

Rozwój przedsiębiorstwa poprzez rozwój pracownika

Sylwia Dowgiert

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: sylwia.dowgiert89@gmail.com

Patrycja Dudel

Politechnika Białostocka, Wydział Inżynierii Zarządzania

e-mail: dudel.patrycja@wp.pl

Streszczenie

W niniejszej pracy przedstawiono problematykę związku między rozwojem pracowników, a rozwojem organizacji. Rozwój przedsiębiorstwa jest pojęciem trudnym do jednoznacznego zdefiniowania. Jest to przede wszystkim szereg zmian zachodzących na różnych płaszczynach organizacji. W artykule podjęto rozważania na temat jednego z głównych czynników rozwoju przedsiębiorstwa. Analizie poddano aspekt faktycznego wpływu danego czynnika – pracowników na rozwój przedsiębiorstwa w oparciu o literaturę przedmiotu. Przeprowadzono także badanie ankietowe dotyczące opinii pracowników na temat czynników rozwoju na przykładzie konkretnej organizacji. Analizowana próba badawcza wyniosła 47 osób.

Słowa kluczowe

zarządzanie, rozwój, pracownicy, zaangażowanie

Wstęp

Żyjemy w czasach, gdy dbałość o rozwój pracowników jest warunkiem koniecznym osiągnięcia przez firmę sukcesów. Zaangażowanie pracownika staje się bowiem elementem, który odróżnia pracownika określanego jako „tylko” produktywnego od pracownika budującego długotrwałą wartość dla przedsiębiorstwa. Efektem zarządzania zaangażowaniem jest większy wkład pracy, czasu, emocji i energii pracownika [Moczydłowska, 2013]. Zmiany technologiczne, nasilająca się konkurencja

i potrzeba dostosowania do wciąż zmieniających się potrzeb rynku powinny wymuszać na przedsiębiorstwach doskonalenie umiejętności pracowników i podnoszenie ich kwalifikacji [Król, 2007]. Kształcenie i rozwój to elementy systemu personalnego mające na celu uzupełnienie wiedzy oraz doskonalenie umiejętności i kompetencji niezbędnych do prawidłowego wykonywania zadań na obecnym i (lub) przyszłym stanowisku pracy. Sprzyjają również poszerzaniu horyzontów poznawczych pracowników, rozwijaniu innowacyjności, przedsiębiorczości itd. [Kozmiński, Piotrowski, 2010]. Właściciele przedsiębiorstw powinni więc przywiązywać większą uwagę do rozwoju swoich pracowników, co może skutkować większym zaangażowaniem w powierzane obowiązki [Grześ-Bukłaho, Zajkowski, 2019].

Celem artykułu była systematyzacja wiedzy na temat zarządzania rozwojem pracowników oraz zaprezentowanie zależności pomiędzy przedsiębiorstwem a pracownikiem, dotyczących ich wzajemnego rozwoju oraz poznanie opinii pracowników wybranego przedsiębiorstwa na temat rozwoju kariery w badanym przedsiębiorstwie. Aby zrealizować cel pracy, przeprowadzono krytyczną analizę literatury problemu Analizę źródeł wtórnych zweryfikowano wynikami badań empirycznych. Zastosowano ilościową metodę badawczą, wykorzystując ankietę internetową (CAWI). Badanie przeprowadzono wśród pracowników wybranego przedsiębiorstwa w czerwcu 2019 roku.

1. Teoretyczne ujęcie rozwoju zasobów ludzkich

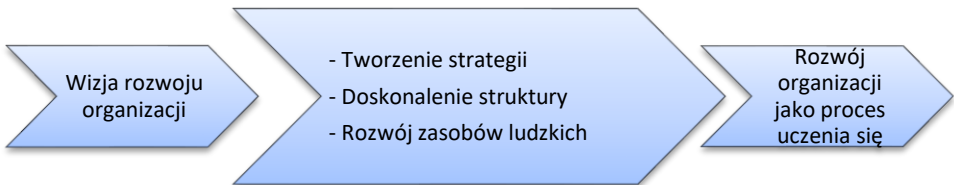
Termin „zasoby ludzkie” jest pojęciem wartościującym – podkreśla istotną rolę pracowników w procesie funkcjonowania organizacji, zasoby ludzkie wpływają bowiem na wykorzystanie innych zasobów organizacji (materialnych, finansowych); dlatego też pojęcie to zastąpiło inne, dotychczas stosowane, jak np. siła robocza lub personel [Król, Ludwicyński, 2006]. W literaturze przedmiotu brak jest wspólnego stanowiska dotyczącego definicji zarządzania zasobami ludzkimi. Biorąc pod uwagę wiele rozważań badaczy proponuje się przedstawioną niżej syntetyczną definicję. Zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi aktualną koncepcję realizacji funkcji personalnej organizacji, której zadaniem jest dostosowanie cech (charakteru) zasobów ludzkich do organizacji zharmonizowanych z potrzebami pracowników, w określonych uwarunkowaniach zewnętrznych i wewnętrznych [Król, Ludwicyński, 2006].

Zarządzanie zasobami ludzkimi przybiera we współczesnych organizacjach formę mniej lub bardziej zaplanowanej konfiguracji, które tworzą określone procesy personalne (kadrowe). Sposób wyodrębnienia oraz klasyfikacja tych procesów jest kwestią umowną i zależy od takich czynników, jak wielkość przedsiębiorstwa, jego

struktura organizacyjna i lokalizacja, branża oraz przyjęta przez kierownictwo filozofia zarządzania [Pocztowski, 2008].

Pozostając w konwencji zarządzania zasobami ludzkimi, przyjąć należy, że terminem o zasadniczym znaczeniu dla ujęcia tej kwestii jest rozwój zasobów ludzkich (RZL). Przez pojęcie to należy rozumieć „(...) celowe konfiguracje przedsięwzięć wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności, kształtowania wartości, postaw, motywacji i umiejętności, a także dbania o kondycję fizyczną i psychiczną osób wykonujących pracę, które to przedsięwzięcia prowadzą do wzrostu jej efektywności oraz do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich”. Tak rozumiany rozwój zasobów ludzkich stanowi fundamentalny proces w ramach zarządzania zasobami ludzkimi i wiąże się integralnie z rozwojem całej organizacji oraz kształtowaniem karier zawodowych [Pocztowski, 2008].

Dlatego, zgodnie z modelem zintegrowanego rozwoju organizacji (Rys. 1), zakłada się ścisły związek działań w sferze rozwoju zasobów ludzkich, doskonalenia struktury organizacyjnej oraz procesów tworzenia strategii. Elementy te należy traktować jako procesy komplementarne i prowadzone równoległe, których efektem jest rozwój organizacji uczącej się. Wnioskować można zatem, że kluczowa jest rola inwestowania w rozwój zasobów ludzkich i traktowania go jako nierozłącznej części rozwoju organizacji [Grzesik, Szkwarek, 2015].



Rys. 1. Rozwój zasobów ludzkich w modelu zintegrowanego rozwoju organizacji

Źródło: opracowanie na podstawie (Pocztowski, 2008, s. 273).

Zarządzanie rozwojem pracowników obejmuje działania podejmowane przez organizację i pracowników, ukierunkowane na przygotowanie zatrudnionych do sprawnego wykonywania przyszłych zadań i zajmowania stanowisk odpowiadających planom rozwoju organizacji [Listwan, 2006].

2. Metodyka badań

Przedmiotem badań była analiza kryteriów branych pod uwagę przy wpływie przedsiębiorstwa (w celach zapewnienia anonimowości określone w dalszych rozważaniach jako "X") na rozwój swoich pracowników. Zadaniem respondentów było udzielenie odpowiedzi na 14 pytań dotyczących ich wiedzy na temat możliwych ścieżek rozwoju oraz wyrażenie własnego zdania na ten temat. Badanie zostało przeprowadzone w czerwcu 2019 r. za pomocą internetowej ankiety przesłanej do pracowników przedsiębiorstwa. Respondentami były osoby w wieku od 18 do 36 i więcej lat, w tym 33 kobiety oraz 14 mężczyzn. Łącznie w ankiecie wzięło udział 47 osób pracujących na różnych stanowiskach. Wśród respondentów byli zarówno pracownicy załogi, jak i kierownictwo.

Przeprowadzone badanie pozwoliło na uzyskanie odpowiedzi na pytania:

- Czy pracownik wie o istnieniu programów rozwojowych firmy?
- Czy pracownik odczuwa chęć samorozwoju?
- Czy pracownik otrzymuje wsparcie oraz jakiego wsparcia oczekuje w trakcie rozwoju własnej kariery?
- Czy pracownik zauważa wpływ własnego rozwoju na rozwój przedsiębiorstwa?

Badane przedsiębiorstwo X powstało w 1993 roku. Przedsiębiorstwo ma status prawny spółki z ograniczoną odpowiedzialnością.

3. Analiza wyników badań

W pytaniach metryczkowych kwestionariusza respondentów poproszono o udzielenie odpowiedzi dotyczących ich płci, wieku, czasu przepracowanego oraz czasu w jakim pracownik wyraził chęć pracy w firmie X w czasie zatrudniania się w niej, a także stanowiska, na którym dany pracownik pozostaje obecnie oraz został zatrudniony. Dzięki wyodrębnieniu danych kryteriów można podjąć próbę zrozumienia ich znaczenia w trakcie analizy odpowiedzi dotyczących problemu rozwoju przedsiębiorstwa poprzez rozwój pracownika. Charakterystyka respondentów na podstawie wyżej wymienionych czynników została przedstawiona w tabeli 1.

Tab. 1. Struktura respondentów według badanych cech

Wyszczególnienie	Udział wskazań [w %]			
	kobieta		mężczyzna	
Płeć	70,2%		29,8%	
Wiek	18-22	23-28	29-35	36+

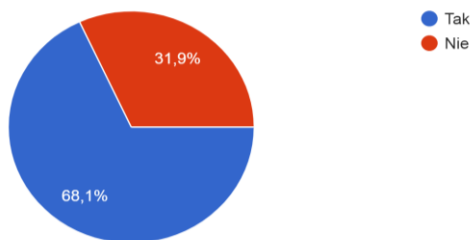
	46,8%		27,7%		17,0%		8,5%			
Staż Pracy	mniej niż 6 miesięcy		6-12 miesięcy		rok-3 lata		3-5 lat		powyżej 5 lat	
	8,5%		27,7%		34,0%		8,0%		21,3%	
Okres pracy jaki pracownik deklarował przy zatrudnieniu	3-6 miesięcy			6-12 miesięcy			ponad 12 miesięcy			
	26,8%			27,7%			29,8%			
Stanowisko na jakie został zatrudniony	pracownik zespołu	kierownik 1 szczebla	kierownik 2 szczebla	kierownik 3 szczebla	kierownik 4 szczebla	kierownik 5 szczebla				
	97,8%	0,0%	0,0%	2,2%	0,0%	0,0%				
Stanowisko na jakim pracuje obecnie	pracownik zespołu	kierownik 1 szczebla	kierownik 2 szczebla	kierownik 3 szczebla	kierownik 4 szczebla	kierownik 5 szczebla				
	57,4%	8,5%	19,1%	8,5%	4,3%	2,2%				

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

W oparciu o odpowiedzi respondentów można stwierdzić, iż ponad 70% badanych to kobiety. Największą grupę stanowią osoby w wieku 18-22 lata. Struktura stażu pracy wskazuje, że największa liczba pracowników jest zatrudniona od roku do 3 lat – 34%, co zgadza się z okresem pracy jaki respondenci zadeklarowali podczas rekrutacji – ponad 12 miesięcy zadeklarowało 29,8% ankietowanych. Jednak w tym wypadku różnica jest niewielka.

Znaczna większość ankietowanych – 97,8% rozpoczęła karierę zawodową w tym przedsiębiorstwie od najniższego stanowiska. Obecnie struktura jest bardziej zróżnicowana. Największą grupę respondentów nadal stanowią pracownicy załogi, – ponad 57%, jednak 42,6% ankietowanych awansowało na wyższe stanowiska, co może świadczyć o tym, że firma stawia na rozwój ludzi wewnątrz organizacji.

Pierwszym zasadniczym pytaniem nawiązującym do problemu badawczego było pytanie „Czy wiesz o istnieniu jakiegokolwiek programu rozwoju w twojej firmie?” Zadaniem respondentów była subiektywna ocena własnej wiedzy na dany temat (rys. 2).



Rys. 2. Subiektywna ocena respondentów dotycząca własnej wiedzy na temat istnienia programów rozwojowych w firmie X

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Jak wskazują dane zawarte na rysunku nr 2, ponad 68% respondentów deklaruje, że wie o istnieniu programów rozwoju w przedsiębiorstwie X, z drugiej strony blisko 32% ankietowanych nie zna ani jednego takiego programu. Może to wynikać z faktu, że z 36,2% ankietowanych ma staż pracy krótszy niż 12 miesięcy. Możliwe, że te osoby nie zostały jeszcze wprowadzone z możliwości rozwoju jakie daje firma. Nie wiedzą jak odbywa się cały proces oraz jak nazywa się program. Również wiek respondentów może nie być tu bez znaczenia. Prawie 50% z nich to osoby w wieku 18-22 lata. Możliwe, że tą pracę traktują tylko jako zajęcie dorywcze na okres studiów i nie wiążą z nią dalszych planów zawodowych.

Kolejnym zagadnieniem była prośba o wymienienie nazw programów rozwojowych, jeżeli takowe są znane. Struktura odpowiedzi została przedstawiona w tabeli 2.

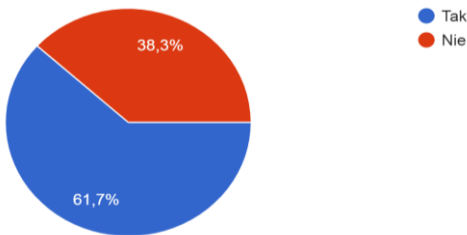
Tab. 2. Znane respondentom nazwy programów rozwojowych firmy X

Programy	Udział wskazań [w %]
Program 1	32,0%
Program 2	6,4%
Program 3	4,3%
Program 4	2,1%
Program 5	2,1%
Program 6	2,1%
Nie znam	51,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Jak można zauważyć spośród ponad 68% osób, które zadeklarowały znajomość programów rozwojowych firmy X zostało wymienionych wiele nazw. Widoczna jest również zależność między tymi najmniej i najbardziej znanymi. Widać, że duży odsetek respondentów wie o istnieniu programów rozwojowych, jednak 51% ankietowanych nie zna nazwy programu. Częściowo możemy to wytłumaczyć krótkim stażem pracy części uczestników badania. Jednocześnie znaczna część badanych, bo aż 42,6% to osoby, które awansowały w strukturach firmy. Można wyciągać wnioski, że ta część opiniodawców zna programy rozwoju z jakich może skorzystać w firmie, bo już w nich uczestniczyła.

Respondenci musieli także wskazać, czy odczuwają potrzebę rozwoju swojej kariery. Uzyskane odpowiedzi przedstawiono na rysunku 3.



Rys. 3. Subiektywna ocena respondentów dotycząca odczuwania przez nich potrzeby dalszego rozwijania kariery

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Zgodnie z danymi zaprezentowanymi na rys. 3, można stwierdzić, że zdecydowana większość ankietowanych odczuwa potrzebę samorozwoju. Zbliżone są wartości dotyczące odczuwania potrzeby samorozwoju (61,7%) oraz wiedzy czy istnieje program rozwojowy w firmie (68,1%). Dość prawdopodobne jest to, że osoby, które chcą się rozwijać same szukają informacji u przełożonych oraz współpracowników na temat istniejących możliwości rozwoju. Jednakże można również zauważyć, że duży odsetek osób, bo aż blisko 39% nie odczuwa takiej potrzeby. Może wynikać to z faktu, że osoby młode w wieku 18-22 lata nie wiążą z tym miejscem pracy swojej kariery zawodowej, dlatego nie odczuwają potrzeby rozwoju w jej strukturach. Także osoby z krótkim stażem pracy (do 12 miesięcy) niekoniecznie muszą wiedzieć czy z tym zakładem pracy będą wiązały swoją przyszłość zawodową.

Kolejne zagadnienie skierowane było do respondentów, którzy wyrazili potrzebę samorozwoju i miało na celu określenie na jakim stanowisku chciałyby

te osoby pracować. Odpowiedzi uzyskane od respondentów zostały przedstawione w tabeli 3.

Odpowiedzi ankietowanych były różnorodne. Można zauważyć, że dotyczyły one wyższych stanowisk w firmie. Prawie połowa ankietowanych (49%) określiła stanowisko, które chciałaby zajmować w firmie. Jedna osoba z tego grona stwierdziła, że nie wie do jakiego stanowiska dąży. Pozostali mieli bardziej sprecyzowane oczekiwania.

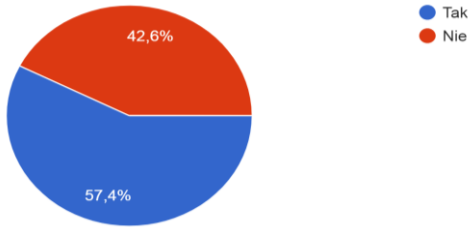
Tab. 3. Opinia respondentów na temat przyszłych stanowisk, które chcą objąć

Programy	Udział wskazań [w %]
Kierownik 1 szczebla	6,4%
Kierownik 2 szczebla	8,5%
Kierownik 3 szczebla	6,4%
Kierownik 4 szczebla	12,8%
Kierownik 5 szczebla	4,3%
Wyższe szczeble w strukturze	8,5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Można wywnioskować, że część pracowników zespołu chce się rozwijać, ponieważ 6,4% ankietowanych zadeklarowało zainteresowanie stanowiskiem kierownika 1 szczebla. Zgodny jest procent obecnych kierowników 1 szczebla i respondentów, którzy zadeklarowali ambicję do objęcia stanowiska kierownika 2 szczebla. Może to wskazywać, że te grupy są tożsame. Wszyscy kierownicy od 2 szczebla w górę stanowią ponad 34% badanych. Respondenci, którzy zadeklarowali pragnienie objęcia stanowisk kierowniczych od 3 szczebla w górę stanowią 32% badanych.

Kolejne pytanie w ankiecie dotyczyło informacji na temat tego czy respondenci otrzymują pomoc w planowaniu kariery. Analizę odpowiedzi przedstawia rysunek 4.



Rys. 4. Subiektywna ocena respondentów na temat otrzymywania pomocy w planowaniu kariery

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Większość respondentów w badanej grupie zgadza się ze stwierdzeniem, że otrzymuje pomoc w planowaniu kariery. Z drugiej strony wartość respondentów, którzy nie odczuwają wsparcia ze strony przełożonych jest prawie równa odsetkowi zatrudnionych w wieku 18-22 lata. Różnica to jedynie 0,2%. Mogłoby to wskazywać, że młoda część zespołu nie jest wspierana przez bardziej doświadczonych przełożonych.

Respondenci byli też proszeni o udzielenie odpowiedzi na pytanie otwarte co do tego jakiej pomocy oni sami oczekują. W tabeli 4 ukazane zostały najczęściej powtarzające się odpowiedzi.

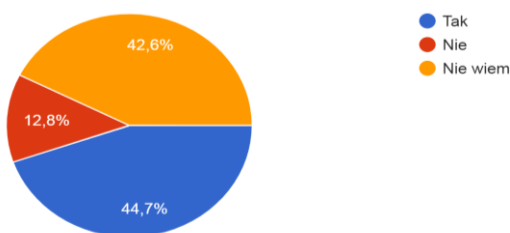
Tab. 4. Oczekiwania pracowników względem ich przełożonych co do pomocy w rozwoju kariery

Jakiej pomocy respondenci oczekują?	Liczba wskazań
Dodatkowe zajęcia	2
Wsparcie	2
Feedback	2
Romowa	2
Większa swoboda działania	1
Plan rozwoju	1
Przekazywanie wiedzy	1
Przeszkolenie	1
Zmiana stanowiska	1
Nie oczekuję pomocy	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Odpowiedzi respondentów w tym zakresie były zdecydowanie zróżnicowane. Jednak można zauważyć, że pracownicy oczekują głównie wsparcia w formie rozmów czy dużej ilości informacji co do tego jak mogą się dalej doskonalić i być lepszymi w swojej pracy, również w formie szkoleń.

Ostatnie pytania dotyczyły tego czy pracownik zauważa, że jego rozwój ma wpływ na rozwój przedsiębiorstwa (rys. 5) oraz czy potrafi dokładnie wymienić przykład tego jak na nie wpływa (tab. 5).



Rys. 5. Subiektywna opinia respondentów na temat wpływu ich rozwoju na rozwój przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Tab. 5. Przykłady widocznego wpływu rozwoju pracownika na rozwój firmy w opinii respondentów

Wpływ	Liczba wskazań
Budowanie zysków firmy	3
Rozwój zdolności interpersonalnych	3
Awans stwarza możliwość awansu dla innych	2
Możliwość wdrożenia własnych pomysłów	2
Przekazywanie uwag przełożonym	1
Realizacja celów	1
Reprezentowanie firmy przed klientami	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Duży odsetek ankietowanych osób potwierdza, że ich rozwój widocznie wpływa na rozwój przedsiębiorstwa, jednakże widoczna jest też podobnie wysoka liczba osób, które nie mają zdania na dany temat. W odpowiedziach na pytanie o dokładne przykłady takiego wpływu respondenci najczęściej wymieniają, że dzięki własnemu rozwojowi firma może zwiększyć swoje zyski oraz że rozwinięte to zdolności interpersonalne pracowników.

Podsumowanie

Analiza wyników badania ankietowego przeprowadzonego wśród pracowników przedsiębiorstwa X miała na celu poznanie opinii na temat rozwoju przedsiębiorstwa poprzez ich własny rozwój. Pozwoliło to na sformułowanie następujących wniosków:

- Zdecydowana większość pracowników (68%) wie o istnieniu programów rozwojowych w przedsiębiorstwie.
- Prawie 62% respondentów odczuwa potrzebę samorozwoju.
- Ponad połowa ankietowanych (57%) odczuwa wsparcie ze strony swojego przełożonego. Najwięcej pracowników liczyłoby na dodatkowe zadania, wsparcie oraz rozmowy. Ważnym punktem jest też regularna informacja zwrotna dla pracowników.
- Znaczna część pracowników – prawie 43% nie wie, czy ich rozwój ma wpływ na rozwój organizacji, jednak również 45% uważa, że ich działania mają wpływ na doskonalenie przedsiębiorstwa. Według opiniodawców rozwój pracowników w największym stopniu wpływa na budowanie zysków firmy, rozwój zdolności interpersonalnych, awansowanie na wyższe stanowiska stwarza możliwość rozwoju dla innych pracowników.

W kontekście wyników przeprowadzonego przeglądu literatury oraz badań empirycznych wiadomym jest, iż poruszona w artykule problematyka nie jest obojętna badaczom. Ważny problem wymagający dalszych analiz mógłby dotyczyć wpływu rozwoju pracownika na jego lojalność względem przedsiębiorstwa.

Literatura

1. Grzesik K., Szkwarek K. (2015), *Rozwój zasobów ludzkich jako element rozwoju organizacji*, Marketing i Rynek nr 5, s. 1083.
2. Grześ-Bukłaho J., Zajkowski D. (2019), *Przedsiębiorstwo rodzinne jako miejsce pracy i rozwoju kariery zawodowej*, Akademia Zarządzania nr 3(1), s. 83
3. Koźmiński A.K., Piotrowski W. (2010), *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 429
4. Król H. (2007), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa, s. 30
5. Król H., Ludwicyński A. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa, s. 54-55
6. Listwan T. (red), (2006), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 149
7. Moczydłowska J.M. (2013), *Employees' commitment management in the assessment of managers (based on the results of quality research)*. w: Borkowski S., Stasiak-Betlejewska R. (red.) *Toyotarity. People, processes, quality improvement*, Aeternitas Publishing House, Alba Iulia, p. 36
8. Poczowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa, s. 36, 274

Company development through employee development

Abstract

The development of an enterprise is a hard concept to clearly define. It is above all a series of changes taking place at various levels of the organization. The article discusses one of the main factors of the company's development. The analysis covered the aspect of the actual impact of a given factor on the development of the enterprise based on the literature of the subject. A questionnaire survey was also carried out regarding employees' opinions on a given development factor on the example of a specific organization. 47 people participated in the study.

Keywords

management, development, employees, commitment