

Rozwój zasobów ludzkich jako element rozwoju organizacji

Katarzyna Grzesik, Kamila Szkwarek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa

Streszczenie: W opracowaniu przedstawiono teoretyczne ujęcie rozwoju zasobów ludzkich jako ważnego czynnika wpływającego na rozwój organizacji. W ramach studium przypadku zwrócono uwagę na znaczenie rozwoju zasobów ludzkich dla rozwoju badanej grupy kapitałowej. Zidentyfikowano również lokalizację subprocesu rozwoju pracowników w architekturze grupy kapitałowej uwzględniającą podział zadań realizowanych w ramach rozwoju zasobów ludzkich pomiędzy spółkę nadrzędną, a spółki podporządkowane.

Słowa kluczowe: rozwój zasobów ludzkich, rozwój organizacji, zarządzanie zasobami ludzkimi, grupa kapitałowa

Wprowadzenie

W celu zapewnienia sobie przetrwania na rynku, jak również wielokierunkowego rozwój, organizacje wprowadzają różnego rodzaju zmiany w swoim funkcjonowaniu. Współcześnie rozwój organizacji zależy od wielu różnorodnych zmiennych, w tym zasobów ludzkich, które cechuje określony potencjał przejawiający się w sprawności i wydajności ich działania oraz ich zdolnościach i możliwościach. Dlatego zasobom ludzkim przypisuje się strategiczne znaczenia dla funkcjonowania organizacji, w tym szczególnie dla jej rozwoju. Aby móc się rozwijać organizacje powinny właściwie zarządzać zasobami ludzkimi, zwłaszcza subprocesem rozwoju zasobów ludzkich, rozumianym jako planowanie rozwoju pracowników, ich doskonalenie, przemieszczanie i integrowanie oraz monitorowanie tego rozwoju.

W artykule przedstawiono teoretyczne ujęcie omawianej problematyki oraz analizę przykładu praktycznego. Przedstawione studium przypadku dotyczy działań rozwojowych w obszarze zasobów ludzkich w grupie kapitałowej IMPEL.

Rozwój zasobów ludzkich w kontekście rozwoju organizacji

Pojęcie rozwoju organizacji jest przede wszystkim utożsamiane z wprowadzaniem zmian jakościowych w celu poprawy jej funkcjonowania. Rozwój organizacji postrzega się jako zmiany w jej podsystemach (celów i wartości, społecznym, struktury, technicznym

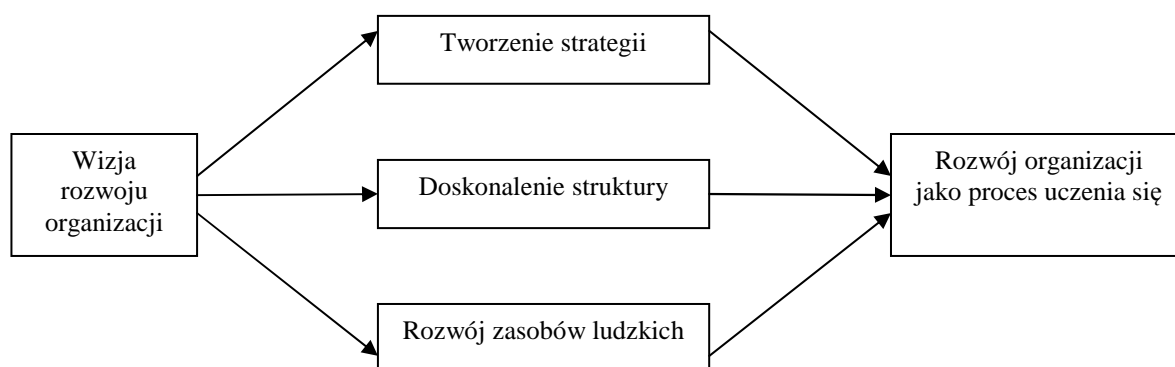
oraz zarządzania, które pozwalają na wprowadzanie nowych elementów, doskonaleniu tych, które już funkcjonują, aby dostosowywać się do ciągle zmieniającego się otoczenia (Pierścionek, 2001, s. 11). Zmiany te powinny być oceniane pozytywnie z punktu widzenia celu, którego one dotyczą (Stabryła, 1996, s. 9). Rozwój organizacji oznacza zatem zachodzące w czasie zmiany, które można traktować jako proces doskonalenia miejsca jakie organizacja zajmuje w otoczeniu lub jako likwidacja tzw. luki rozwojowej, którą można postrzegać jako różnicę między stanem potrzeb a stanem możliwości (Machaczka, 1998, s. 14).

Organizacja może się rozwijać dzięki posiadaniu tzw. potencjału rozwojowego, który można rozumieć jako zespół czynników zapewniających organizacji przetrwanie na rynku, jak również umożliwiających jej wielokierunkowy rozwój. Potencjał rozwojowy organizacji należy traktować jako kategorię wielowymiarową, która dotyczy w różny sposób określonych możliwości, zbudowanych na szczególnych zdolnościach, kompetencjach, sprawnościach zawartych w posiadanych zasobach, jak również na umiejętnym korzystaniu z zasobów otoczenia (Lichtarski, 2005, s. 156). Oznacza to, że rozwój organizacji zależy od wielu różnorodnych zmiennych, w tym zasobów ludzkich, które cechuje określony potencjał przejawiający się w sprawności i wydajności ich działania oraz ich zdolnościach i możliwościach. Potencjał zasobów ludzkich przedsiębiorstwa stanowią zatem pracownicy wraz ze swoimi atrybutami. M. Gableta do potencjału (nazwanego potencjałem pracy) zalicza kompetencje składające się z wiedzy, predyspozycji i umiejętności oraz wymiar fizyczny odnoszący się do cech fizycznych pracownika, jak również motywację wewnętrzną. Motywacja wewnętrzna pracownika oznacza jego cele życiowe, dojrzałość, aspiracje, siłę i stabilność dążeń oraz entuzjazm do pracy (Gableta, 2006, s. 19). Potencjał zasobów ludzkich, aby mógł przyczynić się do rozwoju organizacji, należy w odpowiedni sposób kształtować, co może mieć miejsce dzięki podejmowaniu określonych działań rozwojowych.

Zaangażowanie organizacji w planowanie i realizację rozwoju pracowników przekłada się na wymierne korzyści, które można wyrazić w postaci (Suchodolski, 2006, s. 164):

- wzrostu efektywności pracy,
- zwiększenia zaangażowania w pracę i motywacji do pracy,
- zabezpieczenia przyszłych potrzeb kadrowych organizacji,
- lepszego wykorzystania potencjału kwalifikacyjnego pracowników,
- większej lojalności ze strony pracowników.

Dlatego rozwój zasobów ludzkich powinien być traktowany jako integralna część rozwoju organizacji (Pocztowski, 2007, s. 272). Zgodnie z modelem zintegrowanego rozwoju organizacji (por. rysunek 1), zakłada się ścisłe powiązanie działań w sferze rozwoju zasobów ludzkich, procesów tworzenia strategii i doskonalenia struktury organizacyjnej. Działania te należy traktować jako procesy komplementarne oraz prowadzone równoległe, których efektem jest powstanie organizacji uczącej się. Wynika stąd bezpośrednio kluczowa rola inwestowania w rozwój zasobów ludzkich i traktowania go jako integralnej części rozwoju organizacji.



Rysunek 1. Rozwój zasobów ludzkich w modelu zintegrowanego rozwoju organizacji

Źródło: (Pocztowski, 2007, s. 273)

Rosnące wymagania względem kompetencji pracowników, stymulują wzrost znaczenia inwestowania w proces kształcenia i rozwoju pracowników w ramach poprawy bieżącej efektywności, i kształtowania potencjału pracowników (Sienkiewicz, 2010, s. 133). Sposób inwestowania w rozwój zasobów ludzkich zależy od przyjętej przez dane przedsiębiorstwo strategii oraz doboru określonych instrumentów. Można wyróżnić cztery charakterystyczne podejścia strategiczne do rozwoju zasobów ludzkich (Pocztowski, 2007, s. 276 za: Taylor i Lippit, 1983):

- pierwsze podejście zakłada podejmowanie określonych działań w sytuacji, gdy wystąpi problem związany z zapewnieniem przedsiębiorstwu pracowników o określonej wiedzy i umiejętnościach. Działania te są z reguły przypadkowe, i podejmowane w sposób doraźny. Odpowiedni pracownicy pozyskiwani są spośród osób już zatrudnionych, lub przyjmowani z zewnątrz;
- drugie podejście odznacza się prowadzeniem celowej polityki, która jest skierowana na tworzenie w przedsiębiorstwie odpowiedniego zasobu wiedzy i umiejętności.

W tym podejściu strategia działania polega na przyjmowaniu do pracy pracowników dysponujących wysokim potencjałem rozwoju i objęciu ich działaniami w zakresie rozwoju tego potencjału. Przedsięwzięcia rozwojowe podejmowane są na wszystkich szczeblach w hierarchii organizacji;

- trzecie podejście odznacza się zatrudnianiem pracowników, którzy są wstępnie przygotowani i posiadają pewne doświadczenie zawodowe. Następnie podejmuje się działania sprawdzające ich przydatność na różnych stanowiskach pracy, przy czym podejmowane są selektywne działania skierowane na rozwój pewnych elementów potencjału tych pracowników;
- czwarte podejście zakłada brak własnej aktywności i kupowanie potencjału pracy przez pozyskiwanie pracowników z zewnątrz.

Wśród wymienionych strategii rozwoju zasobów ludzkich, najpełniej w model zintegrowanego rozwoju organizacji wpisuje się drugie podejście.

Działania rozwojowe wymagają podjęcia określonych inwestycji. Inwestowanie w pracowników ma na celu przede wszystkim podniesienie sprawności ich działania. Jest to możliwe poprzez przygotowywanie pracowników do pełnienia bieżących i przyszłych ról organizacyjnych w wyniku (Król, 2006, s. 439-440):

- zdobywania i uzupełniania wiedzy – dotyczy głównie wiedzy zawodowej (np. technicznej, ekonomicznej, prawniczej), która może zawierać problematykę ogólną dotyczącą funkcjonowania danej organizacji oraz problematykę specjalistyczną dotyczącą zajmowania określonych stanowisk i wykonywania określonych funkcji oraz stosowanych procesów produkcji i metod pracy,
- nabywania i rozwijania umiejętności – może dotyczyć sprawności intelektualnych (umiejętności umysłowe) oraz praktycznych (umiejętności praktycznych), może być skierowane do większości pracowników, do kadry kierowniczej bądź do wybranych specjalistów,
- kształtowania właściwych postaw zawodowych – dotyczy sposobów zachowania się w określonych sytuacjach.

Należy podkreślić, że podstawowe inwestycje w zasoby ludzkie organizacji są związane z inwestowaniem w wiedzę (co odzwierciedla warunki gospodarki opartej na wiedzy), są to przede wszystkim inwestycje szkoleniowe. Jednakże inwestycje w zasoby ludzkie nie można zredukować wyłącznie do inwestycji szkoleniowych. Należy wprowadzać również

inne formy inwestycji¹ adekwatne do poszczególnych składowych kapitału ludzkiego, tj. wiedzy, umiejętności, zdolności, zdrowia, motywacji, postaw i wartości (Lipka, 2010, s. 58).

Rozwój zasobów ludzkich w odniesieniu do grupy kapitałowej

Zarówno w samodzielnych przedsiębiorstwach, jak również w grupach kapitałowych² rozwój zasobów ludzkich stanowi subproces w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. Rozwój zasobów ludzkich w samodzielnych przedsiębiorstwach może być rozpatrywany na trzech poziomach, tj. całej organizacji, poszczególnych zespołów pracowniczych oraz indywidualnych pracowników (Pocztowski, 2007, s. 274). Odnosząc wskazane poziomy do specyfiki grupy kapitałowej, można wyodrębnić dodatkowy poziom. Oznacza to rozpatrywanie rozwoju zasobów ludzkich na:

- poziomie całej grupy kapitałowej,
- poziomie samodzielnego przedsiębiorstwa,
- poziomie poszczególnych grup pracowniczych,
- poziomie indywidualnych pracowników.

Każdy z wymienionych poziomów związany jest z określonym zakresem przedsięwzięć rozwojowych oraz specyficznymi problemami dotyczącymi rozwoju zasobów ludzkich.

Rozpatrywanie rozwoju zasobów ludzkich na poziomie grupy kapitałowej powinno odnosić się do przyjętej w grupie polityki rozwoju zasobów ludzkich, w tym do określenia zasad współpracy i podziału zadań dotyczących szeroko pojętego rozwoju zasobów ludzkich uwzględniającego zarówno szkolenia, przemieszczanie, jak również strukturyzację pracy. W szczególności, z punktu widzenia funkcjonowania grupy kapitałowej jako całości, istotnym wydaje się planowanie rozwoju kluczowych menedżerów i specjalistów. Rozpatrywanie rozwoju zasobów ludzkich na poziomie samodzielnego przedsiębiorstwa powinno odnosić się do realizacji przydzielonych zadań, przy uwzględnianiu specyficznych potrzeb poszczególnych spółek. Rozpatrywanie rozwoju zasobów ludzkich na poziomie

¹ A. Lipka wyróżnia następujące rodzaje inwestycji: w formułowanie i redefiniowanie strategii personalnych, szkoleniowe, z zakresu zarządzania wiedzą, we wdrażanie koncepcji organizacji uczącej się, w marketing personalny, retencyjne (programy lojalnościowe), przeobrażające kulturę organizacyjną, w kontraktowanie pracy, w łowienie i rozwój talentów, w przywództwo i rozwój kreatywnych zespołów, w coaching, w rozwój przedsiębiorczości, we wzrost różnorodności kapitału ludzkiego organizacji, w zaufanie, w warunki pracy, w dodatkową opiekę medyczną, w programy praca-życie, w zarządzanie partycypacyjne, w kooperację, w opanowanie eskalacji konfliktów, czy w badanie opinii pracobiorców (Lipka 2010, s. 24).

² Grupa kapitałowa oznacza utworzone do osiągnięcia wspólnych celów gospodarczych zgrupowanie samodzielnych pod względem prawnym przedsiębiorstw powiązanych trwale przede wszystkim więziami kapitałowymi (Trocki 2004, s. 41).

poszczególnych grup pracowniczych powinno odnosić się do programów rozwojowych w ramach określonych grup zawodowych w całej grupie lub w danym przedsiębiorstwie, w tym w szczególności w odniesieniu do specjalistów istotnych z punktu widzenia działalności przedsiębiorstwa. Rozpatrywanie rozwoju zasobów ludzkich na poziomie indywidualnych pracowników powinno odnosić się do bieżących potrzeb rozwojowych w ramach poszczególnych stanowisk pracy.

Efektywne wykorzystanie potencjału kadrowego grupy kapitałowej zależy jest od jakości zarządzania zasobami ludzkimi w spółkach grupy oraz od jakości współdziałania w tym zakresie jej uczestników (Trocki, 2004, s. 279). Z punktu widzenia grupy kapitałowej istotna jest zatem lokalizacja subprocesu rozwoju pracowników w strukturze organizacyjnej grupy kapitałowej, która jest związana między innymi z wyodrębnieniem zakresów odpowiedzialności pomiędzy poziomami i uczestnikami grupy, czyli podziałem zadań realizowanych w ramach rozwoju zasobów ludzkich pomiędzy spółkę nadrzędną (dominującą) a spółki podporządkowane (zależne)³.

Specyfika grupy kapitałowej związana z układem organizacyjno-strukturalnym, czyli z rozczłonkowaniem organizacyjnym i wielopodmiotowością stwarza większe możliwości rotacji kadry kierowniczej i specjalistów pomiędzy różnymi jednostkami organizacyjnymi (także w skali międzynarodowej) oraz transferów dobrych praktyk, systemów operacyjnych i narzędzi zarządzania pomiędzy różnymi krajami goszczącymi zagraniczne podmioty zależne. Przyczynia się to do tworzenia warunków do rozwoju zawodowego pracowników i menedżerów. Dotyczy to zwłaszcza możliwości wykorzystywania programów rozwoju rezerwy kadry kierowniczej, programów sukcesji oraz programów zarządzania talentami do kształtowania ścieżek karier zawodowych i stosowania różnych form, metod i technik szkoleń, coachingu, mentoringu i facylitacji, jako narzędzi doskonalenia personelu (Zajac, 2012, s. 115-116).

Z punktu widzenia instrumentarium wykorzystywanego w rozwoju zasobów ludzkich, programy i narzędzia rozwoju pracowników i menedżerów, które są stosowane w samodzielnych przedsiębiorstwach można z powodzeniem wykorzystywać w grupach kapitałowych, po niezbędnej modyfikacji i dostosowaniu do warunków organizacyjnych konkretnej grupy (Zajac, 2012, s. 115).

³ Szerzej na temat wariantów lokalizacyjnych funkcji personalnej w układach organizacyjnych grupy kapitałowych zob. H. Jagoda, A. Jagoda-Lenartowicz (2004) i Cz. Zajac (2012).

Rozwój personelu w grupie kapitałowej Impel – studium przypadku

Przedstawione w niniejszym opracowaniu wyniki badań empirycznych są wynikiem projektu badawczego pt. „Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych”⁴. Głównym celem realizowanego projektu badawczego jest analiza i ocena zakresu przedmiotowego i podmiotowego funkcji personalnej w grupach kapitałowych, prowadzona przez pryzmat strategicznego i operacyjnego zarządzania ich zasobami ludzkimi, w kontekście specyfiki tych grup, wyznaczonej przez ich architekturę, sposoby zarządzania oraz występującą w nich kulturę organizacyjną. Główny cel badań uzupełniono przez cele cząstkowe o poznawczym charakterze, wśród których założono rozpoznanie obszaru rozwoju zasobów ludzkich spółek grup kapitałowych. Realizacja wskazanych celów przebiega dwuetapowo. W pierwszym etapie oparto się na podejściu nomotetycznym, w drugim etapie badania empiryczne oparto na metodzie studium przypadków. Dobór spółek do drugiego etapu badań jest celowy. Próba nielosowa została oparta na doborze członków populacji o najwyższym potencjale dostarczenia wiarygodnych i użytecznych informacji, z punktu widzenia celów badania. Wśród narzędzi badawczych wykorzystywanych podczas tego etapu badań znajdują się pogłębione wywiady półstrukturyzowane, zawierające w większości otwarte pytania kierunkowe i skierowane do osób odpowiedzialnych za realizację procesu zarządzania zasobami ludzkimi w grupie, wywiady nieskategoryzowane, analiza dokumentacji organizacyjnej oraz obserwacja nieuczestnicząca. Dobór narzędzi badawczych w założeniach ma umożliwić triangulację uzyskiwanych danych.

Wśród przebadanych przedsiębiorstw znajduje się grupa kapitałowa Impel S.A., grupa ta istnieje na Polskim rynku od ponad 25 lat. Firmy należące do grupy specjalizują się w outsourcingu usług dla instytucji i przedsiębiorstw, działających w różnych segmentach rynku. Obecnie grupa zatrudnia ponad 55 tys. osób, które świadczą usługi dla ponad 6 tys. klientów z kraju i zagranicy. Impel S.A., będąca spółką nadrzędną grupy, jest firmą z polskim kapitałem notowaną na Giełdzie Papierów Wartościowych. Spółki grupy Impel oferują usługi dla biznesu w następujących obszarach:

- Maintenance Solutions - usługi porządkowo-czystościowe, techniczna obsługa nieruchomości, usługi handlingowe i obsługa portów lotniczych, optymalizacja i restrukturyzacja obszarów wsparcia;
- Safety Solutions - fizyczna ochrona mienia, techniczna ochrona mienia, monitoring, cash handling;

⁴ Projekt sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/05/B/HS4/02348.

- Business Solutions - usługi kadrowo-płacowe, księgowo i pracy tymczasowej, doradztwo podatkowe, usługi teleinformatyczne, broker ubezpieczeniowy;
- Delivery Solutions - wynajem i serwis odzieży, pralnictwo, logistyka dostaw, catering.

Przeprowadzone badania wskazują, że rozwój jest kluczowym elementem wizji i nadrzędnym celem grupy kapitałowej Impel. Rozwój ten rozumiany jest wieloaspektowo, a więc zarówno jako rozwój organizacji (zwiększanie zasięgu działalności, liczby klientów oraz przychodów), jak również jako rozwój zasobów ludzkich. Oba obszary są ze sobą silnie powiązane, gdyż zdaniem zarządzających grupą „silny rozwój Impela realizowany na zewnątrz staje się bodźcem do rozwoju wewnętrznego ludzi”. Dlatego firma nakłada na pracowników obowiązek nieustannego podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych, co zawarte jest w punkcie 12 kodeksu etycznego grupy kapitałowej Impel. Zgodnie z misją firmy i wyżej wspomnianym kodeksem etyki, celem rozwoju firmy i pracowników jest stworzenie modelu przywództwa opartego na takich wartościach jak trwałość, partnerstwo, pozytywny wizerunek i ciągłe dążenie do rozwoju. Może to zaś zostać osiągnięte jedynie dzięki przestrzeganiu przez wszystkich pracowników określonych standardów etycznych. Znajduje to wyraz w strategii personalnej grupy, przy której formułowaniu kierowano się celami i zadaniami ujętymi w strategii biznesowej grupy. Wśród najważniejszych punktów strategii personalnej przedsiębiorstwa znajdują się dwa cele związane bezpośrednio z rozwojem zasobów ludzkich. Są to:

- zwiększanie kompetencji kadry menedżerskiej od pracowników nadzoru bezpośredniego po prezesa (wszyscy, którzy mają kontakt z klientem),
- rozwijanie kompetencji pracowników w zakresie sprzedawania i dostarczania produktów.

Oba cele w zakresie kształtowania rozwoju personelu mają przybliżyć spółki grupy do realizacji celu nadrzędnego, tj. rozwoju grupy Impel poprzez wzmocnienie jej wizerunku oraz zwiększenia satysfakcji, a co za tym idzie ilości klientów.

W skład grupy kapitałowej Imple wchodzi jednostka dominująca Impel S.A. oraz spółki zależne przyporządkowane do dwóch głównych jednostek biznesowych (podlegających bezpośrednio pod Zarząd Grupy), tj. Jednostka Biznesowa 1 (JB-1) i Jednostka Biznesowa 2 (JB-2). Strukturę grupy uzupełniają tzw. Spółki Samodzielne oraz Spółki Wspierające, które również podlegają bezpośrednio pod Zarząd Grupy. W ramach jednostek biznesowych, w celu ułatwienia zarządzania Grupą, wprowadzono linie produktowe, czyli podział spółek według realizowanych usług. Każda linia ma swojego menedżera wiodącego, czyli tzw. prezesa linii produktowej (jednakże takiego stanowiska oficjalnie nie ma w strukturze – jest

to organizacyjne stanowisko). W ramach powiązań personalnych prezes linii produktowej jest zazwyczaj prezesem jednej ze spółek w swojej własnej linii produktowej. Na powyższą strukturę organizacyjną grupy kapitałowej Impel nakładają się trzy piony wsparcia:

- pion ekonomiczny,
- pion administracyjny,
- pion personalny.

Na poziomie jednostek biznesowych, w pionie personalnym, za sprawy personalne odpowiadają Dyrektor Zarządzający Personalny, któremu podlegają Biuro Szkoleń i Rozwoju (miękki HR) oraz Dział Wsparcia Procesów Kadrowo-Płacowych (twardy HR). Dyrektor Zarządzający Personalny podlega bezpośrednio Prezesowi Zarządu.

Natomiast na poziomie grupy kapitałowej za sprawy personalne odpowiada Dyrektor Administracyjno-personalny kierujący działem personalnym, który podlega bezpośrednio pod Prezesa Zarządu. Dział ten koncentruje się przede wszystkim na raportowaniu i administrowaniu (twardy HR), natomiast pozostałe obszary są delegowane na jednostki biznesowe, w tym obszar związany z rozwojem zasobów ludzkich.

W ramach jednostki biznesowej, analizując przykład Jednostki Biznesowej 1, wiodącą spółką tej jednostki jest Impel Cleaning Sp. z o.o., która odpowiada za realizację spraw personalnych wszystkich spółek przyporządkowanych do tej jednostki. Za rozwój pracowników i kadry menedżerskiej w grupie kapitałowej odpowiadają wiodące spółki jednostek biznesowych.

Proces rozwoju każdorazowo rozpoczyna się od badania potrzeb rozwojowych pracowników, które zawsze analizowane są przez pryzmat bieżącej strategii biznesowej grupy oraz jej planów rozwojowych. W pierwszej kolejności kształtowane są zatem te kompetencje, które są uznane za kluczowe z punktu widzenia realizacji strategii biznesowej grupy. Diagnoza kompetencji potrzebnych do realizacji zadań grupy należy do tzw. opiekuna grupy zadaniowej. Widać zatem, że już na etapie badania potrzeb rozwojowych pracowników grupy kapitałowej Impel, rozwój zasobów ludzkich jest silnie skorelowany z rozwojem organizacji, a więc rozwijane są przede wszystkim te umiejętności pracowników, które są niezbędne do sprawnej realizacji zadań i obowiązków kluczowych dla rozwoju organizacji.

Oprócz wyposażenia pracowników w kompetencje istotne z punktu widzenia strategii rozwojowej całej grupy, celem rozwoju zasobów ludzkich grupy Impel jest zaspokojenie bieżących i przyszłych potrzeb organizacji pod względem kluczowych stanowisk. Przygotowywanie kadry sukcesorów i jej rozwój według jednolitych standardów jest ważnym elementem polityki rozwojowej Impela, gdyż ze względu na specyfikę branży, w której

działają spółki wchodzące w skład grupy, rekrutacja kadry kierowniczej z zewnątrz nie przynosiła dotychczas pożądanych efektów.

W procesie rozwoju personelu Impel kładzie największy nacisk na rozwój kadry menedżerskiej, której zadaniem jest budowanie konkurencyjności firmy i która powinna być swoistym „nośnikiem” wartości wyznawanych przez firmę. Rozwój pozostałych pracowników jest jednak dla organizacji również bardzo istotny, dlatego każdy pracownik ma dostęp do obszernego katalogu szkoleń. O udziale pracowników i kadry menedżerskiej niższego i średniego szczebla w szkoleniu decyduje ich bezpośredni przełożony. Zarząd firmy odpowiedzialny jest zaś za proces rozwoju najwyższej kadry kierowniczej.

Szkolenia, w zależności od funkcji, jakie pełnią osoby w nich uczestniczące, różnią się formą i poruszaną tematyką. Szkolenia adresowane do kadry zarządzającej mają na celu przede wszystkim rozwój kompetencji miękkich. Pozostali pracownicy szkoleni są raczej w obszarach twardych, niezbędnych z punktu widzenia wykonywanej pracy (szkolenia produktowe, obsługa programów informatycznych, prawo pracy itp.). Tabela 1. przedstawia występujące w grupie formy szkoleń z uwzględnieniem grupy zawodowej, do której są adresowane.

Tabela 1. Formy, rodzaje i tematyka szkoleń w grupie kapitałowej Impel

Grupa zawodowa	Forma, rodzaj i problematyka szkoleń
Kierownicy najwyższego szczebla	Przywództwo, coaching , warsztaty wyjazdowe
Kierownicy średniego szczebla i kierownicy liniowi	Warsztaty wyjazdowe, proces kierowania, proces obsługi klienta, rozwiązywanie konfliktów, produktowe, prawo pracy
Pracownicy inżynieryjno – techniczni	Szkolenia produktowe wewnętrzne i zewnętrzne
Pracownicy sprzedaży (sfery handlowej)	Marketing, komunikacja, sprzedaż – warsztaty zewnętrzne
Pracownicy administracyjno-biurowi	Poprawa komunikacji – warsztaty wewnętrzne
Pracownicy produkcyjni (wykonawczy)	Instruktaże

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań empirycznych

Udział pracowników w działaniach rozwojowych organizowanych w badanej grupie jest z reguły dobrowolny. Wyjątek stanowi szkolenie BHP, które zgodnie z prawem jest

obowiązkowe dla wszystkich pracowników organizacji oraz szkolenie wstępne (adaptacyjne) dla nowych pracowników grupy.

Również w przypadku zmian legislacyjnych lub gwałtownych zmian na rynku, pracownicy obowiązkowo uczestniczą w szkoleniach i warsztatach, które mają pomóc im odnaleźć się w nowej rzeczywistości i zmierzyć ze zmianą. Szkolenie traktowane jest więc w tym przypadku jako narzędzie pozwalające na nabycie kompetencji niezbędnych do funkcjonowania w nowych realiach.

Jak już wspomniano, w grupie kapitałowej Impel preferowane są szkolenia wewnętrzne, prowadzone przez Biuro Szkoleń i Rozwoju. W ten sposób szkoleni są menedżerowie, którzy potem szkolą swoich podwładnych (tzw. szkolenia kaskadowe). Grupa posiada własną, wykwalifikowaną kadrę trenerską, jednakże sporadycznie korzysta również z usług zewnętrznych firm i instytucji szkoleniowych.

Narzędziem bardzo często i chętnie stosowanym w celu kształtowania rozwoju personelu w grupie kapitałowej Impel jest coaching. Firma zatrudnia obecnie trzech coachów wewnętrznych. Z założenia coaching dedykowany jest głównie służbom handlowym, ale w praktyce z tej formy rozwoju skorzystać mogą wszyscy pracownicy grupy.

Oprócz standardowego coachingu, odbywa się też coaching menedżerski, który adresowany jest wyłącznie do kadry kierowniczej. Oprócz sesji z trenerem wewnętrznym, menedżerowie mogą zdecydować się również na coaching z ekspertem zewnętrznym.

Powyższa analiza pozwala stwierdzić, że instrumentarium stosowane w celu kształtowania rozwoju zasobów ludzkich w grupie Impel nie różni się od tego, stosowanego w pojedynczych przedsiębiorstwach. Można jednak zaobserwować, że pewne rozwiązania stosowane są tam częściej i chętniej niż w pojedynczych przedsiębiorstwach. Przyczyną takiego stanu rzeczy są dużo większe możliwości organizacyjne i finansowe grupy kapitałowej w porównaniu do pojedynczych firm, co skutkuje częstszym stosowaniem takich kosztownych metod rozwoju jak np. coaching czy kompleksowe programy rozwoju kadry menedżerskiej. Ponadto fakt przynależności spółek do grupy kapitałowej sprawia, że rozwój personelu odbywać się może bez zaangażowania zewnętrznych firm szkoleniowych. Grupa kapitałowa, składająca się często z kilkunastu lub kilkudziesięciu podmiotów i zatrudniająca nawet do kilkudziesięciu tysięcy pracowników stwarza bowiem dużo możliwości w zakresie organizowania szkoleń wewnętrznych i angażowania własnych pracowników do roli trenerów.

Etapem kończącym każdy cykl rozwoju pracowników grupy kapitałowej Impel jest przeprowadzana przez Biuro Szkoleń i Rozwoju ocena efektywności podjętych działań.

Podsumowanie

Badania przeprowadzone w grupie kapitałowej Impel potwierdzają silny związek pomiędzy strategią biznesową grupy, a strategią kształtowania jej potencjału kadrowego. Działania podejmowane, w badanym przedsiębiorstwie, na rzecz rozwoju pracowników i kadry menedżerskiej są pochodną potrzeb rozwojowych organizacji. Z drugiej strony, rozwój pracowników grupy przyczynia się do rozwoju organizacji jako całości. Potwierdzają to pracownicze rozmowy oceniające, wyniki badania efektywności szkoleń i satysfakcji klientów oraz dynamiczny rozwój spółek grupy na przełomie 25 lat jej funkcjonowania. Zarządzający badaną grupą mają tego świadomość, co znajduje swój wyraz w licznych dokumentach firmowych, w których wielokrotnie podkreśla się wagę rozwoju zasobów ludzkich jako kluczowego czynnika wpływającego na rozwój organizacji.

Literatura

- Gableta, M. (red.) (2006). *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Jagoda, H., Jagoda-Lenartowicz, A. (2004). Funkcja personalna w grupie kapitałowej-warianty lokalizacyjne. W: B. Nogalski, P. Walentynowicz (red.), *Zarządzanie w grupach kapitałowych. Aspekty organizacyjne, finansowe, właścicielskie i personalne*, Gdynia: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Administracji i Biznesu im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Gdyni.
- Król, H. (2006). Istota rozwoju kapitału ludzkiego organizacji. W: H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa: PWN.
- Lichtarski, J. (red.) (2005). *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Lipka, A. (2010). *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Machaczka, J. (1998). *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Warszaw-Kraków: PWN.
- Pierścionek, Z. (2001). *Strategie rozwoju firmy*. Warszawa: PWN.
- Pocztowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*. Warszawa: PWE.

- Sienkiewicz, Ł. (2010). Rola szkoleń i rozwoju w budowaniu innowacyjności pracowników i przedsiębiorstwa. W: S. Borowska (red.), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Warszawa: Wyd. C.H. Beck.
- Stabryła, A. (1996). *Zarządzanie rozwojem firmy*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Suchodolski, A. (2006). Rozwój pracowników. W: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. BECK.
- Trocki, M. (2004). *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*. Warszawa: PWN.
- Zajac, Cz. (2012). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*. Warszawa: PWE.

Human resource development as a part of the organization development

Summary: The paper presents the theoretical aspects of the human resource development as the important factor affecting the development of the organization. As part of the case study, the importance of the human resource development for the development of the investigated capital group has been identified. The location of staff development in the architecture of the capital group has been also identified, with the focus on division of tasks, related to the human resources development, between the parent company and the dependent companies.

Keywords: human resource development, organization development, human resource management, capital group.