

Anna Filipowicz-Florczyk

Wybrane narzędzia wykorzystywane do planowania karier w międzynarodowych organizacjach biznesowych

Artykuł poświęcony jest przykładom zastosowania narzędzi do zarządzania karierami w międzynarodowej organizacji biznesowej. W prezentowanym tekście przedstawiono zbiór dobrych praktyk zaczerpniętych z rzeczywistości korporacji międzynarodowej, ze szczególnym uwzględnieniem tych aspektów planowania karier, które są charakterystyczne dla funkcjonowania w środowisku międzynarodowym.

Słowa kluczowe: kariera (*career*), cele krótkookresowe (*short term objectives*), cele długookresowe (*long term objectives*), cele rozwojowe (*developmental goals*), Indywidualny Plan Rozwoju (*Individual Development Plan*), ścieżki kariery (*career paths*), kompetencje (*competencies*), ścieżki awansu stanowiskowego (*promotions*), rekrutacja wewnętrzna (*internal recruitment*), zarządzanie talentami (*talent management*), zarządzanie wiedzą (*knowledge management*), wartościowanie stanowisk pracy (*job evaluation*), orientacja etnocentryczna geocentryczna i policentryczna (*ethnocentric, geocentric and polycentric orientation*)

Wprowadzenie

Kariera zawodowa pracownika to doskonalenie jego profesjonalnych umiejętności w ramach możliwości stwarzanych przez organizację, osiąganie przez niego coraz wyższego poziomu kompetencji, a poprzez to umożliwienie przedsiębiorstwu osiągnięcia jego celów. Efektywność procesu planowania karier zawodowych jest tym większa, im większe jest zaspokojenie osobistych aspiracji przy jednoczesnym osiągnięciu celów przedsiębiorstwa [Szałkowski, 2002, s. 80].

W ujęciu tradycyjnym kariera zawodowa to sekwencja stanowisk obejmowanych przez jednostkę w organizacji. Takie podejście kojarzone jest głównie z awansem pionowym. Jednak możliwości awansu stanowiskowego w ramach jednego przedsiębiorstwa są

ograniczone. Jest to jeden z czynników powodujących, że współczesne międzynarodowe organizacje zmieniają swe tradycyjne podejście do problematyki kariery pracowników.

Awans stanowiskowy jako wartość w rozwoju jednostkowym traci na znaczeniu na rzecz rotacji pracowników w wymiarze geograficznym i funkcjonalnym. System zarządzania karierą zawodową personelu w przedsiębiorstwie międzynarodowym powinien być zatem skoncentrowany na poszukiwaniu nowych kierunków rozwoju zawodowego pracowników [Miś, 2002, s. 151, 160].

Ze względu na swoją specyfikę, zarządzanie zasobami ludzkimi w międzynarodowej korporacji wymaga z jednej strony uwzględnienia lokalnych uwarunkowań ekonomicznych, prawnych, kulturowych i demograficznych, z drugiej zaś zastosowania się do globalnych wytycznych. Część rozwiązań może być zatem jednakowa dla całej organizacji – przykładem może być tu proces oceny wyników pracy, podczas gdy inne muszą być dostosowywane do lokalnych wymogów, takie jak polityka wynagradzania.

Oprócz funkcji mediacyjnej, zarządzanie zasobami ludzkimi w międzynarodowej organizacji wymaga wypracowania odpowiednich narzędzi do kierowania personelem w projektach międzynarodowych. Funkcja personalna organizacji wspiera zarządzanie karierami międzynarodowymi przede wszystkim poprzez taki proces rekrutacji, który ma na celu weryfikację zdolności do pracy w międzynarodowym środowisku, a także zapewnić szkolenia z zakresu budowania relacji biznesowych w wielokulturowej organizacji [Miś, 2006, s. 99-104].

W dalszej części artykułu zaprezentowane zostaną narzędzia planowania karier stosowane w jednej z międzynarodowych firm z sektora bankowego:

- ustalanie celów krótko- i długookresowych (zgodnych z celami biznesowymi), w tym indywidualnych planów rozwoju;
- wprowadzanie ścieżek rozwoju zawodowego;
- rekrutacja wewnętrzna dla pracowników, którzy odznaczyli się dobrymi wynikami pracy i już dobrze poznali firmę;
- program dla pracowników o wysokich wynikach oraz wysokim potencjale;
- określenie stopni zaszerogowania wewnątrz firmy, czyli tworzenie ścieżek awansu.

Wykorzystanie techniki zarządzania przez cele, indywidualny plan rozwoju

Ustalanie celów jest podstawowym narzędziem planowania rozwoju, zarządzania talentami oraz zapewnienia odpowiednich postaw, stąd jego kluczowe znaczenie dla osiągnięcia sukcesu indywidualnego i organizacji. Cele krótkookresowe określają, w jaki sposób pracownik, zespół lub departament osiągną postawione przed nimi zadania w dłuższej perspektywie.

Cele dostarczają pracownikom wskazówek co do kierunku, w jakim powinny pójść ich wysiłki, aby rezultaty były zbieżne ze strategią firmy, celami departamentu i zespołu oraz własnymi aspiracjami. Pomagają pracownikowi skupić się na meritum oraz zachęcają do wytrwałości w dążeniu do realizacji powierzonych zadań. Cele mogą również stymulować nowe i innowacyjne produkty i procesy.

Menedżerowie i ich podwładni muszą mieć wspólny udział w procesie definiowania celów oraz śledzenia postępów. Zaangażowanie pracownika w proces ustalania celów oraz powiązanie celów indywidualnych z celami firmy spowodują, że pracownik będzie bardziej zmotywowany do ich osiągnięcia [Seligman, 1994, s. 37].

Zarządzanie przez cele ma fundamentalne znaczenie w procesie tworzenia indywidualnego planu rozwoju, w ramach którego pracownik wspólnie ze swoim przełożonym definiuje cele rozwojowe oraz dobiera do nich wspierające je inicjatywy rozwojowe. Stworzony w ten sposób plan rozwoju zawodowego (rozwoju kariery) rozpatrywany jest w dłuższym okresie [Megginson, Bomfield, Joy-Matthews, 1999, s. 40].

Pomimo że udział w procesach ustalania celów oraz oceny rocznej jest obligatoryjny dla wszystkich pracowników, to indywidualny plan rozwoju nie został już pomyślany jako narzędzie przeznaczone dla ogółu. Zalecenia dotyczące sposobu, w jaki powinny być definiowane cele oraz przeprowadzana ocena pracownicza, są wspólne dla całej organizacji, a w pierwszej kolejności zostały wprowadzone w większych oddziałach firmy. Również samo rozwiązanie techniczne jest jednakowe na całym świecie. Każdy pracownik jest uprawniony do korzystania z globalnej platformy, w której rejestruje ustalone cele oraz ma wgląd do historii swoich ocen. Takie podejście można zakwalifikować jako etnocentryczne, ponieważ jedno, wspólne rozwiązanie obowiązuje w każdym oddziale firmy.

Ścieżki kariery

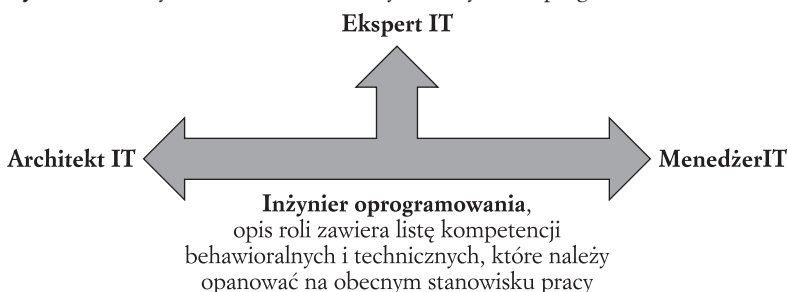
Projektowanie ścieżek karier w organizacjach wskazuje na dojrzałość procesów zarządzania zasobami ludzkimi i zwykle odpowiednie możliwości wdrożeniowe tych narzędzi mają duże, międzynarodowe koncerny, które tak kształtują owe ścieżki, by były ściśle powiązane ze strategią rozwoju całej organizacji. Firmy definiują role odpowiadające celom operacyjnym. Jest to zatem próba pogodzenia potrzeb i możliwości organizacyjnych z planami zawodowymi pracowników.

Firma, poprzez wprowadzenie ścieżek, niejako zobowiązuje się do umożliwienia pracownikowi podążania właściwą dla niego ścieżką kariery. Odpowiednia struktura pozwala pracownikowi uświadomić sobie kolejne etapy postępów w karierze oraz wymagania związane z potencjalnym awansem. Ścieżka rozwoju zawodowego wskazuje, jakie kompetencje techniczne i behawioralne muszą zostać opanowane, aby można było mówić o postępach.

Pracownik rozwija swoje kompetencje zgodnie z odpowiednio zdefiniowanym celem oraz indywidualnym planem rozwoju. Zidentyfikowane luki kompetencyjne będą mogły być uzupełnione poprzez odpowiednie inicjatywy rozwojowe, np. szkolenia zewnętrzne. Doskonałym rozwiązaniem w organizacjach jest właśnie wsparcie poszczególnych ścieżek rozwoju zawodowego z odpowiednio dostosowanymi ścieżkami szkoleniowymi dla każdej z ról.

Raz obrana ścieżka rozwoju zawodowego może zostać ponownie przemyślana, a wybór zrewidowany. Będzie to za sobą pociągało rewizję posiadanych kompetencji i zidentyfikowanie nowych luk. Przejście na inną ścieżkę niejednokrotnie może wiązać się z ruchem poziomym, mimo opanowania całego katalogu kompetencji na obecnym stanowisku pracy, jeśli zmiana ścieżki będzie bardzo znacząca. Innymi słowy, pracownik będzie wdrażał się w zupełnie nowy dla niego obszar, dlatego na początkowym etapie rzadko można mówić o ruchu pionowym.

Rysunek 1. Przykładowa ścieżka kariery dla inżyniera oprogramowania



Źródło: opracowanie własne

Pierwsze informacje na temat możliwych ścieżek karier przekazywane są często już w procesie rekrutacji. Pozwala to przedsiębiorstwom wybrać spośród kandydatów te osoby, których plany kariery zawodowej są maksymalnie zbieżne z możliwościami oferowanymi przez przedsiębiorstwo. Tak przeprowadzona rekrutacja pozwala zaoszczędzić wiele strat ponoszonych w momencie, gdy plany zawodowe osób nie mogą zostać zrealizowane w zatrudniającym ich przedsiębiorstwie, poprzez uniknięcie wysokiej fluktuacji pracowników [Szalkowski, 2002, s. 87-89].

Sterowanie wewnętrzną mobilnością

Planowanie i rozwijanie karier w organizacjach biznesowych mogą odbywać się również poprzez wspieranie inicjatywy wewnętrznych przesunięć w ramach rekrutacji wewnętrz-

nej. Wewnętrzna mobilność może obejmować oddelegowanie do innej pracy, podjęcie pracy w innym departamencie czy również w innej lokalizacji.

Firmy oczekują od menedżerów, że ci spojrzą na rekrutację wewnętrzną z szerszej perspektywy i mimo że w pierwszej chwili trudno im rozstać się z wyszkolonym pracownikiem, który osiąga dobre wyniki, to jednak zaakceptują fakt, że to poziome przesunięcie będzie z korzyścią i dla samego pracownika, i dla organizacji.

Dobrze wyszkolona kadra posiadająca unikalne umiejętności, rzadko dostępne na rynku pracy, przyczynia się bowiem do sukcesu firmy i jej stabilnej pozycji. Należy zaznaczyć, że pracownicy, którzy dobrze poznali firmę, nie wymagają już uczestnictwa w programach adaptacyjnych, gdyż ich wiedza na temat kultury organizacyjnej jest wystarczająca, by swobodnie wchodzić w interakcje z innymi pracownikami. Pracownicy wyselekcjonowani podczas rekrutacji wewnętrznej mają już zatem przewagę nad pracownikami dopiero dołączającymi do firmy.

Możliwości rozwoju w firmie są jednym z czynników, które decydują o tym, czy pracownik będzie nadal zmotywowany do osiągania dobrych wyników pracy i zdecyduje się na dalsze pozostanie w firmie, a przejście na inne stanowisko jest właśnie taką szansą rozwoju dla pracownika.

Odpowiedzialność za budowanie własnej kariery spoczywa na pracowniku. Zgodnie z globalną zasadą, pracownicy mogą ubiegać się o stanowiska zamieszczane na wewnętrznej stronie internetowej poświęconej rekrutacji, pod warunkiem że co najmniej przez ostatnie 12 miesięcy byli zatrudnieni na swoim obecnym stanowisku. Każdy pracownik ma dostęp do globalnej platformy rekrutacyjnej i proces aplikowania przez stronę internetową jest ustandaryzowany, niezależnie od lokalizacji.

Generalnie, przesunięcia wewnętrzne powinny mieć miejsce dopiero wtedy, gdy pracownik osiągnie już pełnię swoich możliwości na danym stanowisku i obecna rola nie jest już dla niego wystarczającym wyzwaniem. Z punktu widzenia firmy nie jest wskazane, aby pracownik zbyt często zmieniał swoje stanowisko, gdyż inwestycja pracodawcy w szkolenia do nowej roli musi być dla firmy opłacalna.

Obecnie wiele organizacji biznesowych stosuje już taką politykę, że pierwszym źródłem zaspokajania potrzeb rekrutacyjnych są wewnętrzne zasoby kadrowe. Czerpanie z zasobów wewnętrznych wymaga jednak wcześniejszego przygotowania różnych form inwentaryzacji danych o potencjalnych kandydatach. Mogą to być: księga sukcesorów, księga kwalifikacji i zbiór umiejętności [Chojnacki, Balasiewicz, 2005, s. 201].

Program dla pracowników o wysokich wynikach i wysokim potencjale

Kapitał ludzki jest podstawą sukcesu organizacji na konkurencyjnym rynku globalnym. Fakt ten skłania firmy do poszukiwania pracowników o unikalnych kompetencjach, dzięki którym będą miały możliwość zbudować swoją strategiczną przewagę. Zainteresowanie korporacji międzynarodowych działających na polskim rynku zagadnieniami związanymi z zarządzaniem talentami powoduje, że tematy te są również podejmowane przez lokalne działy zasobów ludzkich. Firmy, które chcą się wyróżniać na rynku globalnym, mają bowiem szansę na umocnienie swojej pozycji przede wszystkim dzięki konkretnym umiejętnościom swoich pracowników [Miś, 2011, s. 151-152].

W celu zidentyfikowania pracowników o wysokich wynikach oraz wysokim potencjale należy ocenić zarówno jeden, jak i drugi wskaźnik, u danego pracownika. W zależności od dostępnych narzędzi w firmie można wykorzystać już istniejące lub zaprojektować je – decydująca będzie tu zasadność danego rozwiązania z punktu widzenia organizacji.

Po przeanalizowaniu wymagań i wyzwań, przed jakimi stoi firma, należy krok po kroku udokumentować proces kwalifikowania do programu dla pracowników o wysokich wynikach i potencjale.

Dla tych, którzy zostaną zakwalifikowani jako pracownicy o wysokich wynikach i potencjale, powinien zostać wprowadzony oddzielny program. Elementami takiego programu mogą być:

- poszerzony/lepiej dostosowany do indywidualnych potrzeb proces ustalania celów i oceny wyników;
- projekty/zadania rozwojowe;
- przygotowanie do podjęcia nowej roli w organizacji;
- indywidualny plan rozwoju (zawierający szkolenia wewnętrzne i/lub zewnętrzne);
- sesje coachingowe i mentoringowe (wewnętrzne i/lub zewnętrzne).

Odpowiedni zestaw elementów zależeć będzie od specyfiki firmy, wyzwań, przed jakimi stoi, oraz wymagań [Milonas, 2010, s. 40].

Przy okazji mowy o planach szkoleniowych warto podkreślić, że zewnętrzne szkolenia indywidualne to nie jedyny sposób, aby zdobywać wiedzę. Należy zwrócić uwagę również na takie aktywności, jakie firma może przeprowadzić we własnym zakresie, bez angażowania zewnętrznych firm szkoleniowych. Mogą to być programy mentoringowe, które bardzo dobrze działają jako inicjatywy wewnętrzne w organizacji, *Action-Based Learning* – nauka, oparte na zadaniach praktycznych, które są wykonywane pod okiem samych pracowników [Megginson, Banfield, Joy-Matthews, 1999, s. 108-111], *Subject Matter Expert* – czyli osoba z wewnątrz firmy, która jest ekspertem w danej dziedzinie i może zostać trenerem wewnętrznym lub konsultantem projektu.

Potencjał do zarządzania wiedzą istnieje w każdej organizacji, a zatem warto wypracować właśnie takie programy, które można wprowadzać i koordynować wewnętrznie.

Ścieżki awansu stanowiskowego

Struktury kategorii zaszerogowania stanowisk są potrzebne, ponieważ na ich podstawie można stwierdzić, w którym miejscu hierarchii znajdują się poszczególne stanowiska. Za pośrednictwem struktury kategorii zaszerogowania stanowisk organizacja może również przedstawić pracownikom możliwości ich awansu pionowego [Armstrong i in., 2008, s. 141].

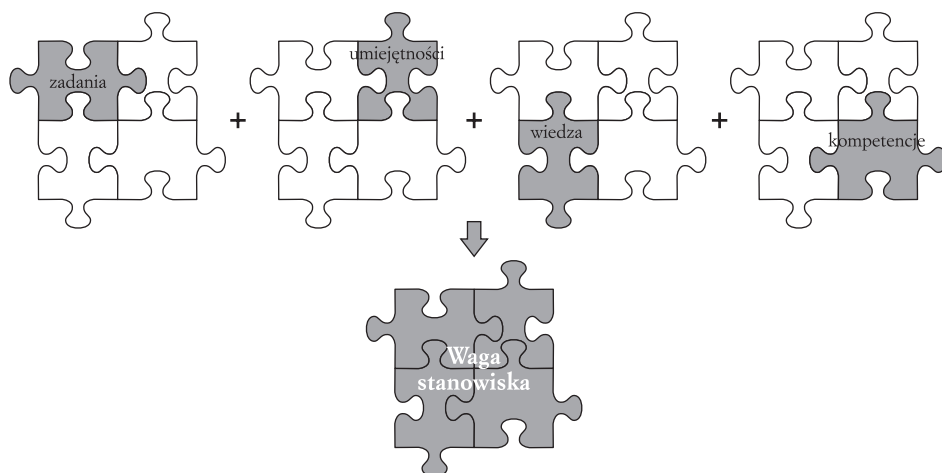
Tabela 1. Przykładowa ścieżka awansu dla pracowników działu personalnego:

Stanowisko	Wymagania na danym stanowisku
Dyrektor ds. personalnych	Osoba zarządzająca działem personalnym w obszarze administracji personalnej, wynagrodzeń, rekrutacji i szkoleń, koniec awansu stanowiskowego w obrębie działu personalnego
↑	
Kierownik ds. personalnych	7-9 lat doświadczenia zawodowego, posiada kompetencje menedżerskie
↑	
Starszy Specjalista ds. personalnych	4-7 lat doświadczenia zawodowego, koordynacja pracy małego zespołu
↑	
Specjalista ds. personalnych	2-5 lat doświadczenia zawodowego, osoba w pełni samodzielna na swoim stanowisku pracy, ukończone kursy z zakresu HR
↑	
Asystent ds. personalnych	1-2 lat doświadczenia zawodowego, podstawowa wiedza z zakresu HR

Źródło: opracowanie własne

Tworzenie struktur stanowisk w obrębie rodzin zawodów może opierać się na wynikach wartościowania stanowisk pracy, czyli próbie określenia wartości stanowiska w organizacji. Drabina kariery powstaje w wyniku zdefiniowania poziomów w poszczególnych rodzinach, na podstawie głównych zadań, wymaganych umiejętności, wiedzy i kompetencji [Armstrong i in., 2008, s. 147].

Wprowadzenie struktury stanowisk opartej na wartościowaniu stanowisk pozwala dokonywać spójnych porównań pomiędzy grupami zawodów, przez co może być przydatne w razie wewnętrznej rekrutacji i przesunięć wewnętrznych, nawet w sytuacji, gdy firma międzynarodowa decyduje się na przeniesienie pracownika do placówki w innym kraju. Bardzo często w międzynarodowych organizacjach biznesowych powstają właśnie takie ustandaryzowane struktury stanowisk dla wszystkich rodzin stanowisk jednakowe,

Rysunek 2. Określenie wagi stanowiska (wartościowanie)

Źródło: opracowanie własne

aby wspierać inicjatywy rozwojowe pracownika bez konieczności stosowania awansu stanowiskowego. Przykładowo, w organizacji międzynarodowej odpowiednio zdefiniowany poziom specjalisty będzie znaczyl to samo w dziale IT, HR bez względu na lokalizację.

Rysunek 3. Przykładowe poziomy stanowisk w organizacjach międzynarodowych bez względu na rodzinę stanowisk

Asystent → Specjalista → Starszy Specjalista → Lider zespołu → Kierownik → Dyrektor

Źródło: opracowanie własne

Wnioski końcowe

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi firmy międzynarodowej, która jest przedmiotem niniejszej pracy, odpowiada rozwiązaniu hybrydowemu.

Przykładowo, pracownicy obejmujący kluczowe stanowiska w spółkach zlokalizowanych w kraju goszczącym są rekrutowani spośród ekspatriatów. Menedżerowie delegowani z kraju pochodzenia dobrze znają kulturę własnego kraju, język i wartości organizacji, co niewątpliwie ułatwia pracę nad uruchamianiem nowego oddziału. W tym wypadku mamy do czynienia z etnocentryczną strategią zarządzania, szczególnie że duża waga jest przywiązywana do wykazywania postawy zgodnej z przyjętą kulturą organizacyjną.

Rekrutacja na pozostałe stanowiska, inne niż role kluczowe, w lokalnym oddziale zależnym odpowiada podejściu geocentrycznemu. Organizacja może bowiem czerpać

z większej puli talentów, zważywszy że będzie to wybór najlepszego kandydata spośród osób aplikujących z całego świata.

Jednak w odniesieniu do strategii wynagradzania, spółka zależna okazuje się wykazywać cechy policentryczne, jako że regulamin wynagradzania został stworzony wyłącznie na potrzeby lokalnego rynku. Biorąc pod uwagę to, że oczekiwania finansowe pracowników znacznie się różnią w zależności od kraju, w którym przebywają, taka strategia zarządzania jest uzasadniona.

Nasuwa się zatem wniosek, że firmy międzynarodowe powinny w miarę możliwości przyjmować rozwiązania globalne, ale nie kosztem lokalnych modyfikacji, jeśli są one konieczne z prawnego, kulturowego lub ekonomicznego punktu widzenia [Pocztowski, 2002, s. 25-26].

Literatura

- Armstrong M., Cummins A., Hastings S., Wood W. (2008), *Wartościowanie stanowisk pracy. Przestrzeganie zasady równej płacy w praktyce*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Chojnacki W., Balasiewicz A. (2005), *Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Meggison D., Banfield P., Joy-Matthews J. (1999), *Human Resource Development*, Kogan Page.
- Milonas S. (2010), *Rozwijanie gwiazd*, „Personel i Zarządzanie”, nr 2.
- Miś A. (2002), *Rozwój personelu i kariera międzynarodowa*, [w:] A. Pocztowski (red.), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Miś A. (2002), *Talent Management*, [w:] A. Pocztowski (red.), *Human Resources Management in Transition. The Polish Case*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Miś A. (2006), *Zarządzanie karierą globalną – perspektywa organizacyjna*, [w:] „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 1130.
- Pocztowski A., red. (2002), *Istota i kontekst międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Szałkowski A. red. (2002), *Kształtowanie karier zawodowych*, [w:] *Rozwój personelu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Szałkowski A., red. (2002), *Kształtowanie karier zawodowych*, [w:] *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, Poltext, Warszawa.
- Seligman L. (1994), *Developmental Career counseling and assessment*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

Selected career planning tools used in the international organizations

Summary

The article concentrates on the practical approach towards career management methods supported by the examples of factual application in the international business organization. The following paper presents a set of best practices utilized by the multinational

company with the special emphasis put on those aspects of career planning which are specific for operating in multinational environment.

Anna Filipowicz-Florczyk – doktorantka w Katedrze Zarządzania Kapitałem Ludzkim na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie. Ukończyła Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych w Akademii Ekonomicznej w Krakowie oraz studia w zakresie międzynarodowych stosunków gospodarczych i zarządzania w Breda Avans Hogeschool, Holandia. Jej doświadczenie zawodowe to praca w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w firmach międzynarodowych: Alexander Mann Solutions, Hewitt Associates, a obecnie UBS, gdzie zajmuje stanowisko młodszego menedżera ds. personalnych. W jej obszarze zainteresowań jest wspieranie inicjatyw poprawiających efektywność procesów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji; posiada certyfikat z zakresu zarządzania jakością Six Sigma Green Belt.