym ciągu jednak jest monitorowany i doskonalony.

Marta Nowosławska przedstawia wdrożenie systemu informatycznego HRsys.pl wspierającego zarządzanie procesami HR w firmie produkcyjnej Asco Numatics Sp. z o.o. Usprawnieniu podlegały: procedury związane z zatrudnianiem i zwalnianiem pracowników, komunikacja między kierownictwem a pracownikami, określanie potrzeb rozwojowych kadry, odpowiedni przebieg procesów szkoleniowych. Autorka opisuje funkcjonalność systemu wraz z zastosowaniami w przypadku konkretnej firmy.

Eliza Danielewska przedstawia fragment zintegrowanego systemu zarządzania szkoleniami w uczelni wyższej, opracowany na bazie systemu informatycznego klasy ERP, którego bogata oferta modułów daje możliwość wprowadzenia strategicznego zarządzania w uczelni wyższej. System SAP umożliwi wielopłaszczyznową obsługę największych instytucji, natomiast liczne aplikacje pozwalają efektywnie zarządzać takimi obszarami działalności organizacji, jak np. obszar kadrowo-płacowy czy zarządzania majątkiem. Wdrożenie systemu umożliwiło sprawne zarządzanie systemem szkoleń w uczelni wyższej.

Paweł Maciaszczyk i Anna Chochowska prezentują wybrane zagadnienia dotyczące zmian, jakie od kilku lat dokonują się w systemie szkolnictwa wyższego. Szczególnie istotne dla Autorów jest przedstawienie roli i znaczenia kształcenia praktycznego w polskich uczelniach dla poprawy konkurencyjności polskiej gospodarki oraz zahamowania niekorzystnego trendu inflacji wartości wyższego wykształcenia.

Mariusz Szewczuk i Beata Żurkowska opisują projekt adaptacji praktykantów i młodych pracowników w Toyota Auto Park Czarnik i s-ka, sp. j., w ramach projektu „Leonardo Da Vinci”. Projekt umożliwił wprowadzenie do doświadczonego zespołu osób młodych, które szybko się uczą, są kreatywne i ambitne pomimo braku wcześniejszego doświadczenia w branży.

Andrzej Drob przedstawia modelowy projekt centrum usług wspólnych jako potencjalne rozwiązanie dla koordynacji działań HR w firmie medycznej. Opisany przykład powiązanych kapitałowo organizacji wskazuje, jaki powinien być dalszy kierunek rozwoju dla tego typu przedsiębiorstwa. Osiąganie przewagi konkurencyjnej i realizacja celów biznesowych tych organizacji może okazać się niemożliwe, jeżeli zarządy nie sięgną po gotowe, funkcjonujące już rozwiązania, którym jest np. HR – centrum usług wspólnych.

Jarosław Woytowicz opisuje proces analizy i oceny poziomu dojrzałości HRD w firmie World Wide Data oraz rekomendacje dotyczące działań zaradczych. Przeprowadzane badania, obserwacje, analiza i wnioski skupiają się na działaniach organizacji jako całości oraz dotyczą poszczególnych grup pracowników w kontekście kompetencji profesjonalnych.

Ewa Gozdek, Piotr Majcherkiewicz, Krzysztof Ogniewski i Monika Ciesielska prezentują dwa przypadki wdrożenia systemu Elevato Software. W pierwszym firma Velvet CARE poszukuje narzędzi, które będą mogły zastąpić licencje systemu udostępnianego w ramach grupy, do której wcześniej należała firma. Poszukiwany system ma wspierać procesy zarządzania zasobami ludzkimi i inne procesy tzw. miękkiego HR-u. Istotne są możliwości elastycznego zarządzania przez cele oraz proces ocen okresowych. Drugi przypadek natomiast dotyczy firmy Carpenter Consulting, która realizuje równocześnie 30-40 projektów rekrutacyjnych. Zaproponowane narzędzia wspierające ułatwiają selekcję odpowiednich kandydatów, a dobrze ułożony harmonogram pozwala na uniknięcie nakładania się spotkań w salach konferencyjnych. Autorzy przedstawiają także inne możliwości systemu, który znacznie usprawnił działania klienta.

Marta Czechowska-Bieluga podejmuje próbę analizy doboru aktywności szkoleniowych zarówno pod kątem gotowości jednostki/pracownika do rozwoju, jak i dysfunkcji występujących w procesie przygotowania i realizacji szkoleń. Podany został także przykład wybranej firmy wraz z propozycją aktywnego wzięcia udziału w procesie zaprojektowania szkoleń dla zatrudnionych w niej pracowników.

Andrzej Różański, Ewa Bojar

Andrzej Różański, Barbara Kozak

Dopasowanie potencjału pracowniczego do stanowisk pracy a gotowość prorozwojowa osób zatrudnionych w firmie usług medycznych

Streszczenie

Badania przeprowadzono w firmie z branży usług medycznych, będącej w trakcie zmian organizacyjnych związanych z wdrożeniem nowego systemu zapewnienia jakości. Celem zaprezentowanych analiz była identyfikacja zależności między dopasowaniem potencjału pracowników do stanowiska pracy a ich gotowością prorozwojową. Pracownicy, którzy oceniali pozytywnie dobór zadań w kontekście dopasowania ich potencjału do stanowisk, uzyskiwali wyższe wyniki w obszarze otwartości na zmiany zachodzące w otoczeniu, przejawiali większą mobilność profesjonalną, posiadali wyższą samoocenę pod względem skuteczności osiągniętych celów edukacyjno-zawodowych, a także wyższy poziom identyfikacji z celami edukacyjno-zawodowymi organizacji. Osoby te są naturalnymi kandydatami do wypełniania roli liderów zmian. W praktyce organizacyjnej oznacza to, iż właściwe dostosowanie zakresu zadań do możliwości pracownika może przyczynić się do wzrostu gotowości prorozwojowej zatrudnionych, a w konsekwencji do wzrostu potencjału rozwojowego całej organizacji. Wyniki przeprowadzonych analiz wykorzystano do aktualizacji i dopasowania zadań do możliwości zatrudnionych osób w opisanej organizacji.

Opis przypadku

Przedsiębiorstwo usług medycznych Luxmed sp. z o.o. funkcjonuje na terenie Lubelszczyzny już od ponad 20 lat. Z małej przychodni rozwinęło się w firmę zatrudniającą i kontraktującą ponad 400 specjalistów świadczących usługi w dziewięciu oddziałach. Obecnie posiada własne laboratorium diagnostyczne z kilkoma zamiejscowymi punktami pobrania materiału, osiem pracowni rentgenodiagnostyki oraz pracownię ultrasonografii. W związku z dynamicznym rozwojem, poszerzającą się gamą świadczonych usług, rosnącymi wymaganiami pacjentów, a także nowymi regulacjami formalno-prawnymi, zarząd firmy podjął decyzję o wdrożeniu nowoczesnego systemu zarządzania jakością. Postawiono przede wszystkim na

rozwój oferty przy jednoczesnej poprawie standardów obsługi pacjentów. Przyjęta strategia wiązała się z koniecznością zwiększenia inwestycji w profesjonalny rozwój pracowników i kontraktorów, a także w zakup nowoczesnego sprzętu medycznego. Rozbudowie uległy również systemy informatyczne poprawiające efektywność i sprawność funkcjonowania placówki.

W 2012 roku po konsultacjach z pracownikami podjęto decyzję o wdrożeniu Systemu Zarządzania Jakością normy ISO 9001:2009. Przygotowania rozpoczęły się od powołania zespołu wdrożeniowego, w skład którego weszli kierownicy komórek organizacyjnych. Uznano, iż tylko pełne zaangażowanie wszystkich pracowników może zagwarantować sukces. Wszyscy członkowie zespołu zostali zapoznani z wymaganiami norm i standardów projektowanego systemu. Następnie wybranym pracownikom przydzielono szczegółowe zadania projektowe, w tym celu również odbyły się specjalistyczne szkolenia. Jednocześnie w firmie rozpoczęła się akcja informacyjna na temat przygotowywanych zmian. Kampania prowadzona była w formie spotkań w zespołach pracowniczych, szkoleń wewnętrznych, a także bezpośredniego mailingu (materiały informacyjno-szkoleniowe) do wszystkich zatrudnionych i współpracowników. Kolejnym etapem był okres prac zasadniczych, w którym każdy z członków zespołu wdrożeniowego realizował powierzone zadania. Prace nad budową systemu przeniesione zostały na poziom grup roboczych nadzorowanych przez kierowników zmian. Całość prac przebiegała zgodnie z założeniami, co umożliwiło zamknięcie procesu wdrożenia zgodnie z przyjętym wcześniej planem.

Certyfikat Jakości ISO 9001:2009 został wydany firmie we wrześniu 2013 roku. Projekt umożliwił wdrożenie wielu zmian organizacyjnych w funkcjonowaniu firmy. W czasie wdrażania systemu zadania Działu Kadr zostały rozbudowane i zmodyfikowane. Przeprowadzono analizę kompetencji personelu, uporządkowano i opisano stanowiska pracy, wprowadzono plany szkoleń (w oparciu o rzeczywistą analizę potrzeb). Kadra kierownicza została przeszkolona w zakresie pracy z zespołem, oceny pracowników oraz wspierania procesu pracy. Kluczowe osoby z zarządu ukończyły studia podyplomowe na Politechnice Lubelskiej w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i MBA. Obecnie systemy oceny stale podlegają weryfikacji i modyfikacji, karty zadań określone zostały dla konkretnych stanowisk z uwzględnieniem indywidualnych kompetencji, a także potrzeb rozwojowych pracowników. Oczekuje się od pracowników dużego zaangażowania w podnoszenie własnych kompetencji oraz gotowości do współpracy. Ponad pół roku od wdrożenia systemu personel, aby sprostać stawianym wymaganiom, ciągle uczy się nowych rozwiązań. W związku z tym konieczne stało się monitorowanie, między innymi gotowości do rozwoju i uczenia się osób zatrudnionych. Podejście takie wymuszone jest również opiniami pacjentów (badanie satysfakcji) na temat poziomu świadczonych przez firmę usług. Zadowoleni pacjenci korzystający z usług placówki są jej najlepszą reklamą. Na dobre wyniki w tym zakresie głów-

ne oddziaływanie ma personel medyczny. Dlatego tak ważne jest, aby stwarzać dobre warunki do rozwoju i budowania zaangażowania każdego z pracowników firmy. Jednym z elementów podnoszących efektywność pracy jest dopasowanie kompetencji i potencjału pracowników do wykonywanych zadań. W ramach realizowanego projektu wdrożeniowego przeprowadzono wśród pracowników badania dotyczące ich gotowości prorozwojowej w kontekście dopasowania do stanowisk pracy.

Dopasowanie pracownika do stanowiska pracy – wybrane badania

Ze względu na praktyczny charakter przeprowadzanych analiz zaprezentowano tylko wybrane wyniki badań realizowanych ostatnio w Polsce. Wybrane przykłady wskazują na pozytywne związki między dopasowaniem do zawodu, a także zadań na stanowisku pracy do poziomu kompetencji a poczuciem satysfakcji w różnych jej wymiarach. Między innymi wnioski z badań przeprowadzonych przez A. Lipińską-Grobelną i K. Głowacką nad stopniem dopasowania do zawodu a satysfakcją z pracy wskazują iż „osoby silnie dopasowane do zawodu ujawniają przyjemne zaangażowanie, są aktywne, podekscytowane, pełne entuzjazmu, werwy, animuszu oraz uniesienia [...], osoby najlepiej dopasowane do zawodu uzyskują wyższe wyniki w zestawieniu z osobami dopasowanymi w stopniu przeciętnym i słabym”⁴.

Badania nad zadowoleniem z pracy w kontekście dopasowania do organizacji podejmowane były między innymi przez J. F. Terelaka i P. Jankowską. Autorzy wykazali, iż dopasowanie typu „jednostka-organizacja” jest powiązane z zadowoleniem z pracy. Im większe dopasowanie, tym pozytywne nastawienie do pracy jest silniejsze. „Im większe dopasowanie komplementarne, tym większe emocje pozytywne odczuwane w pracy. Im większe dopasowanie komplementarne i suplementarne⁵, tym większe poznawcze zadowolenie z pracy”⁶. Agnieszka Springer w swoich badaniach wykazała, iż „choć istnieje statystycznie istotna zależność pomiędzy satysfakcją a dopasowaniem pracownika (im mniejsza rozbieżność pomiędzy wymaganiami a umiejętnościami pracownika, tym wyższa satysfakcja), to jednak silniej z satysfakcją skorelowany jest poziom wymagań stanowiska oraz poziom posiadanych umiejętności. A zatem im większe wymagania stawia się przed pracownikiem i im wyższe posiada on umiejętności, tym satysfakcja z pracy

4 A. Lipińska-Grobelny, K. Głowacka, *Zadowolenie z pracy a stopień dopasowania do zawodu*, „Przegląd Psychologiczny” 2009, t. 52, nr 2, s. 191.

5 D.W. Organ, J.P. Near, *Cognition vs Affect in Measures of Job Satisfaction*, „International Journal of Psychology” 20/1985, s. 241-253: „Dopasowanie suplementarne wywodzi się z prac zajmujących się kulturą organizacyjną i osobowością pracowników. Dopasowanie komplementarne ma swój początek w badaniach nad uwarunkowaniami postaw wobec pracy i warunkami stwarzanymi przez organizację [...]” (podaję za: J.F. Terelak, P. Jankowska, *Dopasowanie jednostka – organizacja a zadowolenie z pracy*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2009, t. 13, nr 1.

6 J.F. Terelak, P. Jankowska, *Dopasowanie jednostka – organizacja...*, op. cit.

będzie wyższa⁷. Jednocześnie autorka wskazała, iż satysfakcja pracownika może zależeć również od cech indywidualnych – np. od samooceny.

Pojawia się zatem pytanie, czy subiektywna ocena pracownika dotycząca dopasowania jego kompetencji/potencjału do zajmowanego stanowiska pracy może wpływać również na gotowość do uczenia się i rozwoju w przedsiębiorstwie (dopasowanie umiejętności do wymagań). Jest to problem istotny nie tylko z punktu widzenia praktycznego, dotyczy bowiem efektywności pracy, ale również istotny w kontekście poznania mechanizmów tworzenia optymalnych warunków rozwoju człowieka w organizacji.

Problematyka gotowości prorozwojowej w kontekście odczuwanego poziomu satysfakcji z życia (jakości życia) kierowników i specjalistów pracujących w sektorze usług była jednym z elementów szerszych badań przeprowadzonych przez Andrzeja Różańskiego.

Na podstawie uzyskanych wyników stwierdzono, iż poczucie satysfakcji z życia (jakości życia) miało związek ze skutecznością osiągniętych celów edukacyjno-zawodowych, poczuciem wspólnoty celów prorozwojowych w miejscu pracy, skutecznością doskonalenia zawodowego w miejscu pracy, oraz otwartością na zmiany⁸. Respondenci zaliczeni do grupy osób o wysokim poziomie poczucia jakości życia uzyskiwali zwykle wyższe wyniki w zakresie ogólnego poziomu gotowości prorozwojowej. Zatem wyższy poziom jakości życia był związany z gotowością do uczenia się i rozwoju. Potwierdza to tezę, iż osoby lepiej wykształcone żyją i funkcjonują na wyższym poziomie w różnych jego aspektach, co z kolei wpływa na poziom ich zadowolenia i dobrostanu.

Biorąc pod uwagę zaprezentowane wyniki analiz, podjęto próbę identyfikacji zależności pomiędzy subiektywnym poczuciem dopasowania do stanowiska pracy a gotowością prorozwojową u osób wykonujących pracę w identycznych warunkach (określonym typie kultury organizacyjnej), z zachowaniem identycznych standardów pracy funkcjonujących w przedsiębiorstwie średniej wielkości (wg kryteriów Tofflerów mieszczącego się w grupie przedsiębiorstw „wysoko zintelektualizowanych”). Problem badawczy sformułowano w formie rozstrzygnięcia pytania: czy stopień dopasowania potencjału pracownika do aktualnie zajmowanego stanowiska pracy wpływa na gotowość do uczenia się i rozwoju?

Wyniki badań stanowiły istotną wskazówkę w procesie dostosowywania stawianych w opisywanym przedsiębiorstwie wymagań do możliwości pracowników, szczególnie na etapie wdrażania nowych rozwiązań. W procesie tym istotny z punktu widzenia powodzenia całego przedsięwzięcia był odpowiedni poziom gotowości prorozwojowej uczestników całego procesu zmian.

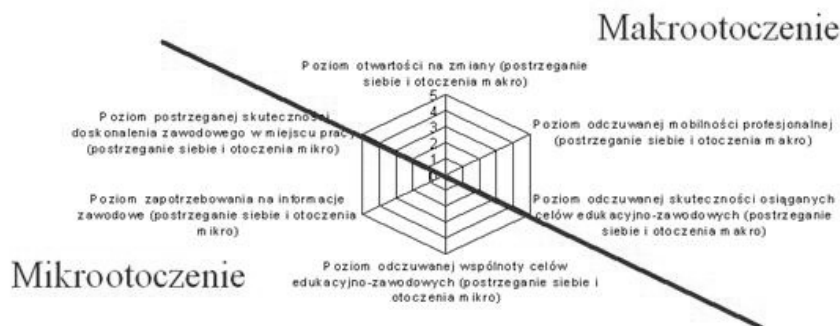
7 A. Springer, *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika*, „Problemy Zarządzania” 2011, vol. 9, Nr 4, s. 167.

8 A. Różański, *Psycho społeczne korelaty gotowości do uczenia się i rozwoju pracowników wykwalifikowanych*, Wyd. UMCS, Lublin 2014, s. 272.

W badaniach wykorzystano kwestionariusz ankiety (GPUR Andrzej Rózański, wersja 2012⁹), który służy do oceny gotowości prorozwojowej pracowników. Narzędzie zostało skonstruowane w sposób umożliwiający pomiar w zakresie „predyspozycji ogólnych gotowości do uczenia się i rozwoju”, odnoszących się do relacji pracownika do szeroko rozumianego otoczenia (otoczenia makro) oraz „zawodowej gotowości do uczenia się i rozwoju” odnoszące się do odczuć jednostki, co do jej możliwości rozwojowych w konkretnej organizacji (tzw. otoczenia mikro). Trafność treściowa kwestionariusza podlegała ocenie trzech sędziów kompetentnych (specjalistów w zakresie doradztwa zawodowego, andragogiki i zarządzania zasobami ludzkimi)¹⁰.

Na podstawie przeprowadzonej analizy czynnikowej spośród 48 stwierdzeń wyodrębniono sześć podskal teoretycznych (schemat nr 1). Pierwsze trzy podskale zaliczono do grupy tzw. predyspozycji „ogólnych do rozwoju i uczenia się”, w której wyróżniono podskale: poziomu otwartości na zmiany zachodzące w otoczeniu (12 stwierdzeń), poziomu mobilności profesjonalnej (4 stwierdzenia) i samooceny skuteczności osiąganych celów edukacyjno-zawodowych (7 stwierdzeń). Kolejne trzy podskale koncentrowały się na aspektach tzw. „zawodowej gotowości do uczenia się i rozwoju”: podskala poziomu odczuwanej wspólnoty celów edukacyjno-zawodowych (9 stwierdzeń), poziomu zapotrzebowania na informacje zawodowe (3 stwierdzenia) oraz poziomu skuteczności doskonalenia zawodowego w miejscu pracy (4 stwierdzenia). Pozostałych 9 stwierdzeń pełniło funkcję buforową. Wskaźnik rzetelności alfa Cronbacha dla całej skali wyniósł 0,674.

Schemat. 1. Wymiary gotowości do uczenia się i rozwoju zawodowego pracowników



Źródło: A. Rózański, *Psychospołeczne korelaty gotowości do uczenia się i rozwoju pracowników wykwalifikowanych*, Lublin 2014, s. 173.

9 A. Rózański, *Psychospołeczne korelaty...*, op. cit., s. 335.

10 A. Rózański, *Gotowość prorozwojowa pracowników w sytuacji zmian organizacyjnych – analiza zjawiska*, „E-mentor” nr 1 (53) 2014.

Wyniki badań

Badania ankietowe przeprowadzone zostały w systemie on-line. Respondenci w dowolnym momencie mieli dostęp do kwestionariusza ankiety (średni czas wypełnienia ok. 12 minut). W badaniach wzięło udział 163 respondentów, zdecydowaną większość stanowiły kobiety (144). Średnia wieku badanych to 32 lata, 9 osób przekroczyło 50 rok życia. Wśród respondentów znalazło się 17 osób zajmujących stanowiska kierownicze.

W podjętych badaniach przeprowadzono diagnozę poziomu „dopasowania” pracowników do stanowiska pracy w układzie „człowiek-organizacja”. Przy czym skoncentrowano się na jednej z jego form a mianowicie „dopasowaniu” do wymogów stanowiska pracy (wykonywanych zadań)¹¹. Trafny dobór personelu do realizowanych zadań uwzględniający ich potencjał, poziom kompetencji i doświadczenia jest warunkiem pozytywnego nastawienia do wykonywanych obowiązków, a także sprzyja poczuciu zadowolenia z pracy. W niniejszych analizach wskaźnik „dopasowania do stanowiska pracy” identyfikowany był na podstawie wyrażonego subiektywnego przeświadczenia na temat efektywności wykorzystania posiadanego potencjału kompetencyjnego w odniesieniu do zajmowanego stanowiska pracy. Wykorzystano w tym przypadku pięciostopniową skalę o dwóch ekstremach: od całkowitego braku do pełnego „dopasowania” do wymogów stanowiska pracy. Podsumowanie uzyskanych odpowiedzi wykazało, że ponad 18% badanych uważało, że ich potencjał jest w pełni wykorzystany w obecnym miejscu pracy, nieco ponad 38% twierdziło, iż raczej tak, a ponad 12% uważało, że raczej nie lub zdecydowanie nie (patrz Tab. 1).

Tab. 1. *Dopasowanie potencjału pracownika do aktualnie zajmowanego stanowiska pracy*

Samocena dopasowania potencjału pracownika do zajmowanego stanowiska	Liczba odp.	Odsetek
Zdecydowanie nie odpowiada mojemu potencjałowi	7	4,29%
Raczej nie odpowiada mojemu potencjałowi	13	7,98%
Trudno powiedzieć	50	30,67%
Raczej tak, w zasadzie odpowiada mojemu potencjałowi	63	38,65%
W pełni odpowiada mojemu potencjałowi	30	18,40%
Razem	163	100,00%

Źródło: opracowanie własne

¹¹ J. Czarnota-Bojarska, *Dopasowanie człowiek-organizacja i tożsamość organizacyjna*, wyd. PWN, Warszawa 2010, s. 22.

Zidentyfikowano, iż wystąpiły korelacje między stopniem „dopasowania potencjału pracowników do stanowiska pracy” a czterema z sześciu podskal (skali GPUR 2012). Dotyczyły to kolejno: „otwartości na zmiany zachodzące w otoczeniu”, „poziomu odczuwanej mobilności profesjonalnej”, „poziomu odczuwanej skuteczności osiągniętych celów edukacyjno-zawodowych” oraz „poziomu odczuwanej wspólnoty celów edukacyjno-zawodowych”. Nie stwierdzono natomiast zależności w przypadku podskali „poziomu zapotrzebowania na informacje zawodowe” oraz „poziomu postrzeganej skuteczności doskonalenia zawodowego w miejscu pracy”. Wyniki zbiorcze przedstawia tabela nr 2.

Tab. 2. *Dopasowanie potencjału pracownika do aktualnie zajmowanego stanowiska pracy a gotowość prorozwojowa*

Gotowość do uczenia się i rozwoju pracowników (podskale)	Dopasowanie potencjału pracownika do stanowiska
Poziom otwartości na zmiany w otoczeniu ¹²	0,23*
Poziom odczuwanej mobilności profesjonalnej ¹³	0,16*
Poziom odczuwanej skuteczności osiągniętych celów edukacyjno-zawodowych ¹⁴	0,27*
Poziom odczuwanej wspólnoty celów edukacyjno-zawodowych ¹⁵	0,67*
Poziom zapotrzebowania na informacje zawodowe ¹⁶	0,09
Poziom postrzeganej skuteczności doskonalenia zawodowego w miejscu pracy ¹⁷	0,03

* $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne

12 Podskala dot. otwartości na zmiany w otoczeniu pozwala zidentyfikować: poziom aktywności prorozwojowej, otwartości na pojawiające się w otoczeniu wyzwania prorozwojowe oraz aktywnego planowania własnego rozwoju intelektualnego.

13 Podskala dot. odczuwanej mobilności profesjonalnej odwołuje się do samooceny możliwości jednostki, jej poczucia kontroli nad własnym rozwojem zawodowym w kontekście zmian w makrootoczeniu.

14 Podskala dot. odczuwanej skuteczności osiągniętych celów edukacyjno-zawodowych nawiązuje do samooceny jednostki, ustosunkowania się do własnych doświadczeń edukacyjnych i zawodowych w kontekście dotychczasowych rezultatów.

15 Podskala dot. odczuwanej wspólnoty celów edukacyjno-zawodowych. Ocena postrzeganego przez jednostkę „klimatu prorozwojowego” w miejscu pracy (polityki HR). Dotyczy poczucia wsparcia jednostki w koncepcji rozwoju zawodowego uwzględniającego cele organizacji.

16 Podskala dot. zapotrzebowania na informacje zawodowe pozwala na ocenę wymagań kompetencyjnych w miejscu pracy, które mają bezpośredni wpływ na poziom indywidualnych potrzeb poznawczych jednostki związanych z wykonywaną pracą.

17 Podskala dot. postrzeganej skuteczności doskonalenia zawodowego w miejscu pracy. Ocena efektywności działań prorozwojowych podejmowanych przez organizację, których celem jest zaspokojenie indywidualnych potrzeb pracowników.

Pracownicy, którzy uznali, że ich potencjał jest optymalnie wykorzystany w kontekście zajmowanego stanowiska, uzyskiwali najwyższe wyniki w zakresie podskali „otwartości na zmiany w otoczeniu” ($p \leq 0,23$). Na drugim biegunie znalazły się osoby, których zdaniem posiadany potencjał nie przystawał do wykonywanych zadań, uzyskiwały one wyniki dużo niższe. Podobnie wyniki rozkładały się w przypadku podskali dotyczącej mobilności profesjonalnej ($p \leq 0,16$). Osoby, które deklarowały najwyższy stopień dopasowania do stanowiska pracy, uzyskiwały również najwyższy poziom w zakresie mobilności profesjonalnej (średnio 3,78). Pracownicy, którzy uważali, iż ich potencjał raczej nie odpowiada wykonywanej pracy, uzyskiwali wyniki najniższe (śr. 3,15). W przypadku podskali dotyczącej poziomu odczuwanej skuteczności osiągniętych celów edukacyjno-zawodowych zaobserwowano podobną relację. Osoby o wyższym stopniu dopasowania do zajmowanego stanowiska uzyskiwały również wyższe wyniki w zakresie w/w podskali „odczuwanej skuteczności osiągnięcia celów edukacyjno zawodowych”.

Natomiast najwyższa korelacja ($p=0,67$) wystąpiła między stopniem dopasowania do stanowiska pracy a podskalą poziomu odczuwanej wspólnoty celów edukacyjno-zawodowych (patrz Tab. 3). Wspólnota celów edukacyjno-zawodowych uzewnętrznia identyfikację pracowników z przedsiębiorstwem. Z punktu widzenia pracodawcy jest ona niezwykle pożądanym przejawem manifestowanych postaw pracowniczych. Osoba zatrudniona akceptuje politykę firmy, jej strategię, cele, akceptuje funkcjonujące procedury, kulturę organizacyjną oraz swoje miejsce w strukturze organizacyjnej wraz z zadaniami realizowanymi na zajmowanym stanowisku pracy. Dlatego też jest w stanie poświęcać firmie swój czas i zaangażowanie, stając się integralną częścią organizacji¹⁸.

Pracownicy, którzy uważali, iż zadania na stanowisku pracy są dobrze dopasowane do ich potencjału kompetencyjnego, uzyskiwali w zakresie podskali dotyczącej wspólnoty celów edukacyjno-zawodowych najwyższe wyniki (średnio 4,46). Jednocześnie w największym stopniu identyfikowali się z celami organizacji.

Tab. 3. *Dopasowanie potencjału pracownika do aktualnie zajmowanego stanowiska pracy a poziom odczuwanej wspólnoty celów edukacyjno-zawodowych.*

Dopasowanie potencjału	Liczba odp.	%	Średnia	Odchylenie standardowe	mediana
Zdecydowanie nie	7	4,29%	3,05	0,84	3
Raczej nie	13	7,98%	2,92	0,62	3,11
Trudno powiedzieć	50	30,67%	3,52	0,43	3,56
Raczej tak	63	38,65%	3,96	0,44	4
Zdecydowanie tak	30	18,40%	4,46	0,49	4,5

Źródło: opracowanie własne. $p=0,67$ współczynnik korelacji są istotne $p < ,05$ $N=163$

¹⁸ A. Różański, *Psychospołeczne korelaty...*, op. cit., s. 208.

Znacznie niższy stopień identyfikacji z celami rozwojowymi organizacji na skali poziomu odczuwanej wspólnoty celów edukacyjno-zawodowych uzyskiwali pracownicy, którzy nie byli zadowoleni z przydzielonych zadań na stanowisku pracy – ich średnia wahała się od 3,52 do 2,92. Źródłem braku identyfikacji może być niezrozumiała dla pracowników polityka i strategia firmy, wadliwie działający system motywacyjny, a także indywidualne plany jednostki, różne od planów pracodawcy.

Poziom identyfikacji pracownika z konkretnymi działaniami prorozwojowymi (kojarzonymi z celami osobistymi i/lub organizacyjnymi) wzrasta w miarę rozszerzania autonomii jednostki w procesie kształtowania własnej drogi rozwoju edukacyjno-zawodowego, tym samym zwiększając szanse na uzyskanie pożądaných wyników w procesie nabywania wiedzy¹⁹. Specjaliści HRD podkreślają, iż w procesie analizy potrzeb prorozwojowych w przedsiębiorstwach należy uwzględnić priorytety organizacji jako całości, priorytety pracowników, a także priorytety wynikające z realizowanych w organizacji zadań²⁰. Wysoki stopień identyfikacji z podejmowanymi działaniami prorozwojowymi również korzystnie wpływa na nastawienie do samego procesu uczenia się, a w konsekwencji może mieć związek z poziomem przyswojonej wiedzy i wykształconych umiejętności. Silna identyfikacja pracowników z celami organizacji w zakresie spójności podejmowanych działań prorozwojowych w kontekście strategii organizacji stanowi zatem o potencjale prorozwojowym organizacji i jej gotowości do konkurowania w coraz bardziej złożonym społecznie i technologicznie otoczeniu. Osoby, u których stwierdzono wysoki poziom identyfikacji a zarazem potencjał prorozwojowy, są naturalnymi kandydatami do pełnienia funkcji liderów zmian w organizacji.

Zatem, iż im wyższy stopień dopasowania pracownika do miejsca pracy, tym wyższy poziom gotowości do uczenia się i rozwoju. Na podstawie uzyskanych wyników można przyjąć, iż pracownicy, których potencjał jest dobrze dopasowany do wymagań stanowiska pracy, mogą w sposób najbardziej efektywny wspierać zmiany w organizacji. Uzyskane wyniki uwidaczniają, iż odpowiedni dobór personelu szczególnie pod kątem wymagań stanowiskowych ma kluczowe znaczenie w kontekście zrównoważonego rozwoju człowieka w przedsiębiorstwie.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych analiz stwierdzono, iż wystąpiła korelacja między stopniem „dopasowania potencjału pracowników do stanowiska pracy” a czterema z sześciu podskal (skali GPUR 2012). Pracownicy, którzy oceniali pozytywnie dobór zadań w kontekście wykorzystania ich potencjału na stanowisku

19 A. Różański, *Orientacje edukacyjne menedżerów w warunkach gospodarki potransformacyjnej*, Wyd. UMCS, Lublin 2011, s. 132.

20 R.A. Noe, *Employee Training and Development*, wyd. McGraw Hill, Nowy Jork 2005, s. 80.

pracy, uzyskiwali wyższe wyniki w zakresie: otwartości na zmiany zachodzące w otoczeniu, mobilności profesjonalnej, skuteczności osiągniętych celów edukacyjno-zawodowych, wspólnoty celów edukacyjno-zawodowych. Potwierdza to, iż trafny dobór personelu uwzględniający potencjał kompetencyjny pracownika dostosowany do wymagań stanowiska pracy ma istotne znaczenie w kontekście gotowości prorozwojowej zgodnej z celami przedsiębiorstwa. Silna identyfikacja pracowników z celami organizacji w zakresie spójności podejmowanych działań prorozwojowych w kontekście strategii organizacji stanowi o potencjale prorozwojowym całej organizacji i jej gotowości do konkurowania w coraz bardziej złożonym społecznie i technologicznie otoczeniu. W praktyce organizacyjnej oznacza to, iż modyfikacja zakresu zadań może przyczynić się do wzrostu poziomu gotowości prorozwojowej na poziomie indywidualnym i organizacyjnym. Wyniki przeprowadzonych analiz wykorzystano do aktualizacji i dopasowania zadań do możliwości zatrudnionych osób w opisanej organizacji.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- Bańka A., *Psychologia pracy*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki*, J. Strelau (red.), t. 3, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
- Bańka A., *Psychologia organizacji*, [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, Strelau J. (red.), Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
- Czarnota-Bojarska J., *Dopasowanie człowiek-organizacja i tożsamość organizacyjna*, wyd. PWN, Warszawa 2010.
- Derbis R., Bańka A., *Poczucie jakości życia a swoboda działania i odpowiedzialność*, Wyd. Stowarzyszenia Psychologia i Architektura, Warszawa 1998.
- Drenth P.J.D., Thierry H., de Wolff Ch.J. (red.), *Organizational Psychology*, wyd. Psychology Press, Sussex 1998.
- Hellriegel P., Slocum J.W., *Organizational Behavior*, wyd. Thomson, Mason 2007
- Lipińska-Grobelny A., Głowacka K., *Zadowolenie z pracy a stopień dopasowania do zawodu*, „Przegląd Psychologiczny” 2009, t. 52, nr 2, s.181-194 .
- Noe R.A., *Employee Training and Development*, wyd. McGraw Hill, Nowy Jork 2005
- Rasińska R., Nowakowska I., *Satysfakcja z pracy położnych a poziom optymizmu*, „Zdrowie i Dobrostan” 2013, nr 4.
- Różański A., *Orientacje edukacyjne menedżerów w warunkach gospodarki postransformacyjnej*, Wyd. UMCS, Lublin 2011.
- Różański A., *Psychospołeczne korelaty gotowości do uczenia się i rozwoju pracowników wykwalifikowanych*, Wyd. UMCS, Lublin 2014.

- Różański A., *Gotowość prorozwojowa pracowników w sytuacji zmian organizacyjnych – analiza zjawiska*, „E-mentor” nr 1 (53) 2014.
- Schulz D.P., Schulz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, wyd. PWN, Warszawa 2002.
- Spector P.E., Fox S., *Counterproductive Work Behavior: Investigation of Actors and Targets*, wyd. APA Books, Waszyngton 2005.
- Springer A., *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika*, „Problemy Zarządzania” 2011, vol. 9, nr 4.
- Strelau J. (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, Gdańskie Wydawnictwa Psychologiczne, Gdańsk 2005.
- Terelak J.F., Jankowska P., *Dopasowanie jednostka – organizacja a zadowolenie z pracy*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae” 2009, t. 13, nr 1.
- Vroom V.H., *Work and Motivation*, wyd. Wiley, Nowy Jork 1964.
- Wnuk M., Marcinkowski J.T., *Rola wartości dla poczucia sensu życia oraz satysfakcji z życia studentów*, „Problemy Higieny i Epidemiologii” 2010, t. 3, nr 91.
- Zalewska A., *Dwa światy. Emocjonalne i poznawcze oceny jakości życia i ich uwarunkowania u osób o wysokiej i niskiej reaktywności*, Wyd. SWPS „Academica”, Warszawa 2003.
- Zielińska-Więczkowska H., Buśka A., *Satysfakcja zawodowa pielęgniarek na tle wybranych czynników środowiska pracy*, „Pielęgniarstwo XXI wieku” 2010 nr 3-4.
- Żurawska J., *Badania potrzeb pracodawców w kontekście oferty systemu edukacji na poziomie średnim i wyższym*, Wyd. Instytut Śląski, Opole 2009.
- http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90442,8378469,Oczekiwania_wobec_pracodawcy.html

Rekrutacja masowa przeprowadzona przez agencję rekrutacyjną

Streszczenie

Niniejsza praca opisuje proces rekrutacji przedstawicieli handlowych zrealizowany przez firmę konsultingową. Zaprezentowano w niej charakterystyki podmiotów biorących udział w przedsięwzięciu – agencję rekrutacyjną HRO Personnel oraz firmę z branży FMCG, dla której była przeprowadzona usługa rekrutacyjna. Opis obejmuje etapy od przygotowania do realizacji całego projektu, w tym szkolenie rekruterów, przygotowanie wywiadów kompetencyjnych, wdrożenie projektu oraz wnioski końcowe.

Wprowadzenie

Zwiększone zapotrzebowanie na kadre kierowniczą i wysoko wykwalifikowanych specjalistów stworzyło potrzebę sformalizowania sposobów rekrutacji i selekcji personelu, co doprowadziło do powstawania agencji rekrutacyjnych. Agencje zastąpiły sieć powiązań nieformalnych, które były głównym sposobem pozyskiwania pracowników na stanowiska kierownicze. Z czasem objęły one znaczną część rynku i częściowo odciążły wewnętrzne działy zarządzania zasobami ludzkimi²¹.

Praca agencji doradztwa personalnego i pośrednictwa pracy polega na specjalistycznym świadczeniu usług, m.in. rekrutacji personelu. Firmy rekrutacyjne stosują wypracowane metody i techniki pozyskiwania oraz selekcji kandydatów według określonych kryteriów. Podstawą współpracy z agencją rekrutacyjną jest zawarcie umowy cywilnej, która powinna zawierać: definicję świadczonej usługi; opis procedury procesu rekrutacyjnego; wymagania stawiane kandydatom; liczbę kandydatów, którzy mają zostać przedstawieni, a także zawartość raportu na ich temat; termin wykonania projektu rekrutacyjnego; klauzule poufności; wysokość wynagrodzenia za wykonanie usługi; rodzaj i okres gwarancji²².

21 <http://qsr.webd.pl/KKonecki/publikacje/publikacja5.html> pobrano: 20.12.2014.

22 A. Szepietowska, *Rekrutacja*, [w:] *Rynek Agencji Zatrudnienia w 2013 roku*, A. Zielińska, A. Szepietowska (red.), wyd. Polskie Forum HR, Warszawa 2014, s. 27.

Istnieje kilka powodów, dla których organizacje coraz częściej decydują się na korzystanie z usług firm rekrutacyjnych, są to przede wszystkim:

- a. konieczność w momencie niemożności samodzielnego znalezienia kandydata, np. o specyficznych umiejętnościach;
- b. rachunek kosztów, ponieważ w danej sytuacji jest to tańsza metoda rekrutacji;
- c. wyższa kompetencja konsultantów specjalizujących się w rekrutacji²³.

Charakterystyka firm biorących udział w procesie rekrutacji

Poniższe studium przypadku zostało opisane z punktu widzenia agencji rekrutacyjnej HRO Personnel. Firma ta jest dostawcą usług w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Poza rekrutacją na wszystkie szczeble zarządzania, świadczy ona również usługi związane z pracą tymczasową, outsourcingiem kadrowo-płacowym oraz outsourcingiem personelu²⁴.

Przedsiębiorstwo, dla którego HRO Personnel przeprowadzało rekrutację, jest międzynarodową firmą (na potrzeby studium przypadku firma ta będzie nazywana „Firmą X”) z branży dóbr szybko zbywalnych, notowaną na londyńskiej giełdzie papierów wartościowych. Firma X zatrudnia ponad 50 tys. pracowników w ponad 180 krajach na całym świecie. Na polskim rynku firma jest obecna od lat 90-tych ubiegłego wieku. Mieści się tu swój zakład produkcyjny, z którego dwie trzecie wyrobów trafia na eksport, natomiast jedna trzecia jest sprzedawana w Polsce. Obecnie jest to trzecia pod względem wielkości i jedna z najbardziej nowoczesnych fabryk całej grupy.

Dynamicznie zmieniający się rynek branży FMCG wymusił na firmie konieczność dostosowania kanałów dystrybucji do potrzeb konsumentów i wprowadzenia bezpośredniej sprzedaży do punktów detalicznych. Jest to bardzo popularny środek dotarcia do konsumentów w branży dóbr szybko zbywalnych, natomiast niepraktykowany do tej pory w Polsce wśród przedsiębiorstw kategorii produktowej, którą reprezentuje Firma X.

Do tej pory oferta była dostępna tylko dla podmiotów hurtowych i niektórych punktów detalicznych. Wprowadzenie nowego kanału daje możliwości dostarczenia do większej liczby konsumentów. Za pośrednictwem przedstawiciela handlowego produkty trafiają do sieci detalicznej i punktów niezależnych. Jednocześnie oferta jest również dostępna dla podmiotów hurtowych.

Firma wprowadziła nowy system sprzedaży – dystrybucję bezpośrednią do punktów sprzedaży detalicznej. Przygotowania trwały kilkanaście miesięcy, podczas których opracowano plan wdrożenia, zaprojektowano i utworzono sieć cen-

23 <http://qsr.webd.pl/KKonecki/publikacje/publikacja5.html>, pobrano: 20.12.2014.

24 <http://www.hropersonnel.com/>, pobrano 20.12.2014.

trów dystrybucyjnych, których zadaniem jest wspieranie nowego systemu, a także stworzono nowoczesny system informatyczny dostosowany do nowych potrzeb.

Do momentu uruchomienia nowego systemu w październiku 2013 roku wszystko pozostawało w ścisłej tajemnicy, nawet dla pracowników firmy.

Głównym celem Firmy X było zrekutowanie 500 osób na stanowiska przedstawicieli handlowych w całej Polsce. Pierwszym etapem planu było znalezienie agencji rekrutacyjnej, która zrealizuje to przedsięwzięcie. W przedstawionym studium przypadku zostanie zaprezentowany pierwszy etap współpracy, w którym rekrutowano 60 osób. Był to etap przygotowawczy, natomiast na jego przykładzie można prześledzić przekrojowo całość procesu. Opis został podzielony na trzy części: pierwsza dotyczy przygotowania do rekrutacji, druga to realizacja projektu, a trzecia prezentuje wyniki i wnioski.

Firma X na początku wybrała agencję rekrutacyjną, która była w stanie zrekutować tak dużą liczbę pracowników. Na podstawie przeglądu ofert zdecydowano się na firmę HRO Personnel. Przy wyborze zostały uwzględnione czynniki takie jak: ilość osób wyznaczonych do realizacji projektu, doświadczenie w rekrutacji przedstawicieli handlowych, zrozumienie potrzeb klienta oraz koszt realizacji projektu.

Pierwszym krokiem przygotowującym firmę HRO Personnel do rekrutacji było zapoznanie się ze specyfiką funkcjonowania i zakresem potrzeb Firmy X. Osoby z działu HR rozpoczęły od przeszkolenia z ogólnej wiedzy dotyczącej opisywanego przedsiębiorstwa. Ta część dotyczyła informacji o tym, jak wygląda działalność firmy w Polsce i na świecie, jakie produkty są najlepiej sprzedawalne, jak wyglądały dochody firmy w podziale na różne okresy oraz na jakie problemy natrafia w branży. Następnie osoby z działu HR przedstawiły produkty, które firma oferuje z uwzględnieniem tego, na jakich terenach i które z produktów sprzedają się lepiej lub gorzej, a także od czego to zależy. Ta dawka wiedzy praktycznej była niezbędna, aby jak najlepiej podczas rozmów kwalifikacyjnych przekazywać informacje na temat przyszłego pracodawcy rekrutowanym kandydatom.

Kolejnym etapem było szkolenie w terenie. Rekruterzy spędzili jeden dzień z przedstawicielami handlowymi Firmy X, towarzysząc im w ich codziennej pracy. Odwiedzali razem z nimi punkty i obserwowali przebieg wizyt handlowych u klientów. Był to ważny element przygotowania z kilku względów: po pierwsze konsultanci z agencji rekrutacyjnej dokładnie zapoznali się z pracą, którą później oferowali kandydatom; po drugie, zobaczyli jak w praktyce funkcjonują określone schematy wizyty u klientów. W dużych korporacjach każda minuta jest dokładnie zaplanowana. Dla rekruterów była to cenna wskazówka – osobom, które są przyzwyczajone do narzuconych szablonów wizyty, będzie łatwiej przystosować się do nowych warunków. Natomiast osobom, które nigdy wcześniej nie pracowały w ten sposób, będzie trudno zmienić swoje nawyki.

Następnym etapem było przygotowanie wywiadów kompetencyjnych z kandydatami. Był to jeden z najważniejszych etapów, ponieważ od ich jakości zależało, czy zostaną wybrani najlepsi kandydaci. Dokładny wybór badanych kompetencji i pytań do nich został przedstawiony w dalszej części. W związku z tym, że Firmie X zależało na przeprowadzaniu szybkich rekrutacji, wszystkie wywiady miały być przeprowadzane telefonicznie, co znacznie utrudniło realizację projektu. Rekruterzy nie mieli możliwości oceny zachowań behawioralnych – mimiki twarzy i całego ciała podczas zadawania pytań. (trudno jest wtedy o ocenę czy dany kandydat np. mówi prawdę), a należy pamiętać, iż rekrutowani przedstawiciele handlowi byli przeszkoleni z technik sprzedaży i autoprezentacji.

Zastosowaną przez HRO Personnel metodą selekcji kandydatów był wywiad mieszany, który składa się z wywiadu biograficznego oraz wywiadu kompetencyjnego. Wywiad biograficzny dotyczy życia zawodowego kandydata. Dzięki niemu można zbadać przebieg zatrudnienia, zakres obowiązków w poszczególnych miejscach pracy, a także osiągnięcia zawodowe. Kandydat pytany jest nie tylko o konkretne wydarzenie, ale również o cały kontekst sytuacyjny, aby odkryć przyczyny i motywy danego zachowania. Dzięki wywiadowi biograficznemu możliwe jest stworzenie pełnego obrazu kandydata, poznanie jego stylu zachowania oraz wyborów, jakich dokonywał w swoim dotychczasowym życiu zawodowym. Z kolei wywiad kompetencyjny polega na badaniu poszczególnych kompetencji kandydata na podstawie wcześniej przygotowanego zestawu pytań. Pytania dotyczą każdej kompetencji, którą zamierza się zbadać. Przygotowując arkusz pytań, uwzględnia się zarówno pytania podstawowe, jak również pogłębiające, uszczegóławiające. Wywiad kompetencyjny jednak niesie za sobą ryzyko manipulowania faktami przez kandydata, zatajania pewnych informacji, dlatego należy być bardzo ostrożnym w ocenie²⁵.

Według Boyatzisa – dyrektora zarządzającego firm McBer & Co. oraz Yankelevich, Skelly & White – kompetencja to „taka dyspozycja danej osoby, która prowadzi do zachowań zgodnych z wymogami stanowiska pracy określonymi przez parametry środowiska organizacyjnego, co z kolei przynosi pożądane wyniki”. Kompetencje determinowane są wiedzą, umiejętnościami i motywacją w konsekwencji, prowadząc do wykonania zadań zgodnie z oczekiwaniami²⁶.

Kompetencje mierzy się za pomocą powtarzalności zachowań, które ludzie stosują w celu realizacji zadania. Metoda wywiadu kompetencyjnego opiera się na założeniu, że na podstawie przeszłych doświadczeń możemy przewidzieć, jak dana osoba zachowa się w podobnej sytuacji. Zastosowanym w rekrutacji dla Firmy X modelem wywiadu kompetencyjnego jest model STAR, zakładający zadawanie pytań wg określonego schematu²⁷.

25 http://issuu.com/ack_uek/docs/poradnik_uek_ack/79 pobrano: 20.12.2014.

26 M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 191.

27 <http://www miesiecznik-benefit.pl/index.php?wiad=237> pobrano: 20.12.2014.

S – Situation (Sytuacja) – prośba o opisanie konkretnej sytuacji lub wydarzenia, które miało miejsce w pracy.

Przykład: „Proszę opisać sytuację, w której musiał Pan się zmierzyć z wyjątkowo trudnym zadaniem. Jaka to była sytuacja?”

T – Task (Zadanie) – prośba o wyjaśnienie celu zadania i warunków, w jakich pracował kandydat.

Przykład: „Na czym polegało zadanie, które musiał Pan wykonać?”

A – Action (Działanie) – prośba o doprecyzowanie, jakie konkretnie działania zostały podjęte przez kandydata, czy wynikały z zakresu obowiązków, czy była to jego inicjatywa, czy działał samodzielnie czy we współpracy z innymi.

Przykład: „Jakie podjął Pan wtedy działania?/ Co Pan zrobił?”

R – Result (Rezultat) – prośba o opisanie rezultatu działania i jak kandydat ocenia podjęte działania z perspektywy czasu.

Przykład: „Jaki był rezultat? Co się wtedy stało?”

Poniżej znajduje się gotowy formularz rozmowy z kandydatami, w tabeli nr 1 zostały zaprezentowane kompetencje oraz pytania mające na celu sprawdzenie czy dany kandydat posiada wymagane umiejętności.

Tab. 1. Formularz rozmowy z kandydatami

ŚCIEŻKA KARIERY		
Wywiad biograficzny	<p>Proszę krótko opowiedzieć o swoim doświadczeniu zawodowym, rozpoczynając od najstarszego.</p> <p>Proszę opowiedzieć o swoim doświadczeniu zawodowym w firmie. . . . (jako przedstawiciel handlowy).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proszę opisać swój typowy dzień pracy. • Co Pan robi, za co jest Pan odpowiedzialny? • Jak udało się Panu dostać tę pracę? • Na jakim terytorium Pan pracuje? • Ilu klientów ma Pan w bazie/średnia ilość wizyt dziennie? • Z czego jest Pan rozliczany? • Jak wyglądała do tej pory Pana współpraca z innymi PH w firmie? • Co było powodem rozstania z...? <p>Co sprawiło, że zdecydował się Pan podjąć pracę w charakterze...? (w domyśle PH)</p> <p>Czym się Pan kierował podejmując decyzję o pracy w charakterze PH?</p> <p>Co jest dla Pana największym wyzwaniem w obecnej pracy?</p> <p>Co sprawia największą trudność?</p> <p>Co daje Panu największą satysfakcję w pracy?</p> <p>Proszę opisać swój największy sukces zawodowy, który jest w Pana ocenie najistotniejszy w dotychczasowej karierze zawodowej?</p>	<p>Pytania pomocnicze:</p> <ul style="list-style-type: none"> - luki w wykształceniu i przebiegu kariery; - częste zmiany pracy; - podanie wyłącznie nazw firm lub zajmowanych stanowisk; - uogólnienia (brak nazw, dat); - brak konsekwencji w tworzeniu drogi zawodowej.

KOMPETENCJE		
Planowanie i organizacja pracy	Z czego jest Pan rozliczany? Czy i w jaki sposób monitoruje Pan osiągnięte wyniki? Jak często wykorzystuje Pan dane z raportów i w jakich sytuacjach? Jak planuje Pan swoją pracę?	
Relacje biznesowe/ negocjacje	Co Pana zdaniem utrudnia relacje z niektórymi klientami? Chciałabym, żeby przypomniał Pan sobie swojego najtrudniejszego klienta. Proszę mi opowiedzieć o swojej ostatniej wizycie u tego klienta. (pogłębiające: Jak ta wizyta przebiegała, jaki miał Pan cel, czy udało się go osiągnąć?) Proszę sobie wyobrazić, że jestem dla Pana potencjalnym klientem i chce mi Pan sprzedać długopisy Państwa firmy.	Zwróć uwagę, od czego rozpoczyna rozmowę, czy bada moje potrzeby, czy nie poddaje się, kiedy podważam jego argumenty i odrzucam kolejne propozycje
Inicjatywa/ chęć podejmowania nowych wyzwań	Czy zdarzyło się Panu kiedyś wyjść z własną inicjatywą w jakiejś sprawie? Jeśli tak, to czy udało się Panu pomysł wprowadzić w życie?	
Komunikatywność		Ocena własna

Źródło: opracowanie HRO Personnel

Jak zaprezentowano w tabeli nr 1, uwzględnione zostały tylko takie kompetencje, które powinien posiadać przedstawiciel handlowy. Zaliczono do nich: planowanie i organizację pracy, umiejętność budowania relacji biznesowych, umiejętności negocjacyjne oraz komunikatywność i wychodzenie z inicjatywą. Przy innych stanowiskach wybierane są inne kompetencje, np. w przypadku analityków finansowych bardziej ceniona jest skrupulatność niż komunikatywność.

Na zrealizowanie projektu, czyli rekrutację 60 przedstawicieli handlowych do 12 miast w całej Polsce, agencja rekrutacyjna miała miesiąc. Firma X preferowała kontakt wyłącznie z kandydatami, którzy odpowiedzieli na ogłoszenia. Ich zdaniem, osoby pozyskane innymi metodami nie są wystarczająco zmotywowane do pracy, a to dla firmy jest najbardziej istotne. Uważają, że jeśli kandydat sam wyśle swoją aplikację, to oznacza, że jednocześnie wyraża gotowość do podjęcia pracy w nowej firmie.

Środowisko przedstawicieli handlowych jest bardzo duże, szczególnie w branży FMCG, dlatego też w krótkim czasie do jednej lokalizacji agencja otrzymywała ponad 100 aplikacji. W związku z tym musiała przyjąć kryteria, według których miała wyselekcjonować najlepsze CV. Najważniejsze kryteria, które musiały zostać spełnione przez kandydatów to:

1. aktualne prawo jazdy kategorii B;
2. minimum rok doświadczenia na stanowisku przedstawiciela handlowego;
3. doświadczenie w branży FMCG;
4. miejsce zamieszkania kandydata nie dalej niż 50 km od miejsca pracy.

Jeśli po odrzuceniu kandydatów, którzy nie spełniali powyższych kryteriów, nadal zostawała duża ilość CV, agencja przeprowadzała kolejną selekcję, przy której zwracano uwagę na doświadczenie w pracy w korporacjach. Praca w dużych, międzynarodowych firmach jest podobna – obowiązują te same schematy i procedury, które różnią się tylko specyfiką. Zakładano, że osobom, które pracowały wcześniej w takich firmach, łatwiej będzie przystosować się do warunków panujących w Firmie X.

W dalszej kolejności zostały przeprowadzane wywiady telefoniczne z wybranymi kandydatami. Na jedno stanowisko było rekomendowanych trzech kandydatów, którzy najlepiej wypadli podczas rozmów. Oprócz CV Firma X otrzymywała od agencji obszerny raport z opisem wybranych aspektów:

1. motywacja do zmiany pracy/do pracy jako przedstawiciel handlowy;
2. ścieżka kariery;
3. doświadczenie w sprzedaży;
4. orientacja na cel;
5. efektywna komunikacja;
6. organizacja pracy i analiza informacji;
7. uczciwość;
8. samodzielność;
9. sukcesy/porażki.

Kolejnym etapem rekrutacji były spotkania kandydatów z regionalnymi kierownikami w poszczególnych miastach. Kierownicy przed spotkaniami otrzymywali profile kandydatów oraz raport. Po spotkaniach byli wybierani najlepsi kandydaci, którym Firma X składała ofertę pracy.

Wnioski

Projekt został zrealizowany w ponad 90% ze zleconego zapotrzebowania zrekrutowania 60 osób. Agencji HRO Personnel udało się w przeciągu miesiąca zatrudnić 57 pracowników. Powód niezrealizowania projektów w 100% dotyczył niewielkich miejscowości. Zdarzały się miasta, w których nie było kandydatów, którzy spełnialiby większość oczekiwań Firmy X. Mimo braku bardzo dobrych kandydatów w tych regionach firma nie chciała zmniejszyć oczekiwań. Niestety obowiązujące schematy i procedury w tym przypadku okazały się ogromną przeszkodą. Potrzebna była elastyczność oraz skupienie się na badaniu motywacji kandydata, niż na jego dotychczasowym doświadczeniu.

Cały projekt został oceniony pozytywnie. Jednym z najważniejszych czynników sukcesu była stała komunikacja pomiędzy Firmą X a agencją rekrutacyjną, szybkość reakcji oraz dokładne zrozumienie oczekiwań co do kandydatów.

Poniżej przedstawiamy liczbowe podsumowanie projektu:

- nadesłanych aplikacji – 3124;

- odrzuconych CV po pierwszej selekcji – 1256;
- odrzuconych CV po drugiej selekcji – 1174;
- rezygnacji z procesu – 70;
- przeprowadzonych wywiadów telefonicznych – 624;
- zarekomendowanych kandydatów – 190;
- zatrudnionych kandydatów – 57.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2011
- Szepietowska A., *Rekrutacja [w:] Rynek Agencji Zatrudnienia w 2013 roku*, A. Zielińska, A. Szepietowska (red.), wyd. Polskie Forum HR, Warszawa 2014

Netografia

- <http://qsr.webd.pl/KKonecki/publikacje/publikacja5.html>
- <http://qsr.webd.pl/KKonecki/publikacje/publikacja5.html>
- <http://www.hropersonnel.com/>
- http://issuu.com/ack_uek/docs/poradnik_uek_ack/79
- <http://www.miesiecznik-benefit.pl/index.php?wiad=237>
- <http://www.miesiecznik-benefit.pl/index.php?wiad=237>

Doskonalenie systemu rozwoju pracowników w Przedsiębiorstwie Energetycznym w Siedlcach Sp. z o.o.

Streszczenie

W pracy przedstawiono działania podjęte w Przedsiębiorstwie Energetycznym w Siedlcach Sp. z o.o. w zakresie doskonalenia systemu rozwoju pracowników. Celem podjętych w firmie działań była integracja funkcjonujących w organizacji rozwiązań HR. Dotyczyło to między innymi powiązania analizy potrzeb szkoleniowych, planowania oraz oceny ich efektywności z wykorzystaniem platformy informatycznej. Po wprowadzeniu niezbędnych zmian system spełnił przyjęte założenia. Zwrócono przy tym szczególną uwagę na ciągły monitoring umożliwiający jego bieżące doskonalenie.

Charakterystyka organizacji

Działalność Przedsiębiorstwa Energetycznego w Siedlcach Sp. z o.o. sięga lat 70-tych. Przedsiębiorstwo świadczyło wówczas usługi zarówno na rzecz miasta Siedlce oraz (byłego) województwa siedleckiego. W roku 1990 wojewoda siedlecki zlikwidował przedsiębiorstwo wojewódzkie i na bazie pozostałego majątku powołał Przedsiębiorstwo Energetyki, które w roku 1991 zostało przekształcone w spółkę ze stuprocentowym udziałem miasta Siedlce. W połowie lat 90-tych przyjęto plan budowy elektrociepłowni zasilanej paliwem gazowym, a następnie w roku 1997 powierzono jego realizację nowej spółce Energia Siedlce Sp. z o.o.

W roku 2002, w związku z planowanym przyłączeniem spółki Energia Siedlce i rozszerzeniem zakresu działalności o produkcję i dystrybucję energii elektrycznej, uległa zmianie dotychczasowa nazwa przedsiębiorstwa na Przedsiębiorstwo Energetyczne w Siedlcach Sp. z o.o. W konsekwencji tych działań nastąpiło połączenie spółek w drodze przejęcia Energia Siedlce poprzez przeniesienie całego majątku do Przedsiębiorstwa Energetycznego w Siedlcach Sp. z o.o. Przedsiębiorstwo Energetyczne w Siedlcach Sp. z o.o. działa na terenie miasta Siedlce. Do działalności podstawowej firmy obecnie należy wytwarzanie i dystrybucja energii cieplnej do celów ogrzewania oraz ciepłej wody użytkowej dla jednostek gospodarki komunalnej i mieszkaniowej oraz osób fizycznych, wytwarzanie i dystrybucja energii

cieplnej dla potrzeb jednostek gospodarczych oraz wytwarzanie energii elektrycznej. Największymi odbiorcami ciepła są: Siedlecka Spółdzielnia Mieszkaniowa, firma Polimex-Mostostal S.A., Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny, Szpital Wojewódzki, Urząd Miasta, Jednostka Wojskowa oraz główne obiekty handlowo-usługowe – Park Wodny Siedlce i Galeria Siedlce. Łączna liczba eksploatowanych odpłatnie węzłów ciepłych wynosi 84. Sprzedaż energii cieplnej przekracza 1 mln GJ (gigadzuli). Działalność dodatkowa firmy to kompleksowa realizacja i obsługa inwestycji ciepłowniczych, analiza sposobów zaspokojenia potrzeb energetycznych, plany zaopatrzenia w ciepło i inne nośniki energii, doradztwo z zakresie efektywnych i tańszych sposobów pozyskania energii oraz znajdowanie formuł ich finansowania, opracowania feasibility study (analiza wykonalności) projektów energetycznych, zarówno z zakresu ciepłownictwa, jak i wytwarzania energii elektrycznej, nawiązywanie kontaktów z polskimi i zagranicznymi firmami chcącymi inwestować w naszą energetykę, przygotowanie dokumentacji przetargowych i prowadzenie nadzoru inwestorskiego, działalność ESCO, eksploatacja układów i urządzeń ciepłowniczych, doradztwo i usługi inżynieryjno-techniczne, prace modernizacyjne i remontowe, badania laboratoryjne jakości żużlu, wody, węgla oraz usługi transportowo-sprzętowe. Funkcjonujący w firmie skład opału z powodzeniem prowadzi sprzedaż paliw stałych. Szeroka oferta asortymentu wysokiej jakości węgla (miał, orzech, kostka, ekogroszek) cieszy się popularnością wśród klientów.

Obecnie Przedsiębiorstwo Energetyczne w Siedlcach Sp. z o.o. postrzegane jest jako spółka dynamicznie rozwijająca się, wspierająca akcje charytatywne współorganizowane przez Ciepło Systemowe i Program III Polskiego Radia. W ramach społecznej odpowiedzialności biznesu firma wspiera szereg działań sportowych i kulturalnych w mieście, m.in.: Miejski Klub Piłkarski „Pogoń”, Klub Przyjaciół Siatkówki Banki Spółdzielcze z Grupy BPS Siedlce oraz Siedlecki Klub Koszykówki. Firma organizuje również staże i praktyki dla studentów i uczniów szkół zawodowych, umożliwiając im zdobycie doświadczenia w danym dziale, zapoznanie się z charakterem pracy w firmie i wykorzystanie swojej wiedzy w praktyce. W 2013 roku praktyki studenckie w firmie odbyło 8 studentów, w tym z Politechniki Warszawskiej, Wojskowej Akademii Technicznej oraz Akademii Morskiej w Szczecinie.

Struktura organizacyjna

Obecnie w strukturze organizacyjnej Przedsiębiorstwa Energetycznego w Siedlcach Sp. z o.o. wyodrębnione są następujące jednostki sfery wykonawczej: Zakład Produkcji Ciepła i Energii Elektrycznej, Zakład Przesyłu i Dystrybucji oraz Dział Logistyki prowadzący obsługę działalności podstawowej. Jednostki organizacyjne sfery wykonawczej i komórki funkcjonalne podlegają bezpośrednio

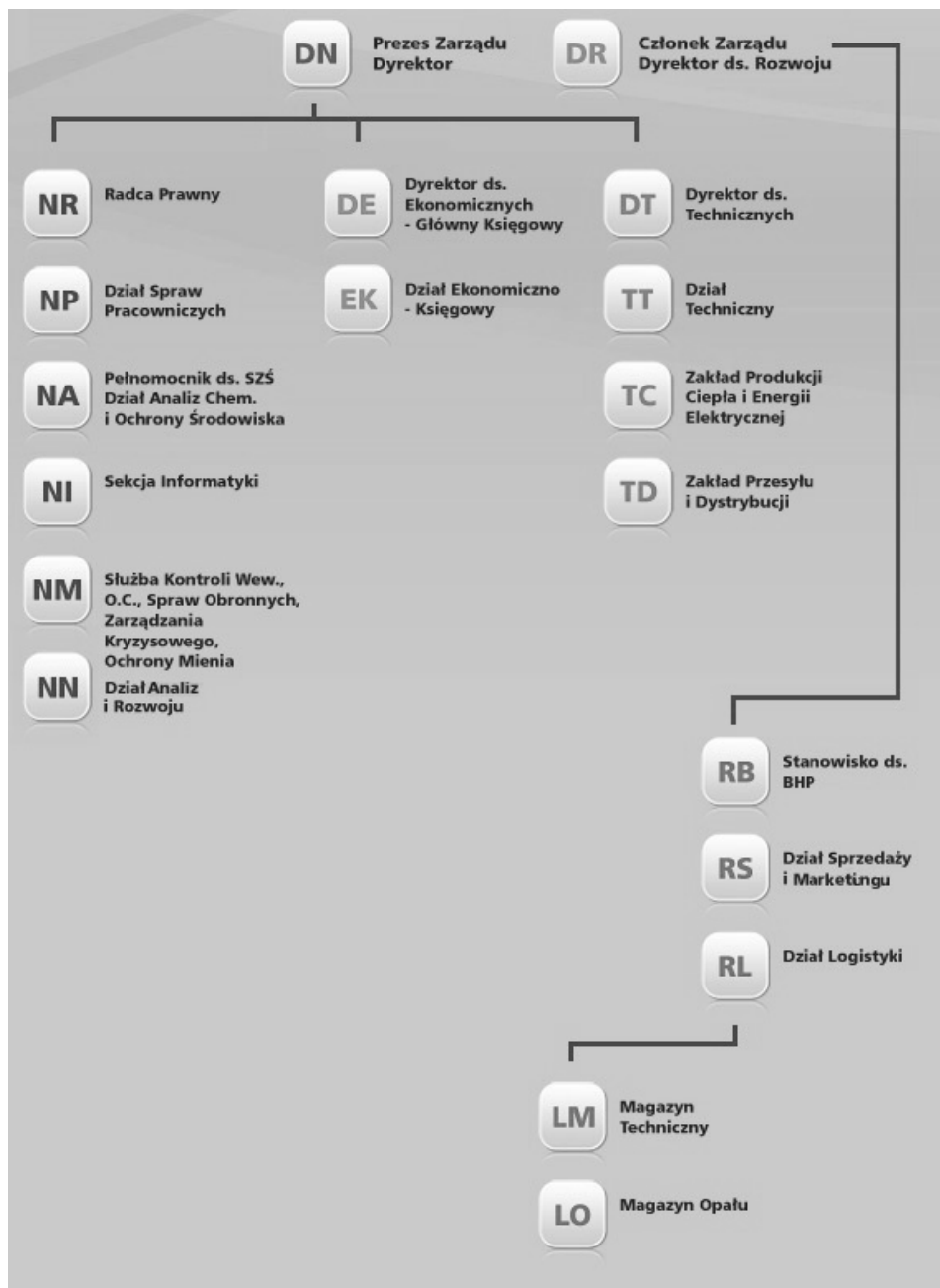
Prezesowi Zarządu (dyrektorowi) oraz kierownikom pionów organizacyjnych w randze dyrektora. Pion organizacyjny podlega Prezesowi Zarządu, w jego skład wchodzi: stanowiska samodzielne i komórki funkcjonalne zajmujące się sprawami pracowniczymi, obsługą prawną, obsługą informatyczną, kontrolą wewnętrzną, obroną cywilną, zarządzaniem kryzysowym i ochroną mienia oraz Dział Analiz Chemicznych i Ochrony Środowiska, do zadań którego należy prowadzenie kontroli parametrów paliw i wody w obiegu ciepłowniczym oraz zagadnień z zakresu ochrony środowiska. W skład pionu Dyrektora ds. Rozwoju wchodzi komórki funkcjonalne, tj. Dział Sprzedaży i Rozwoju, Dział Logistyki oraz stanowisko ds. BHP. Do zadań Działu Sprzedaży i Rozwoju należy analiza możliwości zastosowania nowych technologii grzewczych, całość tematyki umów na dostawę ciepła oraz dokonywania rozliczeń z odbiorcami, modernizacja istniejących urządzeń i sieci ciepłowniczych oraz kontakty z odbiorcami. Dział Logistyki prowadzi całość spraw związanych z obsługą sprzętowo-transportową oraz gospodarką materiałową. W skład pionu Dyrektora ds. Technicznych wchodzi jednostki organizacyjne sfery wykonawczej, tj. Zakład Produkcji Ciepła i Energii Elektrycznej produkujący energię ciepłą i elektryczną na bazie paliwa gazowego oraz energię ciepłą na bazie paliwa stałego oraz Zakład Przesyłu i Dystrybucji oraz komórka funkcjonalna Dział Techniczny. Ta ostatnia odpowiada za całość spraw związanych z inwestycjami, remontami w zakresie urządzeń ciepłowniczych, a także współuczestniczy w opracowywaniu koncepcji i programów rozwoju ciepłownictwa na obszarze objętym działalnością spółki. Działem Ekonomiczno-Księgowym kieruje Dyrektor ds. Ekonomicznych.

Średnie zatrudnienie w roku 2013 wynosiło 148 osób, w tym na stanowiskach nierobotniczych – 67 osób. Ponad 85% załogi stanowili mężczyźni, natomiast pracownicy z wykształceniem zasadniczym zawodowym – 35,65%, pracownicy z wykształceniem średnim – ok. 33%, osoby z wyższym wykształceniem – ok. 22%, co dziesiąty zatrudniony posiada wykształcenie podstawowe. Ten stan utrzymuje się na podobnym poziomie od kilku lat.

Dział Spraw Pracowniczych

Polityka personalna przedsiębiorstwa należy do zadań realizowanych w Dziale Spraw Pracowniczych, w którym zatrudnionych jest 5 osób: kierownik działu, dwóch inspektorów oraz dwóch specjalistów. Dział przeprowadza oceny pracownicze, planuje potrzeby kadrowe, przeprowadza rekrutację wewnętrzną i zewnętrzną oraz organizuje szkolenia i działania związane z rozwojem pracowników.

Schemat 1. Organizacja zatrudnienia w Przedsiębiorstwie Energetycznym w Siedlcach Sp. z o.o.



Źródło: <http://www.pec-siedlce.com.pl/site/112/organizacja-i-zatrudnienie.html>.

Organizację zatrudnienia w przedsiębiorstwie przedstawiono na schemacie nr 1. Wyszczególnić w niej można stanowisko Inspektora ds. administracyjnych, który głównie odpowiada za obsługę centrali telefonicznej, wysyłanie i odbiór korespondencji z poczty, a także prowadzenie rozliczeń rozmów telefonicznych. Natomiast Inspektor ds. administracyjno-ekonomicznych w zakresie polityki szkoleniowej prowadzi sprawy związane ze szkoleniem i doskonaleniem zawodowym zgodnie z obowiązującymi przepisami, prowadzi ewidencję związaną ze szkoleniem pracowników w zakresie bhp, rejestruje badania okresowe. Specjalista ds. administracyjnych obsługuje sekretariat spółki, wykonuje czynności związane z korespondencją przychodzącą i wychodzącą zgodnie z obowiązującymi w tym zakresie przepisami. Do zakresu obowiązków Specjalisty ds. pracowniczych należy między innymi odpowiedzialność za wykonywanie czynności związanych z przyjmowaniem pracowników do pracy i ze zwalnianiem z pracy zgodnie z obowiązującymi przepisami ogólnymi i zasadami wewnątrzzakładowymi, czuwanie nad aktualnością zakresów obowiązków i odpowiedzialności zgodnie z obowiązującym Regulaminem Organizacyjnym Spółki, prowadzenie czynności związanych z uprawnieniami elektrycznymi, energetycznymi i gazowymi pracowników, a także prowadzenie archiwum zakładowego zgodnie z obowiązującą Instrukcją Archiwalną. Kierownik Działu Spraw Pracowniczych w zakresie polityki personalnej firmy odpowiada za planowanie pracy podległej komórki oraz usprawnianie jej techniki i organizacji, organizuje pracę i przydziela zadania pracownikom. Ponadto planuje i bilansuje potrzeby kadrowe, prowadzi rekrutację pracowników na wolne stanowiska pracy, a także organizuje i prowadzi szkolenia oraz wszelkie formy podnoszenia kwalifikacji pracowników.

W 2012 roku została w spółce wprowadzona pełna okresowa ocena pracowników, którą powiązano z systemem awansów zawodowych oraz z wynagrodzeniami pracowniczymi. System obejmuje cykle jednoroczne, w których pracownicy oceniani są przez kierowników działów w oparciu o wytypowane kryteria, wśród których najistotniejszą rolę odgrywają takie obszary jak: inicjatywa, umiejętności manualne, dyscyplina pracy, umiejętności pracy zespołowej, poziom absencji pracowników (np. zwolnienia lekarskie).

Rozwój pracowników w przedsiębiorstwie

Przedsiębiorstwo przywiązuje dużą wagę do rozwoju zawodowego pracowników. Stwarza sprzyjające warunki dla osób zainteresowanych podnoszeniem kwalifikacji. Wybór tematyki szkoleń realizowany jest dwutorowo: przez pracowników (wskazują na konkretne potrzeby w miejscu pracy) oraz kierowników, którzy na podstawie obserwacji pracy, uzyskiwanych przez zatrudnionych wyników lub pojawiających się w otoczeniu nowych rozwiązań proponują określone tematy szkoleniowe. Pracownicy uczestniczą w konferencjach, sympozjach naukowych

i targach, gdzie mają możliwość zapoznania się z nowościami w obszarze technologii ciepłowniczych, a także nowoczesnymi technologiami i zagadnieniami z zakresu ochrony środowiska. Między innymi w ostatnim roku były to: XIV Forum Ciepłowników Polskich, XXVII Spotkania Producentów, Dystrybutorów i Odbiorców Ciepła, Konferencji Rynek Ciepła REC 2013, XVII Wiosennego Spotkania Ciepłowników, XI Konferencji Rynek Gazu, Konferencji Cyberbezpieczeństwo Procesu Wytwarzania Energii Elektrycznej. Tematyka szkoleń, w których brali udział pracownicy firmy w 2013 roku, dotyczyła m.in. rozwiązań informatycznych w ciepłownictwie, bezpiecznych sieci komputerowych, a także problemów podatkowo-prawnych: VAT-u, akcyzy, sprawozdawczości finansowej, prawa pracy, handlu emisjami, problematyki prawnej urządzeń przesyłowych, taryf dla ciepła, zarządzania środowiskowego, ograniczenie strat ciepła, pomiarów w energetyce, badania jakości wody zasilającej i kotłów parowych.

W 2013 roku 56 pracowników korzystało z 36 szkoleń zewnętrznych, 7 osób odbyło szkolenie obligatoryjne w dziedzinie bhp, 2 pracowników korzystało z dofinansowania do studiów podyplomowych. W 2014 roku 44 osoby korzystały z 35 szkoleń zewnętrznych (50% z nich stanowiły szkolenia miękkie, branżowe, 40% – szkolenia obligatoryjne związane z podnoszeniem kwalifikacji pracowników, natomiast 10% – konferencje naukowe i szkolenia menedżerskie), 70 osób uczestniczyło w szkoleniach wewnętrznych – związanych z ochroną środowiska oraz pierwszą pomocą. W 2014 roku łącznie 103 pracowników korzystało z różnych szkoleń. Średni wydatek roczny na 1 pracownika to około 400 zł.

Większość wymienionych szkoleń miała charakter obligatoryjny, pracownicy byli kierowani na wybrane kursy przez swoich przełożonych. Jednocześnie istniała możliwość złożenia przez pracownika własnej propozycji udziału w szkoleniu innym niż zaproponowane przez firmę. Jednak udział w tego typu przedsięwzięciu wymagał zatwierdzenia jego tematyki, terminu oraz ceny przez kierownika działu. Wszelkie sprawy formalne, związane ze zgłoszeniem na wszelkie szkolenia, realizowane są przez Inspektora ds. administracyjno-ekonomicznych, zaczynając od przyjęcia zgłoszenia od kierowników działów, kończąc na przesłaniu zamówienia do instytucji szkoleniowej i wniesieniu opłaty. Po odbyciu każdego szkolenia pracownik zobowiązany jest do dostarczenia kserokopii zaświadczenia o jego ukończeniu, ponadto wypełnia formularz oceny szkolenia. W terminie ok. 2-3 miesięcy po powrocie ze szkolenia pracownicy są oceniani w miejscu pracy, kierownicy określają poziom zmian w zachowaniach oraz to, czy przeszkoleni pracownicy wykorzystują w sposób efektywny zdobyte na szkoleniu umiejętności w praktyce. Ocena koncentruje się na porównaniu zachowań przed i po szkoleniu, brane są również pod uwagę wyniki, takie jak np. wydajność pracy.

Pracownicy uczestniczą w szkoleniach ogólnodostępnych, które prowadzone są głównie w formie tradycyjnej (system klasowo-lekcyjny). Szkolenia wewnętrzne, np. wspierające wdrożenia aplikacji informatycznych, prowadzone są przez

trenerów wewnętrznych, a także przez specjalistów z firm producentów lub dystrybutorów oprogramowania. Na czas wdrożenia z każdego działu typowane są osoby wspierające cały proces, które po odpowiednim przeszkoleniu pełnią funkcję lidera zespołu wdrażającego. Przykładowo w Dziale Spraw Pracowniczych została wdrożona aplikacja UNISOFT, wspierająca system zarządzania ocenami i szkoleniami a także rejestrem świadectw kwalifikacyjnych. Wykaz szkoleń wykonanych w roku 2014 przedstawiono w tabeli 1.

Tab. 1. Raport wygenerowany systemowo: wykaz szkoleń – rok 2014

Przedsiębiorstwo Energetyczne w Siedlcach Sp. z o.o.				Siedlce dn.		
Wykaz szkoleń w 2014 roku						
L.p.	Temat	Koszt	Miejsce	Data	Organizator	
1	VAT 2013/2014	1 292,00	SIEDLCE	2014-01- <input type="checkbox"/>	SK	
L.p.	Nazwisko i imię	Kwota/osobę	Ocena	Jednostka organizacyjna		
1		323,00	4,8	Dział Ekonomiczno-Księgowy		
2		323,00	5	Dział Ekonomiczno-Księgowy		
3		323,00	4,8	Dział Ekonomiczno-Księgowy		
4		323,00	4,8	Dział Ekonomiczno-Księgowy		
2	BILANS 2013 MODUL I	361,00	SIEDLCE	2014-01- <input type="checkbox"/>	SK	
L.p.	Nazwisko i imię	Kwota/osobę	Ocena	Jednostka organizacyjna		
1		361,00	4,8	Dział Ekonomiczno-Księgowy		
3	PLATNIK	532,00	SIEDLCE	2014-01- <input type="checkbox"/>	SK	
L.p.	Nazwisko i imię	Kwota/osobę	Ocena	Jednostka organizacyjna		
1		266,00	5	Sekcja Informatyki		
2		266,00	5	Dział Ekonomiczno-Księgowy		
4	ASPEKTY PRAWNE KORZYSTANIA Z NIERUCHOMOŚCI	2 400,00	WARSZAWA	2014-01- <input type="checkbox"/>	IGCP	
L.p.	Nazwisko i imię	Kwota/osobę	Ocena	Jednostka organizacyjna		
1		1 200,00	4,1	Prezes Zarządu Dyrektor		
2		1 200,00	5	Rada Prawny		
5	BIAŁY CERTYFIKATY	790,00	WARSZAWA	2014-01- <input type="checkbox"/>	THINKPRO	
L.p.	Nazwisko i imię	Kwota/osobę	Ocena	Jednostka organizacyjna		
1		790,00	4,8	Dział Techniczny		
6	RYNEK CIEPŁA SYSTEMOWEGO	3 150,00	PULAWY	2014-02- <input type="checkbox"/>	IGCP	
L.p.	Nazwisko i imię	Kwota/osobę	Ocena	Jednostka organizacyjna		
1		1 050,00	4	Prezes Zarządu Dyrektor		
2		1 050,00	4	Dział Ekonomiczno-Księgowy		
3		1 050,00	4,1	Dział Ekonomiczno-Księgowy		
7	ZARZĄDZANIE UPRAWNIENIAMI DO EMISJI CO2	550,00	WARSZAWA	2014-02- <input type="checkbox"/>	IGCP	
L.p.	Nazwisko i imię	Kwota/osobę	Ocena	Jednostka organizacyjna		
1		275,00	3,2	Dział Analiz Chem. i Ochr Środ		
2		275,00	4,8	Dział Ekonomiczno-Księgowy		

Raport wyemitowany z programu 'UNISOFT' z modułu 'YD' przez użytkownika [redacted] Wzorzec: 'Zestawienie szkoleń - PE Siedlce'

Źródło: Raport wyemitowany z programu „Unisoft” z modułu „XD” przez użytkownika.

Rejestr świadectw kwalifikacyjnych uprawniających do obsługi oraz eksploatacji urządzeń, instalacji i sieci na stanowiskach eksploatacji i dozoru nadzoruje pracownik Działu Spraw Pracowniczych – Specjalista ds. pracowniczych. Pracownik monitoruje terminy przedłużenia lub odnowienia uprawnień, przygotowuje wnioski i skierowania na obowiązkowe egzaminy. Ze względu na specyfikę branży dość często odbywają się szkolenia specjalistyczne, dotyczące np. uprawnień energetycznych, elektrycznych, gazowych w zakresie dozoru i eksploatacji urządzeń. W programie UNISOFT dla każdego pracownika tworzona jest kartoteka osobowa, w której gromadzone są dane: osobowe, stan rodziny, wykształcenie, odbyte szkolenia, uprawnienia, rodzaj umowy. Na bieżąco liczone są przysługujące dni

urlopu wypoczynkowego, absencje, staż pracy, staż pracy w zakładzie, zmiany stanowisk i stawek. Zdobyte uprawnienia są wprowadzane do kartoteki pracownika, dzięki czemu na bieżąco pojawiają się alerty o terminach ważności uprawnień, np. na miesiąc wcześniej pojawia się alert, że danego pracownika należy skierować na dane szkolenie obligatoryjne. Dzięki wprowadzaniu szczegółowych danych do programu – zdobytych uprawnień, odbytych szkoleń – można tworzyć raporty według różnych kluczy. Przykładowo mogą to być: wykazy szkoleń w 2014 roku z selekcją na tematykę szkolenia, pracowników (kto i z jakich szkoleń korzystał w danym roku), raport szkoleń najlepiej ocenianych przez pracowników, a także przegląd wszystkich pozycji kosztowych itp.

Opinie pracowników na temat polityki szkoleniowej

Po roku działania nowych rozwiązań HR wśród pracowników przeprowadzono ankietę dotyczącą oceny systemu doskonalenia kompetencji/podnoszenia kwalifikacji. Na podstawie zebranych opinii planowano dokonać korekt lub zmian w funkcjonujących rozwiązaniach. Wszyscy pracownicy potwierdzili, iż szkolenia w firmie są niezbędnym elementem rozwoju ich organizacji. Najskuteczniejszą formą zdobywania kwalifikacji dla ¼ pytanych osób było uczenie się na stanowisku pracy. Wskazywali tu na bardzo praktyczny a zarazem prosty sposób zdobywania umiejętności w konkretnych sytuacjach pracy.

W przypadku co dziesiątego pracownika kluczową rolę w tym procesie odegrał bezpośredni przełożony. Co piąty pracownik wskazał na większą skuteczność szkoleń organizowanych przez pracodawcę poza przedsiębiorstwem. Tylko kilka osób podjęło proces samodzielnego kształcenia, nie korzystając z pomocy firmy w tym w procesie samokształcenia (Internet, książki i czasopisma specjalistyczne). W przypadku regularnych szkoleń pracownicy nieco chętniej uczestniczyli w kursach poza zakładem pracy. Dla ponad 80% zatrudnionych wprowadzone zasady i kryteria stosowane w przypadku kierowania pracownikami na szkolenie były przejrzyste i nie budziły wątpliwości. Zdaniem pracowników częstotliwość udziału w szkoleniu zależała przede wszystkim od zakresu obowiązków – rodzaju stanowiska, pełnionej funkcji, a także od potrzeb bieżących firmy. Budziła nieco wątpliwości jednak zbyt silnie zaznaczona rola przełożonych podejmujących decyzje o udziale w szkoleniu konkretnego pracownika, a także doborze tematyki i programu. Po bliższej analizie tego problemu w wielu przypadkach przyczynę upatrywano w wadliwej komunikacji, a przyczyną niezrozumienia był np. brak świadomości poszczególnych pracowników, co do ich przyszłej (planowanej) roli w organizacji. Ponad 40% ankietowanych uważało, iż na szkolenia powinno się kierować przede wszystkim osoby, które są najbardziej zainteresowane podnoszeniem kwalifikacji, a także tych, którzy posiadają własną wizję rozwoju. Wśród innych czynników obiektywnych ograniczających swobodę wyboru szkolenia wy-

mieniano np. możliwości finansowe firmy oraz inne potrzeby organizacji. Ponad 90% pracowników stwierdziła, iż szkolenia organizowane w firmie odpowiadają ich oczekiwaniom i potrzebom. Szkolenia, w których uczestniczyli, w przypadku 40% osób zwiększyły ich pewność w pracy, co trzeci pracownik zaobserwował u siebie wzrost efektywności wykonywanych zadań, u stosunkowo niewielu wpłynęły na wzrost motywacji.

Szczegółowa analiza wypowiedzi, a także przegląd wprowadzonych procedur w firmie skłoniły Kierownika Działu Spraw Pracowniczych do wprowadzenia korekt w systemie. Punktem wyjścia stała się roczna ocena pracowników. Kierownicy poszczególnych komórek organizacyjnych dostarczyli do Działu Spraw Pracowniczych wypełnione (nowe) formularze karty ocen podległych pracowników. Na spotkaniu z kierownikiem Działu Spraw Pracowniczych każdy z szefów działu przedstawił własną opinię oraz określił przyszłą rolę i zadania związane z rozwojem swoich podwładnych. Jak się okazało w przypadkach niższych ocen, szczególnie w odniesieniu do pracowników fizycznych, działania polegały jedynie na podtrzymywaniu dotychczasowych warunków w odniesieniu do oczekiwanego przez pracodawcę poziomu umiejętności, a w efekcie pracownicy mogli uczestniczyć zaledwie w szkoleniach tzw. „eksploatacyjnych” czy obligatoryjnych np. BHP. Inaczej sytuacja wyglądała w przypadku wyróżniających się pracowników. W oparciu o przeprowadzoną ocenę, a także opinię przełożonego zespół opracowywał plan rozwoju. Dzięki temu powstały zręby programu sukcesji, który należy intensywnie rozwijać ze względu na dość wysoką średnią wieku pracowników zajmujących kluczowe stanowiska w firmie. Wytypowani w ten sposób pracownicy mogli wziąć udział w specjalistycznym programie doskonalenia zawodowego. Wśród zaproponowanych tematów, oprócz udziału w szkoleniach polegających na poznawaniu obsługi bardziej zaawansowanych urządzeń i rozwiązań technicznych, do nowych wymagań na stanowisku pracy włączono doskonalenie kompetencji pod kątem wyzwań organizacyjnych. Spośród zaproponowanych przez kierownika programów szkoleniowych przy udziale Inspektora ds. administracyjno-ekonomicznych z Działu Spraw Pracowniczych dokonywano oceny spójności programu z planowaną ścieżką rozwoju pracownika. Każdy pracownik po przeprowadzonej ocenie był informowany o jej wynikach, a także o podejmowanych przez organizację krokach związanych z jego przyszłością. W przypadku wyboru potencjalnych kandydatów na stanowiska kierownicze średniego i wyższego szczebla ocena odbywała się w ścisłej współpracy z Zarządem Spółki. Należy zaznaczyć, iż nie wszystkie rozpoczęte programy rozwojowe związane z przygotowaniem pracownika do nowej roli kończyły się sukcesem. Czasami w okresie przygotowawczym pojawiały się problemy (wcześniej niezidentyfikowane) np. pracownik miał trudności z wykonywaniem bardziej zaawansowanych zadań, organizacją pracy własnej i grupowej, z obawami przed większą odpowiedzialnością lub wręcz brakiem chęci do zmiany dotychczasowego schematu zadań.

Rezultaty wprowadzonych zmian – wnioski

Obecnie w Przedsiębiorstwie Energetycznym w Siedlcach Sp. z o.o. istnieją czytelne procedury dotyczące doboru szkoleń dla pracowników. Sporządzany jest cyklicznie roczny plan szkoleń, który ułatwia koordynowanie działań prorozwojowych w organizacji.

Kierownicy we współpracy z pracownikami i pracownikami działu spraw pracowniczych badają potrzeby szkoleniowe, szczególnie w zakresie często zmieniających się przepisów. Dzięki analizom przeprowadzonym po odbytych przez pracowników szkoleniach Dział Spraw Pracowniczych może dość precyzyjnie ocenić przydatność różnych form doskonalenia kompetencji w organizacji, dokonać korekty programowej, a także dokonać optymalnego wyboru firmy szkoleniowej. Dzięki takiemu podejściu pracownicy mogą zaplanować własne obowiązki na stanowisku pracy, nie są „zaskakiwani” terminami kursów, mają świadomość kierunku własnego rozwoju w organizacji. Pracownicy doceniają fakt, iż dzięki szerszej konsultacji, do której oprócz kierownika włączono pracownika działu spraw pracowniczych – Inspektora ds. administracyjno-ekonomicznych, mają wpływ na rodzaj i formę szkolenia.

Wprowadzone zmiany miały charakter ewolucyjny. Polegały głównie na uporządkowaniu, udoskonaleniu oraz integracji istniejących w firmie rozwiązań, w tym przypadku karty oceny pracownika, analizy potrzeb szkoleniowych, oceny ich efektywności oraz zintegrowanego planu szkoleń. Przed wprowadzeniem zmian wiele czynności było wykonywanych w sposób intuicyjny. Mogło to rodzić pewne frustracje wśród części pracowników i powodować obniżenie motywacji do pracy. Jednocześnie brakowało rozwiązań dotyczących zjawiska „starzenia się” doświadczonej załogi, natomiast dzięki zastosowaniu nowych rozwiązań w sposób naturalny młodzi pracownicy mogli przygotować się do przyszłych ról w organizacji, nabywając wiedzę, doświadczenie i poznając przyszłe obowiązki. System doskonalenia pracowników w obecnym kształcie spełnia oczekiwania organizacji i większości pracowników, jednak powinien być stale monitorowany i udoskonalany.

Źródła

Dokumentacja Przedsiębiorstwa Energetycznego w Siedlcach Sp. z o.o.
<http://www.pec-siedlce.com.pl/site/112/organizacja-i-zatrudnienie.html>
<http://www.unisoft.com.pl/oferta-3/sektor-wod-kan/kadry>

Systemy informatyczne wspierające zarządzanie procesami HR

Streszczenie

W pracy zaprezentowano opis przypadku wdrożenia systemu informatycznego wspierającego zarządzanie procesami HR w firmie produkcyjnej Asco Numatics Sp. z o.o. Usprawnieniu podlegały: procedury związane z zatrudnianiem i zwalnianiem pracowników, komunikacja pomiędzy kierownictwem a pracownikami, określanie potrzeb rozwojowych kadry, a także przebieg procesów szkoleniowych.

Wprowadzenie

Coraz częściej systemowe rozwiązania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi są budowane z wykorzystaniem dedykowanych narzędzi informatycznych. Nie tylko znacząco ułatwia to wszelkie praktyczne działania w tym obszarze, lecz jest także coraz lepiej przyjmowane przez wszystkich użytkowników – od zespołu HR począwszy aż po kadrę menedżerską i samych pracowników.

Na rynku dostępnych jest coraz więcej interesujących i mniej lub bardziej rozbudowanych narzędzi IT, dedykowanych różnym procesom zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), w tym także systemom kompetencji. Spróbujmy przyjrzeć się praktycznym aspektom budowy wybranych elementów systemu ZZL w oparciu o jedno z ciekawszych narzędzi.

Firma i jej potrzeby

Asco Numatics Sp. z o.o. to firma produkcyjna, zatrudniająca w Polsce ponad 300 pracowników. Jest częścią globalnego koncernu Emerson. Doświadczony, zaangażowany, dynamiczny oraz stale rozwijający się zespół to podstawa, na której firma buduje sukces. Asco Numatics Sp. z o.o. to lider na rynku sterowania przepływem mediów oraz pneumatyki siłowej, który musi dbać zarówno o produkcję zgodną z najwyższą jakością i wymaganiami, ale także o zapewnienie swoim pracownikom wysokich standardów zatrudnienia i obsługi ze strony działu HR. W sprawnym zarządzaniu procesami zarządzania zasobami ludzkimi istotne jest: przestrzeganie procedur związanych z zatrudnianiem i zwalnianiem pracowni-

ków, komunikacja pomiędzy kierownictwem a pracownikami, określanie potrzeb rozwojowych kadry, odpowiedni przebieg procesów szkoleniowych.

Na początku 2011 roku powstał plan, który określał potrzeby rozwoju procedur i wsparcia pod kątem narzędzi usprawniających pracę w zakresie elektronicznego obiegu dokumentów rekrutacyjnych, systemu rekrutacyjnego, ocen pracowniczych i szkoleń. Specjalista ds. Zasobów Ludzkich w Asco Numatics, pani Katarzyna Chudzińska, osoba odpowiedzialna za wdrożenie systemu w firmie, następująco opisała ówczesną sytuację:

„W 2011 roku najistotniejsze wydawało się dla nas wdrożenie elektronicznego systemu ocen okresowych, gdyż dotychczasowe papierowe karty były archaiczne i przede wszystkim niepraktyczne. Zaraz obok, chcąc budować wizerunek profesjonalnego i nowoczesnego pracodawcy, chcieliśmy stworzyć platformę rekrutacyjną, która pozwalałaby kandydatom aplikować na oferty pracy za pośrednictwem przyjaznej i nowoczesnej platformy, a nam, wewnątrz organizacji, dałaby szansę na prowadzenie procesu rekrutacji od A do Z poprzez system elektroniczny. W aspekcie rekrutacji istotne były również wymogi prawa pracy, możliwość określania wymaganych klauzul ochrony danych osobowych i czasu przechowywania życiorysów. Poszukując dostawcy, koncentrowaliśmy się na możliwościach dopasowania systemu do naszych potrzeb, ewentualnych modyfikacjach, gwarancji bezpieczeństwa samego systemu, ale i danych naszych pracowników. Istotne dla nas było profesjonalne podejście konsultantów, którzy potrafiliby przełożyć język programisty na język HR-owca, wpływ na decyzję miała również cena. Jak się okazało, znaleźliśmy wielofunkcyjny system, kompleksową platformę HR, która oprócz modułów: rekrutacyjnego i ocen okresowych, dawała nam potencjalną możliwość wykorzystywania dalszych funkcjonalności. Od 2011 roku przez kolejne 3 lata uruchomiliśmy dalsze moduły, takie jak administracja szkoleniami czy zakładka „Cele” i w znaczącym stopniu modyfikowaliśmy dalsze funkcjonalności w obszarze ocen okresowych i rekrutacji²⁸.

Przygotowanie rozwiązania

Po rozpoznaniu oferty rynkowej, firma Asco Numatics zdecydowała się na wdrożenie rozwiązań w oparciu o system HRsys.pl. Wymagało to podjęcia szeregu działań związanych z przygotowaniem zarówno systemu IT jak i samej firmy. Kluczowe znaczenie miało dokładne opisanie przez pracowników Działu HR dokumentacji funkcjonalnej, która określała, co należy umieścić w systemie i jak ma on działać, aby spełniał określone wymagania. Wieloletnie doświadczenie firmy HRtec, dostawcy systemów HRsys, w pracy przy wdrażaniu systemu do obsługi procesów HR wskazuje, że istotne jest planowanie działań w oparciu nie

28 Fragment wywiadu z Katarzyną Chudzińską, dokumentacja Asco Numatics.

tylko o bieżące potrzeby, lecz także z uwzględnieniem szerszej, przyszłej perspektywy wykorzystywania różnych funkcji HR. Dlatego też firma zadeklarowała chęć wdrożenia całego systemu, który składa się z wielu różnych funkcji, tj.: ocena 360 stopni, zarządzanie szkoleniami, moduł e-learning, zarządzanie celami, opisy stanowisk pracy z propozycją rozwoju modułu rekrutacji o indywidualne potrzeby firmy. W celu skutecznego określenia zmian w module rekrutacji Dział HR Asco Numatics zebrał i spisał wszystkie dotychczasowe doświadczenia i procedury z obszaru doboru i zatrudniania pracowników, przeanalizował je pod kątem efektywności i możliwych usprawnień oraz opracował szczegółową specyfikację modyfikacji w systemie. Cenną opinią były także informacje płynące bezpośrednio od kierowników, które również były brane pod uwagę pod kątem tworzenia nowych procedur. Pracownicy działu personalnego firmy opracowali szczegółowe dokumenty obrazujące wizję działania systemu z perspektywy kierownictwa, administratora, rekrutera oraz kandydata aplikującego poprzez system. To był pierwszy etap wdrożenia. W następnej kolejności określono dokładny harmonogram prac, który przewidywał również czas na wprowadzanie poprawek do określonej w specyfikacji funkcjonalności. Doświadczenie dostawcy systemu potwierdziło po raz kolejny, że podczas wprowadzania narzędzi informatycznych dopasowanych do wymogów klienta pojawiają się dodatkowe zadania, które nie zostały przewidziane podczas planowania projektu, a okazują się być nie bez znaczenia dla efektywności narzędzia.

Wdrożenie

Dzięki precyzyjnej i jednoznacznej specyfikacji oraz bieżącej komunikacji pomiędzy opiekunami projektu z obu stron, udało się w zakładanym czasie wdrożyć efektywny i intuicyjny system oparty o rozwiązania firmowe wraz z modulem rekrutacyjnym zmodyfikowanym stosownie do potrzeb. W okresie testowym pracownicy działu personalnego przeprowadzali szereg testów. Prace nad działaniami wdrożeniowymi trwały trzy miesiące i wymagały dalszego dostosowania narzędzia do specyfiki firmy.

Moduł rekrutacji

Obecnie każdy kierownik posiadający podległości służbowe, za pośrednictwem indywidualnego loginu i hasła, loguje się do systemu i w specjalnej karcie składa wnioski rekrutacyjne oraz otrzymuje pełne dane na temat zadań, jakie ma wyznaczone w ramach wniosków już złożonych, zaakceptowanych i odrzuconych. Pozwala to na bieżące kontrolowanie przebiegu procesu i obserwowanie, jak przechodzi on przez poszczególne etapy realizacji i w jakim terminie.

Ilustracja 1. Zrzut ekranu: karta wniosków

Moje wnioski		Wnioski zaakceptowane								
Moje wnioski										
Id wniosku/rekrutacji	Główny rekruter	Stanowisko	Dział	Etap	Utworzono	Ostatnia modyfikacja	Zobacz CV	Akceptuj	Kopiuj	Usuń
524	Platformy Administrator	Europe Multisite Project Manager	Sytelne Specialists	Przekazany do realizacji	2015-06-09	2015-06-09				
523	Platformy Administrator	ERP Developer	Sytelne Specialists	Przekazany do realizacji	2015-06-09	2015-06-09				
338	Platformy Administrator 2	Kierownik Działu Usług Wewnętrznych	PRODUKCJA	Przekazany do realizacji	2014-06-12	2014-06-12				
302 / 1251	Platformy Administrator 2	Technolog Malarni		Rekrutacja zakończona	2014-04-09	2014-04-09	lista CV	✓		

Źródło: System HRsys.pl.

Wybierając wniosek o nową rekrutację (patrz: Ilustracja 1), system kieruje użytkownika na kolejne karty, które są indywidualnie zdefiniowane dla danego wniosku (występują 4 typy wniosków – w zależności od tego, czy rekrutacja dotyczy stanowisk biurowych czy produkcyjnych oraz czy mówimy o pełnym procesie rekrutacyjnym, czy tylko o zatrudnieniu pracownika, który do tej pory świadczył pracę w ramach agencji pracy tymczasowej). Na przykład dla stanowisk biurowych wymagane jest wypełnienie „profilu idealnego kandydata”, co w przypadku pracowników produkcyjnych, zatrudnianych według stałych i znanych kryteriów, nie jest konieczne. Dzięki temu każdy kierownik dokładnie definiuje, jakiej osoby poszukuje, a rekruter, do którego kierowana jest rekrutacja z wniosku, konstruuje ogłoszenie o dokładnie sprecyzowanym profilu poszukiwanego kandydata. Dodatkowo w systemie zastrzeżono pola obowiązkowe, bez wypełnienia których nie można złożyć wniosku.

Ilustracja 2. Zrzut ekranu: ścieżka akceptacji wniosku

Ścieżka akceptacji			
Nazwisko i imię osoby akceptującej	Stanowisko	Data akceptacji	Czy dokonano edycji we wniosku?
	Dyrektor ds. Zasobów Ludzkich	2014-04-09	✓
	Dyrektor operacyjny	2014-04-09	✓
		2014-04-10	PRZYPISANIE WNIOSKU DO: Platformy Administrator 2

Źródło: System HRsys.pl.

Również tylko dla stanowisk biurowych wypełnia się formularz uprawnień IT i kartę zapotrzebowania na sprzęt komputerowy. Po zaakceptowaniu wniosku przez wszystkie osoby w ścieżce, część dotycząca IT wysłała się jako zapotrzebowanie do Kierownika IT, który dzięki temu może przygotować stanowisko pracy dla nowozatrudnionej osoby. Każdy wniosek ma swoją ścieżkę akceptacji, która jest możliwa do odczytania na etapie składania wniosku i potem obserwowana

przez wnioskodawcę (patrz: Ilustracja 2). Na każdym etapie osoby zaangażowane w dany wniosek czy to po stronie wnioskodawcy, czy osoby ujętej w ścieżce, mogą dodawać uwagi i komentarze, które są widoczne w informacjach we wniosku. Edycja każdorazowo jest archiwizowana w danym wniosku i w każdej chwili administrator ma dostęp do informacji kto, kiedy oraz jaką treść poddał edycji.

Znacznym ułatwieniem przepływu informacji o zadaniach wynikających z poszczególnych wniosków są powiadomienia wysyłane automatycznie przez system. W przypadku, gdy użytkownik otrzymuje zadanie dotyczące np. akceptacji wniosku lub utworzenia rekrutacji z wniosku, system wysyła informację na adres e-mail pracownika o konieczności jego zrealizowania. Funkcjonalność ta znacznie ułatwia i przyspiesza kontrolę przebiegu procesu. Wśród zadań kierowanych z wniosków znajduje się zlecenie utworzenia rekrutacji, które otrzymuje indywidualnie rekruter wskazany przez ostatnią osobę w ścieżce akceptacji, zazwyczaj jest to Dyrektor Działu Zasobów Ludzkich, będąca przełożoną wszystkich rekruterów. W panelu przypisanych do mnie wniosków, wskazana osoba w prosty sposób zakłada projekt rekrutacyjny, który oparty jest o szablon i kieruje go do poszczególnych rubryk. Następnie może skorzystać z opcji wysyłki ogłoszenia do akceptacji wnioskującego oraz zmienia samodzielnie etapy rekrutacji, które mogą odczytywać osoby zaangażowane w dany wniosek. Administracja utworzoną rekrutacją na wszystkich etapach przebiega w module rekrutacji, który jest wyposażony w kompleksowy zestaw funkcji niezbędnych do efektywnego przeprowadzania procesu rekrutacji. Założone rekrutacje mogą być wielokrotnie wykorzystywane, a dzięki szeroko opisanym informacjom dla każdego z projektów, rekruterzy mogą po czasie powrócić do danych kandydatów i poddać ponownej analizie ich zgłoszenia, co pozwala na oszczędność czasu i kosztów. Zarządzanie aplikacjami odbywa się w wygodny sposób, umożliwiając analizę nadesłanych dokumentów pod kątem wszystkich zdefiniowanych danych preselekcyjnych lub po oznaczeniach nadawanych kandydatom w trakcie przeglądania CV, słowach kluczowych użytych w CV i otrzymanych ocenach (patrz: Ilustracja 3).

Szczególną wartością często podkreślaną przez osoby odpowiedzialne za rekrutację jest możliwość dodawania ankiet, które kandydat wypełnia, aplikując na stanowisko. Najczęściej wykorzystywane dotyczą oczekiwań finansowych, znajomości języków obcych czy różnych programów (np. Excel, ProEngineer). Dostęp do tych danych jeszcze przed zaproszeniem kandydata na rozmowę znacząco skraca proces selekcji. Kolejną korzyścią podkreślaną przez użytkowników są profile kandydata oraz łatwe zarządzanie informacjami jakie chcemy pozostawić po spotkaniu, czy kontakcie telefonicznym z nim (patrz ilustracja 4). Zarejestrowanie się osoby w systemie automatycznie tworzy jego profil w module rekrutacja. Dostępne są w nim wszystkie dane o kandydacie jakie zostały przez niego dostarczone wraz załączonymi dokumentami. Dla ułatwienia zarządzania wieloma profilami system dostarcza szereg praktycznych funkcji, tj. oznaczenia kandydatów w ramach danej

rekrutacji, wpisywanie notatek o kandydacie i inne. HRsys rejestruje także całą historię kontaktu z kandydatem: ewentualne spotkania rekrutacyjne, rekrutacje, na które aplikował kandydat, a także wszystkie wiadomości wysyłane do kandydatów poprzez system. Widoczna jest historia zgłoszeń danego kandydata, np. rekruter widzi, że kandydat kilka miesięcy wcześniej aplikował na inne stanowisko.

Ilustracja 3. Zrzut ekranu: wyszukiwarka kandydatów

Ilustracja 3 przedstawia zrzut ekranu z interfejsu wyszukiwarki kandydatów w systemie HRsys. Formularz zawiera następujące elementy:

- Imię**: pole tekstowe.
- Nazwisko**: pole tekstowe.
- Szukaj CV po słowach kluczowych**: pole tekstowe z sugestią "Wpisz słowa".
- Oznaczenia**: pole tekstowe z sugestią "Wybierz oznaczenia".
- Dział**: menu rozwinięte.
- Ocena z ankiety**: 0% - więcej...
- Ocena średniej rekrutera**: menu rozwinięte.
- Wykształcenie**: pod - wyz
- Wiek**: menu rozwinięte.
- Sortuj**: Po dacie zgłoszenia malejąco
- CV przesłane w czasie**: menu rozwinięte.
- Tag**: Wybierz tagi
- Data rozpoczęcia**: pole tekstowe.
- wt Opis**: Oczekiwanie finansowe brutto
- Warunek**: menu rozwinięte.
- Wartość**: pole tekstowe.
- Znajomość języka francuskiego
- poziom komunikatywny
- poziom podstawowy
- brak znajomości

Źródło: System HRsys.pl.

Ilustracja 4. Zrzut ekranu: profil kandydata.

Ilustracja 4 przedstawia zrzut ekranu z interfejsu profilu kandydata w systemie HRsys. Dane o kandydacie:

- Imię i nazwisko**: Ewa Olejnik
- Aplikacja na**: Księgową
- Trafił z**: http://ogloszenia.trojmiasto.pl/praca...
- Średnia ocena**: 3
- Telefon**: 501-734-111
- Email**: ewa.olejnik@hrtec.pl
- Data urodzenia**: -
- Załączone pliki**: CV
- Wykształcenie**: wyższe
- Ankieta**: [ikonka]
- Aplikację złożono**: 2016-05-18 13:36:28

Oznaczenia w ramach rekrutacji:

- zaprosić

Notatki:

- Szlagowska-Twaróg Monika × 2016-05-18
Osoba posiadające odpowiednie kompetencje na to stanowisko.
- Szlagowska-Twaróg Monika × 2016-05-18
Spotkanie: 2016-05-20 10:00

Tagi:

- każdy i place
- nowa ×
- spotkanie ×

Opis tagów: Klikając zieloną ikonę przy tagu, można dany tag oznaczyć jako ważny. Ważne tagi można wyświetlać jako kolumnę na liście aplikacji.

Źródło: System HRsys.pl.

Kolejną ważną funkcją, na którą zwraca uwagę główny administrator systemu po stronie Asco Numatics, jest automatyczne usuwanie danych kandydatów: „Nieocenioną funkcjonalnością jest dla nas możliwość kompleksowego zadbania o wymogi GODO związane z ochroną danych osobowych. Jesteśmy korporacją, która bezwzględnie przestrzega prawa pracy i wewnętrznego kodeksu etyki w biznesie. Kandydat ma zapewnioną ochronę swoich danych, a aplikując zaznacza wybraną przez siebie klauzulę rekrutacyjną. Aplikacje usuwane są z systemu w wyznaczonym czasie, o czym kandydat informowany jest osobnym mailem. Dostawca systemu HRsys.pl przedstawił nam certyfikat bezpieczeństwa systemów informatycznych, wiemy, że dane naszych pracowników i kandydatów są strzeżone”²⁹.

Wraz z uruchomieniem modułu rekrutacji firma połączyła HRsys.pl z zakładką „Kariera” na firmowej stronie internetowej, co umożliwi kandydatom bezpośrednie aplikowanie poprzez system, także dla aplikacji nie pochodzących z wniosków rekrutacyjnych, czyli tak zwanych rekrutacji spontanicznych. Kandydaci załączają w systemie swoje dokumenty, wypełniając wszystkie wskazane rubryki. System automatycznie informuje kandydata, że jeśli nie zamieści potrzebnych danych, jego aplikacja nie zostanie złożona. Od czasu wdrożenia systemu rekrutacyjnego on-line, w którym decydujemy, jakie pola są obligatoryjne do wypełnienia, rekruterzy nie otrzymują już od kandydatów odpowiedzi częściowo wypełnionych lub z brakującymi numerami referencyjnymi. Nie przechowują też życiorysów na swoich skrzynkach mailowych, czyli nie przetwarzają danych osobowych kandydatów niezgodnie z przeznaczeniem bądź po upływie dozwolonego czasu.

Skuteczne złożenie aplikacji w odpowiedzi na ogłoszenie rekrutacyjne firmy skutkuje tym, że kandydat otrzymuje e-maila z potwierdzeniem złożenia wniosku, co daje mu pewność, że jego aplikacja została wysłana. Firma natomiast buduje obraz siebie jako profesjonalnego pracodawcy, który korzysta z nowoczesnych narzędzi przepływu dokumentów i nie bez znaczenia jest dla niego komfort i poczucie bezpieczeństwa kandydata.

Jedną z bardziej istotnych funkcji, które łączą się bezpośrednio z systemem wniosków, jest dostęp do zleconych rekrutacji przez kierownika, który wnioskował o nią lub jest wskazany w rekrutacji jako przypisany kierownik. Konstruując tę funkcjonalność, zależało nam na bezpośrednim i intuicyjnym dostępie każdego kierownika do złożonych dokumentów aplikacyjnych, wystawionych ocen przez rekrutera i możliwości dokonania oceny własnej. Dlatego też umożliwiamy realizację tego za pomocą zaledwie kilku kliknięć w systemie. Z perspektywy użytkowników jest to ocenione bardzo wysoko. Poniżej jedna z wypowiedzi:

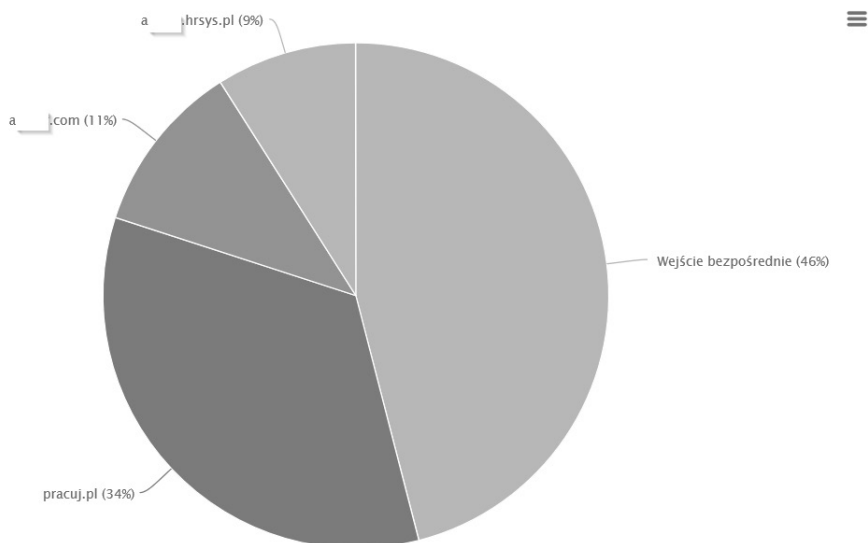
„Menedżerowie w naszej organizacji bardzo łatwo przyzwyczaili się do dokonywania ocen za pośrednictwem systemu HRsys.pl. Nie drukujemy im już sterty

29 Fragment wywiadu z Katarzyną Chudzińską, dokumentacja Asco Numatics.

CV, na których dokonywali mniej lub bardziej zrozumiałych notatek. Teraz mamy przyjętą skalę oceny, wszystko odbywa się w systemie³⁰.

Wart uwagi jest dostęp administratorów poszczególnych projektów rekrutacyjnych do wielu praktycznych zestawień, które pomagają w efektywnej analizie prowadzonych rekrutacji (patrz ilustracja 5). Automatyczne zestawienia na temat ilości zarejestrowanych kandydatów, spójności ich doświadczeń ze zdefiniowanymi kryteriami, liczby dni aktywnej rekrutacji, liczby spotkań rekrutacyjnych mogą być wykorzystywane w różnych prezentacjach i raportach. Ponadto system podaje ilość wejść i ilość złożonych aplikacji z różnych źródeł zewnętrznych, umożliwiając analizę najskuteczniejszych miejsc, w których zamieszczenie ogłoszenia gwarantuje spływ aplikacji.

Ilustracja 5. Wykres pokazujący najpopularniejsze źródła złożonych aplikacji.



Źródło: System HRsys.pl.

Jak podkreśla Katarzyna Chudzińska, „zestawienia dotyczące źródeł spływu aplikacji są kluczowym narzędziem w podejmowaniu decyzji na temat zamieszczania ogłoszeń o pracę, czy nawet szerzej, na temat kierunków strategii employer brandingowej. Ogłoszenia kosztują, najlepiej zamieszczać je tam, skąd odzew jest największy. System HRsys.pl nieustannie się rozwija i zaskakuje użytkowników nowymi funkcjonalnościami. Zestawienie dotyczące ilości wejść i złożonych aplikacji pojawiło się na pewnym etapie rozwoju systemu i była dla mnie miłą niespodzianką³¹.

30 Fragment wywiadu, dokumentacja Asco Numatics.

31 Fragment wywiadu z Katarzyną Chudzińską, dokumentacja Asco Numatics.

Po zakończonym projekcie rekrutacyjnym istnieje możliwość wysłania poprzez system ankiety zadowolenia z przebiegu rekrutacji, którą wypełnia zleceniodawca projektu. Ankieta zawiera pytania dotyczące satysfakcji z pracy w systemie, przebiegu i czasu trwania projektu rekrutacyjnego i współpracy z rekruterem.

Wdrożenie elektronicznego obiegu dokumentów połączonego z modułem do zarządzania rekrutacjami pozwoliło pracownikom na dużą oszczędność czasu i zwiększenie komfortu pracy w tym zakresie. System działa poprzez przeglądarkę www, więc jego ogromną zaletą jest to, że nie wymaga instalacji na komputerach firmowych i można z niego korzystać niemal z każdego miejsca i o dowolnej porze. Dodatkowo, jak podkreśla Specjalista ds. Zasobów Ludzkich Asco Numatics, „jest to narzędzie, które kompleksowo, w jednym miejscu przechowuje dane z zakresu rozwoju, kompetencji i szkoleń naszych pracowników. Oczywiście wymaga systematycznego wprowadzania danych, czasem bardzo rozbudowanych, ale w dalszej perspektywie oszczędza czas i pozwala gromadzić informacje w jednym miejscu. Drugim po rekrutacji, uruchomionym przez nas modułem były oceny okresowe. Wcześniejsze karty papierowe, wypełnianie odręcznie, przechowywane w segregatorach w Dziale Zasobów Ludzkich, już od trzech lat pozostają wspomnieniem. Obecnie mamy gwarancję, że żadna wypełniona ocena nie zostanie zgubiona, zarówno pracownik jak i menedżer mają do niej swobodny dostęp przez cały rok”³².

Moduł ocen okresowych

W następnej kolejności w firmie wdrożono moduł ocen okresowych, który objął wszystkich pracowników, zarówno produkcyjnych, jak i biurowych. Dostęp do modułu oceny jest możliwy dla pracowników poprzez indywidualny login i hasło. Po przygotowaniu modułu każdy pracownik został przygotowany do uczestnictwa w procesie oceny. Dodatkowo każdy nowo zatrudniony pracownik przechodzi szkolenie z zakresu obsługi systemu, logowania się w nim i zasad ocen okresowych obowiązujących w firmie.

Wdrożenie elektronicznego systemu ocen okresowych także przyniosło wiele korzyści dla organizacji. Nadrzędną wartością jest bezpieczeństwo przechowywania i przesyłania danych w porównaniu z ich papierowymi wersjami. Menedżerowie mają dostęp do ocen wszystkich pracowników w jednym miejscu, mogą porównywać wyniki między sobą, czy odnosić je do tych z poprzedniego roku. Korzystanie z systemu daje wymierną korzyść w postaci łatwiejszej kontroli nad postępem ich realizacji. Za pomocą jednego kliknięcia Dział HR ma możliwość zweryfikowania poziomu wykonania zadania w poszczególnych zespołach oraz wyciągnięcia statystyk dotyczących wyników. Przydatnym dla administratora

32 Dokumentacja Asco Numatics.

danego projektu jest możliwość wysłania zbiorczych e-maili z systemu, które może konstruować w oparciu o szablony wiadomości do osób, które nie zrealizowały jeszcze oceny lub powinny być o czymś poinformowane.

W Asco Numatics karty oceny składają się z opisów kompetencji i opisów celów. Z roku na rok firma wprowadza modyfikacje i usprawnienia do systemu, aby jeszcze wygodniej i efektywniej realizować proces ocen. Od momentu wdrożenia pierwszej wersji ocen do chwili obecnej w systemie pojawiły się nowe funkcjonalności, np.: podpowiadanie się celów poprzednio określonych dla danego pracownika, które można wybrać z listy bez konieczności ich ręcznego przepisywania, czy możliwość bieżącego (a nie tylko przy kolejnej ocenie) raportowania przez pracownika postępów w realizacji celu. System nieustannie się rozwija i czasem jest to wynik potrzeby klienta, a czasem naturalny proces usprawniania, by były jeszcze bardziej przejrzyste i efektywne.

Inne funkcjonalności

Obok wyżej wymienionych modułów firma Asco Numatics od półtora roku intensywnie korzysta z modułu administrowania szkoleniami, wprowadzając do systemu wyniki papierowych ankiet szkoleniowych i generując w systemie istotne statystyki z obszaru satysfakcji ze szkoleń. Jak dodaje Katarzyna Chudzińska, „docelowo chcielibyśmy w większym zakresie korzystać z modułu szkoleniowego. Prowadzić poprzez system szkolenia e-learningowe, testy wiedzy, dokonywać ocen szkoleń w wersji elektronicznej. Planujemy w przyszłości korzystać z badań 360 stopni. Wszystko przed nami. Ponad trzy lata doświadczeń pokazały nam, że wdrożenie systemu HR w dynamicznie rozwijającej się organizacji może przebiegać etapowo. W tej chwili szczególnie doceniamy, że dzięki modułowi rekrutacji jesteśmy na zewnątrz odbierani jako profesjonalny pracodawca, a dzięki elektronicznemu systemowi ocen okresowych, zapewniliśmy naszym pracownikom bezpieczeństwo i łatwość dostępu do swoich kart oceny. Automatyzacja procesów to przyszłościowy kierunek, dokumenty w obiegu elektronicznym usprawniają komunikację, oszczędzają czas i gwarantują dostęp z dowolnego miejsca o dowolnym czasie”³³.

Źródła

Dokumentacja Asco Numatics

33 Fragment wywiadu z Katarzyną Chudzińską, dokumentacja Asco Numatics.

Zintegrowany system zarządzania szkoleniami w uczelni wyższej

Streszczenie

W pracy przedstawiono opis fragmentu zintegrowanego systemu zarządzania szkoleniami w uczelni wyższej, opracowany na bazie systemu informatycznego klasy ERP, którego bogata oferta modułów daje możliwość wprowadzenia strategicznego zarządzania w uczelni wyższej. System SAP umożliwi wielopłaszczyznową obsługę największych instytucji, natomiast liczne aplikacje pozwalają efektywnie zarządzać takimi obszarami działalności organizacji, jak np. obszar kadrowo-płacowy czy zarządzania majątkiem. Wdrożenie systemu umożliwiło sprawne zarządzanie systemem szkoleń w uczelni wyższej.

Charakterystyka organizacji

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie został utworzony na mocy dekretu Polskiego Komitetu Wyzwolenia Narodowego z dnia 23 października 1944 roku. Wówczas był to piąty uniwersytet w Polsce i pierwsza państwowa uczelnia wyższa w Lublinie.

Obecnie w skład Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej wchodzi 12 Wydziałów: Artystyczny, Biologii i Biotechnologii, Chemii, Ekonomiczny, Filozofii i Socjologii, Humanistyczny, Matematyki, Fizyki i Informatyki, Nauk o Ziemi i Gospodarki Przestrzennej, Pedagogiki i Psychologii, Politologii, Prawa i Administracji oraz Wydział Zamiejscowy w Puławach. Dodatkowo do struktury organizacyjnej UMCS należy kilka jednostek pozawydziałowych, do których zadań również należy kształcenie studentów, m.in. Centrum Języka i Kultury Polskiej dla Polonii i Cudzoziemców oraz Centrum Nauczania i Certyfikacji Języków Obcych. W skład uczelni wchodzi także: biblioteka, archiwum i muzeum. Ważną jednostką, stale powiększającą swoją ofertę dla studentów oraz pracowników uczelni, jest Uniwersyteckie Centrum Zdalnego Nauczania i Kursów Otwartych. Funkcjonuje ono od 2001 roku jako jednostka ogólnouczelniana, której głównym celem jest wykorzystanie Internetu w procesie kształcenia. Do najważniejszych zadań UCZNIKO należy tworzenie oraz koordynowanie działania portalu internetowego umożliwiającego realizację programu studiów przez Internet, a także oferującego liczne szkolenia zarówno dla studentów, jak i dla pracowników UMCS w syste-

mie e-learningu. Wspomniany portal to Wirtualny Kampus, za pośrednictwem którego studenci oraz pracownicy po zalogowaniu na indywidualne konto, mogą zapisywać się na przygotowane przez UCZNIKO szkolenia.

W ofercie uczelni znajduje się 50 kierunków i ponad 200 specjalności. Jednocześnie UMCS posiada bogatą ofertę studiów prowadzonych w systemie niestacjonarnym – zaocznym oraz wieczorowym, które również dają możliwość uzyskania dyplomu licencjackiego lub magisterskiego. Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej prowadzi też studia III-go stopnia, czyli doktoranckie, które cieszą się dużym zainteresowaniem wśród absolwentów UMCS-u, a także uczelni polskich i zagranicznych. Obecnie kandydaci mogą wybierać spośród 16 kierunków studiów doktoranckich. Ważną formą działalności edukacyjnej uniwersytetu jest ponad 60 kierunków studiów podyplomowych, prowadzonych również w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach którego UMCS realizuje liczne projekty.

Opis przypadku

Uczelnia wyższa to specyficzna organizacja, której powstanie, istnienie oraz kierunki rozwoju determinowane są zapotrzebowaniem na przedstawicieli konkretnych zawodów oraz zainteresowaniami potencjalnych kandydatów. To instytucja posiadająca dużą autonomię w zakresie organizacji, badań oraz kształcenia, jednak to także instytucja finansowana głównie ze środków krajowego budżetu. Co za tym idzie, uniwersytet podlega wielu zewnętrznym przepisom, wpływającym na jego ofertę edukacyjną, a przede wszystkim na politykę personalną, system motywacyjny, program szkoleń itp. Bardzo konkretne wymogi dotyczą zwłaszcza grupy stanowisk nauczycieli akademickich. Ustawa Prawo o Szkolnictwie Wyższym z dnia 27 lipca 2005 roku (Dz.U. z 2012 r. poz. 572) opisuje wszystkie zasady funkcjonowania uczelni, począwszy od sposobu ogłaszania naboru na wolne stanowiska, poprzez dokładne określenie kwalifikacji kandydatów, aż do ustalenia sposobu przeprowadzenia rekrutacji w ramach obowiązkowego postępowania konkursowego.

Obecnie w Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej realizowane są bardzo różnorodne szkolenia pod względem zarówno tematyki, jak i sposobu ich organizacji. Możemy je podzielić na kilka rodzajów: obowiązkowe wstępne i okresowe, uzupełniające wiedzę pracowników i aktualizujące ich kwalifikacje, specjalistyczne oraz ogólne, pozwalające na indywidualny rozwój zatrudnionych w uczelni osób.

Do najważniejszych zaliczają się przede wszystkim obowiązkowe dla każdego pracownika, niezależnie od grupy pracowniczej czy zajmowanego stanowiska, szkolenia z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ochrony przeciwpożarowej, a także z zasad udzielania pierwszej pomocy medycznej. Do organizowanych w powyższym zakresie szkoleń należą następujące rodzaje: wstępne ogólne z zasad

BHP i przeciwpożarowe (obowiązkowe dla każdego nowo przyjętego pracownika), stanowiskowe (to uszczegółowienie szkolenia wstępnego ogólnego, dostosowanego specjalnie do danego stanowiska z uwzględnieniem wyjątkowych warunków pracy i szczególnych zagrożeń występujących podczas wykonywania obowiązków przewidzianych zakresem czynności) oraz okresowe BHP (aktualizujące wiedzę ze szkolenia wstępnego, powtarzane co kilka lat).

Ważną grupą szkoleń organizowanych w UMCS są także takie, które mają na celu zaktualizowanie wiedzy lub przekazanie sposobu interpretacji nowych albo nowelizowanych przepisów, ze szczególnym uwzględnieniem dokumentów dotyczących szkolnictwa wyższego. Przykładami tego rodzaju szkoleń mogą być te z zakresu: prawa pracy, funduszy UE, finansów i rachunkowości, dostosowywania wewnętrznych zasad do zmieniającego się prawa krajowego.

Pracownicy Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie mogą też wybierać spośród wielu szkoleń wspierających ich rozwój i dających możliwość podnoszenia lub uzupełnienia kwalifikacji. Obowiązek organizowania części z nich nakłada na pracodawcę prawo, które wymaga wsparcia zatrudnionych na poszczególnych stanowiskach w ich drodze do awansu lub uaktualnienia uprawnień do wykonywania konkretnego zawodu. Przykładem takiego wymogu wobec uczelni jest konieczność organizowania specjalistycznej praktyki dla bibliotekarzy, którzy dopiero po odbyciu takiego miesięcznego szkolenia w bibliotece naukowej należącej do innej uczelni, mogą ubiegać się o awans na wyższe stanowisko. Inaczej jest w przypadku różnego rodzaju inspektorów, którzy muszą potwierdzać swoje uprawnienia lub odnawiać certyfikaty. W tym przypadku UMCS kieruje pracowników na specjalistyczne szkolenia do wykwalifikowanych w tym zakresie firm zewnętrznych, posiadających odpowiednie krajowe lub wojewódzkie zezwolenia do prowadzenia tego typu kursów. Wśród szkoleń wspierających rozwój pracowników można wymienić przede wszystkim te z zakresu: nauki języków obcych, obsługi trudnego klienta, obsługi komputera (MS Office, programy graficzne), sposobów radzenia sobie ze stresem czy komunikacji interpersonalnej.

W uniwersytecie realizowane są również inne szkolenia o bardzo zróżnicowanej tematyce. Dotychczas nie istniał jednolity system w zakresie polityki szkoleniowej oraz żadne narzędzia, które pozwalałyby na monitorowanie potrzeb, jak również kontrolę procesu realizacji szkoleń. Brak stosownych regulacji sprawił, iż niemożliwe było zdobycie pełnych informacji na temat zapotrzebowania na szkolenia oraz stanu ich realizacji, jak również utworzenie katalogu zrealizowanych i najczęściej wybieranych przez pracowników szkoleń.

Uchwała nr XXII – 40.11/12 Senatu Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej z dnia 23 maja 2012 roku w sprawie rozwoju UMCS wprowadziła jako obowiązującą strategię rozwoju uczelni opracowaną przy współudziale z firmą Ernst&Young. Dokument ten określa cele strategiczne i operacyjne. Jednym z celów strategicznych jest rozwój kapitału ludzkiego, w skład którego wchodzi cel operacyjny polegający

na wprowadzeniu systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Za równie ważny cel tego typu została uznana konieczność wsparcia podstawowej działalności uniwersytetu, a w osiągnięciu jego ma pomóc dostosowanie kompetencji pracowników administracyjnych do powierzonych im obowiązków.

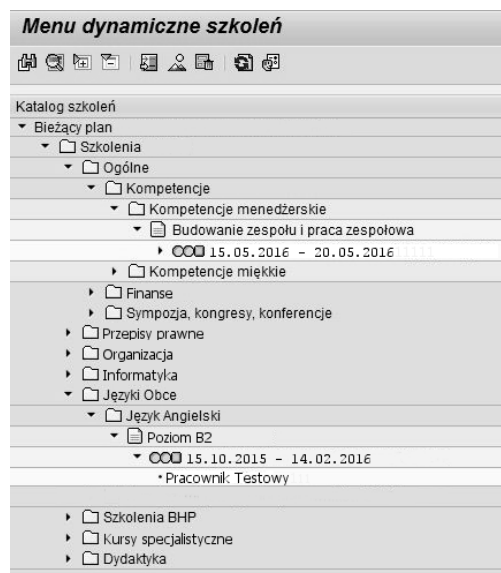
Działaniem zgodnym z założeniami strategii rozwoju uczelni jest zrealizowany w okresie od 1 września 2012 roku do 31 sierpnia 2014 roku projekt „Nowoczesny model zarządzania w UMCS”. To projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (priorytet IV, szkolnictwo wyższe i nauka, poddziałanie 4.1.1.). Wzmocnienie potencjału dydaktycznego uczelni, którego jednym z podstawowych zadań było wdrożenie modułu kadrowo-płacowego w ramach Zintegrowanego Informatycznego Systemu Zarządzania Uczelnią (ZISZU). Był to kolejny ważny etap realizacji Zintegrowanego Informatycznego Systemu Zarządzania Uczelnią, którego tworzenie w Uniwersytecie Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie rozpoczęto w 2009 roku i do 1 września 2012 roku wdrożono już między innymi takie moduły jak: FI, FI-CO i inne. Do realizacji zadania polegającego na wdrożeniu ZISZU został wybrany w drodze przetargu jeden z dostępnych na rynku zaawansowanych systemów informatycznych klasy ERP, którego bogata oferta modułów daje możliwość wprowadzenia strategicznego zarządzania w uczelni. System SAP umożliwia wielopłaszczyznową obsługę największych instytucji, natomiast liczne aplikacje pozwalają efektywnie zarządzać takimi obszarami działalności, jak np. obszar kadrowo-płacowy czy zarządzania majątkiem. W obrębie wdrożonego w ramach projektu „Nowoczesny model zarządzania w UMCS” modułu kadrowo-płacowego przewidziany został obszar zarządzania szkoleniami, który ma wspierać tworzenie jednolitej polityki szkoleniowej w dużej i skomplikowanej jednostce organizacyjnej, jaką jest uniwersytet. W tym obszarze systemu SAP, podobnie jak w pozostałych, zostały przewidziane różne uprawnienia dla pracowników uczelni, zgodne z ich zakresem obowiązków i poziomem dostępu do informacji przechowywanych w module kadrowo-płacowym, a także pozostałych modułów. Najszerze uprawnienia ma Centralny Administrator Szkoleń, którym jest pracownik Centrum Kadrowo-Płacowego, odpowiedzialny za zapoczątkowanie tworzenia, utrzymanie i bieżące rozbudowywanie katalogu szkoleń, może ponadto wykonywać w systemie SAP następujące czynności:

- tworzenie, zmiana lub usuwanie grupy oraz typów szkoleń,
- tworzenie terminu szkolenia na podstawie zgłoszenia z jednostki organizującej lub zamawiającej,
- zmiana warunków szkolenia,
- tworzenie, zmiana lub usuwanie dostawcy oraz miejsca szkolenia,
- monitorowanie potrzeb szkoleniowych oraz realizacja szkoleń,
- raportowanie danych o kształceniu pracowników.

Inne zadania w obrębie systemu zostały przewidziane dla Pracownika ds. Szkoleń w Biurze Kadr odpowiedzialnego za ewidencję danych o szkoleniach pracowników uniwersytetu. Uprawnienia te otrzymali wszyscy pracownicy Biura Kadr, którzy za pośrednictwem funkcjonalności dostępnych w obszarze zarządzania szkoleniami systemu SAP mogą monitorować potrzeby szkoleniowe, raportować dane o kształceniu, wprowadzać informacje o umowie o kształceniu w przypadkach, kiedy zawarcie takiej jest wymagane, oraz rejestrować uczestnika na konkretne szkolenie lub też anulować jego uczestnictwo czy zastąpić jedną zgłoszoną już osobę innym pracownikiem w uzasadnionych sytuacjach. W systemie informatycznym przewidziany został jeszcze jeden zakres uprawnień dla Pracownika ds. Szkoleń w Jednostce. Zgodnie z nim wyznaczona osoba w danej jednostce organizacyjnej, wchodzącej w skład uczelni, odpowiedzialna jest za ewidencję danych o szkoleniach, a do jej zadań w ramach obszaru zarządzania szkoleniami należą: zgłaszanie potrzeb szkoleniowych i rezerwowanie uczestnictwa dla pracowników indywidualnych lub całej grupy, monitorowanie danych o kształceniu oraz kontrola potrzeb szkoleniowych.

Obecnie w obszarze zarządzania szkoleniami dostępny jest katalog szkoleń, którego początkowy zarys powstał na podstawie zgłoszeń uczestnictwa pracowników poszczególnych jednostek w konkretnych szkoleniach przekazywanych do Centralnego Administratora Szkoleń (patrz: Schemat 1).

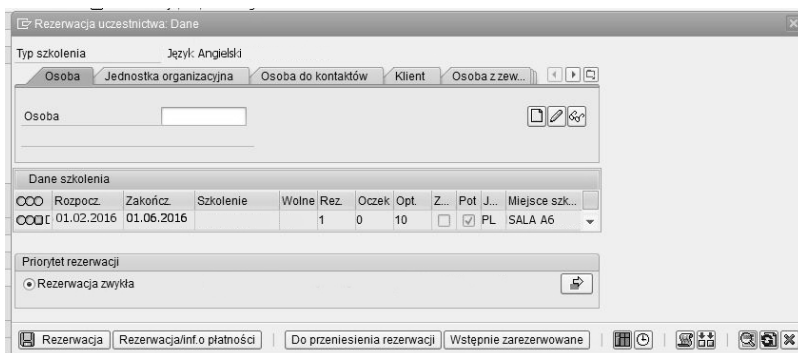
Schemat 1. Zrzut ekranu przedstawiający przykładowy katalog szkoleń w obszarze zarządzania systemu SAP



Oprac. na podst.: http://www.quercus.pl/pl/artykuly/zarzadzanie_szkoleniami_w_systemie.html.

Na podstawie bieżąco napływających zgłoszeń z jednostek Centralny Administrator tworzy w katalogu szkoleń nową grupę i/lub typ szkolenia (patrz: Schemat 2), zgodnie z pojawiającymi się potrzebami lub tylko nowy termin dla typu szkolenia, które już wcześniej zostało zorganizowane dla innej grupy pracowników. Równolegle powstaje też katalog dostawców szkoleń oraz miejsc, w których są one realizowane. Jednym z najważniejszych udogodnień przy planowaniu szkoleń oraz kierowaniu na nie poszczególnych pracowników przez ich przełożonych jest dostęp do Portalu Samoobsługowego Pracowników oraz Menedżerów, w którym wyświetlane są informacje dotyczące zatrudnionych, wprowadzone wcześniej do modułu kadrowo-płacowego systemu SAP. Pracownik za pośrednictwem Portalu Samoobsługowego ma stały wgląd w historię swoich szkoleń, w których brał udział, a które zostały zrealizowane w okresie od dnia 1 września 2013 roku, czyli od początku działania całego modułu kadrowo-płacowego, którego częściami są obszar zarządzania szkoleniami oraz Portal Samoobsługowy. Portal ten w zakresie Samoobsługi Menedżerskiej daje też wgląd w historię szkoleń każdego z jego podwładnych, dzięki czemu wyeliminowane zostały sytuacje, gdy na bardzo podobne szkolenia lub kursy kierowane są te same osoby. Aktualna wiedza przełożonego o posiadanych przez jego pracowników kwalifikacjach może być również wykorzystana w praktyce nie tylko przy planowaniu potrzeb szkoleniowych i związanego z tym budżetu, ale też do bieżącego zarządzania jednostką, w której pojawia się na przykład konieczność nagłego zastąpienia pracownika przez kogoś innego lub reorganizacji w ramach jednostki i dostosowania kompetencji podwładnych do zakresu obowiązków na danym stanowisku. Dostęp do katalogu szkoleń oraz możliwość raportowania danych o kształceniu poszczególnych pracowników jest też wsparciem przy planowaniu ewentualnych szkoleń dla podwładnych w przyszłości, może być wykorzystany jako pewna podpowiedź właśnie przy opracowywaniu budżetu i konieczności przewidzenia w jego ramach liczby szkoleń dla danej jednostki.

Schemat 2. Zrzut ekranu przedstawiający etap dokonywania rezerwacji uczestnictwa w danym szkoleniu indywidualnie lub dla grupy



Oprac. na podst.: http://www.quercus.pl/pl/artykuly/zarzadzanie_szkoleniami_w_systemie.html

Obszar zarządzania szkoleniami posiada istotne rozwiązanie, które pozwala wyeliminować dublowanie uczestnictwa w tych samych typach szkoleń – system informuje poprzez wyświetlenie odpowiedniego komunikatu, że uczestnik brał już udział w takim szkoleniu w innym terminie, już w momencie dokonywania rezerwacji miejsca przez Pracownika ds. Szkoleń w Jednostce, Pracownika ds. Szkoleń w Biurze Kadr lub też Centralnego Administratora Szkoleń.

Wymaga to oczywiście stałego nadzoru nad realizacją poszczególnych szkoleń i monitorowania uczestnictwa oraz natychmiastowego zgłaszania wszelkich zmian dotyczących anulowania uczestnictwa lub zamiany uczestników, ale takie uprawnienia zostały przewidziane dla każdego pracownika posiadającego dostęp do tego obszaru i mającego wykonywać zadania w jego obrębie.

Wnioski

Wdrożony w uczelni system SAP umożliwia efektywnie zarządzanie wieloma obszarami działalności organizacji. Wprowadzenie modułu kadrowo-płacowego wraz z podrzami służbowymi i Portalem Samoobsługowym umożliwiło sprawne zarządzanie systemem szkoleń w ramach całej Uczelni. System przede wszystkim ułatwia diagnozowanie potrzeb szkoleniowych pracowników zatrudnionych w każdej grupie pracowniczej na poziomie wszystkich jednostek, do czego bezpośredni dostęp za pośrednictwem Portalu Samoobsługowego mają wszyscy kierownicy, natomiast na poziomie globalnym dla całej uczelni Administrator ds. Szkoleń. Każdy pracownik po zalogowaniu się na indywidualnym koncie w Portalu Samoobsługowym ma dostęp do historii szkoleń, w których brał udział. Identyczny wgląd do informacji dotyczących odbytych szkoleń dla podległego zespołu posiada każdy pracownik pełniący funkcję kierownika jednostki, co zdecydowanie pomaga dbać o odpowiedni rozwój kompetencji, a jednocześnie zaplanować harmonogram szkoleń i określić budżet potrzebny na przeszkolenie pracowników w kolejnym roku. Dostęp do danych uzyskiwany z perspektywy pracownika i menedżera pomaga w weryfikacji, doborze i realizacji szkoleń w sposób najlepiej dostosowany do potrzeb danej jednostki i zatrudnionych w niej osób. Dzięki tym funkcjom wdrożony w ramach modułu kadrowo-płacowego obszar zarządzania szkoleniami znacznie przyczynia się do wzrostu efektywności działań prorozwojowych w organizacji, wspiera znacząco rozwój kompetencji pracowników i wychodzi naprzeciw potrzebom menedżerów odpowiedzialnych za motywowanie podwładnych oraz umożliwianie im stałego podwyższania kwalifikacji i uaktualniania wiedzy niezbędnej do jak najlepszego wykonywania powierzonych im zadań.

Źródła

Ustawa z dnia 25 lipca 2005 roku Prawo o szkolnictwie wyższym, tj.: Dz. U. z 2012 r. poz. 572

Statut Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej uchwalony przez Senat UMCS na posiedzeniu z dnia 14 czerwca 2006 roku z późniejszymi zmianami

Materiały informacyjne UMCS, Centrum Promocji, Lublin 2015

Materiały informacyjne UMCS w Lublinie dla kandydatów na studia 2014/2015

Netografia:

www.nowoczesny.umcs.pl

www.quercus.pl

www.umcs.pl

Szkolnictwo wyższe – przemiany w procesie kształcenia zasobów ludzkich dla współczesnego rynku pracy

Streszczenie

Artykuł prezentuje wybrane zagadnienia dotyczące zmian, jakie od kilku lat dokonują się w systemie szkolnictwa wyższego. Szczególnie istotne – dla Autorów – jest przedstawienie roli i znaczenia kształcenia praktycznego w polskich uczelniach wyższych dla poprawy konkurencyjności polskiej gospodarki oraz zahamowania niekorzystnego trendu inflacji wartości wyższego wykształcenia. Celem artykułu jest wykazanie potrzeby odejścia od masowego kształcenia teoretycznego w szkołach wyższych na rzecz nauczania praktycznego i rozwijania u studentów umiejętności twórczego myślenia.

Wstęp

Dokonujący się w latach 90-tych ubiegłego stulecia gwałtowny rozwój uczelni wyższych (szczególnie niepublicznych) spowodował z jednej strony niemal czterokrotny wzrost liczby studentów, z drugiej zaś nastąpiło znaczne obniżenie jakości kształcenia. W większości uczelni utrzymany został bowiem encyklopedyczny model nauczania, niedostosowany do wymogów rozwijającej się gospodarki. W konsekwencji wielu absolwentów szkół wyższych, posiadających wyłącznie wiedzę teoretyczną, nie potrafiło odnaleźć się na współczesnym rynku pracy.

Stan ten wymusił zmianę w podejściu do kształcenia na poziomie wyższym. Dotychczasowy, mało efektywny sposób przekazywania wiedzy teoretycznej został zastąpiony modelem kształcenia praktycznego, w którym nad teorią dominują umiejętności zawodowe i kompetencje społeczne. Koniecznością stało się odejście od dotychczasowej ogólnoakademickiej formuły kształcenia na rzecz profili praktycznych. Formalnym urzeczywistnieniem potrzeb gospodarki i rynku pracy było uchwalenie w 2005 roku nowej Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym³⁴. Nadrzędnym celem ustawy jest dostosowanie kwalifikacji absolwentów do wymogów gospodarki rynkowej. Współcześni pracodawcy oczekują kompetentnych

³⁴ Ustawa z dnia 27 lipca 2005 roku Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. nr 164, poz. 1365) – dalej: u.p.s.w.

i dobrze wykształconych kadr, które posiadać będą przede wszystkim umiejętności i kompetencje zawodowe. Z tego też względu nieodzowna staje się gruntowna przebudowa oferty i programów kształcenia w szkołach wyższych, a tym samym odejście od masowego nauczania teoretycznego w stronę nauki zawodu.

Trzeba zaznaczyć, że wiele uczelni w Polsce już rozpoczęło realizację tego zadania i z powodzeniem kształci studentów na kierunkach o profilu praktycznym przy zaangażowaniu praktyków zawodu. Takie podejście do nauczania pozwala rozwijać u studentów umiejętności twórczego działania i kształtować kompetencje przydatne na współczesnym rynku pracy. W dobie globalizacji i wszechobecnej integracji tak właśnie ukierunkowana edukacja i nauka z pewnością przyczynią się do stworzenia potencjału intelektualnego zdolnego do spotęgowania aktywności gospodarczej³⁵.

Człowiek filarem gospodarki wiedzy

Współcześnie wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne kadr odgrywają kluczową rolę w procesie rozwoju każdej organizacji, jednocześnie stając się źródłem postępu, motorem zmian i budowania przewagi konkurencyjnej. Wykształcony człowiek jawi się jako filar, bez którego nie da się osiągnąć sukcesu gospodarczego. W gospodarce opartej na wiedzy rośnie zapotrzebowanie na wykwalifikowanych specjalistów różnych branż oraz wyspecjalizowane kadry zarządzające. Co istotne, szczególnie poszukiwani są pracownicy posiadający nie tylko wiedzę teoretyczną, ale również konkretne umiejętności zawodowe i kompetencje interpersonalne.

Kwestie te dostrzegane są zarówno w doktrynie, jak również w europejskich i krajowych dokumentach strategicznych, będących podstawą realizowanej polityki społeczno-gospodarczej. Podkreśla się, że uzyskanie specjalistycznej wiedzy i umiejętności zwiększa szansę na podjęcie atrakcyjnej pracy. Jednocześnie należy zaznaczyć, że „bez sprawnego, elastycznego i odpowiednio ukierunkowanego systemu kształcenia nie może być mowy o zwiększaniu jakości kapitału ludzkiego, także w jego wymiarze społecznym. Wykształcona i wykwalifikowana kadra stanowi nową jakość w szeroko rozumianym kapitale ludzkim. Nie tylko przesądza o większym potencjale gospodarczym kraju, ale przede wszystkim stanowi podwaliny pod zupełnie inny kierunek ewolucji społecznej, zatem niewątpliwie przyczynia się do szeroko rozumianego rozwoju społeczno-gospodarczego”³⁶.

35 W. Drzeżdżon, *Kształcenie zawodowe w kontekście potrzeb polskiego i europejskiego rynku pracy. Wybrane zagadnienia*, „Studia Gdańskie” 2009, t. 6, s. 40; <http://www.studiagdanskie.gwsh.gda.pl/tom6/studia%20VI%20drzezdzon.pdf>, data dostępu: 24.03.2016

36 M. Klonowska-Matynia, A. Lisowska, *Rola systemu kształcenia kapitału ludzkiego wobec potrzeb rynku pracy w procesie realizacji założeń gospodarki opartej na wiedzy w Polsce*, [w:] *Problemy ekonomii i polityki gospodarczej (materiały konferencyjne)*, G. Maniak (red.), wyd. Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 90, pobrano 19.03.2016 z: http://www.mikroekonomia.net/system/publication_files/239/original/7.pdf?1314948749.

Z tego też względu znaczenie edukacji zawodowej oraz kształcenia praktycznego, również na poziomie wyższym, stale rośnie.

Na konieczność inwestowania w zasoby ludzkie oraz dostosowywania systemów edukacji i kształcenia (w tym rozwój kształcenia ustawicznego) do wymogów społeczeństwa wiedzy zwraca również uwagę Rada Europy, uznając te działania za priorytet dla dalszego rozwoju społeczno-gospodarczego państw zjednoczonej Europy³⁷. Podobny wniosek pojawia się w „Strategii Rozwoju Kraju 2020”, w której stwierdza się jednoznacznie, że aktualnie „najważniejszymi cechami kapitału ludzkiego, zwiększającymi jego zdolności do zatrudnienia stały się wiedza, kwalifikacje i umiejętności zawodowe. W dużym stopniu o poziomie kapitału ludzkiego decyduje jakość edukacji, w tym szkolnictwa wyższego i prowadzonych badań naukowych. Wiedza staje się bowiem podstawowym czynnikiem rozwoju społeczeństwa, a tym samym państwa i gospodarki. Istotne jest zatem inwestowanie w szeroko rozumianą politykę edukacyjną i naukową, która charakteryzuje się najwyższą stopą zwrotu, mimo że jest odłożona w czasie³⁸.

W doktrynie coraz częściej akcentowany jest pogląd, że uczelnie powinny wychodzić naprzeciw wyzwaniom współczesności poprzez realizowanie programów studiów i badań naukowych odpowiadających aktualnie pojawiającym się trendom społeczno-gospodarczym³⁹.

W związku z powyższym istnieje konieczność dostosowywania metod, form, a także programów kształcenia do wymogów współczesności tak, aby absolwenci szkół wyższych mogli nie tylko spełnić oczekiwania pracodawców, ale przede wszystkim stali się filarem współczesnej gospodarki wiedzy. Należy podkreślić, że wiedza jest dziś niezwykle cennym zasobem. Jednakże z punktu widzenia współczesnych, dynamicznie rozwijających się organizacji, istotne stają się posiadane przez kadry „twarde” umiejętności i kompetencje „miękkie” (w tym umiejętności pozyskiwania, przetwarzania i wykorzystania wiedzy). Stąd konieczność, by w programach kształcenia w szkołach wyższych coraz częściej wprowadzać zajęcia, na których studenci będą mogli zdobywać oprócz wiedzy teoretycznej również umiejętności praktyczne i kompetencje społeczne. Ponadto, kolejnym wyzwaniem dla współczesnych uczelni wyższych jest dostosowanie kierunków kształcenia do potrzeb rynku pracy (gospodarki opartej na wiedzy) oraz promowanie kształcenia ustawicznego jako niezbędnego ogniwa w sformalizowanym systemie nauczania.

37 Strategia Lizbońska. *Droga do sukcesu zjednoczonej Europy*, Departament Analiz Ekonomicznych i Społecznych Urząd Komitetu Integracji Europejskiej, https://www.slaskie.pl/STRATEGIA/strat_L.pdf, data dostępu 19.03.2016.

38 „Strategia Rozwoju Kraju 2020”, s. 100-101, dokument przyjęty uchwałą Rady Ministrów w dniu 25 września 2012 roku, dostępny na stronie: https://www.mr.gov.pl/media/3336/Strategia_Rozwoju_Kraju_2020.pdf.

39 B. Mierzejewska, P. Płoszajski, *Wiedza jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Uczelnia oparta na wiedzy. Organizacja procesu dydaktycznego oraz zarządzanie wiedzą w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, T. Gołębiowski, M. Dobrowolski i B. Mierzejewska (red.), Warszawa 2005, s. 106.

Szkolnictwo wyższe i gospodarka nie mogą być traktowane jako oderwane od siebie sfery, są to obszary bezsprzecznie mocno na siebie wpływające i w dużym stopniu od siebie uzależnione. Trzeba zaznaczyć, że kwalifikacje absolwentów zdobyte w trakcie studiów weryfikuje rynek pracy. Uczelnie wyższe powinny więc monitorować potrzeby rynku pracy i odpowiadać na nie, wprowadzając do programów nauczania nowe, skuteczne narzędzia i metody dydaktyczne (w tym również oczekiwane przez pracodawców kierunki studiów). Wtedy wartość szkolnictwa wyższego, mierzona stopniem zaspokajania aktualnych potrzeb gospodarki i stopniem wzmacniania jej dynamiki rozwojowej, będzie stale wzrastać⁴⁰.

Sprostanie wymogom nowoczesnej gospodarki wymusza na szkołach wyższych realizowanie procesu dydaktycznego w taki sposób, by absolwenci po ukończeniu studiów dysponowali nie tylko wiedzą teoretyczną, ale również odpowiednimi umiejętnościami zawodowymi. Jednocześnie kształcenie powinno mocno koncentrować się na człowieku i kształtowaniu jego kompetencji społecznych. Realną szansą na spełnienie oczekiwań pracodawców oraz poprawę konkurencyjności polskiej gospodarki staje się realizacja kształcenia zawodowego (praktycznego), w tym także na poziomie studiów wyższych.

Nowa wizja kształcenia w polskim szkolnictwie wyższym

Konieczność dostosowania modelu kształcenia na polskich uczelniach do współczesnych realiów społeczno-gospodarczych dostrzeżona została przez ustawodawcę i środowisko akademickie już pod koniec lat 90-tych XX wieku, kiedy to rozpoczął się proces tworzenia tzw. państwowych wyższych szkół zawodowych. Uczelnie te miały za zadanie kształcić zgodnie z potrzebami rynku pracy, a jednocześnie ułatwiać zdobycie wyższego wykształcenia osobom zamieszkałym z dala od dużych ośrodków akademickich.

Kolejne reformy systemu szkolnictwa wyższego⁴¹ dokonały znaczących zmian w strukturze i filozofii kształcenia wyższego. Znowelizowana Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym⁴² poprzez wprowadzenie Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego zrywa z koncepcją standaryzacji kształcenia i zwiększa

40 Por. U. Jeruszka, *Efektywność kształcenia w szkołach wyższych*, „Polityka Społeczna” 2011 nr 1, s. 1; https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2013/03/ps_1_2011__u_jeruszka.pdf.

41 W roku 2005 rozpoczął się proces zmian w polskim szkolnictwie wyższym, czego efektem było uchwalenie 27 lipca 2005 roku nowej Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. nr 164, poz. 1365). Następnie w latach 2011 i 2014 dokonano dwóch znaczących nowelizacji tej ustawy: 1) ustawa z dnia 18 marca 2011 roku o zmianie Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw – Dz.U. z 2011 r. nr 84, poz. 855; 2) ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zmianie Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym oraz niektórych innych ustaw – Dz.U. z 2014 r, poz. 1198).

42 Ustawa z dnia 27 lipca 2005 roku Prawo o szkolnictwie wyższym (tekst jedn. Dz.U. z 2012, poz. 572 z późn. zm.).

autonomię uczelni w procesie budowania autorskich programów. Jednocześnie ustawodawca nakazuje realizowanie kształcenia na określonym profilu kształcenia (profil praktyczny lub ogólnoakademicki). Kolejną zasadniczą zmianą jest dokonanie przez ustawodawcę podziału uczelni na dwie zasadnicze kategorie: akademickie i zawodowe.

Zgodnie z definicją zawartą w art. 2 ust. 1 pkt 22 u.p.s.w. uczelnie akademickie są to uczelnie prowadzące badania naukowe, w których co najmniej jedna jednostka organizacyjna posiada uprawnienie do nadawania stopnia naukowego doktora⁴³. Uczelnie zawodowe zaś są to uczelnie, które prowadzą studia pierwszego lub drugiego stopnia albo jednolite studia magisterskie i nie posiadają uprawnienia do nadawania stopnia naukowego doktora⁴⁴. Jednocześnie, co należy mocno zaakcentować, uczelnie zawodowe co do zasady mogą kształcić studentów w ramach kierunków o profilu praktycznym (zawodowym)⁴⁵, kładąc nacisk na praktyczne umiejętności studentów. Profil praktyczny to w myśl art. 2 ust. 1 pkt 18ea u.p.s.w. „profil programu kształcenia obejmującego moduły zajęć służące zdobywaniu przez studenta umiejętności praktycznych i kompetencji społecznych, realizowanych przy założeniu, że ponad połowa programu studiów określonego w punktach ECTS obejmuje zajęcia praktyczne kształtujące te umiejętności i kompetencje, w tym umiejętności uzyskiwane na zajęciach warsztatowych, które są prowadzone przez osoby posiadające doświadczenie zawodowe zdobyte poza uczelnia”⁴⁶. Z kolei profil ogólnoakademicki obejmuje realizowanie kształcenia związanego z prowadzonymi w uczelni badaniami naukowymi, przy jednoczesnym założeniu, że ponad połowa programu kształcenia ma obejmować zajęcia służące zdobywaniu przez studenta pogłębionej wiedzy⁴⁷.

Jak wynika z powyższej definicji, istotą profilu praktycznego jest umożliwienie studentom zdobycia w trakcie studiów nie tylko wiedzy teoretycznej, ale co najistotniejsze umiejętności zawodowych i kompetencji społecznych, oczekiwanych przez współczesnych pracodawców. Stąd też istotnym elementem programu kształcenia są zajęcia praktyczne realizowane przez osoby posiadające doświadczenie zawodowe (zgodne z danym kierunkiem kształcenia) oraz praktyki zawodowe

43 Art. 2 ust. 1 pkt 22 u.p.s.w.

44 Art. 2 ust. 1 pkt 23 u.p.s.w.

45 Art. 11 ust. 3 pkt 2 u.p.s.w. przewiduje możliwość uzyskania uprawnień do kształcenia na kierunku studiów o profilu ogólnoakademickim przez uczelnię nieposiadającą uprawnień do nadawania stopnia doktora, tylko po spełnieniu dodatkowych warunków, tj. 1) uzyskania co najmniej pozytywnej oceny jakości kształcenia Polskiej Komisji Akredytacyjnej prowadzonych na danym kierunku studiów o profilu praktycznym; 2) zatrudnienia w pełnym wymiarze czasu pracy co najmniej ośmiu samodzielnych nauczycieli akademickich, dla których uczelnia stanowi podstawowe miejsce pracy, reprezentujących dziedzinę nauki lub sztuki związaną z danym kierunkiem studiów; 3) prowadzenia badań naukowych w dziedzinie związanej z kierunkiem studiów.

46 Art. 2 ust. 1 pkt 18ea) u.p.s.w.

47 Patrz: art. 2 ust. 1 pkt 18 ea) u.p.s.w.

trwające przynajmniej 3 miesiące, podczas których studenci poznają specyfikę pracy w danym zawodzie.

Należy zaznaczyć, że po wprowadzeniu Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego⁴⁸ i zniesieniu standardów kształcenia dla kierunków studiów uczelnie mają możliwość autonomicznego konstruowania programów kształcenia. Tym samym istnieje większa możliwość dopasowania efektów kształcenia, planów i programów studiów do potrzeb pracodawców i regionalnego rynku pracy. Co istotne, dobrą praktyką staje się włączanie w proces tworzenia i ewaluacji programów dla określonych kierunków studiów tzw. interesariuszy zewnętrznych oraz studentów. Te narzędzia dają uczelniom szerokie możliwości kształtowania oferty dydaktycznej w sposób spójny z gospodarką i oczekiwaniami współczesnych pracodawców. Jednocześnie pozwalają zrealizować najważniejsze i podstawowe zadanie uczelni, jakim jest zgodnie z art. 13 u.p.s.w. „kształcenie studentów w celu zdobywania i uzupełniania wiedzy oraz umiejętności niezbędnych w pracy zawodowej”. Realizacja tego zadania powinna polegać na zapewnieniu studentom przez uczelnię warunków do zdobycia kwalifikacji i kompetencji niezbędnych do wykonywania pracy w wyuczonym zawodzie. Jednocześnie uczelnia powinna dążyć do zwiększenia zatrudnialności i ograniczania bezrobocia wśród swoich absolwentów⁴⁹.

Jest to możliwe pod warunkiem, że uczelnie będą szerzej otwarte na współpracę z otoczeniem społeczno-gospodarczym, a forma i sposób realizacji procesu dydaktycznego poprzedzone zostaną rzetelną oceną potrzeb gospodarki i rynku pracy⁵⁰. Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym stwarza możliwość urzeczywistnienia tej współpracy w formie zinstytucjonalizowanej. Dla uczelni zawodowych istnieje obowiązek utworzenia konwentu jako organu kolegialnego, w skład którego wchodzi przedstawiciele organów samorządu terytorialnego, pracodawców oraz innych uczelni. Ponadto, skład konwentu może zostać uzupełniony o przedstawicieli instytucji i stowarzyszeń naukowych, zawodowych oraz twórczych, organizacji pracodawców oraz instytucji finansowych. Uczelnie akademickie formalnie nie mają obowiązku tworzenia konwentu, jednakże taka forma współpracy wydaje się być szansą na urzeczywistnienie idei kształcenia na potrzeby gospodarki.

Podobny pogląd wyrażany jest w doktrynie. Urszula Jeruszka podkreśla, że „poglądy i sugestie pracodawców, przede wszystkim funkcjonujących na regionalnym i lokalnym rynku pracy, dają podstawę do stworzenia syntetycznego opisu pożądanych kwalifikacji i kompetencji. Dokonana przez pracodawców ocena przygotowania absolwentów do pracy w określonym zawodzie – specjalności w znaczeniu czynnościowym i motywacyjnym – stanowi podstawę do weryfikacji planów studiów

48 Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 2 listopada 2011 roku w sprawie Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego (Dz.U. nr 253, poz. 1520).

49 U. Jeruszka, *Efektywność kształcenia...*, op. cit., s. 1.

50 Por. ibidem, s. 2.

i programów nauczania. Jeżeli pracodawcy pomagają uczelniom w identyfikowaniu pożądanego na rynku pracy wiedzy i umiejętności, to dyplom licencjata i magistra jest przez pracodawców uznawany za wiarygodny dokument ukończenia studiów wyższych, potwierdzający przygotowanie do podjęcia pracy zawodowej⁵¹.

Istotnym elementem praktycznego profilu kształcenia są praktyki zawodowe u pracodawców, które dają studentom możliwość poznania specyfiki danego zawodu, a jednocześnie weryfikacji oraz uzupełnienia dotychczasowej wiedzy i umiejętności. Jak słusznie zauważa Nadine Bednarz, „praktyki zawodowe dają możliwość skonfrontowania teorii z rzeczywistością zawodową. Mogą stanowić punkt wyjścia do procesu uczenia się, gdzie wiedza teoretyczna stanowi uogólnienie zdobytych doświadczeń zawodowych. Mogą być również terenem zastosowania teorii i wtedy stanowią miernik przydatności teorii. Praktyki zawodowe, dając możliwość łączenia teorii z praktyką, wymuszają potrzebę ciągłego przechodzenia uczących się do obserwacji przedmiotów, zjawisk do poszukiwania sposobów wykonania określonych zadań. Pozwala to na kształtowanie umiejętności wykorzystania w działaniu nabytej wiedzy. Z drugiej strony wiąże się z rozwijaniem myślenia uczących się, z ich rozumowaniem, umiejętnością przewidywania na podstawie zdobytych już wiadomości⁵².

Dodać należy, że dla uczelni kształcących na profilach praktycznych istotą działalności dydaktycznej staje się kształcenie zawodowe, którego podstawowymi składowymi są umiejętności praktyczne i szeroko pojmowane kompetencje społeczne. Dzięki skoncentrowaniu się uczelni na nauce kompetencji miękkich absolwenci uzyskują lepsze przygotowanie do pracy zawodowej, a przez to staną się bardziej kreatywni i twórczy. „Ważne są kompetencje ogólne, jak zdolność do organizacji własnej pracy, umiejętność współpracy w zespołach projektowych i komunikacji międzyludzkiej. Wiedza powinna być organizowana wokół umiejętności rozwiązywania problemów a nie tylko reprodukcji podręcznikowej wiedzy⁵³.

Kształcenie zawodowe powinno obejmować również naukę umiejętności samodzielnego poszukiwania wiedzy, jej tworzenia i gromadzenia, a także weryfikowania i rozwoju. Zadaniem uczelni jest zaszczepienie wśród studentów umiejętności uczenia się. Jest to wymóg cywilizacyjny, gdyż współczesne organizacje działające na rynku pracy to coraz częściej tzw. organizacje inteligentne, czy uczące się, dla których wiedza niestosowana i nierozwijana nie wykazuje żadnej wartości⁵⁴. Oznacza

51 Ibidem, s. 1.

52 N. Bednarz, *Praktyki zawodowe – za i przeciw*, [w:] *Uczelnia oparta na wiedzy. Organizacja procesu dydaktycznego oraz zarządzanie wiedzą w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, T. Gołębiowski, M. Dobrowolski, B. Mierzejewska (red.), Warszawa 2005, s. 183-184.

53 J. Górniak (red.), *Kompetencje jako klucz do rozwoju Polski. Raport podsumowujący drugą edycję badań „Bilans Kapitału Ludzkiego” realizowaną w 2011 roku*, Wyd. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012, s. 8; http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20120425220954/Raport2012_e.pdf, data dostępu: 23.03.2016.

54 D. Jemielniak, A.K. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą*, wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 12-13.

to, że uczelnie nie tylko muszą same zarządzać wytwarzaną i gromadzoną wiedzą, ale także uczyć studentów (słuchaczy), w jaki sposób tą wiedzą zarządzać⁵⁵. Wiedza jest cennym zasobem, jednakże nieaktualizowana stosunkowo szybko może stracić swoją wartość. Stąd konieczność podejmowania działań na rzecz kształcenia ustawicznego i rozwoju u studentów umiejętności samodzielnego uczenia się. Studenci mają więc uczyć się nie tylko po to, by zdobyć nową wiedzę, ale przede wszystkim po to, aby zdobyte kwalifikacje umożliwiły im podjęcie zatrudnienia i dalszy rozwój⁵⁶.

W literaturze podkreśla się, że dezaktywacja edukacyjna wyprzedza o 5-10 lat dezaktywację zawodową, dlatego istotne jest promowanie modelu uczenia się przez całe życie⁵⁷. Systematyczne podnoszenie kompetencji jest konieczne, by nadążyć za zmianami zachodzącymi w gospodarce, a wynikającymi z postępu cywilizacyjnego. Dlatego ważne jest, by edukacja ustawiczna jawiła się jako postawa życiowa, a nie wyłącznie jako formalne uzupełnianie wykształcenia⁵⁸. Szkoły wyższe muszą więc odpowiedzieć na to wyzwanie i realizować studia podyplomowe, kursy i szkolenia, które są dostosowane do współczesnych realiów, a zatem z uwzględnieniem praktycznych form oraz metod dydaktycznych przy zaangażowaniu w proces dydaktyczny również praktyków zawodu.

Konieczność upowszechniania kształcenia praktycznego

Znaczenie kształcenia zawodowego i rozwoju kompetencji kadr dla rozwoju polskiej gospodarki jest niewątpliwie duże. Z tego też względu istnieje pilna potrzeba promowania nauczania praktycznego i rozwoju tzw. profili praktycznych na uczelniach wyższych. Stworzenie studentom możliwości nabywania umiejętności zawodowych oprócz wiedzy teoretycznej to jedyna droga do podniesienia rangi wyższego wykształcenia oraz, co najistotniejsze, zapewnienia spójności uzyskiwanych przez absolwentów kwalifikacji z wymogami współczesnej gospodarki.

Krajowe dokumenty o charakterze strategicznym, takie jak: „Strategia Rozwoju Kraju 2020”, „Program rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki na lata 2015-2020”, „Program Wiedza – Edukacja – Rozwój” wskazują na konieczność upowszechniania studiów o profilu praktycznym, a tym samym zapewnienia kształcenia odpowiadającego kluczowym potrzebom gospodarki, rynku pracy i społeczeństwa⁵⁹. Studia te mają być silnie zorientowane na zdobycie specjalistycznej wiedzy i umie-

55 Zarządzanie wiedzą oznacza proces jej tworzenia, kodyfikacji, porządkowania, magazynowania, odnajdywania, stosowania i transferu (por. D. Jemieniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą...*, s. 12-13).

56 U. Jeruszka, *Efektywność kształcenia w szkołach wyższych...*, op. cit., s. 1.

57 J. Górniak (red.), *Kompetencje jako klucz do rozwoju Polski...*, op. cit., s. 225. http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20120425220954/Raport2012_e.pdf, data dostępu: 23.03.2016.

58 Szerzej w: K. Wereszczyński, *Idea edukacji ustawicznej w szkolnictwie wyższym*, [w:] *Uczelnia oparta na wiedzy...*, op. cit., s. 49 i n.

59 „Strategia Rozwoju Kraju 2020”.

jętności praktycznych niezbędnych na stanowisku specjalisty. W ich programie dużą rolę odgrywają dobrze zaplanowane praktyki zawodowe lub ich warsztatowe odpowiedniki. Procesowi temu sprzyjać ma współpraca z pracodawcami w zakresie konstruowania programów kształcenia, realizacji procesu dydaktycznego, w tym dbałości o wysokiej jakości zajęcia praktyczne i praktyki dla studentów⁶⁰.

Na potrzebę rozwijania kształcenia zawodowego na poziomie wyższym, wzmacniającego specjalizacje regionalne, m.in. poprzez zmiany w aktualnym profilu kształcenia, wskazuje także wiele dokumentów o charakterze strategicznym szczebla regionalnego. Dla przykładu „Strategia Rozwoju Województwa – Podkarpackie 2020”⁶¹, zakłada objęcie wsparciem interdyscyplinarnych i wysokospecjalistycznych kierunków studiów. Rozwinięcie opisu tych celów znajduje się w „Regionalnym Programie Operacyjnym Województwa Podkarpackiego na lata 2014-2020 – Oś Priorytetowa VI Spójność Przestrzenna i Społeczna”, który wskazuje, że „warunkiem koniecznym do wzrostu kompetencji kadr gospodarki jest przede wszystkim poprawa jakości kształcenia. Koniecznym staje się również mocniejsze powiązanie instytucji edukacyjnych w województwie z sektorem gospodarki oraz dostosowanie ich oferty do wymogów pracodawców. Zwiększenie popularności wyboru kształcenia zawodowego jako ścieżki edukacyjnej, a także dostosowania jego oferty do potrzeb rynku pracy (szczególnie w wymiarze lokalnym i regionalnym), wymaga gruntownej modernizacji i doposażenia infrastruktury tych instytucji oraz zwiększenia nacisku na praktyczny wymiar nauczania. W związku z powyższym, interwencja w ramach priorytetu ukierunkowana zostanie na poprawę dostępności i jakości regionalnej infrastruktury szkolnictwa zawodowego i szkolnictwa wyższego, z uwzględnieniem potrzeb umożliwiających podjęcie kształcenia ustawicznego”⁶².

Podnoszenie rangi kształcenia praktycznego w szkołach wyższych wymaga nie tylko rozwoju infrastruktury dydaktycznej, o której mowa w przedstawionych powyżej dokumentach strategicznych. Uczelnie zostają zobligowane do podejmowania różnorodnych działań: kadrowych, organizacyjnych, finansowych, bez których nie da się zapewnić wysokiej jakości nauczania praktycznego, odpowiadającego potrzebom gospodarki. Wyzwaniem staje się również rozwój współpracy z pracodawcami, w tym zachęcenie ich do współdziałania w zakresie tworzenia i realizacji programów kształcenia. Tylko konsekwentne i harmonijne realizowanie tych założeń pozwoli nadać właściwą i należną rangę praktycznemu kształceniu w szkołach wyższych.

60 „Program rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki na lata 2015-2020”, s. 15 – opracowanie dostępne na stronie: <http://www.nauka.gov.pl/aktualnosci-ministerstwo/program-rozwoju-szkolnictwa-wyzszego-i-nauki-na-lata-2015-2030.html>.

61 „Strategia Rozwoju Województwa – Podkarpackie 2020”, s. 34-35.

62 „Regionalny Program Operacyjny Województwa Podkarpackiego na lata 2014-2020”, s. 195.

Zakończenie

Współczesne szkolnictwo wyższe jest zmuszone do podejmowania działań zmierzających do zmiany koncepcji kształcenia poprzez odejście od nauczania teoretycznego na rzecz rozwoju kreatywności i twórczego rozwiązywania problemów przez studentów. W nowym podejściu do nauki i kształcenia kadr dla gospodarki konieczna staje się współpraca z szeroko rozumianym otoczeniem społeczno-gospodarczym. Obie sfery życia: gospodarka i szkolnictwo wyższe nie mogą istnieć niezależnie od siebie, gdyż postępujący rozwój cywilizacyjny wymaga współdziałania, zarówno w obszarze realizowanej dydaktyki, jak również prowadzonych badań naukowych.

Wydaje się, że kierunek zmian wyznaczony przez ustawodawcę w 2005 roku i doprecyzowany w wyniku kolejnych nowelizacji, jest nie tylko słuszny, ale wręcz konieczny. Uczelnie wyższe, podejmując wyzwanie kształcenia na potrzeby lokalnego i regionalnego rynku, kształtując i rozwijając umiejętności oraz kompetencje studentów, stają się kluczowymi podmiotami działającymi na rzecz budowania konkurencyjności polskiej gospodarki. Co istotne, nowa wizja nauczania w szkołach wyższych oparta na kształceniu praktycznym zdobywa uznanie nie tylko środowiska akademickiego, czy przedsiębiorców, ale także zachęca coraz więcej młodzieży do studiowania. Oznacza to, że społeczeństwo dostrzega konieczność wprowadzania zmian w podejściu do nauczania w systemie szkolnictwa wyższego, a realizowane w tym obszarze działania – za jedyną szansę na dalszy dynamiczny rozwój polskiej gospodarki.

Bibliografia

- Bednarz N., *Praktyki zawodowe – za i przeciw*, [w:] *Uczelnia oparta na wiedzy. Organizacja procesu dydaktycznego oraz zarządzanie wiedzą w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, T. Gołębiowski, M. Dobrowolski, B. Mierzejewska (red.), Warszawa 2005.
- Drzeżdżon W., *Kształcenie zawodowe w kontekście potrzeb polskiego i europejskiego rynku pracy. Wybrane zagadnienia*, „Studia Gdańskie”, t. VI.
<http://www.studiagdanske.gwsh.gda.pl/tom6/studia%20VI%20drzezdzon.pdf>, data dostępu: 24.03.2016
- Górniak J. (red.), *Kompetencje jako klucz do rozwoju Polski. Raport podsumowujący drugą edycję badań „Bilans Kapitału Ludzkiego” realizowaną w 2011 r.*; http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20120425220954/Raport2012_e.pdf, data dostępu: 23.03.2016.
- Jemielniak D., Koźmiński A.K., *Zarządzanie wiedzą*, wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Jeruszka U., *Efektywność kształcenia w szkołach wyższych*, „Polityka Społeczna” nr 1/2011; https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2013/03/ps_1_2011__u_jeruszka.pdf.

- Klonowska-Matynia M., Lisowska A., *Rola systemu kształcenia kapitału ludzkiego wobec potrzeb rynku pracy w procesie realizacji założeń gospodarki opartej na wiedzy w Polsce*, [w:] *Problemy ekonomii i polityki gospodarczej (materiały konferencyjne)*, G. Maniak (red.), Wyd. Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008 http://www.mikroekonomia.net/system/publication_files/239/original/7.pdf?1314948749, data dostępu: 19.03.2016
- Mierzejewska B., Płoszajski P., *Wiedza jako źródło przewagi konkurencyjnej*, [w:] *Uczelnia oparta na wiedzy. Organizacja procesu dydaktycznego oraz zarządzanie wiedzą w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, red. T. Gołębiowski, M. Dobrowolski, B. Mierzejewska (red.), Warszawa 2005
- „Strategia Lizbońska. Droga do sukcesu zjednoczonej Europy, Departament Analiz Ekonomicznych i Społecznych Urząd Komitetu Integracji Europejskiej”, https://www.slaskie.pl/STRATEGIA/strat_L.pdf, data dostępu 19.03.2016
- Wereszczyński K., *Idea edukacji ustawicznej w szkolnictwie wyższym* [w:] *Uczelnia oparta na wiedzy. Organizacja procesu dydaktycznego oraz zarządzanie wiedzą w ekonomicznym szkolnictwie wyższym*, T. Gołębiowski, M. Dobrowolski, B. Mierzejewska (red.), Warszawa 2005

Akty prawne

- Ustawa z dnia 27 lipca 2005 roku Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz.U. nr 164, poz. 1365 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 18 marca 2011 roku o zmianie Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym, Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw, (Dz.U. z 2011 r. nr 84, poz. 855)
- Ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zmianie Ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym oraz niektórych innych ustaw, (Dz.U. z 2014 r, poz. 1198)
- Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 2 listopada 2011 roku w sprawie Krajowych Ram Kwalifikacji dla Szkolnictwa Wyższego (Dz.U. nr 253, poz. 1520)

Inne źródła:

- „Strategia Rozwoju Kraju 2020”
- „Program rozwoju szkolnictwa wyższego i nauki na lata 2015-2020”
- „Strategia Rozwoju Województwa – Podkarpackie 2020”
- „Regionalny Program Operacyjny Województwa Podkarpackiego na lata 2014-2020”.

Projekt adaptacji praktykantów i młodych pracowników w Toyota Auto Park Czarnik i s-ka – analiza przypadku

Streszczenie

Autorzy opisali przebieg adaptacji praktykantów i młodych pracowników przeprowadzanej w Toyota Auto Park Czarnik i s-ka, sp. j., w ramach projektu „Leonardo Da Vinci”. Projekt umożliwił wprowadzenie do doświadczonego zespołu osób młodych, które szybko się uczą, są kreatywne i ambitne pomimo braku wcześniejszego doświadczenia w branży.

Charakterystyka firmy

Toyota Motor Corporation to jeden z największych producentów samochodów na świecie. W 2012 roku na pięciu kontynentach firma znalazła nabywców na ponad 9,9 mln aut, w tym 8,7 mln toyot⁶³. Toyota jest największym producentem samochodów na świecie oraz najcenniejszą marką branży, jej wartość szacowana jest na 42 mld dolarów⁶⁴. Jest również najbardziej uznanym producentem samochodów, co zostało osiągnięte dzięki idei całkowitego zadowolenia klienta. Nie bez znaczenia jest również system wartości obowiązujący w Toyocie mający swoje źródło w czasach, gdy w Japonii kształtowało się nowoczesne przedsiębiorstwo.

Historia Toyoty rozpoczęła się pod koniec XIX wieku. Wówczas Sakichi Toyoda skonstruował pierwszy w Japonii mechaniczny warsztat tkacki, który zrewolucjonizował krajowy przemysł tekstylny. W styczniu 1918 roku Sakichi założył spółkę Toyoda Spinning&Weaving Company. Przy pomocy swojego syna Kiichiro Toyody spełnił marzenie swojego życia i w 1924 roku zbudował automatyczny warsztat tkacki. Dwa lata później założył zakład Toyoda Automatic Loom Works. Podobnie jak jego ojciec, Kiichiro był innowacyjnym wizjonerem. W latach dwudziestych XX wieku. przebywał w Europie i Stanach Zjednoczonych, gdzie zainteresował się dopiero powstającą branżą motoryzacyjną. Dobrze zainwestował 100 000 funtów, które Sakichi Toyoda otrzymał za sprzedaż praw patentowych do automatycznego warsztatu tkackiego. Za pomocą tego kapitału Kiichiro stworzył

63 <http://www.toyota.pl/world-of-toyota/about.json>, pobrano: 24.11.2014.

64 Best Global Brands 2014, Raport.

podwaliny Toyota Motor Corporation (TMC), która powstała w 1937 roku. Od krosien do samochodów – działalność Toyoty zawsze cechowała się wykraczaniem poza utarte granice⁶⁵.

Toyota Auto Park Czarnik i s-ka, sp. j., to zespół młodych, kreatywnych osób wyspecjalizowanych w sprzedaży nowych oraz używanych aut, usług serwisowych oraz blacharsko-lakierniczych. Działająca od 2005 roku firma jest jedynym w województwie lubelskim autoryzowanym dealerem Toyoty. Jeden z największych polskich salonów mieści się w Kalinówce, gdzie przedsiębiorstwo prowadzi serwis i sprzedaż samochodów marki Toyota. W obecnej ofercie firma posiada 17 modeli samochodów: miejskie (Aygo, Yaris), kompaktowe (Auris Hatchback, Auris Kombi, Corolla), rodzinne (Verso, Avensis), SUV (RAV4), terenowe (Land Cruiser 150, Land Cruiser V8, Hilux), auto użytkowe (ProAce) oraz sportowe (GT86). W gamie modelowej dealera znajdują się samochody z napędem w pełni hybrydowym: Yaris Hybrid, Auris Hybrid, Auris Touring Sports Hybrid, Prius, Prius+. Napęd hybrydowy jest kluczową technologią Toyoty przełomu XX i XXI wieku. Seryjnie produkowane samochody osobowe z tym napędem znajdują się w sprzedaży od 1997 roku. Koncern prowadzi szeroko zakrojone prace badawczo-rozwojowe, w wyniku których w przyszłości poszerzana będzie paleta hybryd, wzrosną ich osiągi i konsekwentnie obniżane będzie zużycie paliwa. W ciągu 17 lat sprzedaży na drogach świata pojawiło się ponad 7 milionów toyot z napędem hybrydowym.

W 2013 roku w Polsce sprzedanych zostało ponad 2000 hybrydowych samochodów Toyoty i Lexusa. Jak wynika z obliczeń firmy, do końca września 2014 roku samochody hybrydowe pozwoliły o 49 mln ton obniżyć emisję CO₂, uznawaną za jedną z przyczyn globalnego ocieplenia, oraz zaoszczędzić 18 mln ton benzyny (w porównaniu do pojazdów z tradycyjnymi silnikami o podobnej mocy i osiągach)⁶⁶.

Dzięki bogatej i konkurencyjnej ofercie oraz wysokiemu standardowi obsługi klienta, miesięcznie na lubelskie ulice wyjeżdża ponad 45 nowych toyot, co czyni Auto Park Lublin liderem wśród marek japońskich w tej części Polski pod względem sprzedaży samochodów. Warto podkreślić, że znaczny i wciąż rosnący udział w sprzedaży stanowią samochody osobowe z napędem hybrydowym (w 2013 roku udział hybryd to 7% ogólnej sprzedaży Toyoty w województwie lubelskim). W 2014 roku lubelski dealer sprzedał 601 samochodów. Siedziba lubelskiego dealera znajduje się w budynku o powierzchni 1700 m², mieszczącym salon samochodów oraz profesjonalnie wyposażony serwis. Za budynkami stacji wybudowany został tor do jazdy terenowej, na którym klienci mogą poznawać właściwości oferowanych samochodów 4x4.

65 <http://www.toyota.pl/world-of-toyota/about.json>, pobrano: 24.11.2014 .

66 <http://www.poznajhybrydy.pl/7-milionow>, pobrano: 01.12.2014.

Przedsiębiorstwo sponsoruje szereg lokalnych wydarzeń np. „Kongres Kobiet Lubelszczyzny”, „Szlachetna Paczka”, „Turniej Bezpieczny Przedszkolak”. Dealer współpracuje z Politechniką Lubelską w zakresie dydaktyki i badań naukowych. Znaczną część młodego zespołu firmy stanowią absolwenci Politechniki Lubelskiej.

Firma odznacza się społeczną odpowiedzialnością w kontaktach z pracownikami, klientami oraz dostawcami. W swoim działaniu kieruje się Kodeksem Etyki Toyoty Motor Poland. Dodatkowo udziela się w sieciach społecznościowych.

Najwyższy standard stacji wyznaczają surowe wymagania stawiane dealerowi przez Toyotę Motor Poland. Lubelski serwis posiada standard TSM L1. Firma wdrożyła i stosuje system zapewnienia Jakości ISO 9001:2000, 14001:2004. Obecnie wdrożony został w spółce proces ciągłego doskonalenia sprzedaży – *kaizen*. Wysoki poziom obsługi klienta utrzymywany jest dzięki ciągłym szkoleniom podnoszącym kwalifikacje pracującego w Auto Parku zespołu. W ciągu dziewięciu lat działalności na lubelskim rynku dealer otrzymał kilkanaście prestiżowych wyróżnień m.in.: najlepszy dealer w kategorii: „Całkowite zadowolenie klienta” – Sprzedaż 2010, najlepszy dealer w kategorii: „Całkowite zadowolenie klienta” – Serwis 2011, 2012 oraz 2013. Praca firmy została doceniona przez „Auto Świat”, gdzie przez szereg lat lubelski salon zajmował czołowe miejsca w „Wielkim Teście Salonów Samochodowych”.

Projekt „Leonardo Da Vinci”

Istotą polityki personalnej jest pozyskiwanie nazywane również doбором pracowników. Na proces ten składa się na ogół czynności mających na celu zapewnienie odpowiedniej liczby kompetentnych pracowników, których praca powinna efektywnie przyczynić się do realizacji misji i celów organizacji⁶⁷. W okresie transformacji na początku lat 90-tych przedsiębiorstwa otworzyły się na nową politykę personalną. Pomimo dwóch dekad trwania zmian ustrojowych, w wielu firmach nadal nie przywiązuje się zbyt dużej wagi do procesu rekrutacji i selekcji. Proces nieodpowiedniego podejścia prowadzi do zatrudnienia pracowników o kwalifikacjach niedostosowanych do stanowisk pracy, co później skutkuje negatywnie, np. zwiększoną fluktuacją kadry. Dlatego też ze względu na wagę właściwego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji warto przyjrzeć się metodom oraz technikom stosowanym na poszczególnych etapach rekrutacji i selekcji.

Na politykę rekrutacji wpływa ogólna strategia firmy. Decyzje związane z pozyskiwaniem pracowników powinny być poprzedzone działaniami planującymi potrzeby kadrowe, co wymaga nieustającego bilansu zatrudnienia. Pozwala to na ocenę poziomu przydatności pracowników do realizacji obecnych i przyszłych

67 H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. PWN, Warszawa 2006, s. 197.

zadań organizacji⁶⁸. Proces pozyskiwania pracownika rozpoczyna się opisem danego stanowiska uwzględniającym zadania i wymagania, które musi spełnić osoba przyjęta do pracy.

Dobór pracowników jest domeną działów personalnych, jednak realia pokazują, iż rozbudowane działy HR istnieją zwykle w dużych firmach lub korporacjach. W mniejszych natomiast, a za taką należy uznać firmę Auto Park Autoryzowany Dealer Toyoty, stanowisko HR związane jest głównie z zakresem zadań tzw. „kadrowych” – administracyjnych, co znacznie ogranicza aktywną politykę w tym zakresie. Dlatego też zadania związane z naborem powierzono kadrze menedżerskiej poszczególnych działów, jednak menedżerowie nie zawsze są do tego profesjonalnie przygotowani. Najczęściej proces rekrutacji rozpoczyna się od zamieszczenia ogłoszenia w prasie, na stronie internetowej dealera, za pomocą *word-of-mouth marketing*.

Przykładowo w rekrutacji na stanowisko doradcy ds. sprzedaży bierze udział dyrektor stacji, dyrektor handlowy i kierownik działu. Proces ten, pomimo zachowania wszelkiej staranności, ma również swoje niedoskonałości, np. ograniczanie się do rozmowy kwalifikacyjnej, która nie zawsze pozwala na dokładne poznanie kompetencji kandydata. Liczne rozmowy i czas poświęcony rekrutacji pokazują, że cechy osobowości kandydatów mogą mieć wpływ na atmosferę panującą w dziale, jego funkcjonowanie oraz osiągnięte wyniki. Zatrudniając pracownika z doświadczeniem, należy się liczyć z tym, że pozyskujemy osobę z nawykami, które mogą do naszego zespołu pasować lub nie. Powstaje wówczas istotne pytanie, na ile możemy mieć wpływ na możliwość zmiany w postępowaniu pracownika.

Po kilkuletnich doświadczeniach postanowiono wprowadzić zmiany w sposobie rekrutacji i selekcji pracowników. Impulsem do tych zmian było również ukończenie studiów podyplomowych na Politechnice Lubelskiej przez przedstawicieli kadry menedżerskiej w zakresie Zarządzania Zasobami Ludzkimi, a także nawiązanie kontaktu z tą uczelnią.

Punktem wyjścia do stworzenia procesu rekrutacji było napisanie projektu o nazwie „Leonardo Da Vinci – Sprzężenie: uczeń – szkoła – pracodawca gwarancją sukcesu na rynku pracy”. Projekt ma za zadanie przedstawienie młodym, ambitnym ludziom filozofii *kaizen*⁶⁹ jako drogi rozwoju kariery zawodowej w strukturach Toyoty, natomiast jego nadrzędnym celem jest wykształcenie ludzi i zespołów realizujących ogólną wizję firmy.

Inspiracją do opracowania projektu „Leonardo Da Vinci” była książka „Droga Toyoty – 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata”. Główne motto

68 Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. PWE, Warszawa 2002, s. 65.

69 Kaizen jest koncepcją ciągłego doskonalenia, usprawniania. Polega ona na zaangażowaniu wszystkich pracowników organizacji, niezależnie od szczebla, w stałe poszukiwanie pomysłów udoskonalenia wszystkich obszarów organizacji. Kaizen jest nie tylko koncepcją zarządzania, ale również częścią kultury japońskiej, obecną w wielu aspektach życia (<http://mfiles.pl/pl/index.php/Kaizen>, pobrano: 6.12.2014).

projektu to słowa FujioCho, prezydenta Toyota Motor Corporation, które brzmią następująco: „Od chwili założenia Toyoty przestrzegaliśmy podstawowych zasad działania dla dobra społeczeństwa poprzez praktykę wytwarzania wysokiej jakości produktów i usług. Nasze praktyki i działania oparte na tej podstawowej zasadzie kształtowały wartości, przekonania i metody prowadzenia firmy, które z upływem lat stały się źródłem naszej przewagi nad konkurencją. Te wartości kierownictwa i metody prowadzenia firmy określa się mianem Toyoty”. Wymienione zasady pogrupowano w cztery szerokie kategorie związane z:

- dalekosiężną koncepcją,
- procesem prowadzącym do odpowiednich wyników,
- wzbogaceniem organizacji z troską o rozwój własnych ludzi i partnerów,
- stałym rozwiązywaniem fundamentalnych problemów jako siłą napędową uczenia się organizacji.

J.K. Liker wyszczególnia czternaście zasad Toyoty⁷⁰:

Zasada 1. Opierać decyzje w zarządzaniu na dalekosiężnej koncepcji – nawet kosztem krótkoterminowych wyników finansowych.

Zasada 2. Stworzyć ciągły i płynny proces ujawniania problemów.

Zasada 3. Wykorzystywać systemy „ciągnięcia”, aby uniknąć nadprodukcji.

Zasada 4. Wyrównywać obciążenie pracą (*heijunka*).

Zasada 5. Stworzyć kulturę przerywania procesów w celu rozwiązywania problemów, by od razu uzyskiwać właściwą jakość.

Zasada 6. Standardowe zadania są podstawą ciągłej poprawy i upęnomocniania pracowników.

Zasada 7. Stosować kontrolę wizualną, aby żaden problem nie pozostał w ukryciu.

Zasada 8. Stosować wyłącznie niezawodną, gruntownie sprawdzoną technologię służącą pracownikom i procesom.

Zasada 9. Wychowywać liderów, którzy gruntownie rozumieją pracę, żyją ogólną koncepcją firmy i uczą innych, a zatem należy:

Zasada 10. Wykształcić wyjątkowych ludzi i zespoły realizujące ogólną koncepcję firmy oznacza:

Zasada 11. Szanować szeroką sieć partnerów i dostawców, rzucając im wyzwania i pomagając im w doskonaleniu się.

Zasada 12. Angażować się osobiście, aby gruntownie zrozumieć sytuację (*genchi genbutsu*).

Zasada 13. Podejmować decyzje powoli, w drodze konsensusu i starannie rozważając wszystkie możliwości.

Zasada 14. Zostać organizacją uczącą się dzięki niestrudzonej refleksji (*hansei*) i ciągłej poprawie (*kaizen*).

⁷⁰ J.K. Liker, *Droga Toyoty 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, wyd. MT Biznes, Warszawa 2004, s. 79-85.

Punktem wyjścia do opracowania metody doboru odpowiedniego procesu rekrutacji i selekcji w firmie Auto Park było wykorzystanie czterech spośród czterestu zasad Drogi Toyoty składających się na wizję Toyoty Motor Corporation.

Pierwsza wybrana przez managerów Auto Park zasada to: wychowywać liderów, którzy gruntownie rozumieją pracę, żyją ogólną koncepcją firmy i nauczają innych. Zakłada ona wychowywanie własnych liderów zamiast szukania ich poza organizacją. Lider ma być wzorcem osobowym i ucieleśniać ogólną koncepcję firmy. Musi rozumieć codzienną pracę we wszystkich jej szczegółach, aby mógł być dla pracowników najlepszym nauczycielem. Liderzy wychowani w firmie są lojalni i dbają o dobry wizerunek i interesy przedsiębiorstwa.

Druga wybrana zasada odnosi się do kształcenia wyjątkowych ludzi i zespołów realizujących ogólną koncepcję firmy, natomiast w Auto Park oznacza:

- stworzenie mocnej, stabilnej kultury szeroko upowszechniającej wartości i przekonania firmy oraz opierającej się na nich przez wiele lat;
- szkolenie wyjątkowych ludzi i zespołów do pracy mieszczącej się w ramach ogólnej koncepcji firmy i przynoszącej wyjątkowe rezultaty – z całym sił pracowanie nad ciągłym wzmocnieniem kultury organizacji;
- nieustanne uczenie ludzi, jak pracować zespołowo w imię wspólnych celów.

Trzecia zasada to osobiste zaangażowanie dla gruntownego zrozumienia sytuacji (*gen chi genbutsu*). W myśl tej zasady w firmie Auto Park problemy są rozwiązywane i poprawiane u źródeł, menedżerowie osobiście obserwują i weryfikują dane, naprowadzając na właściwy tok rozumowania pracowników niższego szczebla lub tłumaczą zaistniałą sytuację z przykładowym *kaizen* na przyszłość.

Koncepcja czwarta, a jednocześnie jeden z celów firmy, polega na nieustannym uczeniu się dzięki niestrudzonej refleksji (*hansei*) i ciągłej poprawie (*kaizen*). Idea zakłada:

- zbudowanie stabilnego procesu posługiwania się narzędziami ciągłej poprawy w celu wykrywania źródeł braku wydajności i stosowania skutecznych środków zaradczych;
- projektowanie procesów prawie nie wymagających zapasów – just in time, a po wyekspozowaniu straty zaangażowanie pracowników w proces ciągłej poprawy zmierzający do jej wyeliminowania;
- ochronę zasobów wiedzy organizacji, dbanie o stabilność zatrudnienia, awanse pracownicze oraz tworzenie starannie przemyślanych systemów sukcesji na stanowiskach kierowniczych;
- posługiwanie się refleksją (*hansei*) – po ukończeniu projektu jasne wskazywanie jego wad i opracowywanie środków zaradczych w celu nie powtarzania tych samych błędów (*kaizen*);
- uczenie się przez standaryzację najlepszych praktyk zamiast wynajdywania nowych elementów do realizacji każdego innowacyjnego projektu, czy zatrudnienia nowego menedżera.

Realizacja projektu odbywa się w siedzibie firmy Auto Park Autoryzowanego Dealera Toyoty. Kandydaci biorący udział w projekcie to studenci Politechniki Lubelskiej, którzy chcą odbyć praktyki zawodowe. Liczba osób jednocześnie odbywających praktyki nie powinna przekraczać 10, co umożliwia dostosowanie harmonogramu praktyk do zajęć na uczelni oraz rytmu pracy w firmie. Praktyki trwają 14 dni – jest to odpowiedni czas na zapoznanie się z funkcjonowaniem działów w przedsiębiorstwie, z praktykantami i pracownikami oraz na sprawdzenie zaangażowania kandydatów w zleczone zadania i pracę w zespole. Taka metoda pozwala na ograniczenie kosztów rekrutacji, a także budowanie własnej bazy kadr.

Pierwszy etap rekrutacji praktykantów zaczyna się od rozmowy kwalifikacyjnej w oparciu o życiorys kandydata. Rozmowa ma na celu zaprezentowanie się osoby aplikującej oraz przedstawienie przez zarząd firmy zakresu zagadnień i ustalenie wstępnego harmonogramu praktyk. Zagadnienia te dotyczą przede wszystkim efektywnego procesu sprzedaży oraz prezentacji oferty Toyoty. Przyjęty student przebywa rotacyjnie pod opieką pracowników działów sprzedaży, recepcji i usług finansowych. Głównym zadaniem rotacji pomiędzy stanowiskami jest poznanie całego procesu obsługi klienta. Celem praktyk jest udzielenie opinii końcowej przez pracowników co do ewentualnego zatrudnienia praktykanta, a także stworzenie tej osobie możliwości wykazania się chęcią do pracy w zespole. Taka forma praktyki pozwala na otrzymanie informacji o funkcjonowaniu jednostki w zespole. Natomiast akceptacja zespołu pozwala na otrzymanie pomocy od doświadczonych pracowników, co umożliwi szybką adaptację na stanowisku pracy.

Ocena końcowa praktykanta jest przeprowadzana przez osobę zarządzającą projektem wśród pracowników, dzięki czemu opinia jest obiektywna. Pozytywnie oceniona osoba w kategorii: „zaangażowanie pracownika i budujący pozytywny wizerunek pracodawcy” jest kierowana do bazy kadr jako potencjalny przyszły pracownik. Program funkcjonuje od dwóch lat i jest nastawiony na postawy ludzi oraz mechanizmy budujące efektywne i zaangażowane zespoły. Szczególny nacisk kładziony jest na umiejętności pracy w grupie i inwestowanie we wspólny rozwój.

Etapem końcowym jest wydanie zaświadczenia o odbytych praktykach wraz z ogólną opinią i referencjami. Przy wręczaniu dokumentu dyrektor handlowy przeprowadza z praktykantem rozmowę, podczas której ocenia zdobytą przez niego wiedzę i doświadczenia, a także – jeśli firma chce kontynuować współpracę z daną osobą – pyta praktykanta o plany zawodowe na przyszłość. Osoba wytypowana na dane stanowisko może zostać przyjęta na trzymiesięczny okres próbny (umowa na czas określony). Czas ten przeznaczony na przyuczenie się do wykonywania swoich obowiązków oraz wprowadzenie własnego systemu szkoleniowego, opracowanego i realizowanego przez kierownika działu. Po upływie trzech miesięcy kierownictwo może podjąć decyzję o zatrudnieniu nowego pracownika na umowę o pracę na okres dwóch lat i włączeniu do procesu szkoleniowego w ramach Akademii Toyota i struktury sieci dealerskiej.

Wnioski

Rezultatem projektu „Leonardo Da Vinci” jest wprowadzanie do firmy Toyota Auto Park nowego procesu rekrutacji pracowników. Współpraca dealera z Politechniką Lubelską umożliwiła studentom zapoznanie się z pracą w Dziale Sprzedaży – w latach 2013-14 praktyki odbyło 18 osób. Propozycję pracy otrzymało dwie osoby, z których jedna pracuje od ponad półtora roku, a druga otrzymała pracę we wrześniu 2014 roku. Projekt umożliwił wprowadzenie do doświadczonego zespołu osób młodych, które szybko się uczą, są kreatywne i ambitne pomimo braku wcześniejszego doświadczenia w branży. Filozofia *kaizen* pozwala pracownikom na ciągłe doskonalenie, dzięki czemu śmiało proponują nowe pomysły, co w konfrontacji z doświadczonym personelem daje znakomite efekty.

Podejście organizacji do kwestii pozyskiwania, edukowania i podnoszenia kwalifikacji pracowników i nowo zatrudnionych osób w projekcie „Leonardo Da Vinci” zachęca do wspólnego uczenia się pracowników od siebie a dzięki temu do podnoszenia kompetencji. W związku z dynamiczną sytuacją w obecnym biznesie na rynku sprzedaży nowych samochodów wymagane są ciągle zmiany. Powodują one konieczność uczenia się i elastyczności w celu efektywnego wykonywania nowo powierzonych zadań. Rolą firmy jest stworzenie odpowiednich warunków do wypracowania proaktywnych postaw pracowników, którzy chcą zdobywać wiedzę i poszukują wspólnie z zespołem nowatorskich rozwiązań. Istotą postawy menedżerów jest wspieranie wszystkich pracowników poprzez umiejętne doradzanie, a także zachęcanie do rozwoju i wzajemnego uczenia się.

Bibliografia

- Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. PWE, Warszawa, 2002
Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. PWN, Warszawa 2006
Liker J. K., *Droga Toyoty 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, Warszawa 2004

Netografia

- <http://www.toyota.pl/world-of-toyota/about.json>, z dn.24.11.2014
<http://www.toyota.pl/world-of-toyota/about.json>, z dn.24.11.2014
<http://www.poznajhybrydy.pl/7-milionow>, z dn. 01.12.2014
<http://mfiles.pl/pl/index.php/Kaizen>

HR – centrum usług wspólnych, modelowe rozwiązanie dla firmy medycznej

Streszczenie

W pracy przedstawiono modelowy projekt centrum usług wspólnych jako potencjalnego rozwiązania dla koordynacji działań HR w firmie medycznej. Opisywany przykład powiązanych kapitałowo organizacji działających na trudnym rynku, jakim jest branża medyczna, wskazuje, jaki potencjalnie powinien być dalszy kierunek rozwoju dla tego typu przedsiębiorstwa. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i realizacja celów biznesowych tych organizacji może okazać się niemożliwa, jeżeli nie zostaną podjęte odpowiednie działania zmierzające do doskonalenia systemu HR.

Charakterystyka organizacji

Firma XYZ działa w branży medycznej i jest światowym liderem w zakresie dializoterapii, jednym z największych dostawców produktów i usług dla pacjentów z przewlekłą niewydolnością nerek. Działając niemal na całym świecie, posiada około 1200 placówek w Europie, Azji i obu Amerykach oraz zatrudnia prawie 20 000 pracowników. W Polsce jej przedstawicielem jest firma XYZ-A, obecna od ponad 20 lat, która zatrudnia około 150 pracowników. Centrala firmy znajduje się w Warszawie, w jej skład wchodzi dział: sprzedaż, serwisu, logistyki, obsługi klienta HD, PD i serwisu oraz administracji. Oferuje produkty do hemodializy i dializy otrzewnowej (m.in. aparaty do hemodializ, dializatory, cyklery do dializ otrzewnowych), wyposaża oddziały nefrologiczne i stacje dializ na terenie całej Polski – zarówno w ośrodkach publicznych, jak i niepublicznych. Firma prowadzi również kompleksowe dostawy wyposażenia i szerokiego asortymentu artykułów zużywalnych dla prywatnej sieci ośrodków medycznych. Kompleksowość działalności prowadzonej na całym świecie miała znaczący wpływ na rozwój działalności w Polsce i stworzenie w 2005 roku wspomnianej wcześniej prywatnej sieci ośrodków medycznych. Działalność ta prowadzona jest przez spółkę-córkę powiązaną kapitałowo, lecz działającą w sposób niezależny, która, wykorzystując potencjał swojego twórcy, jest obecnie największym w Polsce dostawcą usług dializacyjnych.

Dla potrzeb niniejszego przypadku przyjęto zmienione nazwy firm – XYZ-A dla pierwszej z opisywanych spółek medycznych oraz XYZ-B dla drugiej, odpowiedzialnej za prowadzenie ośrodków medycznych. Spółka XYZ-B posiada odrębny byt prawny, działa niezależnie w sektorze usług z wyodrębnioną strukturą organizacyjną. O skali działalności spółki świadczą: oddziały nefrologiczne, poradnie i sieć kilkudziesięciu ośrodków medycznych wyposażonych w najnowocześniejsze stanowiska dializacyjne i doskonałe systemy uzdatniania wody, obejmujące opieką tysiące pacjentów. Obecnie spółka zatrudnia ponad 500 pracowników, którzy dołączyli do firmy na przestrzeni ostatnich dziesięciu lat – wszyscy posiadają najwyższe kwalifikacje i doświadczenie. W ośrodkach medycznych XYZ-B pacjenci w zależności od wskazań medycznych i preferowanego stylu życia posiadają prawo wyboru metody leczenia, a wszystkie zabiegi wykonywane są wyłącznie na podstawie kontraktu z Narodowym Funduszem Zdrowia.

Opisywane przedsiębiorstwa składają się więc z dwóch kapitałowo powiązanych ze sobą spółek (XYZ-A, XYZ-B), których właścicielem jest wcześniej wspomniany duży międzynarodowy koncern XYZ. Obie firmy działają na rynku w sposób niezależny, posiadają odrębne byty prawne, jak również struktury organizacyjne. Ich cechą wspólną jest poziom dojrzałości organizacji w zakresie obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Zarówno w jednej, jak i drugiej spółce obszary te zostały ulokowane w komórce działu kadr i płac, a to oznacza minimalizm procesów z tym związanych lub ich całkowity brak. Dlatego też wyzwaniem dla obu organizacji jest przejście na wyższy poziom dojrzałości w zakresie ZZL poprzez utworzenie komórki lub modelu zarządzania zasobami ludzkimi za pośrednictwem tzw. HR – centrum usług wspólnych lub inaczej HR – usługi wspólne. Taki model działu HR został spopularyzowany w latach 90-tych między innymi przez Dave'a Urlicha i Wayne'a Brockbanka, którzy w swojej książce⁷¹ obok modelu usług wspólnych wymieniają również dwa inne – tzw. strukturę funkcjonalną oraz usługi wkomponowane. Funkcjonalna i wkomponowana struktura działu HR to dwie z pozoru przeciwne możliwości – zarządzanie zasobami ludzkimi odbywa się na poziomie siedziby głównej lub poszczególnych jednostek, jest scentralizowane lub zdecentralizowane, wydajne lub skuteczne, ustandaryzowane lub elastyczne. Działania jednostek są podobne lub różne, przepływy informacji odbywają się z góry na dół lub z dołu do góry itd.⁷² Warto podkreślić, iż większość dużych firm nie jest ani typowymi przedsiębiorstwami o jednakowym rodzaju działalności, ani typowymi holdingami. Opierają się na modelu pośrednim – dywersyfikacji powiązanej lub niepowiązanej. Tworzą jednostki konkurujące w różnych branżach, jednak próbują odnaleźć między nimi synergię. Wybrany model działu HR, który ma być rozwią-

71 D. Ulrich, W. Brockbank, *Tworzenie wartości przez dział HR*, wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2013.

72 Ibidem, s. 188.

zaniem dla opisywanych firm, został stworzony właśnie z myślą o tego typu organizacjach, której są one przedstawicielem. Model ten może z pozoru przypominać centralizację, jednak nią nie jest. Tabela nr 1 przedstawia przykłady różnic między funkcjonalnym działem HR, usługami wspólnymi a działem wkomponowanym.

Tab. 1. *Funkcjonalny dział HR, usługi wspólne i wkomponowany dział HR*⁷³

Dziedzina	Model funkcjonalny	Model usług wspólnych	Model wkomponowany
Struktura organizacyjna firmy	Jeden rodzaj działalności	Dywersyfikacja powiązana lub niepowiązana	Holding
Tworzenie strategii HR	Funkcjonalni specjaliści z centrali	Specjaliści HR opracowują możliwości w centrach specjalistycznych	Funkcjonalni specjaliści wewnątrz jednostki
Realizacja działań HR	Kierowana przez specjalistów z centrali	Kierowana przez lokalnych specjalistów HR, którzy wybierają opcje z menu stworzonego w centrach specjalistycznych	Kierowana przez lokalnych specjalistów HR wewnątrz jednostek
Odpowiedzialność	Centrala HR	Podział między jednostki i HR	Kierownik jednostki
Zorientowanie usług	Standaryzacja usług w całej korporacji	Dostosowanie do potrzeb jednostek i spójność dzięki uczeniu się oraz wymianie	Dostosowanie usług do poszczególnych jednostek
Elastyczność	Wykorzystanie wewnętrznych zasobów	Poziom elastyczności zależy od centrów specjalistycznych	Każda jednostka tworzy to, co jest potrzebne
Koszty	Jednostki ponoszą część kosztów działu HR	Jednostki płacą za korzystanie z usług	Jednostki same finansują wydatki na dział HR
Lokalizacja	Silna centrala i generaliści HR w jednostkach	Dowolna	Małe, centralne biuro i specjaliści w lokalnych jednostkach
Wymagane umiejętności specjalistów HR	Techniczne umiejętności planowania i realizacji	Umiejętność planowania, doradztwo i wsparcie	Znajomość firmy oraz techniczna specjalizacja w działalności firmy
Kryterium tworzenia wartości	Wartość korporacji dla akcjonariuszy	Tworzenie wartości dla menedżerów liniowych, pracowników, klientów i inwestorów	Zyskowność jednostki

Warto wspomnieć, iż usługi wspólne zyskały także popularność wśród grup personelu (nie tylko w dziale HR) na początku lat 90-tych, jak już wspomniano. Było to spowodowane ogólną potrzebą zmniejszenia kosztów. Szefowie wielu firm nie mogli wybrać najtańszego i najbardziej wydajnego modelu (czyli centralizacji

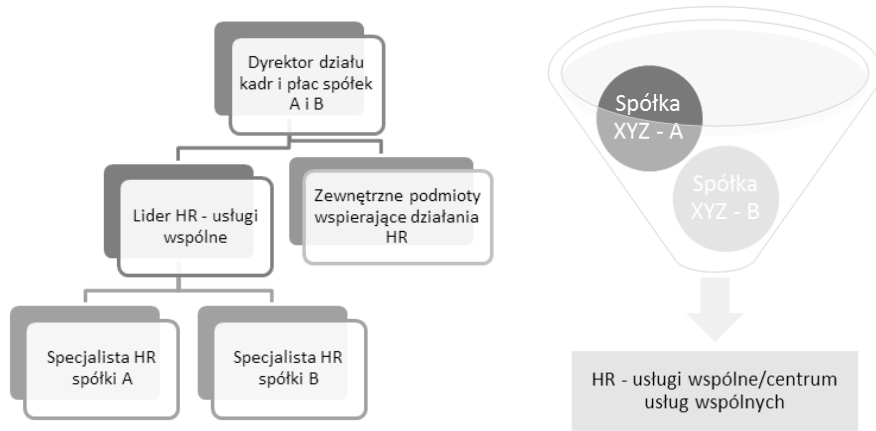
⁷³ Ibidem, s. 189.

i standaryzacji wszystkich procesów), ponieważ personel w centralach firm nie mógł zaspokoić potrzeb każdej jednostki w zróżnicowanym przedsiębiorstwie. Usługi wspólne stały się sposobem łączenia wydajności centralizacji z elastycznością niezbędną do funkcjonowania na różnych rynkach.

W praktyce HR – usługi wspólne to „firmy w firmach”. Zwykle działają na własny rachunek i prowadzą rozliczenia z poszczególnymi jednostkami biznesowymi przedsiębiorstwa na zasadach rynkowych. Muszą zatem generować przychody pozwalające na pokrycie kosztów swojego funkcjonowania. Mogą również w szczególnych przypadkach oferować programy szkoleniowe poza organizacją (takie praktyki stosowane są np. w instytucjach bankowych, które tworzą własne szkolenia certyfikujące określone umiejętności i kompetencje potencjalnych pracowników sektora bankowego). Ich zadaniem jest wsparcie polityki personalnej przedsiębiorstwa przy utrzymaniu wysokiej efektywności usług. W przypadku braku zapotrzebowania na ich usługi zwykle tracą rację bytu. W takiej sytuacji zapotrzebowanie na usługi szkoleniowe uzupełniane jest przez podmioty zewnętrzne (np. na zasadach outsourcingu). Tego typu centra tworzą również bazy wiedzy oraz programy rozwojowe dla wszystkich jednostek, kreują i gromadzą oferty programowe dotyczące np. rozwoju kadr kierowniczych, zajmują się ich upowszechnianiem i dystrybucją. W zależności od wielkości zasięgu działania firmy mogą być umieszczane w centrali lub w przypadku firm globalnych – regionalnie⁷⁴. Obecnie zauważalny jest trend wskazujący, że coraz częściej praca działu HR opiera się na kreowaniu rozwiązań strategicznych przedsiębiorstwa, natomiast obsługą bieżących działań zajmują się zewnętrznymi specjalistami czy firmy konsultingowe i szkoleniowe. Zwykle w takich przypadkach nawet w dużych organizacjach zatrudniających setki pracowników (należy do niej także opisywana w niniejszej pracy firma) zespół HR to np. dyrektor departamentu HR zajmujący się strategią personalną, kierownik ds. HRD i specjalista ds. szkoleń. Rola pracowników HR koncentruje się na gromadzeniu oraz dostarczaniu informacji dla zarządu oraz współpracy z zewnętrznymi podmiotami edukacyjnymi: uczelniami wyższymi, specjalistycznymi firmami szkoleniowymi i konsultingowymi. Schemat organizacyjny i koncepcja działu HR w proponowanym modelu przedstawia się w sposób zilustrowany na poniższym rysunku (schemat 1), według którego wszystkie obszary z zakresu HR skonsolidowane są w jednym dziale.

74 A. Różański, *Rozwój zasobów ludzkich w organizacji*, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2014, s. 54.

Schemat 1. Organizacja i koncepcja działu HR w proponowanym modelu



Źródło: Opracowanie własne.

W zaproponowanym modelu dla opisywanych firm HR – usługi wspólne wydzielony dział HR składa się z trzech osób, tj. lidera oraz dwóch specjalistów, przy czym każdy z nich odpowiada za jedną ze spółek. Struktura powołanego działu może oczywiście dalej się rozwijać poprzez tworzenie dodatkowych stanowisk specjalistów w miarę rozwoju potrzeb spółek. Tak powołana komórka pośredniczyłaby w kreowaniu strategii przedsiębiorstwa jako całości przez obie spółki w oparciu o zasoby ludzkie, wspierając swoje działania dodatkowo poprzez zewnętrzne podmioty. Osobami funkcyjnymi, które odpowiadałyby za prawidłową współpracę, są dyrektorzy działu personalnego spółki XYZ-A i spółki XYZ-B, którzy współpracowaliby bezpośrednio z liderem utworzonego działu. Bardziej szczegółowo w zakresie obszarów działania jego rolą będzie obsługa obu przedsiębiorstw w zakresie np. kadrowo-płacowym, przygotowywanie projektów rekrutacyjnych, wsparcie merytoryczne systemy oceny pracowników, szkolenia, a także czuwanie nad rozwojem określonych grup pracowników. Byłoby to kompleksowe zarządzanie w zakresie ZZL oparte na realizacji strategii przedsiębiorstwa. Utworzenie takiego działu poza organizacjami zwiększy efektywność pracy obecnych działów kadr i płac funkcjonujących w spółkach oraz umożliwi zautomatyzowanie wielu czynności. Obecnie zatrudnieni w firmie pracownicy realizują w niewielkim stopniu funkcje działu HR, aż w 95% zajmują się sprawami kadrowo-płacowymi i nie uczestniczą w aktywnym tworzeniu strategii HR dla przedsiębiorstwa. W proponowanym modelu ich rola zredukowana zostałaby do minimum i skoncentrowała się na gromadzeniu informacji nt. pracowników (we wszystkich wymiarach), a w oparciu o te dane – opracowaniu raportów i analiz⁷⁵.

75 Ibidem, s. 55

Wiedza ta stanowiłaby materiał źródłowy dla wydzielonej zewnętrznej jednostki, która byłaby odpowiedzialna za tworzenie strategii organizacji. Praktyka rynkowa pokazuje, że przekazanie tej działalności podmiotom zewnętrznym przynosi wiele korzyści, chociażby takich, jak niższe koszty obsługi i większa jakość działań HR wynikająca z głębszej specjalizacji, a tym samym możliwość dostarczenia bardziej zaawansowanych rozwiązań o wysokiej jakości. Proponowane rozwiązanie zostało już wprowadzone przez firmę-matkę XYZ w zakresie działu księgowości. Wszystkie procesy księgowo przekazano do obsługi wyspecjalizowanemu podmiotowi, który kompleksowo zajmuje się całym obszarem dla obu spółek.

W wybranym modelu HR – usług wspólnych dla opisywanych organizacji jego rola ukierunkowana będzie na opracowywaniu i wdrażaniu strategii biznesowych, które tworzą wartość dla różnych interesariuszy (praca transformacyjna⁷⁶). Mając na uwadze fakt, iż obecnie opisywane przedsiębiorstwo globalnie w skali światowej uczestniczy w procesie zmian i toczących się kilku projektów dopasowujących i standaryzujących wybrane obszary działalności, główne funkcje stworzonego działu będą nie bez znaczenia. Utworzony dział HR będzie wykonywał pracę transformacyjną i transakcyjną z możliwością wykorzystania również zewnętrznych podmiotów, takich jak centra obsługi, technologie i outsourcing, w celu uzyskania oszczędności i poprawie wydajności pracy. Utworzona komórka z założenia będzie zatem korzystać z dwubiegowego modelu pracy. Taka forma powinna zaspokoić oczekiwania zarządów i sprostać stawianym zadaniom. Nawiązując do wybranego modelu usług wspólnych, praca stworzonego działu HR będzie pełniła pięć głównych funkcji:

- 1) **Budowanie wizerunku i spójnego obrazu kultury obu spółek.** Lider wspólnego działu HR jest odpowiedzialny za tworzenie kultury i reputacji firmy, koncentrując się na wartościach i zasadach. Jego rolą jest przy tym tworzenie wartości rynkowej dla inwestorów poprzez zwiększanie wartości niematerialnych poprzez działania takie jak np. dostosowanie działań HR do oczekiwań inwestorów.
- 2) **Kształtowanie głównych założeń strategicznych w obszarze ZZZ i ich wdrażanie.** Pomoc menedżerom liniowym w realizacji strategii poprzez tworzenie potencjału organizacyjnego firmy. W tym w szczególności budowanie z menedżerami relacji opartych na zaufaniu poprzez określanie i przekraczanie ich oczekiwań, skupienie się na wymiernych efektach pracy HR oraz opracowywanie planów ich osiągnięcia, mierzenie wyników w sposób istotny dla menedżerów.
- 3) **Prowadzenie polityki kadrowej.** Specjaliści HR odpowiadają za tworzenie kompleksowego systemu kadrowego. Ponoszą odpowiedzialność za kwestie związane z zatrudnianiem pracowników, zwalnianiem, alokacją, ścieżkami rozwoju zawodowego pracowników medycznych (lekarzy, pielęgniarek itd.)

76 D. Ulrich, W. Brockbank, *Tworzenie wartości...*, op. cit., s. 190.

oraz kadry menedżerskiej obydwu spółek, zarządzają strategicznymi zasobami ludzkimi, zarządzają transformacją i zmianą, zarządzają wkładem pracowników, wspierają menedżerów liniowych i dyrektorów operacyjnych (między innymi według tezy Urlicha⁷⁷ odnośnie ról specjalistów HR).

- 4) **Szkolenia i rozwój.** Prowadzone są szkolenia z zakresu umiejętności technicznych (dział serwisu, sprzedaż, personel pielęgniarstwa), przywódczych (strategia, organizacja, coaching) i podstawowych, wymaganych na poszczególnych stanowiskach pracy. Tworzone są ścieżki rozwoju zawodowego personelu, awanse, programy sukcesji.
- 5) **Model struktury organizacyjnej.** Kreuje się kształt struktury organizacji i wprowadza jej aktualizację. Dopasowuje się struktury do zmieniającego się otoczenia i warunków rynkowych.

W utworzonym dziale HR zadania administracyjne realizowane będą dzięki technologii i obsłudze, natomiast dwaj specjaliści HR zajmą się rozwojem i skutecznością organizacji, współpracując z menedżerami oraz dyrektorami poszczególnych jednostek, rozwiązując ich problemy na bazie wymienionych założeń. W takim modelu współpracy pomiędzy stworzonym działem HR – usługi wspólne, a przedsiębiorstwami utworzona komórka będzie odpowiedzialna za inicjację polityki HR i działania praktyczne, zaś menedżerowie operacyjni, dyrektorzy będą odpowiedzialni za jej wdrażanie. Bardzo ważne jest zatem, aby pracownicy ci posiadali pozytywne nastawienie do tego, co proponuje dział HR – usługi wspólne. Guest i King zauważyli, że „sprawne ZZL uzależnione jest nie tyle od istnienia lepszych procedur, ile od sposobu ich wdrożenia przez menedżerów operacyjnych oraz ich zaangażowania”⁷⁸. Dlatego też miarą sukcesu tworzonej komórki jest odpowiednia współpraca z menedżerami. Odgrywają oni bardzo ważną rolę w zarządzaniu ludźmi, zaś czynnikiem decydującym o ich roli będzie z pewnością zdolność do wypełniania zadań wyznaczonych im przez utworzony dział HR. Działania dotyczące ludzi (takie, jak definiowanie ról, przeprowadzanie rozmów wstępnych, sprawdzanie wydajności, dostarczanie informacji zwrotnych, coaching oraz określanie potrzeb w zakresie szkolenia i rozwoju) wymagają szczególnych umiejętności, którymi wykazać się mogą nieliczni menedżerowie. Aby sprostać potrzebom i wymogom organizacji ważne jest, aby nowo utworzony dział przedstawił katalog możliwych działań, na podstawie których będzie realizowana polityka związana z ZZL. Wspomniane wcześniej ogólne funkcje utworzonej komórki muszą przełożyć się na zadania, które zostaną wybrane do potrzeb organizacji.

Dział HR usługi wspólne lub HR centrum usług wspólnych ma za zadanie uczestniczyć w realizacji strategii przedsiębiorstwa. Jak już zaznaczono wcześniej,

77 D. Ulrich, *A New Mandate for Human Resources*, „Harvard Business Review” January-February 1998, s. 124-134.

78 D.E. Guest, Z. King, *Power, Innovation and Problem Solving: the Personnel Managers' Three Steps to Heaven?*, „Journal of Management Studies” 2004, t. 3, nr 41, s. 401-423.

w dziale zatrudnionych będzie trzech specjalistów. Wśród nich jeden będzie pełnił rolę lidera i jednocześnie będzie odpowiedzialny za kreowanie wszystkich funkcji, jakie staną przed tą zewnętrzną komórką. Tworzenie wartości dla przedsiębiorstwa za pośrednictwem tego działu musi opierać się na dwóch istotnych kwestiach, tzn. jego rolach i kompetencjach. Role specjalistów przedstawia poniższy rysunek. W proponowanym kształcie działu poszczególne role mogą być realizowane przez dowolną liczbę specjalistów, tzn. jeden może odpowiadać za np. dwa obszary (patrz: Schemat 2).

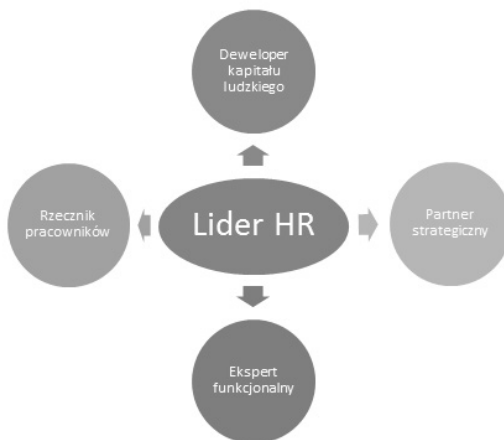
Tab. 2. *Opis stanowiska pracy specjalisty HR usługi wspólne*

Opis stanowiska - specjalista ds. HR	
Poziom stanowiska	Samodzielne stanowisko
Zakres obowiązków	doradzanie w zakresie rekrutacji, zatrudnienia, szkolenia, promowania, wynagradzania i stosunków zatrudnieni-kierownictwo lub innych spraw polityki kadrowej oraz zajmowanie się powyższymi sprawami w związku z pełnioną funkcją; opracowanie, wdrażanie i monitorowanie systemów motywacyjnych; tworzenie ścieżek karier i planu rozwoju pracowników; tworzenie, wdrażanie i monitorowanie funkcjonowania systemu ocen okresowych; koordynowanie polityki szkoleniowej, w tym planowanie szkoleń wewnętrznych dla pracowników, organizowanie szkoleń zewnętrznych i ocena ich skuteczności; studiowanie i analizowanie za pomocą różnych środków prac wykonywanych w przedsiębiorstwie, włączając w to wywiady z pracownikami, personelem nadzoru i kierownictwem, celem stworzenia dokładnych opisów stanowisk pracy, zadań i systemów klasyfikacji zawodowej; przygotowywanie broszur-informatorów zawodowych lub taryfikatorów pracy i zakresów obowiązków; doradzanie i prowadzenie analizy pracy i zawodów w dziedzinach takich, jak zarządzanie personelem, badania nad siłą roboczą oraz planowanie, szkolenie zawodowe, informacja zawodowa i poradnictwo zawodowe; studiowanie sytuacji na rynku pracy i doradzanie poszczególnym osobom możliwości zatrudnienia, wyboru zawodu i dalszego kształcenia lub szkolenia zawodowego; wykonywanie prac pokrewnych; nadzorowanie innych pracowników
Minimalny poziom wykształcenia	wyższe (magister)
Preferowany kierunek:	Zarządzanie, psychologia, socjologia, studia podyplomowe ZZL
Doświadczenie zawodowe w branży	2-3 lata
Języki / Poziom	Angielski - zaawansowany
Obsługa komputera	MS-Office
Umiejętności	kierowanie zespołem
	motywowanie i wsparcie innych w działaniu

Opis stanowiska - specjalista ds. HR	
	analiza sytuacji i rozwiązywanie problemów
	organizacja pracy własnej
	konsekwencja w osiągnięciu celów
	sumienność i dokładność
	budowanie dobrych relacji z ludźmi
	komunikatywność
	niezależność opinii
	umiejętność pracy zespołowej i partnerskiej
	znajomość przepisów prawa pracy i ubezpieczeń społecznych
	znajomość technik rekrutacji i selekcji
Inne umiejętności	znajomość aktualnych przepisów podatkowych znajomość zagadnień związanych z rozwojem pracowników (planowanie ścieżek karier, szkoleń, systemy motywacyjne, systemy ocen itp.)

Źródło: opracowanie własne.

Schemat 2. Role specjalistów HR



Źródło: D. Ulrich, W. Brockbank, Tworzenie wartości przez dział HR, Wolters Kluwer, Kraków 2013, s. 207.

Zgodnie z założeniem Urlicha i Brockbanka specjaliści HR odgrywają rolę **rzeczników pracowników** – ich obowiązkiem jest zadbanie o jakość relacji między pracownikiem a pracodawcą. Niezależnie od sytuacji troska o pracowników, słuchanie ich i odpowiadanie na ich potrzeby pozostaje jednym z filarów pracy specjalistów ds.

zasobów ludzkich. Rola ta wymaga wczucia się w sytuację pracowników – słuchania tego co mówią, zrozumienia ich obaw i wątpliwości, a jednocześnie postawienia się w roli menedżerów i przekazywania pracownikom wskazówek, co muszą robić, aby osiągnąć sukces. Rzecznicy muszą być otwarci, a jednocześnie rozumieć i przekazywać różne punkty widzenia. Prowadzą oni również systematyczne rozmowy na temat obaw pracowników związanych z reorganizacją firmy, wprowadzeniem nowych zakresów zadań czy obowiązków. Do obowiązków rzecznika należy również przekazywanie złych wiadomości. W przypadku słabych wyników niezależnych od firmy zarząd może podjąć decyzję o zwolnieniu nawet rzetelnych i kompetentnych pracowników. Specjaliści HR muszą ustalić jasne i sprawiedliwe zasady udzielania nagany i zwalniania pracowników, a następnie wprowadzić je w całej organizacji⁷⁹.

Oprócz działań w imieniu obecnego personelu specjaliści ds. HR organizują również personel przyszły jako **deweloperzy kapitału ludzkiego**. W przypadku opisywanej firmy stanowi to poważny problem z uwagi na niewielką ilość dostępnych specjalistów na rynku zarówno medycznym jak i specjalistycznym, np. w dziale serwisu. Jako deweloperzy kapitału ludzkiego specjaliści HR skupiają się na przyszłości, często poświęcając uwagę każdemu pracownikowi z osobna i opracowując plany, które zapewnią im możliwość rozwoju nowych umiejętności zgodnych z ich potrzebami. Odpowiadają także za pozytywne relacje w zespołach. Może to mieć postać zorganizowanych zajęć integracyjnych lub nieformalnych rozmów z członkami zespołów, mających na celu ujawnienie i rozwiązanie ewentualnych problemów.

Specjaliści muszą być także **ekspertami funkcjonalnymi** – opracowują i wdrażają działania HR, które rozwijają indywidualne umiejętności i tworzą potencjał firmy. Jako partnerzy strategiczni pomagają menedżerom liniowym, dyrektorom operacyjnym na wszystkich szczeblach w osiągnięciu ich celów. Wyodrębniona komórka HR – usługi wspólne specjalizująca się wyłącznie w obszarach związanych z ZZL ma ogromny potencjał z uwagi na posiadaną wiedzę operacyjną. Bycie ekspertem w danej dziedzinie pozwala na opracowanie menu rozwiązań dla danej jednostki na podstawie własnej praktyki lub działań z innymi firmami w tym zakresie oraz własnych przemyśleń opartych na doświadczeniu. Gotowe menu tworzą szablony, które regulują pracę w danej dziedzinie specjalizacji. Po wybraniu opcji, specjaliści HR kierują jej wdrożeniem. Główne zasady i przeszłe działania w danej dziedzinie można dostosować do konkretnej sytuacji w firmie, przyczyniając się w ten sposób do rozwoju wiedzy teoretycznej i praktycznej⁸⁰.

Aby móc odgrywać te role, specjaliści HR świadczą usługę dla firmy działającą muszą być także prawdziwymi liderami – wiarygodnymi zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji⁸¹. Odgrywanie roli lidera wymaga oprócz gruntownej wiedzy specjalistycznej również dużego zaangażowania. Model proponowany przez Urlicha

79 D. Urlich, W. Brockbank, *Tworzenie wartości...*, op. cit., s. 210.

80 Ibidem, s. 217

81 Ibidem, s. 207.

i Brockbanka⁸² opiera się na prostym równaniu: lider = atrybuty x wyniki⁸³. Atrybuty są tym wszystkim, co liderzy wiedzą i robią – określenie wizji, zaangażowanie innych, spójne działanie i stałe uczenie się. Wyniki to rezultaty ich wiedzy i działań. Skuteczni liderzy HR ustalają jasne cele, są zdecydowani, przekazują informacje do wewnątrz i na zewnątrz działu, zarządzają zmianą i określają wyniki pod kątem ich wartości dla inwestorów, klientów, menedżerów liniowych i pracowników. Utworzony dział HR i reprezentujący go lider miałby podjąć współpracę z działem finansów, aby zapewnić wartość niematerialną; z działem marketingu i sprzedaży, aby stworzyć więzi z klientami; z działem serwisu, aby zapewnić jakość; z działem obsługi, aby zapewnić szybkość reakcji; z działem zaopatrzenia, aby sprostać potrzebom innych; z działem IT, aby przetworzyć dane na decyzje.

Opisane powyżej role stanowiłyby trzon działalności wyłonionego działu HR. Obecnie specjaliści działu HR nie są wyłącznie przedstawicielami pracowników, ale muszą służyć im dziś (rzecznicy pracowników) i jutro (koordynatorzy rozwoju kapitału ludzkiego). Operacyjna praca HR może być wykonywana na wiele sposobów. Stworzony dział HR będzie w stanie umożliwić nie tylko komputerową obsługę administracyjną, ale także stworzyć innowacyjne rozwiązania problemów, z którymi styka się firma. Wymienione role specjalistów nie będą pełnione jednocześnie. W zależności od miejsca pracy w firmie, jedne role będą miały główne, inne drugorzędne znaczenie. Wszystko uzależnione będzie od potrzeb, jakie będzie miała organizacja na etapach swojego rozwoju. Specjaliści reprezentujący omawiany dział, znający i odgrywający właściwie swoje role, będą tym samym tworzyli wartość dla przedsiębiorstwa.

Podsumowując role i kompetencje specjalistów, którzy mieliby pracować w dziale HR – usługi wspólne, oczekiwania co do skuteczności działań tej komórki przedstawiałyby się następująco⁸⁴:

- 1) działają w sposób strategiczny – postrzegają problemy w szerszej perspektywie i mają strategiczne i spójne podejście do wielu procesów, praktyk i narzędzi polityki ZZZ; dbają o to, by świadczone przez nich usługi oraz wprowadzane innowacje były dostosowane do potrzeb i priorytetów przedsiębiorstwa, a zarazem uwzględniają potrzeby pracowników i innych interesariuszy;
- 2) potrafią ułatwić wprowadzenie zmiany, w razie potrzeby ją inicjując, a w sytuacjach, gdy zmiana mogłaby być destrukcyjna, działają jako siła stabilizująca;
- 3) liczą się z potrzebami firmy i potrzebami pracowników; dzięki znajomości zachowań organizacyjnych rozumieją sposób funkcjonowania organizacji

82 Ibidem, s. 223.

83 D. Urlich, J. Zenger, N. Smallwood, *Results-Based Leadership: How Leaders Build the Business and Improve the Bottom Line*, wyd. Harvard Business School Press, Boston 1999.

84 M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. PWN, Warszawa 2011.

oraz czynniki wpływające na motywację i zaangażowanie pracowników. Potrafią analizować i diagnozować wymagania organizacji dotyczące zasobów ludzkich, a następnie proponować i wdrażać odpowiednie działania;

- 4) są w stanie wykazać, że ich działania przyczyniają się do wzrostu wartości;
- 5) mają siłę przekonywania – prezentują propozycje i zalecenia, tworzą mocne uzasadnienie biznesowe; innowacje i pomysły prezentują kadrze kierowniczej w oparciu o praktyczne oraz, jeśli to możliwe, wymierne korzyści, które będą skutkiem ich wdrożenia;
- 6) stosują „opartą na dowodach” metodę zarządzania (zdefiniowaną przez Rousseau⁸⁵), czyli przekładają „zasady oparte na najlepszych dowodach na praktyki organizacyjne”;
- 7) świadczą usługi wydajnie i skutecznie.

Podjęcie decyzji o skorzystaniu z proponowanego rozwiązania i utworzeniu działu HR – usługi wspólne dla działających organizacji wiąże się z trudnym wyborem, przed którym powinny stanąć zarządy obu spółek. Z pewnością mogą się pojawić pytania – którą firmę wybrać, czym się kierować i skąd mieć pewność, że będzie to współpraca, która spełni oczekiwania. We wcześniejszych częściach tego rozdziału pracy została omówiona propozycja i model funkcjonowania działu, kompetencji osób, które winny się w nim znaleźć, oraz opisy stanowisk pracy. Jak przedstawiono w opisanym przykładzie, decyzja o wyborze firmy może nie należeć do najłatwiejszych. Kryteriów, które powinny zostać wzięte pod uwagę, jest kilka. Nieco inne kryteria zostaną uwzględnione przy wyborze agencji pracy mającej wesprzeć w zatrudnianiu pracowników tymczasowych, inne elementy będą ważne przy rekrutacjach stałych, a jeszcze inne przy projektach doradztwa personalnego. Jest jednak kilka wspólnych wytycznych, które warto brać pod uwagę. W opisanym przypadku może to być model, który przejmie cały zakres działań w obszarze ZZL dla dwóch powiązanych ze sobą kapitałowo, lecz działających niezależnie podmiotów. Pierwszym istotnym elementem jest doświadczenie firmy poparte referencjami, na podstawie których można zweryfikować zakres realizowanych projektów i branże, w których działania były prowadzone. Z uwagi na to, że poszczególne branże charakteryzują się swoją określoną specyfiką, dużo lepiej postawić na firmę, która realizowała już projekty w obszarze branży medycznej. Będzie to ważne zarówno przy rekrutacjach tych stałych, jak i tymczasowych, gdyż firmy prowadzące projekty rekrutacyjne w danej branży mają odpowiednio przygotowanych konsultantów. Są oni w stanie efektywnie przeprowadzić cały proces, poza tym znają wymogi branży, wiedzą, gdzie szukać potencjalnych pracowników i zapewne posiadają także bazę kandydatów. Kiedy jesteśmy zainteresowani pracą tymczasową, posiadanie bazy osób, które realizowały już podobne zadania,

85 D.M. Rousseau, *Is There Such a Thing as Evidence-based Management?*, „Academy of Management Review” 2006, nr 31 (2), s. 256-269.

skróci nie tylko czas znalezienia odpowiedniej osoby, ale także przyspieszy etap wdrożenia jej w obowiązki, co zwłaszcza przy pracy tymczasowej jest bardzo ważnym czynnikiem. Jeśli z kolei mówimy o projektach doradczych, szkoleniach czy coachingu, doświadczenie w realizowanych projektach branżowych przyspieszy proces realizacji działań i zwiększy dopasowanie i trafność wdrażanych rozwiązań. Kolejną istotną kwestią jest także kompleksowość usług. Spojrzenie na współpracę w przyszłościowej perspektywie i uwzględnienie możliwości skorzystania z szerszego portfela usług, powinno zwrócić naszą uwagę na te firmy, które mogą zaoferować komplet usług. Wchodząc do współpracy w zakresie całego obszaru HR z jedną firmą, usprawniamy większość realizowanych procesów, gdyż pozyskujemy partnera, który dobrze zna naszą organizację, dostrzega zależności pomiędzy poszczególnymi obszarami i może wziąć odpowiedzialność za całość działań HR. W takim przypadku dużo łatwiej można także monitorować efekty współpracy i rozliczać dostawcę usług HR z rezultatów. Zatem są to mierzalne efekty i wskaźniki. Oferowanie tego klientom jest praktyką coraz bardziej powszechną, choć jeszcze przez niewiele firm wdrażaną, głównie z uwagi na ryzyko, jakie ponosi dostawca usług HR w przypadku nie wywiązania się z założonych wskaźników. Dlatego też element ten zawęzi wybór do znacznie mniejszej ilości firm niż powyżej opisane czynniki. Kolejnym elementem, który należy wziąć pod uwagę, będzie pozyskanie informacji o osobach, które będą odpowiedzialne za realizację projektu z ramienia firmy zewnętrznej. Jeśli chcemy mieć pewność co do jakości realizowanej usługi, nie tylko firma powinna wykazać się referencjami, ale także osoba dedykowana do realizacji danego projektu. Przy wdrażaniu rozwiązań z obszaru HR nie możemy pozwolić sobie na przypadkowy dobór osób, gdyż niewłaściwe przeprowadzenie projektu personalnego w firmie lub przeszkolenie pracowników przez niedoświadczzonego trenera, z dużym prawdopodobieństwem przyniesie skutki odwrotne do zamierzonych, czego efektem będzie nie tylko niewłaściwie wydany budżet, ale także negatywne nastawienie pracowników do dalszych działań tego typu. Głównie z tego typu sytuacji wynikają częste negatywne opinie pracowników firm na temat prowadzonych szkoleń, projektów HR i rekrutacji realizowanych przez firmy zewnętrzne. Warto też zastanowić się, czy spośród pracujących w firmach pracowników nie jesteśmy w stanie wybrać osób, które mogłyby stać się częścią takiego wydzielonego zespołu. Byłyby z pewnością doskonałym wkładem dla lidera takiej grupy, wnosząc wiedzę o firmie, zasobach i otoczeniu rynkowym, nie zapominając o wspomnianych powyżej kompetencjach, umiejętnościach i wymaganiach, z którymi musiałyby się zmierzyć takie osoby.

Elementy te i kryteria są pewną bazą, którą warto rozszerzać o kolejne wyznaczniki efektywnej współpracy. Decydując się na zewnętrznego dostawcę usług do konkretnego działania z obszaru personalnego, należy dodatkowo uwzględnić to, co w tym konkretnym przypadku będzie dla nas ważne. Poza tym trzeba postawić także na to, aby działania firmy, której chcemy zlecić działania z obszaru HR, były

w zgodzie z firmowymi wartościami i aby były wsparciem nie tylko w budowaniu skutecznych narzędzi i rozwiązań HR, ale także wspierały wizerunek marki i wizerunek pracodawcy. Ponadto zmiana, która miałaby nastąpić po wyborze przez obecne zarządy firm takiego modelu pracy, musi, jak to zostało już wcześniej powiedziane, uzyskać aprobatę menedżerów i dyrektorów operacyjnych w niej pracujących. To oni będą realizować kreowaną politykę w praktyce. Transformacja taka ma większe szanse na powodzenie, kiedy ludzie widzą wyniki i sukcesy, dlatego też przed dokonaniem wyboru firmy, która przejmie obsługę w obszarze ZZL, należy uzyskać szczegółowy katalog możliwych działań HR, które mogą przyczynić się do budowania wartości firmy. Potrzeb może być naprawdę bardzo dużo, istotne zaś jest to, aby rozpocząć od obszaru, który może przynieść wymierne efekty i pomoże w uruchomieniu całego procesu zmian. Proces działania w takim modelu współpracy musi zostać z góry zaplanowany. Wyspecjalizowane podmioty, które działają na rynku i świadczą tego typu usługi, oferują przygotowany standard działań, który może zostać ułożony pod potrzeby firmy i jej dojrzałości w zakresie ZZL.

Zlecenie zewnętrznym firmom zadań, za które do tej pory odpowiedzialne były wewnętrzne działy kadr, i wynajmowanie ekspertów do realizacji danego projektu w miejsce zatrudnianych na stałe pracowników ds. HR staje się coraz bardziej popularne. Świadczą o tym statystyki. Jak pokazują badania przeprowadzone przez firmę IDC na zlecenie ADP Polska, rok do roku o 10% rośnie rynek outsourcingu w obszarze kadrowo-płacowym. W 2009 roku wartość rynku outsourcingu w tym zakresie oceniana była na 304 mln zł. Natomiast z międzynarodowego badania przeprowadzonego w 2010 roku przez Heliview Research na zlecenie ADP (wśród firm liczących od 50 do 2,5 tys. pracowników) wynika, że w Polsce największym zainteresowaniem cieszy się outsourcing w zakresie szkoleń i rozwoju (korzysta z niego 29% podmiotów) oraz w zakresie BHP (25%). Popularny jest także outsourcing w obszarze rekrutacji – 19% firm korzysta z takiego rozwiązania. Z kolei usługa naliczania płac cieszy się powodzeniem u 10% badanych respondentów. Najbardziej firmy decydują się na outsourcing usługi: zarządzanie wynikami – jedynie 4% przedsiębiorstw. W tym samym badaniu respondenci zapytani zostali o plany w zakresie outsourcingu funkcji HR. Wyniki okazały się niezwykle obiecujące, gdyż aż 40% firm aktualnie wydzielających na zewnątrz co najmniej jedną funkcję HR rozważa w ciągu roku lub dwóch rozszerzenie firmy na kolejne funkcje. Natomiast wśród firm jeszcze niekorzystających z outsourcingu HR aż 48% planuje jego wprowadzenie⁸⁶. Proponowany model funkcjonowania działu HR dla opisywanych organizacji wpisuje się w tendencję, która staje się coraz powszechniejsza. Firmy coraz częściej, jak wskazują dane, korzystają z pojedynczych funkcji z obszarów ZZL, a następnie dołączają kolejne. Model HR – usługi wspól-

86 <http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarzadzanie/604862,Outsourcing-funkcji-personalnych>, pobrano: 1.05.2014.

ne jest kompleksowym rozwiązaniem, który obecnie bardzo często realizowany jest przez centra usług specjalizujące się ponadto w innych obszarach tzw. Centra Usług Wspólnych (CUW).

Pierwszy krok w tym kierunku został już przez firmę uczyniony – wydzielono w tym modelu usługi z obszaru księgowości, jak wspomniano we wcześniejszej części pracy. Tym samym należy przyjąć, że zarządzający nabyli już wiedzę dotyczącą postępowania przy tego typu zmianie. Wracając do obszaru ZZL, które zostałyby z pewnością zmienione poprzez utworzenie lub skorzystanie z zewnętrznego centralnego działu usług wspólnych (CUW), istotne dla wprowadzenia takiego rozwiązania są rezultaty jakich można się spodziewać. Na korzystanie z modelu usług wspólnych zdecydowało się już bardzo dużo firm. Celem ich powstania było umocnienie i usprawnienie funkcji administracyjnych, w takich dziedzinach jak: księgowość, płace, zarządzanie zasobami ludzkimi, wsparcie IT, operacje między klientami a dostawcą, itp. Usługi wspólne umożliwiają przeprowadzanie procesów biznesowych według ujednoliconych norm, przy ich zmniejszonym ryzyku oraz kosztach. Obecnie z Centrów Usług Wspólnych korzystają międzynarodowe firmy, np. Shell, Hewlett-Packard, Coca-Cola, McDonald, Citigroup i wiele innych. Większość z nich preferuje tzw. model hybrydowy, tworząc Centra Usług Wspólnych we własnym zakresie przy jednoczesnym wybiórczym korzystaniu z dostawców outsourcingowych. Czyli model dokładnie taki, jak zaproponowano w niniejszym opracowaniu. Czynnikiem decydującym jest tutaj zapewne wieloprofilowość firm i wynikająca z tego struktura organizacyjna przyjmująca formę dywersyfikacji powiązanej lub niepowiązanej. Główną zaletą korzystania z Centrów Usług Wspólnych jest wzrost jakości oraz prędkości w komunikacji. Oszczędności z tego poziomu mogą być małe, ale wpływają na elastyczność, zgodność z biznesem oraz zwiększenie jakości zarządzania oddziałami firm. Obecnie firmy przyznają, że model działania CUW zapewnia lepszą kontrolę wykonywania procesów biznesowych oraz szybsze ich tworzenie i wdrażanie. Z takiego modelu CUW na poziomie korporacyjnym korzysta SONY, w celu przetwarzania informacji oraz *know-how* w firmie. Obecnie rynek Centrów Usług Wspólnych rośnie bardzo szybko. Według kolejnych badań dotyczących usług kadrowych oraz raportu na temat technologii przeprowadzonych przez agencję Towers Watson na 630 organizacjach z Ameryki Północnej, Europy, Bliskiego Wschodu i Azji, aż 44% firm planuje zmianę struktury kadrowej w tym lub w przyszłym roku. Główne powody zmian to reorganizacja firmy, zmiana strategii biznesowej, realizacja synergii, poprawa jakości, oszczędności, globalna inicjatywa. Znaczące jest to, że prawie 40% firm planujących zmiany w zarządzaniu kadrą ma zamiar skorzystania z Centrum Usług Wspólnych w celu przeprowadzenia tych zmian. Jedna trzecia z nich zamierza przenieść dodatkowe funkcje HR do już istniejącego CUW, 26% chce przenieść procesy kadrowe na zewnątrz, przy skorzystaniu z usług firmy outsourcingowej. Żaden z respondentów, którzy zdecydowali się na korzystanie

z CUW, nie zrezygnował jeszcze z takiego rozwiązania. Należy zauważyć, że Centra Usług Wspólnych prowadzone przez firmy (jako podmiot wewnętrzny firmy) występują też w formie, w której to zewnętrzny dostawca prowadzi CUW dla firm. Przykładem jest, PepsiCo. Po jej wejściu na indyjski rynek firma rozpoczęła korzystanie z modelu outsourcingowego CUW⁸⁷.

Korzyści wynikające z korzystania z CUW są realizowane na wielu płaszczyznach. Poniższy schemat obrazuje ogólne zalety wynikające z wdrożenia takiego modelu współpracy⁸⁸:

Schemat 3. Centrum usług wspólnych – korzyści



Źródło: <http://www.pwc.pl/pl/sektor-publiczny/centra-uslug-wspolnych.jhtml>.

Centra Usług Wspólnych mogą więc przynieść firmie wiele korzyści, m.in. satysfakcję klienta, za którą stoi wysoka jakość procesów wynikająca z ich standaryzacji i automatyzacji oraz ciągłego doskonalenia, profesjonalny zespół pracowników dysponujących wiedzą i doświadczeniem, zlokalizowany w jednym miejscu oraz zmniejszone koszty wynikające nie tylko z przeniesienia części operacji do bardziej efektywnych kosztowo lokalizacji, lecz także z ciągłej optymalizacji i automatyzacji. Działające jako wewnętrzne lub zewnętrzne centra przejmują obsługę procesów, dzięki czemu np. specjaliści ds. HR mogą być bliżej biznesu, i wspierać menedżerów w realizacji strategii firmy, poprzez np. strategiczne doradztwo, coaching, proponowanie rozwiązań i polityki, zarządzanie zmianą, zajmując się relacjami pracowniczymi czy długoterminowym planowaniem i zapewnianiem

87 <http://blog.ucmsgroup.pl/centra-uslug-wspolnych-alternatywa-outsourcingu/sposobemnakryzys.html> pobrano: 1.05.2014.

88 <http://www.pwc.pl/pl/sektor-publiczny/centra-uslug-wspolnych.jhtml> pobrano: 1.05.2015.

odpowiednich dla biznesu kompetencji. Dodatkową zaletą będzie komfort posiadania jednego punktu kontaktu i szerokiego spojrzenia na biznes.

Dokonując oceny proponowanego rozwiązania, obok wymienionych korzyści warto zwrócić uwagę również na zagrożenia czy słabe strony takiego rozwiązania. Dla organizacji z kilkoma lokalizacjami na terenie Polski, jaką jest firma XYZ z pewnością słabszą stroną będzie dostępność geograficzna i wydłużony czas reakcji. Ze względu na ograniczony kontakt z tzw. „core biznesem”, z pracownikami innych obszarów firmy, praca oparta na kontakcie e-mailowym, telefonicznym, telekonferencjach nie zawsze przynosi oczekiwane rezultaty. Brak bliskości i systemowe podejście do wypełnianej roli również może powodować, że sposób myślenia i podejścia do wielu zagadnień może się znacznie różnić. Ponadto warto wspomnieć o zagrożeniach związanych z bezpieczeństwem danych osobowych pracowników oraz poufnością planów dotyczących strategii personalnej organizacji.

Wnioski

Patrząc na wady i zalety proponowanego rozwiązania i mając na uwadze ogromne trudności firm z pozyskaniem wykwalifikowanych pracowników, wysoką średnią wieku zatrudnianego personelu, a przy tym brak wyspecjalizowanej komórki, która gotowa by była wspierać zarządy w realizacji strategii, utworzenie proponowanego działu HR – usługi wspólne wydaje się być koniecznością na tym etapie rozwoju. Opisany przykład powiązanych kapitałowo organizacji, działających na trudnym rynku branży medycznej, wskazuje, jaki potencjalnie powinien być dalszy kierunek rozwoju dla tego typu przedsiębiorstwa. Osiąganie przewagi konkurencyjnej i realizacja celów biznesowych tych organizacji może okazać się niemożliwa, jeżeli nie zostaną podjęte odpowiednie działania zmierzające do doskonalenia systemu HR. W pracy przedstawiono jedno z takich rozwiązań. Centrum usług wspólnych HR może przyczynić się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw działających na rynku polskim.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2011
- Różański A., *Rozwój zasobów ludzkich w organizacji*, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2014
- Ulrich D., Brockbank W., *Tworzenie wartości przez dział HR*, wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2013
- Ulrich D., Zenger J., Smallwood N., *Results-Based Leadership: How Leaders Build the Business and Improve the Bottom Line*, wyd. Harvard Business School Press, Boston 1999

Ulrich D., *A New Mandate for Human Resources*, „Harvard Business Review”
January-February 1998

Rousseau D.M., *Is There Such a Thing as Evidence-based Management?*, „Academy
of Management Review” 2006, nr 31 (2)

Netografia

<http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/zarzadzanie/604862,Outsourcing-funkcji-personalnych>

<http://blog.ucmsgroup.pl/centra-uslug-wspolnych-alternatywa-outsourcingu/sposobemna-kryzys.html>

<http://www.pwc.pl/pl/sector-publiczny>

<http://www.pwc.pl/pl/sector-publiczny/centra-uslug-wspolnych.jhtml>

<http://blog.ucmsgroup.pl/centra-uslug-wspolnych-alternatywa-outsourcingu/sposobemna-kryzys.html>

Ocena poziomu dojrzałości HRD w firmie World Wide Data

Streszczenie

Celem pracy jest próba wieloaspektowej oceny poziomu dojrzałości polityki w zakresie rozwoju zasobów ludzkich (HRD) w firmie World Wide Data. Analizę przeprowadzono przy pomocy dostępnych narzędzi oceny, między innymi modelu J. Burgoyone'a, Ashridge Management Research oraz ankiety HRD w organizacji A. Różańskiego. Zarówno przeprowadzane badania, obserwacje, analiza i wnioski skupiają się na działaniach organizacji jako całości oraz dotyczą poszczególnych grup pracowników w kontekście kompetencji profesjonalnych. W zakończeniu przedstawione są wnioski wraz z rekomendacjami dalszych działań.

Charakterystyka firmy

World Wide Data jest jedną z największych w Europie Środkowo-Wschodniej firm, specjalizujących się w badaniach Internetu. Swoją działalność rozpoczęła w 1999 roku. Podstawowym jej założeniem było dostarczanie wiedzy o rynku internetowym oraz świadczenie profesjonalnych usług badawczych, analitycznych i doradczych w zakresie szeroko pojętego Internetu. Obecnie zajmuje się udostępnianiem danych statystycznych i z powodzeniem promuje innowacyjne trendy i standardy. World Wide Data, firma ze 100% kapitałem polskim i zespołem ponad 200 wysoko wykwalifikowanych pracowników, posiada centralę w Warszawie i swoje oddziały w 17 krajach.

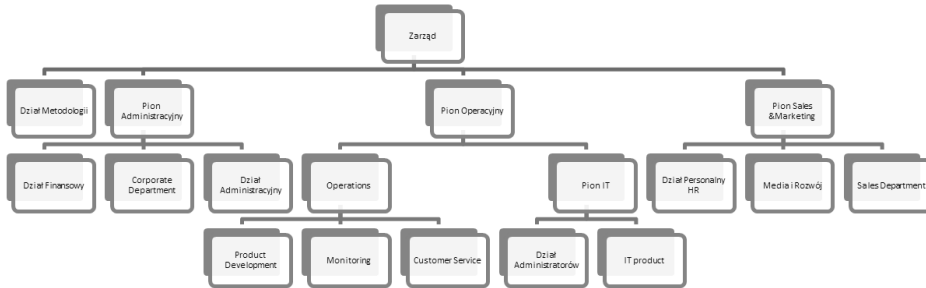
Ze względu na zakres i wysoką specjalizację prowadzonej przez firmę działalności, w skład organizacji wchodzi szereg odrębnych podmiotów, których produkty oferowane są na poziomie międzynarodowym oraz są dedykowane zróżnicowanym klientom. Całość łączy branża, strategią kieruje zarząd w centrali firmy.

Zdecydowaną większość pracowników firm World Wide Data stanowią wysoko wykwalifikowani specjaliści z branży informatycznej. Kadra zarządzająca, z racji charakteru działalności firmy, posiada również wysokie umiejętności związane z obsługą komputerów oraz bardzo dobrą znajomość bogatych zasobów Internetu, jak też sposobów ich wykorzystania.

Struktura organizacyjna

Dział HR współpracuje ściśle z działem sprzedaży i marketingu oraz rozwoju, posiadając wspólny nadzór sprawowany przez prezesa zarządu (patrz: Schemat 1).

Schemat 1. *Struktura organizacyjna World Wide Data*



Struktura i zadania działu personalnego HR w firmie

W ramach struktury organizacyjnej został wyodrębniony i rozbudowany dział personalny HR, którego zadaniem jest kompleksowa organizacja procesów dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi. W jego skład wchodzi dwa odrębne zespoły:

1. Zespół ds. rekrutacji i rozwoju – zajmuje się wsparciem działań biznesowych organizacji poprzez:

- rekrutację i selekcję pracowników,
- pomoc kadrze zarządzającej w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi,
- rozwój pracowników na każdym etapie ich pracy w firmie,
- budowę wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy,
- współpracę ze środowiskiem akademickim i specjalistycznym,
- przygotowywaniem szeregu analiz mających na celu optymalizację podejmowanych działań.

2. Dział kadr – odpowiada za kompleksową obsługę kadrowo-płacową firmy, czyli:

- opiekę nad szeroko rozumianą dokumentacją pracowniczą,
- zarządzanie urlopami pracowniczymi,
- wypłatę pensji i współpracę z instytucjami zewnętrznymi,
- zarządzanie benefitami firmowymi i regulacjami dotyczącymi spraw pracowniczych.

Zespół ds. rekrutacji i rozwoju gromadzi dokumenty wewnętrzne oraz procedury systematyzujące działania prorozwojowe wszystkich pracowników. Organizacja posiada narzędzia wspierające samokształcenie w oparciu o bazę wiedzy, tj.

portal stworzony przez firmę. World Wide Data udostępnia słownik pojęć oraz spis źródeł internetowych przydatnych podczas pisania prac dyplomowych związanych z tematyką prowadzonej działalności. Dostępne są również do pobrania nieodpłatne raporty i analizy będące własnością firmy World Wide Data. Szkolenia indywidualne dobierane są przez przełożonych w procesie konsultacji z działem HR na podstawie ocen pracowniczych. Ocena pracownika dokonywana jest przez przełożonego w zestawieniu z założeniami określonymi w opisie stanowiska.

Przykładem strategicznego podejścia i długofalowej polityki firmy jest utworzenie Akademii World Wide Data w odpowiedzi na potrzeby uczelni krajowych. Jest to program rozwojowy, prowadzony przez własnych ekspertów i dedykowany przede wszystkim studentom kierunków informatycznych. Głównym celem programu jest nabycie przez jego uczestników praktycznych umiejętności niezbędnych do pracy w branży informatycznej. Akademia jest odpowiedzią na oczekiwania studentów, ich potrzeby w zakresie wiedzy specjalistycznej oraz umiejętności przełożenia jej na grunt praktyczny. Udział w programie jest także szansą na zdobycie pierwszych doświadczeń zawodowych.

Akademia opiera się na kilku elementach:

- praktycznej i skondensowanej wiedzy na temat Internetu i zagadnień z nim związanych,
- ćwiczeniu umiejętności praktycznych poprzez udział w warsztatowych spotkaniach,
- udziale w grupowym projekcie, wykorzystującym wcześniej zdobytą wiedzę i umiejętności.

Część uczestników Akademii zostaje zaproszona do dalszej współpracy z World Wide Data.

Poziomu dojrzałości HRD w organizacji – inwentaryzacja działań prorozwojowych

Inwentaryzację przeprowadzono przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety „HRD w organizacji” wersja 2013⁸⁹. W oparciu o wspomniane narzędzie wyodrębniono cztery części opisujące: proces przygotowania szkoleń, przebieg i rodzaje szkoleń, sposób ich oceny oraz rekomendacje dotyczące proponowanych działań naprawczych.

Poniżej przedstawiono wyniki przeprowadzonych analiz w odniesieniu do poszczególnych zagadnień zamieszczonych w ankiecie.

Proces przygotowania – punkty 14, 15, 17, 18 (ankieta „HRD w organizacji” wersja 2013: str. 202)

89 A. Różański, *Rozwój zasobów ludzkich w organizacji*, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2014, s. 202-204; pozycja dostępna też na: <http://bc.pollub.pl/dlibra/aresults?action=SearchAction&QI=95E637F2868A34B64C282D10EFC8570E-3>.

Programy rozwojowe pracowników są przygotowywane w ramach planowania operacyjnego. Potrzeby szkoleniowe pracowników określone są w oparciu o analizę potrzeb i składają się na:

1. szkolenia obowiązkowe tworzone na podstawie rocznych planów układanych przez dział HR oraz przełożonych;
2. szkolenia będące elementami indywidualnych ścieżek rozwoju z inicjatywy pracowników, lecz pozostające w zakresie tematyki mniej lub bardziej związanej z wykonywanymi obowiązkami w organizacji.

Te pierwsze są określane przez zespół pracowników działu HR i przełożonych przy udziale pracowników i ewentualnym wsparciu konsultanta zewnętrznego. Działania przygotowawcze są prowadzone w oparciu o kwestionariusze zapotrzebowania na szkolenia, wypełniane przez pracowników i poparte analizą pracy lub zadań pracownika. Drugie, wybierane według własnego wyboru pracownika, poddawane są ocenie bezpośredniego przełożonego pod kątem tematyki, jak też wysokości budżetu niezbędnego do ich przeprowadzenia.

Wymienione w ankiecie dokumenty, tj. oceny pracownicze, opisy stanowisk pracy, roczne plany szkoleń oraz własne kursy szkoleniowe, pozwalają stwierdzić, że wstępna analiza potrzeb szkoleniowych wykonywana jest na poziomie dostatecznym, ale wyłącznie w zakresie szkoleń obowiązkowych i podstawowych.

Organizacja szkolenia – punkty 19, 20, 21, 22 (ankieta „HRD w organizacji” wersja 2013: str. 202)

Funkcjonującymi formami szkoleń są projekty: tradycyjne, klasowo-lekcyjne (prowadzone zarówno przez kadrę wewnętrzną, jak i specjalistów z zewnątrz organizacji), *on job training* i samokształcenie. Tematyką szkoleń są przede wszystkim zagadnienia dotyczące podstawowej działalności firmy, czyli sprzedaży, obsługi systemów informatycznych, szkolenia sprzedażowe oraz obowiązkowe BHP.

Indywidualne ścieżki rozwoju wskazują na duży stopień uzależnienia procesu doskonalenia od wyników oceny pracowniczej oraz dobre funkcjonowanie programów analizy i oceny pracowniczej. Natomiast wykorzystywanie bazy wiedzy specjalistycznej mogłoby świadczyć o dużym stopniu dojrzałości i odpowiedzialności pracowników.

Wyraźnie daje się zauważyć koncentrację na szkoleniach mających bezpośredni związek z wykonywanymi obowiązkami i zwiększeniem wydajności pracy. Nie mamy tutaj do czynienia z tematyką z zakresu kształtowania postaw oraz metodami indywidualnymi np. coachingu kadry kierowniczej. Korzyścią zatem może być usprawnienie procedur bądź podnoszenie umiejętności zarządzania zespołem kadry kierowniczej.

Ewaluacja szkoleń - punkty 23, 24 (ankieta „HRD w organizacji” wersja 2013: str. 202)

Ewaluacja szkoleń odbywa się na poziomie pierwszym i trzecim wg Modelu Kirkpatricka. Głównie są to ankiety realizowane bezpośrednio po szkoleniu jako ocena jakości szkolenia. Kolejnym elementem jest ocena wykorzystania wiedzy w praktyce przez pryzmat oceny wyników dokonywana przez osoby kierujące działem lub firmą.

Ewaluacja prowadzonych szkoleń w postaci oceny bezpośredniej jest naturalnym i najbardziej obrazowym sposobem oceny samego przebiegu i treści szkolenia. Zawężenie jednak oceny szkolenia może prowadzić do błędnej interpretacji, a następnie błędnego doboru szkoleń lub braku korekty strategii szkoleń w przyszłości. Pomiar wpływu szkolenia wprost na wyniki działań może wydawać się miarodajny, jednak ocena ta obciążona może być błędem spowodowanym cechami indywidualnymi pracownika. Jego kompetencje, predyspozycje czy inne cechy osobowości mogą stanowić niebagatelny przyczynek do zmiany funkcjonowania w organizacji. W przypadku analizy wyniku funkcjonowania działu lub firmy, kolejnymi czynnikami zakłócającymi miarodajność takiej oceny mogą być: rotacja pracowników, wpływ innych czynników motywujących bądź demotygujących, wpływ otoczenia czy wreszcie zdarzenia losowe. Brak rzetelnej i wszechstronnej oceny samych szkoleń, jak też ich oddziaływania na organizację, nie pozwala na oszacowanie korzyści z prowadzonych szkoleń, zakresu koniecznych korekt procesu czy ich tematyki.

Rekomendacje dotyczące proponowanych działań naprawczych, punkt 25 (ankieta „HRD w organizacji” wersja 2013: str. 202)

Przykładem strategicznego podejścia do długofalowej polityki firmy zmierzającego do zapewnienia w przyszłości utalentowanych pracowników jest utworzenie Akademii World Wide Data, a także posiadanie baz wiedzy World Wide Data. Te posunięcia nie rozwiązują jednak wszystkich problemów związanych z doskonaleniem i rozwojem kompetencji zatrudnionych osób. Na podstawie przeprowadzonych analiz wskazano kilka sugestii dotyczących systemu szkoleń i rozwoju pracowników funkcjonujących w organizacji. Zwrócono uwagę na konieczność zatrudnienia stałych specjalistów HR – konsultantów wspierających tworzenie planów i programu rozwoju pracowników. Uwidacznia to artykułowana przez kadrę konieczność poprawy jakości planowania szkoleń (wsparcia merytorycznego kierowników działów w obszarze analizy potrzeb szkoleniowych) oraz doboru trenerów lub firm prowadzących szkolenia. Fakt zainteresowania metodami nauczania e-learningu przez dział HR jest wynikiem potrzeb zgłaszanych przez pracowników, co świadczy o wysokiej świadomości zatrudnionych specjalistów, oraz woli zwiększenia efektywności pracy, podnoszenia poziomu wiedzy oraz

kompetencji. Istnieją jednak luki w systemie oceny po szkoleniu. Należy wprowadzić poziom IV oceny wg modelu Kirkpatricka, który umożliwia powiązanie oceny z wynikami ekonomicznymi przedsiębiorstwa. Efektem rzetelnej analizy będą przesłanki pozwalające na podjęcie decyzji o kontynuacji bądź modyfikacji procesu HRD w organizacji.

Podejście do Rozwoju Zasobów Ludzkich w World Wide Data

Generalnie możemy wyróżnić trzy podejścia stosowane do rozwoju zasobów ludzkich w organizacjach. Pierwsze to koncentracja na efektywności wykonywanych zadań (*performance*), drugie to koncentracja na ludziach i ich rozwoju (*learning*), oraz trzecie podejście zintegrowane, czyli zrównoważone, uwzględniające na równi potrzeby pracowników i organizacji⁹⁰. Przypisanie jednego z wyżej wymienionych modeli do strategii organizacji ma być fundamentem do planowania strategicznego w organizacji (patrz: Schemat 2).

Schemat 2. *Podejście do rozwoju zasobów ludzkich w organizacji (learning vs performance)*



Źródło: A. Różański, *Rozwój zasobów ludzkich...*, op.cit., s. 71.

W ankiecie „HRD w organizacji” przeprowadzonej w badanej spółce zaznaczone zostały cztery rodzaje szkoleń podnoszących kompetencje:

- szkolenia sprzedażowe,
- umiejętności kierownicze,
- obsługa systemów informatycznych,
- obligatoryjne BHP.

Budżet przeznaczony na szkolenie pracowników określany jest na podstawie analizy działu HR i indywidualnych zgłoszeń pracowników, lecz przypisuje się go poszczególnym działom firmy, nie zaś poszczególnym pracownikom. Dobry więc i akceptacja tematyki szkoleń indywidualnych spoczywa na szczepku kie-

⁹⁰ A. Różański, *Rozwój zasobów ludzkich...*, op. cit., s. 71.

rowniczym. Odzwierciedleniem tego stanu rzeczy jest wynik przeprowadzonej ankiety. Trudno nie odnieść wrażenia, że wszystkie z wymienionych rodzajów szkoleń są podporządkowane celom organizacji. Mają wprawdzie za zadanie podniesienie kompetencji pracowników, lecz jedynie w zakresie niezbędnym dla wykonywanych obowiązków. Mamy więc do czynienia z podejściem typu *performance*. Pomimo funkcjonowania w organizacji indywidualnych ścieżek rozwoju jako formy szkolenia, ich tematyka jest narzucana pracownikom, bądź brakuje atmosfery sprzyjającej powstaniu potrzeby samorozwoju. Efektem takiego stanu rzeczy jest wyraźna przewaga szkoleń wyznaczających kierunek uprzedmiotowienia organizacji. Kwestia potrzeb rozwoju indywidualnego pracowników na skutek świadomych bądź nieświadomych działań jest zdecydowanie marginalizowana.

Poziom dojrzałości HRD w organizacji wg propozycji J. Burgoyone'a

W oparciu o model stworzony na podstawie zgromadzonej dokumentacji, tj. przeprowadzonych wywiadów, obserwacji oraz ankiety, można określić faktyczny poziom dojrzałości HRD w organizacji.

Tab. 1. Poziom dojrzałości HRD w organizacji wg J. Burgoyone'a

Poziom		Cechy charakterystyczne podejmowanych działań	Szczebel realizacji polityki HRD w organizacji
I	Brak systematycznych działań prorozwojowych	Szkolenia obligatoryjne wymuszają obowiązujące przepisy zewnętrzne; weryfikacja formalna uprawnień do podejmowania określonej pracy	Brak aktywnych działań prorozwojowych
II	Odizolowane działania proaktywne	Podejmowane doraźnie na podstawie pojawiających się problemów oraz w oparciu o nadarzające się „okazje szkoleniowe”; brak koordynacji działań z planami	Rozwiązywanie problemów na poziomie operacyjnym
III	Skoordynowane działania prorozwojowe	Integracja działań prorozwojowych podejmowanych w celu usprawnienia procesów biznesowych przy pomocy tworzonych „prostych systemów” (np. w ramach systemów zapewnienia jakości)	Planowanie operacyjne i taktyczne
IV	HRD wspiera działania organizacji	Elastyczne wykorzystywanie narzędzi HR wspierających biznesowe cele organizacji na etapie planowania i wdrożenia	Planowanie operacyjne i taktyczne
V	HRD wywiera wpływ na politykę organizacji	Procesy planowania HRD przenikają się z planowaniem w firmie i wywierają wpływ na strategię organizacji (zarządzanie wiedzą)	Planowanie operacyjne, taktyczne i strategiczne

Poziom		Cechy charakterystyczne podejmowanych działań	Szczebel realizacji polityki HRD w organizacji
VI	Strategiczne planowanie zasobów ludzkich	Organizacja ucząca się	Planowanie operacyjne, taktyczne i strategiczne
VII	Strategiczna dźwignia procesów uczenia się i rozwoju J. Walton (1999)	Wzmocnienie kluczowych kompetencji organizacji	Planowanie operacyjne, taktyczne i strategiczne

Źródło: Andrzej Róžański, *Rozwój zasobów ludzkich...*, op.cit., s. 60.

Z analizy uzyskanych informacji wynika, że skategoryzowanie poziomu dojrzałości HRD w firmie World Wide Data nastręcza pewnych problemów. Warunkiem niezbędnym do określenia poziomu dojrzałości firmy wg propozycji J. Burgoyone'a jest spełnienie określonych progowych warunków wobec wskazanych przez autora obszarów. Aby określić poziom dojrzałości organizacji należy uwzględnić:

- różnorodność dostępnych technik szkoleń,
- zakres dysponowania bazą wiedzy,
- zaangażowanie działu HRD w działania edukacyjne obecnych pracowników, np. sposobów podnoszenia atrakcyjności firmy wśród zainteresowanych pracą studentów, stanowiącej planowanie strategiczne działania działu HR.

Na tej podstawie, a także w oparciu o przeprowadzoną ocenę poziomu (ankieta HRD w organizacji World Wide Data) dojrzałość HRD w organizacji określono między czwartym a piątym poziomem wg skali J. Burgoyone'a.

Jednakże w przypadku poziomu piątego mamy do czynienia z przenikaniem się procesów planowania zasobów ludzkich z planowaniem strategicznym organizacji. Andrzej Róžański⁹¹ następująco charakteryzuje poziom piąty: „w odróżnieniu od poziomu czwartego, tu działania HR mają realny wpływ na zintegrowane planowanie strategiczne, na cele i sposoby ich osiągnięcia. Udział specjalistów lub menedżerów zasobów ludzkich zagwarantowany jest zarówno w procesie tworzenia całościowej koncepcji dla organizacji wspólnie z zarządem, jak również wdrażania wypracowanej wspólnie strategii. Widocznym przejawem tego rodzaju świadomości organizacyjnej są tworzone „bazy wiedzy” – zbiory połączonych w logiczne ciągi danych, podporządkowane potrzebom poznawczym pracowników oraz całej organizacji”. Zatem z jednej strony mamy tu do czynienia z sytuacją kiedy w World Wide Data tworzone są bazy wiedzy fachowej, powstała World Wide Data Academy, co sytuowałoby firmę na poziomie piątym, z drugiej zaś strony należałoby przyrzeć się niskiemu zaawansowaniu procesów przygotowania oraz ewaluacji programów szkoleń, mających poprzedzać i wieńczyć proces podnosze-

91 A. Róžański, *Rozwój zasobów ludzkich...*, op. cit., s. 59.

nia kwalifikacji w firmie. Począwszy od organizacji znajdujących się na poziomie IV poziomu dojrzałości HRD, w działaniach HR wykorzystywane powinny być profesjonalne narzędzia analizy potrzeb szkoleniowych, systemy oceny i rozwoju takie, jak Assessment Center, Development Center czy Modele oceny 360 stopni, dostosowywane do aktualnej sytuacji firmy. Ponadto analizę potencjału HR organizacji powinno się realizować na poziomie jednostki, grupy oraz organizacji⁹².

W rozpatrywanym przypadku natomiast brakuje systematycznych ocen efektów szkolenia, jak również mniejsze, niż by oczekiwano, wydaje się być zaangażowanie działu HR w tworzenie indywidualnych ścieżek kariery poszczególnych pracowników. Zatem poziom, jak i zakres prowadzonej analizy, zarówno potrzeb szkoleniowych, jak też ich rezultatów przemawia za klasyfikacją w organizacji działań HRD na poziomie IV wg J. Burgoyone'a.

Stopień profesjonalizacji działań HRD według propozycji AMR

W oparciu o koncepcję stworzoną przez konsultantów firmy Ashridge Management Research Group oraz biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania i zebrane informacje w firmie World Wide Data, podjęto próbę sklasyfikowania stopnia profesjonalizacji działań HRD wg Modelu AMR (patrz tabela 2).

Tab. 2. Stopień profesjonalizacji działań HR wg Ashridge Management Research Group

Podejście	Działania
Fragmentaryczne	Brak bezpośredniego związku programów szkoleniowych (odizolowanych szkoleń) ze strategią biznesową organizacji.
Sformalizowane	Usystematyzowane działania szkoleniowe, poprzedzone analizą potrzeb i oceną efektywności.
Ukierunkowane	Wykorzystanie szkoleń i rozwoju pracowników w celu osiągnięcia strategicznego celu organizacji.

Źródło: A. Różański, *Rozwój zasobów ludzkich w organizacji*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2014, s. 61.

Podejściem znajdującym największe odzwierciedlenie w działaniach prowadzonych w badanym przedsiębiorstwie jest podejście określone jako sformalizowane, z oceną efektywności jedynie na poziomie podstawowym. Mamy do czynienia z usystematyzowanymi działaniami szkoleniowymi, jednak wyłącznie w zakresie niezbędnym do sprawnego funkcjonowania organizacji.

92 A. Pochtowski, A. Miś, *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, wyd. PWE, Kraków 2000, s. 10.

Wnioski z przeprowadzonych w firmie analiz

Według zaproponowanej przez A.H. Tofflerów⁹³ klasyfikacji badana organizacja zaliczona została do instytucji o wysokim stopniu intelektualizacji. Podstawą działalności jest przetwarzanie danych, wnioskowanie z przeprowadzonych analiz i udostępnianie wysoko specjalistycznych raportów. Produktem są wyłącznie wartości niematerialne, a najważniejszym zasobem jest unikalny *know-how* tworzony w oparciu o potencjał intelektualny pracowników.

Zakres narzędzi szkoleniowych świadczy o świadomości kadry zarządzającej w zakresie potrzeb kształcenia, jednak sposób ich wykorzystania pozostawia jeszcze wiele do życzenia. Badane przedsiębiorstwo nie dysponuje długoterminowym planem rozwoju zasobów ludzkich, jak też nie funkcjonują w nim procedury merytorycznej oceny i weryfikacji zgłaszanych propozycji form i zakresu doskonalenia. Szkolenia pozapodstawowe mają charakter doraźny i są wynikiem potrzeb bieżących lub nadarzających się okazji szkoleniowych. Nie znajdujemy tutaj dostatecznej dbałości o indywidualne ścieżki kariery i potrzeby szkoleniowe. Mamy do czynienia z koncentracją na szkoleniach typu *performance* przy jednoczesnym marginalizowaniu procesu oceny ich efektywności.

Badana firma posiada wszelkie narzędzia pozwalające na osiągnięcie V poziomu dojrzałości HRD, wg modelu stworzonego przez J. Burgoyone'a. Przy kadrze prezentującej tak wysoki poziom edukacji i świadomości niezbędne jest położenie większego nacisku na działania szkoleniowe zaspakajające indywidualne potrzeby pracowników. Poziomem stanowiącym opis charakterystycznych cech i funkcji obecnie realizowanych w przedsiębiorstwie jest poziom IV. Celem działań HRD powinno być rozszerzenie i udoskonalenie działań HRD w zakresie odpowiadającym poziomowi V wg J. Burgoyone'a.

Rekomendacje – propozycje dotyczące działań zaradczych

Celem każdej organizacji powinno być osiągnięcie poziomu HRD umożliwiającego współtworzenie planu strategicznego organizacji. Strategiczny poziom rozwoju zasobów ludzkich cechuje zobowiązanie do ciągłego rozwoju pracowników uwzględnione w misji organizacji. Planowanie strategiczne uwzględnia możliwe do wykorzystania umiejętności pracowników oraz alternatywne sposoby ich „pozyskania”, rozwój zasobów ludzkich tworzy wartość dodaną organizacji, kierownictwo wyższego szczebla aktywnie wspiera proces uczenia się oraz specjalistów HRD we współpracy z menedżerami liniowymi i HRM. Dział HR ma stać się partnerem działów funkcjonalnych, a proces planowania przesunąć się z poziomu operacyjnego do poziomu planowania taktycznego⁹⁴.

93 A. i H. Toffler, *Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali*, wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1996.

94 A. Różański, *Rozwój zasobów ludzkich...*, op.cit., s. 79.

W celu dopełnienia obrazu faktycznego poziomu wiedzy oraz postaw prorozwojowych personelu zaleca się uzupełnienie istniejącej dokumentacji z zakresu HRD (opis stanowisk pracy, opisy kompetencyjne, pomiar gotowości prorozwojowej pracowników), a także o informacje dotyczące kompetencji miękkich oraz poziomu wiedzy fachowej. Działania te dadzą podstawy do określenia zakresu potrzeb szkoleniowych i rozwojowych na poziomie indywidualnym oraz organizacyjnym.

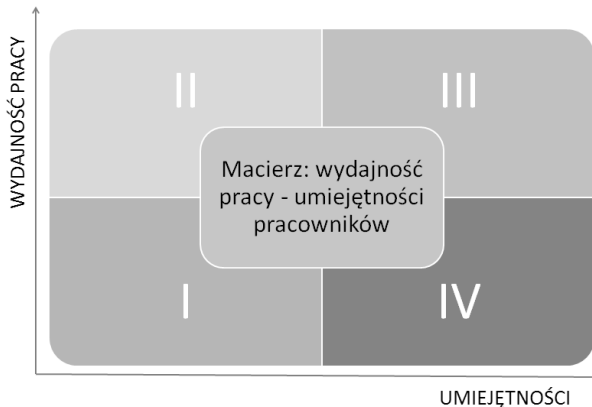
Na podstawie uzyskanych w ten sposób informacji należy zlokalizować ewentualne błędy lub niedoskonałości w procedurach działania działu HR. Pomocne w tym będą profile kompetencyjne. Trafnymi w tym przypadku wydają się być macierze będące obrazem:

- wydajności pracy w funkcji kompetencji,
- postawy prorozwojowej w zależności od zajmowanego stanowiska.

Pierwsza pozwoli na zdefiniowanie grup pracowników, pomijając skrajny przypadek braku skuteczności i kompetencji, posiadających niezadowalającą skuteczność przy doskonałych kompetencjach - ćwiartka IV (patrz: Schemat 3). Możemy założyć, że decydującą rolę w tym przypadku będzie pełnić motywacja lub szeroko pojęte otoczenie zewnętrzne, jak i wewnętrzne (firma). Kolejna grupa pracowników to ta, w której znajdują się osoby o niskich kompetencjach, natomiast znakomitych wynikach pracy. Może to świadczyć o:

- zawyżonym poziomie kompetencji wymaganych na danych stanowiskach w stosunku do rzeczywiście potrzebnych, a zatem błędnym opisie stanowisk pracy,
- zdolności adaptacyjnej pracowników,
- wysokiej zdolności samokształcenia się pracowników.

Schemat 3. Portfel zasobów ludzkich w układzie: wydajność pracy – kompetencje.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Kopera, *Działania pionu HR po ocenach okresowych*, Warszawa 2014.

Ostatnia grupa posiada dobre kompetencje oraz znakomite wyniki. Tę grupę będą stanowić osoby których naturalnym następnym krokiem jest wkroczenie na ścieżkę kariery zawodowej. Podobna analiza macierzy wskazująca zależności pomiędzy postawą prorozwojową, a zajmowanym stanowiskiem podzieli zespół pomiędzy dążących do rozwoju zawodowego, a tych usatysfakcjonowanych i ulokuje pracowników na poszczególnych poziomach organizacji. Stąd można wnioskować o docelowej grupie uczestników szkoleń zarówno pod kątem liczebności, jak i rodzaju szkolenia.

Programy szkoleniowe oraz ścieżki kariery

Dzięki umiejętnie dobranym zestawieniom poszczególnych danych otrzymujemy wstępny podział na pracowników prezentujących małą lub dużą wartość dla organizacji (patrz: Schemat 3). Krystalizuje się również zakres szkoleń najbardziej koniecznych bądź pożądanym przez pracowników. Ich stopień zbieżności jest wprost proporcjonalny do prawdopodobieństwa, że proces szkoleniowy będzie remedium na błędy działalności działu HRD w zakresie jego podstawowej działalności. Im bardziej rozbieżne oczekiwania szkoleniowe wyłaniają się z przeprowadzonej analizy, tym szala przyczyny niedoboru szkoleń przechyla się w stronę indywidualnych oczekiwań pracowników.

Uczestnikami podstawowych szkoleń kompetencyjnych powinny być osoby z ćwiartki I oraz II powyższego portfela. Dla osób osiągających dużą wydajność pracy ich kompetencje mogą okazać się niewystarczające w przypadku konieczności zmian wewnętrznych firmy bądź zakresu powierzonych obowiązków. Dla pracowników, których sytuację obrazuje ćwiartka IV, należy przewidzieć działania z zakresu coaching'u. Tutaj przyczyną podobnej sytuacji mogą być diametralnie różne przyczyny i dużą wagę należy przyłożyć do oceny 360 stopni oraz wywiadu przeprowadzanego przez konsultanta bądź przełożonego. Często korzystnym rozwiązaniem jest zmiana charakteru stanowiska pracy lub działu w obrębie organizacji. Osobom wykazującym się dużą skutecznością i posiadającym wysokie kompetencje można przedstawić możliwość ścieżki kariery zawodowej. Może to być awans pionowy lub pozostanie na szczeblu dotychczasowym, lecz piastowanie funkcji specjalisty i reprezentowanie działu lub firmy na spotkaniach zewnętrznych. Funkcjonujący w firmie system szkolenia powinien stawać się źródłem wiedzy fachowej wykorzystywanym do uczenia się lub doszkalania w przypadku awansu.

Przy doborze formy szkolenia powinno się wziąć po uwagę wysoki stopień zintelektualizowania pracowników. Szkoleniem skutecznym będzie szkolenie o dużym poziomie interakcji i zaangażowaniu kursantów. Biorąc pod uwagę olbrzymi stopień wykorzystania komputerów w pracy codziennej, narzędzia edukacyjne

posiadające zdecydowanie mniejszą dynamikę oraz poziom interakcji mogą nie stanowić odpowiedniej platformy przekazu informacji.

Przeprowadzenie poprawnej oceny potrzeb szkoleniowych jest pierwszym krokiem na drodze do zmian w World Wide Data. Konsekwencją jest określenie koniecznych działań naprawczych procesów w dziale HR jak i HRD. By jednak przekonać się o słuszności założeń, trafności doboru szkoleń oraz opłacalności inwestycji, jaką bez wątpienia są szkolenia personelu, należy dokonać pomiaru efektów procesu. Sposobem dokonania pomiaru jest przeprowadzenie ewaluacji z wykorzystaniem wcześniej zaplanowanych narzędzi (ankiet i testów – Model Kirkpatricka).

Podsumowując powyższą analizę, World Wide Data jest firmą o rozbudowanej strukturze organizacyjnej, posiadającą swoje oddziały za granicami kraju i dającą zatrudnienie ponad 200-osobowej, wysoko zintelektualizowanej kadrze o bardzo wysokim stopniu specjalizacji.

Głównymi brakami w organizacji World Wide Data w zakresie HRD są:

- niewystarczająca analiza potrzeb szkoleniowych,
- znikoma personalizacja programu szkoleń z zakresu HRD,
- brak wystarczającej ewaluacji szkoleń,
- brak informacji o poziomie zwrotu z inwestycji w proces szkoleniowy.

W niniejszym przypadku wprowadzenie zmian dotyczy procesu analizy, przygotowania oraz ewaluacji szkoleń, tworzenie ścieżek kariery oraz możliwości rozwoju zawodowego, co pozwoli na:

- sprecyzowanie strategii rozwoju potencjału pracowniczego,
- zwiększenie trafności tworzonych programów szkoleniowych,
- poszerzenie możliwości ewaluacji procesów szkoleniowych,
- zwiększenie możliwości awansu i kariery w World Wide Data.

Za sukces w sytuacji kompleksowego przeprowadzenia procesu zalecanych zmian przez firmę World Wide Data uznać będzie można taki stan, jaki spełniają organizacje na V poziomie dojrzałości HRD mierzony w oparciu o model stworzony przez J. Burgoyone'a.

Bibliografia

- Kopera A., *Działania pionu HR po ocenach okresowych*, wyd. Wiedza i Praktyka, Warszawa 2014
- Pocztowski A., Miś A., *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, wyd. PWE, Kraków 2000
- Różański A., *Rozwój zasobów ludzkich w organizacji*, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin 2014
- Toffler A. i H., *Budowa nowej cywilizacji. Polityka trzeciej fali*, wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1996

Elevato – doświadczenia wdrożeniowe na przykładzie Velvet CARE Sp. z o.o. i Carpenter Consulting

Streszczenie

Celem pracy jest zaprezentowanie dwóch wybranych przypadków wdrożenia systemu Elevato Software. W pierwszym firma Velvet CARE poszukuje narzędzi, które będą mogły zastąpić licencje systemu udostępnianego w ramach grupy, do której wcześniej należała firma. Poszukiwany system ma wspierać procesy zarządzania zasobami ludzkimi i inne procesy tzw. miękkiego HR-u. Istotne są możliwości elastycznego zarządzania przez cele oraz proces ocen okresowych. Drugi przypadek natomiast dotyczy firmy konsultingowej Carpenter Consulting, która realizuje równocześnie 30-40 projektów rekrutacyjnych. Zaproponowane narzędzia wspierające ułatwiają selekcję kandydatów spełniających założone wymagania, a terminarz spotkań pozwala na sprawne przygotowanie harmonogramu i uniknięcie nakładania się spotkań w salach konferencyjnych.

Przypadek I

Ewa Gozdek, Piotr Majcherkiewicz, Krzysztof Ogniewski

Elevato w Velvet CARE Sp. z o.o.

Charakterystyka organizacji

Tradycja produkcji papieru w Kluczkach ma swój początek w XIX wieku – pierwsza maszyna papiernicza ruszyła tu w 1898 roku. Modernizacja zakładów w latach 30-tych ubiegłego wieku doprowadziła moce wytwórcze do poziomu blisko 3000 ton papieru i masy celulozowej miesięcznie. Rok 1976 przyniósł przełom. Wraz z uruchomieniem produkcji bibułki higienicznej zmienił się profil produkcyjny zakładu. Bibułka była eksportowana do Anglii, Niemiec, Austrii, Egiptu oraz na Cypr. Transformacja ustrojowa w Polsce przyciągnęła zagranicznych inwestorów. W 1996 roku głównym akcjonariuszem firmy został International Paper – ame-

rykański koncern, którego inwestycje w latach 1997-2002 zmieniły Kluczewskie Zakłady Papiernicze w największy obiekt tego typu w tej części Europy. W 1997 roku rusza produkcja wyrobów higienicznych pod marką Velvet. W 2003 roku inwestorem strategicznym został Kimberly Clark – lider globalnego rynku produktów higienicznych. Dziesięć lat od tej zmiany, w 2013 roku, w wyniku transakcji wykupu menedżerskiego, wspieranej przez fundusz Avallon, Zakład zyskuje nowych właścicieli. Pod nazwą Velvet CARE umacnia swoją pozycję na konkurencyjnym rynku.

Velvet CARE jest liderem polskiego rynku w segmencie papierniczych wyrobów higienicznych. W firmie najważniejszy jest zespół, bo to właśnie on sprawia, że marka Velvet jest rozpoznawana i ceniona przez swoich klientów.

Korporacyjne standardy wymagają nowych narzędzi

Lata w środowisku wielkich, międzynarodowych koncernów sprawiły, że firma zaadaptowała wiele sprawdzonych, korporacyjnych metod w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Teraz Velvet CARE poszukuje narzędzi, które będą mogły zastąpić licencje systemu udostępnianego wcześniej w ramach grupy, do której należała firma. Poszukiwany system ma wspierać procesy zarządzania zasobami ludzkimi i inne procesy tzw. miękkiego HR-u. Istotne są możliwości elastycznego zarządzania przez cele oraz usprawnienie procesu ocen okresowych. Znając potrzeby organizacji, zespół specjalistów szuka systemu, który odpowiadałby korporacyjnym standardom, i który byłby jednocześnie elastyczny, dając możliwość rozbudowy o kolejne moduły, czy procesy.

Po przeanalizowaniu ofert, mając możliwość ewentualnego pozostania przy sprawdzonym wcześniej systemie, Velvet CARE wybiera narzędzia Elevato Software. Istotne znaczenie w procesie wyboru, poza funkcjonalnością, ma prosty, intuicyjny interfejs, gwarantujący sprawne wdrożenie bez konieczności szkolenia pracowników z obsługi systemu, a także możliwość rozbudowy systemu w przyszłości.

Projekt rozpoczął się w październiku 2013 roku. Zaakceptowany plan projektu zakładał uruchomienie modułu zarządzania modelem kompetencji oraz systemu ocen pracowniczych. Objął swoim zasięgiem wszystkich pracowników – ponad 300 osób pracujących zarówno w Kluczach, jak i w Warszawie. Wdrożenie polegało w pierwszym etapie na możliwie bliskim odwzorowaniu w systemie Elevato działających w Velvet CARE procesów. Część z nich została zmodyfikowana, by maksymalnie wykorzystać możliwości, które dawała nowa technologia. Ustalony w fazie analizy zakres projektu obejmował następujące obszary:

Zarządzanie firmowym modelem kompetencji obejmuje.

- Zarządzanie przez cele (MBO)
- System ocen okresowych zawiera: informacje nt. celów biznesowych, kompetencji miękkich, prowadzony jest również proces samooceny, proces za-

twierdzenia ocen przez przełożonych wyższego szczebla, a na zakończenie odbywa się, wspomagana danymi z całego procesu, rozmowa oceniająca z pracownikiem

- Wnioski urlopowe — administrowanie nieobecnościami
- Szkolenia — planowanie rozwoju
- Narzędzia HR — takie jak aktualności firmowe, biblioteka dokumentów, czy Helpdesk HR

Velvet CARE, zgodnie z trendami w zarządzaniu, zdecydowała się wprowadzić system kwartalnych rozmów przełożonych z pracownikami dotyczących realizowanych zadań i celów. Dzięki temu możliwa jest bardziej precyzyjna diagnoza stanu organizacji, a informacje zwrotne od pracowników i menedżerów pozwalają szybko podejmować działania korygujące. To ważny element kultury organizacji, która podkreśla dwie kluczowe wartości, tj. rozwój i partnerską współpracę. Dodatkowo proces zatwierdzania ocen gwarantuje, że oceny są obiektywne i sprawiedliwe. Jest to element istotny, ponieważ system ocen powiązany jest z procesem planowania rozwoju (szkolenia) oraz systemem premiowym.

Kilka szczegółów dotyczących sposobu realizacji wdrożenia

Projekt został zrealizowany w trzy miesiące. Platforma Elevato została uruchomiona bezpośrednio na serwerach Velvet CARE i zintegrowana ze środowiskiem Active Directory (technologią firmy Microsoft pozwalającą na zarządzanie tożsamościami i relacjami w sieci firmowej). Dzięki temu w systemie Elevato znalazły się informacje i konta wszystkich pracowników Velvet CARE. Do Elevato mogą zalogować się wyłącznie pracownicy posiadający swoje konto w Active Directory. Upraszcza to zdecydowanie procedurę logowania – logując się do Active Directory, pracownik ma dostęp do wszystkich aplikacji, z których korzysta w firmie bez konieczności pamiętania licznych loginów i haseł.

Całość funkcjonalności została wdrożona w jednym etapie. W kilka miesięcy po imporcie struktury, wprowadzeniu modelu kompetencji, opisów stanowisk i zdefiniowaniu celów została przeprowadzona pierwsza ocena pracownicza.

Korporacyjne wartości działają także w relacjach B2B.

„Wdrażany przez nas system oceny rocznej różnił się dość mocno w porównaniu do wersji demo systemu Elevato. Przede wszystkim zależało nam na zarządzaniu celami zawodowymi pracowników oraz odwzorowaniu przebiegu procesu oceny, który funkcjonował w organizacji od wielu lat. System Elevato został dostosowany w 100% do naszych oczekiwań. W tym roku chcemy dodatkowo poprawić jakość ocen, wykorzystując mechanizmy tzw. *extended feedback* (ocena kompetencji pracownika przez jego współpracowników). Wyniki takiej oceny będą stanowiły dodatkową pomoc dla kierowników w procesie oceny okresowej. W naszym systemie wiele rzeczy inicjuje w procesach sam pracownik, nie przełożony – to także

wymagało dostosowania. Z perspektywy ponad roku korzystania z aplikacji, po przejściu całego procesu oceny, wiem, że podjęliśmy właściwy wybór. Współpraca przy projekcie połączyła nas w jeden zespół” – mówi Aleksandra Barczyk, starszy specjalista ds. personalnych w Velvet CARE, lider projektu wdrożenia systemu.

„Mogliśmy się wiele nauczyć podczas projektu dla Velvet CARE. Zespół po stronie klienta chętnie dzielił się swoimi doświadczeniami, będąc jednocześnie otwartym na nasze pomysły, czy sugestie. Z pewnością tego typu projekty wzbogacają nasz system. Wsłuchując się w potrzeby różnych organizacji, możemy świadomie decydować, w jakich kierunkach rozwijać nasz produkt” – komentuje wdrożenie Krzysztof Dzierżawski odpowiedzialny za realizację projektu po stronie Elevato Software⁹⁵.

Przypadek II

Krzysztof Ogniewski, Monika Ciesielska

System Elevato Software przyspiesza i usprawnia realizację projektów rekrutacyjnych w Carpenter Consulting

Charakterystyka organizacji

Carpenter Consulting jest firmą ekspercką w obszarze oceny kompetencji kadry zarządzającej wyższego i średniego szczebla oraz specjalistów. Oferowane usługi obejmują rekrutację kadry wyższego i średniego szczebla zarządzania oraz pracowników na stanowiska specjalistyczne w oparciu o poszukiwania bezpośrednie, a także indywidualne i grupowe sesje Assessment i Development Centre, audyt kompetencji, ocenę 360 stopni, badanie opinii pracowniczych oraz outplacement. Firma posiada duże doświadczenie w prowadzeniu projektów doradztwa personalnego międzynarodowych korporacji, m.in. dla: Deutsche Bank, Volvo, Danone, Żywiec Zdrój, Play, Continental, Orbis, czy Grupy Veolia. Zarządzanie wieloma procesami rekrutacji dla naszych klientów, bez automatyzacji tego procesu byłoby nieefektywne i zbyt drogie. Ilość informacji, jaką zbieramy w kontekście każdego kandydata jest z każdym rokiem coraz większa. Nasze wybory i rekomendacje mają solidną podstawę w analizach tych danych. Bez odpowiednich narzędzi wspierających procesy analityczne oraz całość zagadnień komunikacji nasza firma nie byłaby konkurencyjna.

⁹⁵ Dokumentacja 44GROUP Sp. z o.o.

Opis sytuacji

Carpenter Consulting realizuje równocześnie 30-40 projektów rekrutacyjnych. Konsultanci intensywnie badają rynek w poszukiwaniu kandydatów o wskazanym przez klienta profilu oraz przeszukują firmową bazę danych. W ten sposób powstają listy osób, które potencjalnie spełniają postawione w profilu wymagania. Dodatkowo są one uzupełniane dzięki zgłoszeniom kandydatów odpowiadających na ogłoszenia zamieszczane na firmowej stronie www i portalach internetowych. Następnie precyzyjnie wyselekcjonowana grupa osób zapraszana jest na spotkania bezpośrednio. Jest to niełatwe zadanie, ponieważ w ciągu tygodnia trzeba zaplanować nawet kilkadziesiąt spotkań.

Po zakończeniu serii rozmów klientowi przedstawiani są najlepsi kandydaci wraz ze szczegółowym opisem i uzasadnieniem. Proces nie kończy się jednak z chwilą zatrudnienia wybranego ostatecznie kandydata. Carpenter Consulting udziela na swoje usługi gwarancji, zgodnie z którą w przypadku odejścia pracownika z firmy w ustalonym okresie, rekrutacja zostanie wznowiona. Dlatego komplet informacji związanych z projektem musi być przechowywany. W ramach prowadzonych poszukiwań kandydatów, do firmy trafia od kilkudziesięciu do kilkuset CV tygodniowo.

Rozwiązanie

Od kwietnia 2011 roku Carpenter Consulting korzysta z systemu Elevato Software, który wspiera wszystkie procesy biznesowe związane z rekrutacją. Oprogramowanie dostępne za pośrednictwem standardowej przeglądarki internetowej pozwala na tworzenie dopasowanych formularzy aplikacji publikowanych on-line, poprzez które kandydaci samodzielnie wprowadzają dane i załączają dokumenty aplikacyjne. System umożliwia budowanie, zarządzanie i przeszukiwanie bazy kandydatów, eksportowanie gromadzonych CV do formatu PDF oraz automatyzowanie powiadomień i odpowiedzi zarówno dla kandydatów, jak i konsultantów. Wbudowane narzędzia ułatwiają selekcję kandydatów spełniających założone wymagania, a dobrze ułożony harmonogram pozwala na uniknięcie nakładania się spotkań w salach konferencyjnych.

Mechanizmy automatycznego raportowania dostarczają dane dotyczące spotkań z kandydatami i statusu projektów rekrutacyjnych. Ponadto Elevato Software zostało zintegrowane z oprogramowaniem pocztowym Microsoft Outlook, dzięki czemu napływające do skrzynek pocztowych zgłoszenia trafiają bezpośrednio do systemu. Obecnie w bazie Carpenter Consulting znajdują się informacje o ponad 11 tys. kandydatów.

„Wszystkie informacje i pliki trafiają do bazy danych Elevato Software, bez względu na to, czy kandydaci wypełniają formularze na stronie www, czy wy-

syłają CV pocztą elektroniczną. Tam też są wprowadzane wszystkie dodatkowe informacje związane z prowadzoną rekrutacją – terminy spotkań, statusy, notatki. Dzięki temu mamy szybki dostęp do kompletu informacji na temat prowadzonych projektów z dowolnego miejsca” – mówi Monika Ciesielska⁹⁶.

Moduł rekrutacji wykorzystywany przez Carpenter Consulting nie wyczerpuje wszystkich możliwości platformy Elevato Software. Została ona zaprojektowana jako kompleksowe narzędzie wspierające procesy związane z zarządzaniem kadrami w firmach.

„System wyposażony jest ponadto w moduł ocen pracowniczych służący do prowadzenia m.in. ocen okresowych i 360 stopni, moduł szkoleniowy – obsługujący optymalny dobór szkoleń zgodnie z celami i potrzebami firmy oraz samego pracownika, moduł umożliwiający zbudowanie i wykorzystywanie w procesach HR elektronicznej kartoteki pracowników, a także narzędzia i biblioteki dokumentów wspierające i przyspieszające wykonywanie zadań związanych z zarządzaniem kadrami” – wyjaśnia Krzysztof Ogniewski z firmy 44GROUP Sp. z o.o.

Korzyści

System przede wszystkim usprawnia realizację projektów rekrutacyjnych i zapewnia codzienną kontrolę nad prowadzonymi działaniami. Platforma jest szybka i dostępna dla wszystkich pracowników, nie tylko z biura. Logując się przez przeglądarkę internetową do systemu Elevato Software, użytkownik dysponuje kompletem informacji potrzebnych do wykonania zadania. Aktualizacja danych, zmiana statusu od razu widoczna jest dla innych pracowników Carpenter Consulting. Użytkownicy zwracają także uwagę na intuicyjny interfejs. Rozpoczęcie pracy z systemem nie wymagało prowadzenia żadnych specjalnych szkoleń. Co niezwykle ważne, platforma Elevato Software zapewnia wysoki poziom bezpieczeństwa. Chroniony jest nie tylko dostęp do systemu, ale także wszystkie zgromadzone na serwerze dane.

⁹⁶ Dokumentacja 44GROUP Sp. z o.o.

Gotowość do uczenia się i rozwoju w kontekście propozycji szkoleń akcentujących metody niekonwencjonalne – ćwiczenie

Streszczenie

Celem pracy jest analiza nowego sposobu podejścia do szkoleń zarówno pod kątem gotowości jednostki/pracownika do rozwoju, jak i dysfunkcji występujących w procesie przygotowania i realizacji szkoleń. Podany został także przykład wybranej firmy wraz z charakterystykami wybranych pracowników (doświadczenia, kwalifikacje, kompetencje, a także zakres realizowanych w firmie zadań) jako materiał źródłowy do wskazania propozycji interwencji szkoleniowych.

Wprowadzenie

Przemiany zachodzące we współczesnym świecie mają charakter dynamiczny i nieodwracalny. Są one związane zwłaszcza z przeobrażeniami cywilizacyjnymi – zmianami w świadomości społecznej, migracjami, starzeniem się społeczeństwa, stałym rozwojem gospodarki opartej na wiedzy i postępującymi zmianami w środowisku komunikacyjno-informacyjnym. Coraz to inne realia życia społecznego wymuszają konieczność ciągłego doskonalenia już posiadanych umiejętności, a także zdobywania nowych. Jednym z narzędzi, które mogą być wykorzystane w tym celu, są szkolenia. Ta forma aktywności jest wspierana dzięki programom współfinansowanym ze środków Unii Europejskiej, od kilku lat promującej inicjatywy związane z kształceniem ustawicznym⁹⁷. Aktualnie mamy do czynienia z intensywnym wzrostem popularności bardzo zróżnicowanych form kształcenia. Jest to z jednej strony związane z koniecznością dostosowania się pracowników do rosnących wymagań rynku pracy, a z drugiej – z rozwojem sektora usług⁹⁸. W tym kontekście akcentowana jest polityka prorozwojowa, która może być rozpatrywana w obszarze działań pracodawcy jak i pracownika.

97 A. Marszałek, *Dlaczego warto uczestniczyć w szkoleniach?* „E-mentor” nr 3 (60) 2015.

98 M. Fic, *Znaczenie szkoleń dla rozwoju kapitału ludzkiego w województwie lubuskim*, [w:] *Praca i rozwój zawodowy w warunkach współczesnych przemian*, B. Pietrulewicz, E. Baron-Polańczyk, A. Klementowska (red.), Wyd. Naukowe Polskiego Towarzystwa Profesjologicznego, Zielona Góra 2013.

Gotowość do uczenia się i rozwoju

Jednym z określeń znajdujących się w obszarze polityki prorozwojowej jest pojęcie gotowości do uczenia się i rozwoju definiowane przez trzy kategorie określeń. Pierwszą z nich jest „gotowość sytuacyjna” przejawiająca się w kontekście pojedynczego aktu zdobywania wiedzy, np. szkolenia. Kolejna kategoria to gotowość jednostki do rozwoju w dłuższym okresie czasu – tzw. gotowość do kształcenia ustawicznego (np. edukacyjny styl życia). Ostatnia z kategorii to gotowość jednostki do uczenia się i rozwoju w sytuacji pracy (rozwój zawodowy/profesjonalny)⁹⁹. Powyższa kategoryzacja gotowości do uczenia się i rozwoju została dokonana w oparciu o funkcję czasu i charakter oddziałujących czynników. Wybrane zatem cechy kluczowe obejmują czas trwania zaplanowanych aktywności edukacyjno-rozwojowych (od pojedynczego zdarzenia do procesu uczenia się przez całe życie – *lifelong learning*) oraz charakter i natężenie pojawiających się bodźców zewnętrznych (środowiskowych) i wewnętrznych (psychologicznych)¹⁰⁰. Przyjęto, że gotowość do uczenia się i rozwoju może przejawiać się w pojedynczych aktach, ale też w trakcie długotrwałego procesu uczenia się jednostki, która może być mobilizowana zarówno czynnikami intra-, jak i interpersonalnymi. Wraz z biegiem kariery systemy motywacyjne mogą ulegać zmianie, w związku z czym ich skuteczność zależy od etapu rozwoju zarówno osobniczego, jak i zawodowego wspieranego pracownika.

Pierwsza z kategorii, czyli „gotowość sytuacyjna”, występuje coraz silniej wśród pracowników reprezentujących różne grupy zawodowe, nie tylko u grup pracowniczych zobligowanych do rozwoju zawodowego. Duże możliwości uczestnictwa w szkoleniach dają środki unijne, które sprzyjają podejmowaniu prób podnoszenia własnych kompetencji zawodowych, zarówno wśród pracowników wysoko wykwalifikowanych posiadających zasoby w postaci środków finansowych, jak też wśród tych, dla których konieczność ponoszenia jakichkolwiek kosztów stanowiłaby istotną przeszkodę na drodze ich własnego rozwoju zawodowego. Okazuje się, że o wysokim poziomie sytuacyjnej gotowości do uczenia się można mówić np. w przypadku reprezentantów niedawno utworzonych zawodów¹⁰¹. Badania również wskazują, że niejednorodne pod względem poziomu i kierunku wykształcenia grupy pracownicze realizujące podobne cele zawodowe, zajmujące zbieżne stanowiska dążą do zdobywania i uzupełniania wszelkich kompetencji zawodowych potrzebnych im w codziennej pracy¹⁰².

99 A. Różański, *Gotowość prorozwojowa pracowników w sytuacji zmian organizacyjnych – wybrane aspekty*, „E-mentor” nr 1 (53) 2014.

100 Ibidem.

101 Przykładowo w analizach funkcjonowania zawodowego asystentów rodzin ujawniono, że są oni otwarci na szkolenia, traktując je jako główny czynnik warunkujący ich rozwój zawodowy.

102 M. Czechowska-Bieluga, *Przygotowanie zawodowe asystentów rodzin*, [w:], *Praca socjalna*, T. Kamiński (red.), Warszawa (w druku).

Kolejna kategoria gotowości do uczenia się i rozwoju to gotowość jednostki do rozwoju w dłuższym okresie czasu – tzw. „gotowość do kształcenia ustawicznego” (np. edukacyjny styl życia). Współczesne realia życia społecznego sprawiają, że uczymy się przez całe życie, a **osoby dorosłe, w tym starsze, stają się coraz licniejszą grupą klientów instytucji edukacyjnych, (w tym Uniwersytetów Trzeciego Wieku – seniorzy najczęściej mają wolny czas na korzystanie z usług edukacyjno-kulturalnych, a także coraz częściej dysponują określonym budżetem do wydania).** Edukacyjny styl życia stwarza szanse na odtwarzanie i reinterpretację doświadczeń życiowych, nabywanie nowych umiejętności, czy poszerzanie zainteresowań¹⁰³. Najwyraźniej jest on widoczny w uczestnictwie osób dorosłych w różnych formach edukacji. Wydaje się, że obecnie styl ten jest społecznie pożądany, gdyż coraz się większą popularnością cieszą się np. kursy tańca, języków obcych, pływania czy obsługi wybranych programów komputerowych, itp. Edukacyjny styl życia nie zawsze jest związany z dążeniem do osiągnięcia wybranych celów zawodowych, może też być sposobem na zdobycie wyższego poziomu zadowolenia z realizacji ról społecznych, czy formą relaksu. Współcześnie coraz powszechniej przyjmuje się, że należy i warto się uczyć, korzystać z różnorodnych źródeł wiedzy. Świadczyć o tym mogą zwiększające się nakłady poradników z zakresu szeroko rozumianego radzenia sobie w życiu. Czytelnik dowiaduje się z nich np., jak osiągnąć sukces, jak być szczęśliwym lub też, co należy wiedzieć, by stać się optymistą. Z ramienia wielu instytucji podejmowane są próby kształcenia wybranych grup osób, np. rodziców, uczniów, zawodników sportowych, pracowników, mieszkańców wybranych dzielnic, osób preferujących aktywny wypoczynek.

Ostatnia z kategorii gotowości do uczenia się i rozwoju odnosi się do sytuacji pracy (rozwój zawodowy/profesjonalny). Obecnie zachodzą ogromne zmiany na wielu stanowiskach pracy związane z postępem, czynnikami wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Od kilkunastu lat zauważa się w Polsce wzrost skali bezpośredniego zaangażowania firm w doskonalenie kompetencji zawodowych, co jest związane między innymi ze wzrostem społeczno-gospodarczym, a także rosnącą po akcesji Polski do struktur UE skalą wykorzystania środków unijnych. Od tego czasu mamy do czynienia z dynamicznym wzrostem liczby firm świadczących usługi szkoleniowe¹⁰⁴.

Podsumowując powyższe rozważania należy zauważyć, że gotowość jednostki do uczenia się i rozwoju w miejscu pracy obejmuje względnie niezmiennie prorozwojowe nastawienia jednostki w okresie jej aktywności zawodowej¹⁰⁵. Pojęcie gotowości

103 S. Steuden, *Psychologia starzenia się i starości*, wyd. PWN, Warszawa 2011.

104 A. Różański, *Dobór szkoleń pracowniczych w małych i średnich przedsiębiorstwach – analiza zjawiska*, „E-mentor” nr 5 (47) 2012.

105 A. Różański, *Gotowość prorozwojowa pracowników w sytuacji zmian organizacyjnych – wybrane aspekty*, „E-mentor” nr 1 (53) 2014. <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/53/id/1074> pobrano: 04.11.15.

do uczenia się i rozwoju zawodowego (w miejscu pracy) to „natężenie odczuwanych potrzeb w zakresie poziomu i kierunku kształcenia wybranych obszarów wiedzy oraz umiejętności, których opanowanie zdaniem jednostki może zapewnić spodziewane korzyści zawodowe. Stan gotowości jednostki budowany jest w oparciu o własne doświadczenia, samoocenę kompetencji społeczno-zawodowych, oczekiwane wsparcie w miejscu pracy, a także postrzegane szanse w otoczeniu”¹⁰⁶

Inwestowanie w kapitał ludzki a dysfunkcje w procesie kształcenia i doskonalenia

Aby skutecznie inwestować w kapitał ludzki, a tym samym efektywnie świadczyć usługi związane z kształceniem, trzeba zidentyfikować i zrozumieć, na czym polega motywacja, potrzeby i styl życia jednostek. Powiększanie zasobów w ludziach jest możliwe dzięki różnorodnym inwestycjom, do których według G. Beckera¹⁰⁷ należy zaliczyć:

- wydatki na kształcenie w ramach systemów edukacyjnych,
- wydatki na przyuczanie do zawodu i nabywanie praktyki w przedsiębiorstwach,
- wydatki związane z migracją ludzi w celu przystosowania się do nowych możliwości zatrudnienia,
- wydatki na uzyskanie informacji zawodowych,
- wydatki na badania naukowe.

Z kolei podstawowe rodzaje inwestycji w jednostkę to kształcenie w ramach systemu edukacji, zdobywanie wiedzy poza systemem edukacji, dbanie o zdrowie i dobrostan psychiczny oraz rozwój kompetencji związanych z wykorzystaniem technologii informacyjnych.

Inwestowanie w kapitał ludzki sprzyja takim efektom jak: zysk finansowy, opcja finansowa (dodatkowa wartość czerpana z kontynuowania kształcenia), niefinansowe opcje szans (zwiększanie liczby możliwych miejsc pracy), korzyści nierynkowe (poczucie bezpieczeństwa) oraz umiejętność czytania i pisanie oraz tzw. zabezpieczenie się przed zmianą technologiczną zwiększające szanse dostosowania się do rynku pracy¹⁰⁸. Współczesne realia rynku pracy powodują, że intensywność wymienionych efektów zmienia się w sposób dynamiczny. Niektóre z nich są osiągane przez pracowników coraz silniej, inne – coraz słabiej. Przykładowo, w niektórych państwach, np. w Finlandii odstępuje się od nauki kaligrafii.

106 A. Różański, op. cit.

107 G. Becker, *Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich*, wyd. PWN, Warszawa 1990.

108 B.A. Weisbrodt, *Education and Investment in Human Capital*, „Journal of Political Economy” 1962, t. 70, nr 5

Inwestowanie w kapitał ludzki wymaga precyzyjnego określenia celów szkoleń. Dekadę temu badacze¹⁰⁹ za główne cele szkoleń przyjmowali:

- 1) przystosowanie pracowników do zmieniających się wymogów rynku pracy,
- 2) wypełnianie braków w wykształceniu ogólnym społeczeństwa,
- 3) motywowanie do zmian w postawach wobec pracy (zwiększenie szans na pozytywną integrację w środowisku pracy).

Można założyć, że cele szkoleń ulegają przeformułowaniu. Współcześnie coraz rzadziej poprzez szkolenia wyrównuje się braki w wykształceniu ogólnym społeczeństwa, a coraz intensywniej motywuje się osoby bezrobotne do poszukiwania zatrudnienia poprzez działania edukacyjno-psychologiczne.

Analizując gotowość prorozwojową pracowników rozpatrywaną w kontekście szkoleń, nie można pominąć dysfunkcji, które przejawiają się w procesie kształcenia i doskonalenia zawodowego. Badacze problematyki zwracają uwagę na m.in.:

- 1) ograniczanie możliwości zatrudniania na uczelniach wyższych osób posiadających doświadczenie praktyczne,
- 2) często niewłaściwe lub nieprecyzyjne rozumienie i realizację procesu profesjonalizacji,
- 3) nieprawidłowości systemu kształcenia podyplomowego,
- 4) niesprawny dobór kadry prowadzącej szkolenia,
- 5) nieprawidłowości w systemie kontroli jakości kształcenia,
- 6) ewaluację szkoleń zależnie od zleceniodawcy, pracownika, firmy szkoleniowej,
- 7) konieczność przeprowadzania przetargów na wybrane usługi szkoleniowe,
- 8) obecność różnorodnych, nie zawsze rzetelnych, firm w procesie wydawniczym podręczników i poradników¹¹⁰.

Projektowanie szkoleń z wykorzystaniem niekonwencjonalnych metod

Wybierając szkolenie, należy ustalić jego cele główne oraz szczegółowe. Przyступując do projektowania, warto wyznaczyć, czy będzie ono miało charakter konwencjonalny czy nie, sprecyzować tematykę, określić miejsce szkolenia, czas trwania oraz jego ewentualną cykliczność.

Projektując szkolenia, warto pamiętać o kilku ważnych sugestiach E. de Bono. Powszechnie znane, ale często zapominane jest zalecenie unikania rutyny, która jest praktyczna, zapewnia znaną i wypróbowaną drogę, ale nie zawsze jest wystarczająca. Ponadto treści i zakres programowy szkoleń może być ukierunkowany na tzw. „myślenie pozytywne i konstruktywne” polegające na tym, że do przeszkody (rozumianej jako różnorodne problemy) można przyzwyczaić się (np. pozytywnie o niej myśląc), ale można też szukać dróg umożliwiających jej ominięcie. Następnie warto

109 J. Heckman, P. Carneiro, *Human Capital Policy*, nr 821, [w:] *Zatrudnienie w Europie*, Komisja Europejska 2006.

110 A. Michalska, *Przykłady dysfunkcji w kształceniu pracowników socjalnych*, *Annales UMCS* 2013, t. 26, nr 1-2.

mieć na uwadze fakt, że zwłaszcza wśród dorosłych uczestników szkoleń przyszłe zachowania możemy rozsądnie przewidywać na podstawie wiedzy z przeszłości.

Projektowanie szkoleń może polegać na „składaniu standardowych, znanych procedur w nowy sposób, by dostarczyć nowych wartości. Umiejętność projektowania często sprowadza się do myślowego rozbicia sytuacji na proste składniki i ułożenia ich tak, by można było rozważyć każdy z nich z osobna. Właśnie połączenie tych standardowych elementów może dać nam nowy projekt. Możemy próbować robić coraz lepiej to, co robimy teraz, lub spróbować zmienić sposób, w jaki to robimy. Będąc uczniem, pewien wybitny sportowiec nie próbował stawać się coraz lepszy w tradycyjnej metodzie skoku wzwyż. Wynałazł nową metodę, zwaną „flopem Fosbury’ego”, która wykorzystywała całkiem inne podejście. Zwyzyczył w igrzyskach olimpijskich i zmienił na zawsze metodę skoku wzwyż”¹¹¹.

Przy projektowaniu szkoleń coraz częściej wykorzystuje się metody niekonwencjonalne, czyli takie, które nie są powiązane z edukacją rozumianą jako nauczanie szkolne, koncentrują się na indywidualnym działaniu oraz grupowym doświadczeniu. W niekonwencjonalnych metodach szkoleń w sposób nowatorski wykorzystuje się przedmioty codziennego użytku oraz nowoczesną technologię audiowizualną. Szkolenia są prowadzone w różnych zaskakujących miejscach.

Wśród niekonwencjonalnych metod szkoleń M. Urban¹¹² wymienia:

1. Metody wprowadzające i zamykające szkolenie oraz pobudzające energię – metody służące rozpoczęciu lub zakończeniu szkolenia, a także pobudzeniu energii wśród uczestników w wybranych momentach zajęć. Okazują się przydatne podczas wprowadzania w tematykę danego szkolenia. Wykorzystuje się tu różnorodne przedmioty, ruch, ale także specyficzne użycie języka i ekspresję twórczą szkolących się osób.
2. Specyficzne użycie języka służy rozwijaniu kompetencji komunikowania się ze sobą dwóch osób lub jednostki z grupą. Służy np. budowaniu zespołu lub rozwiązywaniu problemów. Mogą być także pomocne podczas rozwijania wyobraźni, elastyczności itp.
3. Praca z ciałem i mowa ciała służą kształtowaniu umiejętności przekazywania komunikatów niewerbalnych i aktywnego słuchania innych podczas rozmowy.
4. Wykorzystanie technologii oraz ekspresji twórczej uczestników – wykorzystywanie nowoczesnej technologii takiej jak aparaty, kamery podczas szkoleń. Umożliwia kształtowanie różnorodnych umiejętności, np. komunikacji werbalnej i niewerbalnej, wyznaczanie celów, twórcze rozwiązywanie problemów itp. Metody te polegają także na wykorzystaniu wybranych technik plastyczno-artystycznych i ich wytworów służących jako metafory różnych sytuacji, emocji, relacji czy cech.

111 E. de Bono, *Z nowym myśleniem w nowe tysiąclecie*, wyd. Rebis, Poznań 2001, s. 62.

112 M. Urban, *Niekonwencjonalne metody szkoleniowe*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2015.

5. Wykorzystanie siły fizycznej, ruchu i zręczności – metody te są narzędziem rozwoju umiejętności pracy w grupie takich jak tworzenie strategii i celów, współpraca czy wspólne rozwiązywanie problemów. Stanowi moment, w trakcie którego uczestnicy szkolenia mogą się zrelaksować. Metody te przeciwdziałają zmęczeniu umysłu.
6. Wykorzystanie różnorodnych przedmiotów – wybrane przedmioty są tutaj wykorzystywane w sposób niestandardowy. Elementy wystroju wnętrz, gazety, sznurki służą do konstruowania budowli jako bodźce do tworzenia skojarzeń, a także aranżowania realizowanych zadań. Tematy szkoleń, w których powyższe elementy mogą okazać się przydatne, to: komunikacja, kreatywność, budowanie zespołu oraz rozwiązywanie problemów.

Opis przypadku wraz z propozycją szkoleń – ćwiczenie

Firma X istnieje na rynku od kilkunastu lat jako spółka cywilna świadcząca usługi sprzedaży, wynajmu oraz dzierżawy urządzeń biurowych. Firma ta jest dystrybutorem urządzeń biurowych popularnych marek znanych na całym świecie. Spółka zatrudnia 16 pracowników, w tym 5 kobiet i 11 mężczyzn. Strukturę firmy przedstawia schemat nr 1. Zakres obowiązków kluczowych pracowników przedstawia schemat nr 2.

Dane pracowników:

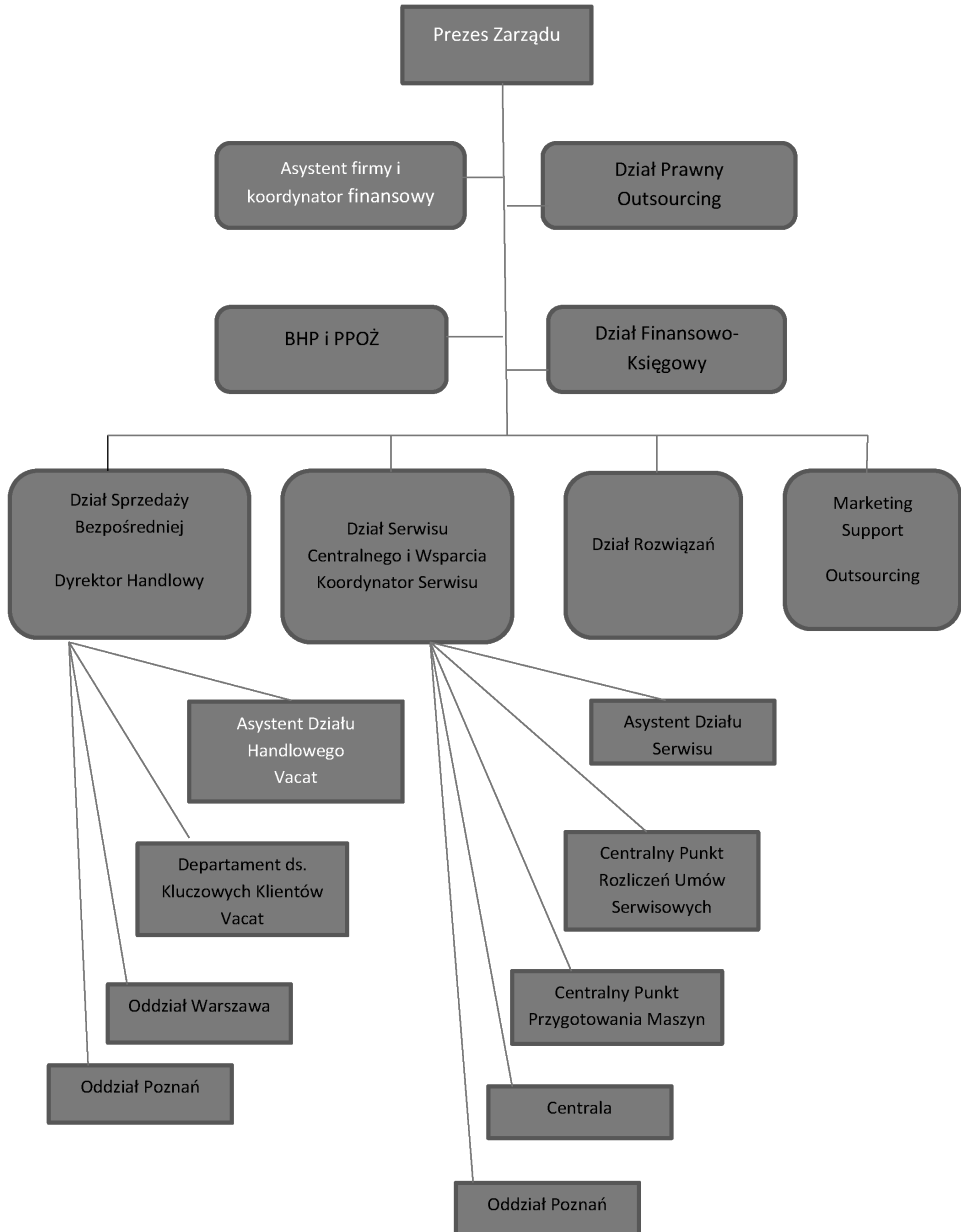
Ewa – wykształcenie wyższe magisterskie, kierunek: filologia polska, specjalizacja nauczycielska i redaktorsko-medialna (Wydział Humanistyczny, UMCS), rok ukończenia: 2004, staż pracy w firmie – 3 lata, stanowisko: koordynator serwisu. Zakres obowiązków: przyjmowanie zleceń serwisowych od klientów, dysponowanie zleceniami technikom serwisu, wystawianie faktur serwisowych i handlowych, zbieranie liczników do rozliczania umów, wprowadzanie umów serwisowych do systemu, zamawianie materiałów eksploatacyjnych i towarów handlowych, pierwsza linia windykacji.

Alina – wykształcenie wyższe magisterskie, kierunek: geografia w zakresie ochrony środowiska (Wydział Biologii i Nauk o Ziemi, UMCS), rok ukończenia: 2003, staż pracy w firmie: 7,5 roku. Stanowisko: specjalista od rozliczeń umów serwisowych. Zakres obowiązków: zbieranie liczników do rozliczania umów, wprowadzanie umów serwisowych do systemu.

Katarzyna – wykształcenie wyższe magisterskie, kierunek: biologia (Wydział Biologii i Nauk o Ziemi, UMCS), rok ukończenia: 2002, staż pracy w firmie: 1 rok. Stanowisko: asystent działu serwisu. Zakres obowiązków: przyjmowanie zleceń serwisowych od klientów, wprowadzanie umów serwisowych do systemu, zamawianie materiałów eksploatacyjnych i towarów handlowych.

Schemat 1. Struktura firmy

Schemat 1. Struktura firmy



Źródło: opracowanie własne.

Schemat 2. Zakres obowiązków kluczowych pracowników firmy (uwaga: SLA – czas reakcji serwisowej)

Zakres obowiązków:	
Koordynator Serwisu i Administracji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przyjmowanie zleceń serwisowych od klientów. 2. Dysponowanie zleceń Technikom Serwisu. 3. Wystawienie faktur serwisowych i handlowych. 4. Zbieranie liczników do rozliczania umów (SLA – czas reakcji serwisowej). 5. Wprowadzanie umów serwisowych do systemu. 6. Zamawianie materiałów eksploatacyjnych i towarów handlowych. 7. Pierwsza linia windykacji.
Technik Serwisu - Lider	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizacja zleceń serwisowych – umowy. 2. Realizacja zleceń serwisowych – płatne jednorazowo. 3. Wykonywanie kosztorysów napraw serwisowych. 4. Nadzór nad wykonaniem budżetu serwisu. 5. Planowanie budżetu serwisu.
Technik Serwisu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizacja zleceń serwisowych – umowy. 2. Realizacja zleceń serwisowych – płatne jednorazowo. 3. Wykonywanie kosztorysów napraw serwisowych. 4.
Handlowiec - Lider	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nadzór nad realizacją budżetu działu handlowego. 2. Planowanie budżetu działu handlowego. 3. Wsparcie nowozatrudnionych handlowców. 4. Realizacja indywidualnych planów sprzedaży. 5. Przygotowywanie umów handlowych. 6. Koordynacja procesów sprzedaży i wdrożenia systemu do druku do ukończenia instalacji systemu.
Handlowiec	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizacja indywidualnych planów sprzedaży. 2. Przygotowywanie umów handlowych. 3. Koordynacja procesów sprzedaży i wdrożenia systemu do druku do ukończenia instalacji systemu.

Źródło: opracowanie własne.

Urszula – wykształcenie średnie – technik ekonomista, Policealne Studium Ekonomiczne dla Dorosłych, rok ukończenia: 2005, staż pracy w firmie: 8 lat. Stanowisko: sekretarka. Zakres obowiązków: obsługa korespondencji przychodzącej do firmy i wychodzącej, segregowanie i przekazywanie korespondencji do adresatów na terenie firmy, obsługa firmowej poczty elektronicznej, redagowanie pism, drukowanie, kopiowanie, faksowanie i kompletowanie dokumentów, reprezentowanie firmy, przyjmowanie interesantów (z zewnątrz i z wewnątrz firmy), odbieranie telefonów, przyjmowanie i łączenie rozmów, organizacja zebrań, konferencji oraz spotkań służbowych przełożonego, serwowanie poczęstunku dla gości firmy, organizacja cateringu.

Anna – wykształcenie wyższe magisterskie, kierunek: politologia (Wydział Politologii, UMCS), rok ukończenia: 2010, drugi kierunek: socjologia (Wydział Filozofii i Socjologii, UMCS), rok ukończenia: 2011, studia III stopnia, kierunek:

Nauki o polityce – stopień naukowy doktora nauk społecznych (uzyskany w 2015 roku); studia podyplomowe z zakresu przygotowania pedagogicznego (KUL), rok ukończenia: 2014, staż pracy w firmie: 4,5 roku, stanowisko: asystent firmy i koordynator finansowy. Zakres obowiązków: prowadzenie terminarza spotkań i zadań przełożonego, umawianie spotkań przełożonego, organizacja wyjazdów służbowych przełożonego i pracowników, sporządzanie raportów i protokołów z pracy/działalności formy, przygotowywanie dokumentów i materiałów dla szefa.

Jakub – wykształcenie wyższe magisterskie, kierunek: edukacja techniczno-informatyczna, specjalność: informatyka w technice i nauczaniu (Wydział Zarządzania i Podstaw Techniki, Politechnika Lubelska), rok ukończenia: 2005, staż pracy w firmie: 9,5 roku. Stanowisko: serwisant. Zakres obowiązków: realizacja zleceń serwisowych – umowy najmu/SM, realizacja zleceń serwisowych (płatnych jednorazowo), wykonywanie kosztorysów napraw serwisowych.

Marcin – wykształcenie wyższe magisterskie, kierunek: technika rolnicza i leśna, w zakresie techniki komputerowej w inżynierii rolniczej (Wydział Inżynierii Produkcji, Akademia Rolnicza w Lublinie), rok ukończenia: 2006, staż pracy w firmie: 8 lat. Stanowisko: serwisant. Zakres obowiązków: realizacja zleceń serwisowych – umowy najmu/SM, realizacja zleceń serwisowych (płatnych jednorazowo), wykonywanie kosztorysów napraw serwisowych.

Łukasz – wykształcenie średnie, technik elektronik, specjalność: elektronika ogólna (Wydział Zarządzania i Podstaw Techniki, Politechnika Lubelska), w 1993 r. przerwane studia na III roku, staż pracy w firmie: 6 lat, stanowisko: serwisant. Zakres obowiązków: realizacja zleceń serwisowych – umowy najmu/SM, realizacja zleceń serwisowych (płatnych jednorazowo), wykonywanie kosztorysów napraw serwisowych.

Krzysztof – wykształcenie wyższe magisterskie, kierunek: administracja, specjalność: administracja bezpieczeństwa publicznego (Wydział Administracji, Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie), rok ukończenia: 2012, staż pracy w firmie: 6 lat. Stanowisko: serwisant. Zakres obowiązków: realizacja zleceń serwisowych – umowy najmu/SM, realizacja zleceń serwisowych (płatnych jednorazowo), wykonywanie kosztorysów napraw serwisowych.

Wojciech – wykształcenie średnie ekonomiczne, przerwane studia na pedagogice III R. – 2008 r. (Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Zamościu). Staż pracy w firmie: 2 miesiące. Stanowisko: serwisant. Zakres obowiązków: realizacja zleceń serwisowych – umowy Najmu/SM, realizacja zleceń serwisowych (płatnych jednorazowo), wykonywanie kosztorysów napraw serwisowych.

Paweł – wykształcenie średnie (technikum górnicze), specjalność: technik elektryk górnictwa podziemnego, rok ukończenia: 1993, staż pracy w firmie: 0,5 roku. Stanowisko: serwisant. Zakres obowiązków: realizacja zleceń serwisowych – umowy najmu/SM, realizacja zleceń serwisowych (płatnych jednorazowo), wykonywanie kosztorysów napraw serwisowych.

Artur – wykształcenie wyższe, kierunek: pedagogika opiekuńcza i pracy socjalnej (Wydział Pedagogiczny i Nauk o Zdrowiu, Akademia Świętokrzyska im. Jana Kochanowskiego w Kielcach), rok ukończenia: 2007, staż pracy w firmie: 1 rok. Stanowisko: serwisant. Zakres obowiązków: realizacja zleceń serwisowych – umowy najmu/SM, realizacja zleceń serwisowych (płatnych jednorazowo), wykonywanie kosztorysów napraw serwisowych.

Jarosław – wykształcenie średnie (technikum elektroniczne) technik telekomunikacji, rok ukończenia: 1998, staż pracy w firmie: 10 lat, stanowisko: serwisant. Zakres obowiązków: realizacja zleceń serwisowych – umowy najmu/SM, realizacja zleceń serwisowych (płatnych jednorazowo), wykonywanie kosztorysów napraw serwisowych.

Roman – wykształcenie wyższe, kierunek: zarządzanie i marketing, specjalność: informatyka (Politechnika Lubelska), rok ukończenia: 2005, staż pracy w firmie: 1 miesiąc, stanowisko: handlowiec. Zakres obowiązków: realizacja indywidualnych planów sprzedaży, przygotowywanie umów handlowych i SLA, koordynacja procesu sprzedaży i wdrożenia systemu druku do ukończenia instalacji systemu.

Michał – wykształcenie wyższe, kierunek: administracja (Wydział Prawa i Administracji, UMCS), rok ukończenia: 2001, studia podyplomowe: Administrowanie sieciami komputerowymi, rok ukończenia: 2003, staż pracy w firmie: 4 lata. Stanowisko: handlowiec. Zakres obowiązków: realizacja indywidualnych planów sprzedaży, przygotowywanie umów handlowych i SLA, koordynacja procesu sprzedaży i wdrożenia systemu druku do ukończenia instalacji systemu.

Marek – wykształcenie średnie ogólnokształcące, rok ukończenia: 1996, staż pracy w firmie: 10 lat, stanowisko: dyrektor handlowy. Zakres obowiązków: nadzór na realizacją budżetu działu handlowego, planowanie budżetu działu handlowego, wsparcie nowo zatrudnionych handlowców, realizacja indywidualnych planów sprzedaży, przygotowywanie umów handlowych i SLA, koordynacja procesu sprzedaży i wdrożenia systemu druku do ukończenia instalacji systemu.

Podsumowaniem niniejszego opisu jest zadanie skierowane do studentów i adeptów zamierzających podjąć pracę w obszarze HR. Na podstawie zaprezentowanych informacji dotyczących pracowników firmy, uwzględniających ich wykształcenie, staż pracy oraz zajmowane stanowisko należy zaproponować plan szkoleń na najbliższy kwartał. Celem głównym projektu ma być zwiększenie efektywności pracowników na ich stanowisku pracy. Należy uwzględnić: tematykę szkoleń, ich liczbę, powtarzalność, wskazać miejsce szkolenia (w firmie lub poza nią), czas trwania oraz określić, czy byłyby to szkolenia indywidualne czy grupowe (jeżeli grupowe – należy dookreślić skład grupy). Swoje decyzje należy poprzeć stosownymi argumentami. W prawidłowym projekcie cele szkoleń powinny spełniać kilka kryteriów:

- istotność – cele powinny być ważne z punktu widzenia misji i celów firmy,
- konkretność – cele powinny być jasne i precyzyjnie sformułowane,

- wymierność – cele należy wyrazić ilościowo,
- określenie w czasie – cele powinny mieć wyraźnie określony termin realizacji,
- śmiałość – cele powinny być realistyczne, lecz nie błahe, co oznacza, że powinny stanowić wyzwanie dla firmy,
- skoncentrowanie – cele powinny się koncentrować na zagadnieniach związanych zarówno z rynkami, jak i produktami, które firma oferuje¹¹³.

Bibliografia

- Becker G., *Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich*, wyd. PWN, Warszawa 1990
- Czechowska-Bieluga M., *Przygotowanie zawodowe asystentów rodzin*, [w:] *Praca socjalna*, T. Kamiński (red.), (w druku)
- Heckman J., Carneiro P., *Human Capital Policy*, nr 821, [w:] *Zatrudnienie w Europie*, Komisja Europejska 2006
- Fic M., *Znaczenie szkoleń dla rozwoju kapitału ludzkiego w województwie lubuskim*, [w:] *Praca i rozwój zawodowy w warunkach współczesnych przemian*, B. Pietrulewicz, E. Baron-Polańczyk, A. Klementowska (red.), Wyd. Naukowe Polskiego Towarzystwa Profesjologicznego, Zielona Góra 2013
- Krzyżanowska M., *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Wyd. WSPiZ, Warszawa 2000
- Kotlarska-Michalska A., *Przykłady dysfunkcji w kształceniu pracowników socjalnych*, „Annales UMCS” 2013, t. 26, nr 1-2
- Marszałek A., *Dlaczego warto uczestniczyć w szkoleniach?* „E-mentor” nr 3 (60) 2015
- Różański A., *Dobór szkoleń pracowniczych w małych i średnich przedsiębiorstwach – analiza zjawiska*, „E-mentor” nr 5 (47) 2012
- Różański A., *Gotowość prorozwojowa pracowników w sytuacji zmian organizacyjnych – wybrane aspekty*, „E-mentor” nr 1 (53) 2014
- Urban M., *Niekonwencjonalne metody szkoleniowe*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2015
- Weisbrodt B.A., *Education and Investment in Human Capital*, „Journal of Political Economy”, 1962, t. 70, nr 5.

¹¹³ Por.: M. Krzyżanowska, *Marketing usług...*, op. cit.

Afilacje

Angelika Ambroziewicz mgr, Przedsiębiorstwo Energetyczne w Siedlcach Sp. z o. o.

Ewa Bojar prof. dr hab., Politechnika Lubelska

Anna Chochowska dr, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. prof. Stanisława Tarnowskiego w Tarnobrzegu

Monika Ciesielska mgr, Carpenter Consulting Sp. z o.o

Marta Czechowska-Bieluga dr hab., Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie

Andrzej Drob mgr, Fresenius NephroCare Polska Sp. z o.o.

Eliza Danielewska mgr, Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie

Ewa Gozdek mgr, 44GROUP Sp. z o.o./Elevato Software

Barbara Kozak mgr, Luxmed sp. z o.o.

Paweł Maciaszczyk dr, Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie

Piotr Majcherkiewicz mgr inż. - 44GROUP Sp. z o.o./Elevato Software

Marta Nowosławska mgr, HRtec Sp. z o.o.

Krzysztof Ogniewski mgr - 44GROUP Sp. z o.o./Elevato Software

Andrzej Różański dr hab., Uniwersytet Marii Curie Skłodowskiej w Lublinie

Mariusz Szewczuk mgr, Toyota Auto Park Czarnik i s-ka, sp. j.

Magdalena Urbaś mgr, HRO Personnel Sp. z o.o.

Renata Wrocławska mgr, HRO Personnel Sp. z o.o.

Jarosław Woytowicz mgr, Fair Play Plus MK Sp. J.

Beata Żurkowska mgr, Toyota Auto Park Czarnik i s-ka, sp. j.

