

Halina Czubasiewicz

Zarządzanie rozwojem kadry w Grupie Lotos S.A.

Wstęp

Powszechne przekonanie o rosnącym znaczeniu czynnika ludzkiego dla sukcesu organizacji wpływa na doskonalenie działań związanych z zatrudnianiem pracowników, ocenianiem, wynagradzaniem. Ciągle jeszcze na tym tle można obserwować niewielki postęp w zakresie rozwoju zatrudnionej kadry. O ile przedsięwzięcia szkoleniowe są przedmiotem rozważań wielu autorów książek i rozwiązań doskonalących zarządzanie szkoleniami w praktyce organizacji, o tyle planowanie karier nadal jest obszarem, z którym nie radzi sobie praktyka zarządzania zasobami ludzkimi, a literatura przedmiotu też jest relatywnie bardzo skromna. Zatem szczególnie należy propagować rozwiązania podjęte przez Grupę Lotos S.A., które mogą stanowić inspirujący przykład działań rozwojowych dla praktyki gospodarczej.

Warunki powstania i podstawowe założenia programu rozwojowego „Akademia Lotos”

Program „Akademia Lotos” zaistniał w firmie w 2004 roku. Powodem podjęcia działań nastawionych na rozwój pracowników była świadomość konieczności zmian związanych z realizacją strategii organizacji. Firma podjęła wyzwanie znacznej rozbudowy, powiększenia potencjału technicznego przerobu ropy i rozszerzenia działalności, w tym powiększenia udziału w rynku detalicznym paliw w ramach programu 10+. Cele realizowane przez „Akademię Lotos” to przede wszystkim: doskonalenie i wykorzystanie potencjału pracowników, zmiana kultury organizacyjnej w kierunku zwiększania dbałości o jakość produktów, jakość obsługi klienta i jakość zarządzania oraz wzrost efektywności dzia-

łania i wzrost wartości Grupy Lotos. Spodziewanym efektem przedsięwzięć w ramach programu „Akademia Lotos” było uzyskanie jednolitych, wysokich standardów zachowań pracowników.

Przyjęty program charakteryzuje się systemowym podejściem do rozwoju pracowników. Łączy w sobie wszystkie obszary zarządzania zasobami ludzkimi. Firma, wdrażając intensywny program rozbudowy rafinerii, przygotowuje kadre do zarządzania i realizacji nowych zadań. Tworząc możliwości rozwojowe, zyskuje lojalnych i zaangażowanych specjalistów, dbających o dobry wizerunek firmy w oczach klientów, inwestorów oraz społeczności lokalnej. Podjęte działania poprawiają motywacyjne oddziaływanie na pracowników, ponieważ możliwość rozwoju zawodowego jest jednym z najsilniejszych elementów systemu motywacji pracowników w procesie dynamicznych zmian, przed jakimi stoi organizacja.

W ramach „Akademii Lotos” powstały szczegółowo opracowane przedsięwzięcia, które służą wspólnym celom. Te przedsięwzięcia to:

- mapa umiejętności pracownika Grupy Lotos; obejmuje ona zestaw oczekiwań, który stanowi podstawę do oceny stanu zasobów ludzkich oraz oceny postępu w ich rozwoju; służy do uzupełnienia dokumentacji pracowniczej o wymagania kluczowe dla realizacji poszczególnych procesów, co wykorzystane jest m.in. podczas rekrutacji jako zbiór wymagań koniecznych do spełnienia przez kandydatów do pracy w Grupie Lotos; jest także podstawą do opracowania planów szkoleń, metod oceny ich efektywności i innych działań związanych z rozwojem zasobów ludzkich;
- kodeksy etyczne: „Kodeks postępowania pracownika Grupy Lotos”, „Kodeks menedżera”, „Dekalog korporacyjny”, zawierają opracowane standardy postępowania pracowników firmy, które przekazano wszystkim pracownikom; kodeks etyczny wyjaśnia podstawowe pojęcia, tj. misję, wizję i strategię firmy, oraz określa oczekiwania zarządu w stosunku do postaw pracowników, relacji między współpracownikami i sposobu postępowania w kontaktach z klientami; bezpośrednio wpłynęło to na zmianę kultury organizacyjnej; rozwinięciem kodeksu jest skierowany do najwyższej kadry menedżerskiej „Kodeks menedżera Grupy Lotos” i „Dekalog korporacyjny”;
- system okresowych ocen pracowników, wyraźnie nastawiony na realizację tych samych celów co pozostałe przedsięwzięcia z programu „Akademii Lotos”; służy zatem do uaktualnienia informacji o stanie zasobów ludzkich i identyfikacji potrzeb szkoleniowych, doskonaleniu procesów poprzez m.in.: informację zwrotną, wspieranie funkcji kierowniczych (dostarcza narzędzia wspomagające pracę kierowników, np. wyznaczanie celów, ocena ich realizacji, komunikacja z pracownikami), poprzez: ustalenie czytelnych kryteriów oceny, wypracowanie procedur komunikacji (przekazywania informacji zwrotnej), wspiera proces rozwoju zawodowego (udział w szkoleniach, indywidualne programy doskonalenia, analiza możliwości awansu);

- programy szkoleniowe pod hasłem „W drodze do doskonałości”; pracownicy uczestniczą w szkoleniach, których tematyka jest ściśle określona przez potrzeby firmy; aktualne propozycje tematów szkoleń to: zarządzanie wartością firmy, łańcuch wartości dodanej, zasady i sposób prowadzenia oceny okresowej pracowników, komunikacja w organizacji, komunikacja interpersonalna, komunikacja pisemna;
- kalendarz szkoleń; zawiera szkolenia, których tematyka bazuje na analizie mapy umiejętności, wynikach SOOP oraz planach rozwojowych pracowników w poszczególnych komórkach organizacyjnych; kalendarz szkoleń dostępny jest w wersji elektronicznej dla wszystkich pracowników, w wewnętrznej sieci internetowej; w 2007 roku zrealizowano 13 tematów szkoleniowych, około 200 dni szkoleniowych dla 850 pracowników;
- seminaria dla kadry kierowniczej; celem seminariów realizowanych w ramach „Akademii Lotos” jest ogólne poszerzenie kompetencji kadry kierowniczej Grupy; program seminariów porusza główne aspekty związane z funkcjonowaniem firmy w zmieniającym się otoczeniu oraz prezentuje nowoczesne metody i narzędzia zarządzania firmą; tematyka seminariów i intensywność ich organizowania zależą w każdym roku od zidentyfikowanych potrzeb szkoleniowych;
- programy dedykowane: „Program adaptacyjny dla nowo zatrudnionych”, „Program certyfikowania wiedzy dla pracowników zatrudnionych w obszarze produkcji”, „Program rozwoju zasobów ludzkich”, „Program Lider przyszłości 2007-2009”, „Akademia Menedżera”, itd.

Przedstawiony zestaw przedsięwzięć w ramach programu „Akademia Lotos” zakłada działania systemowe, co jest największą zaletą. Każdy z elementów programu jest spójny pozostałymi rozwiązaniami, obejmującymi takie obszary zarządzania zasobami ludzkimi, jak: dobór pracowników (określenie szczegółowych wymagań wobec kandydatów na pracowników), kształtowanie kultury organizacyjnej spójnej z celami organizacji (kodeksy etyczne), rozwój pracowników (przede wszystkim kompleksowe, spójne z celami organizacji szkolenia pracowników), a także ocenianie okresowe pracowników powiązane z planowaniem karier zawodowych oraz zidentyfikowaniem potrzeb szkoleniowych i kształtowaniem kultury organizacyjnej.

Przykładem kompleksowego, podporządkowanego nadrzędnym celom organizacji działaniem jest program „Lider przyszłości” i program „Akademia menedżera”.

Realizacja programu „Lider przyszłości” i „Akademia menedżera”

W związku z realizowaniem zamierzeń inwestycyjnych i znacznego wzrostu firmy przyjętych w strategii 10+, która zakłada między innymi zwiększenie zdolności przerobowej ropy do ponad 10 mln ton oraz rozbudowę infrastruktury i instalacji pomocniczych. Wychodząc naprzeciw wyzwaniom strategicznym, program „Lider przyszłości” powstał,

aby wyłonić i przygotować kadre kierowniczą dla rozbudowanej organizacji. Punktem wyjścia działań związanych z tym programem było opracowanie zestawu wzorcowych kompetencji menedżerskich. Powstały one w wyniku prac paneli ekspertów. Ekspertami byli dyrektorzy firmy, którzy na podstawie zestawu kompetencji przygotowanych przez firmę konsultingową wyłonili te, które ich zdaniem mają kluczowe znaczenie dla zarządzania z poziomu top menedżerskiego w firmie. Wyjściowy zestaw kompetencji obejmował 21 kategorii, takich jak: delegowanie, czyli przekazywanie uprawnień w kontekście zleczanych zadań; podejmowanie decyzji, zarządzanie procesami, czyli optymalizowanie realizacji procesów poprzez analizowanie zależności; opracowanie i doskonalenie przebiegu poszczególnych procesów w organizacji; budowanie sprawnej organizacji poprzez realizowanie działań w zespołach, analizowanie informacji i możliwości działania, których nie dostrzegają inni, wspieranie we wdrażaniu udoskonaleń i zachęcanie pracowników do tworzenia i dyskusji o pomysłach rozwoju organizacji; budowanie sprawnej organizacji przez wykorzystanie zależności pomiędzy działaniami poszczególnych komórek organizacyjnych dla optymalizacji działalności i zwiększenia rezultatów firmy; zarządzanie przez cele, czyli nabywanie innych umiejętności przekładania strategii na cele poszczególnych działów oraz wspieranie innych w systemowym patrzeniu na cele; myślenie strategiczne – czyli trafne przewidywanie przyszłych tendencji oraz związanych z nimi niebezpieczeństw lub możliwości i wspieranie innych osób w tworzeniu strategii działania; negocjowanie, czyli wykorzystanie w praktyce różnorodnych strategii i technik negocjacyjnych; przywództwo, czyli przekonywanie pracowników dzięki charyzmie do realizacji trudnych celów; rozwiązywanie problemów, czyli przewidywanie problemów i w porę im zapobieganie oraz wypracowanie procedury analizy sytuacji problemowych; planowanie, czyli formułowanie i komunikowanie celów tak, aby pracownicy rozumieli ich odniesienie do strategii realioów firmy; zarządzanie zmianą, czyli trafne wskazywanie obszarów koniecznych zmian oraz uczenie innych, jak analizować sytuację i identyfikować obszary zmian; budowanie relacji z innymi, czyli śmiało nawiązywanie relacji z nowymi osobami oraz dbanie o trwałe i dobry kontakt z innymi; radzenie sobie ze stresem, czyli mobilizacja w trudnych sytuacjach do działania oraz pomaganie innym w skoncentrowaniu się na zadaniach; zarządzanie czasem, czyli zachowanie wysokiej efektywności, nawet realizując wiele złożonych zadań; komunikatywność, czyli wyrażanie się bardzo jasno i precyzyjnie, nawet w przypadku skomplikowanych kwestii; ocena i rozwój podwładnych, czyli trafne określanie poziomu odpowiednich kompetencji pracowników potrzebnych do realizacji danych zadań oraz dobór obiektywnych i odpowiednich metod oceny kompetencji; odwaga kierownicza, czyli odpowiedzialność nawet w trudnych sytuacjach i rozwijanie w innych poczucie odpowiedzialności za podejmowane decyzje oraz realizowanie śmiałych, niepopularnych celów, angażowanie do tego innych oraz pomoc innym w radzeniu sobie ze złożonymi problemami kadrowymi; wywieranie wpływu,

czyli przekonywanie innych do swoich pomysłów; dążenie do rezultatów, czyli działanie z ukierunkowaniem na konkretne rezultaty oraz z determinacją; współpraca wewnątrz-firmowa, czyli kontakty i współpraca ze wszystkimi pracownikami firmy.

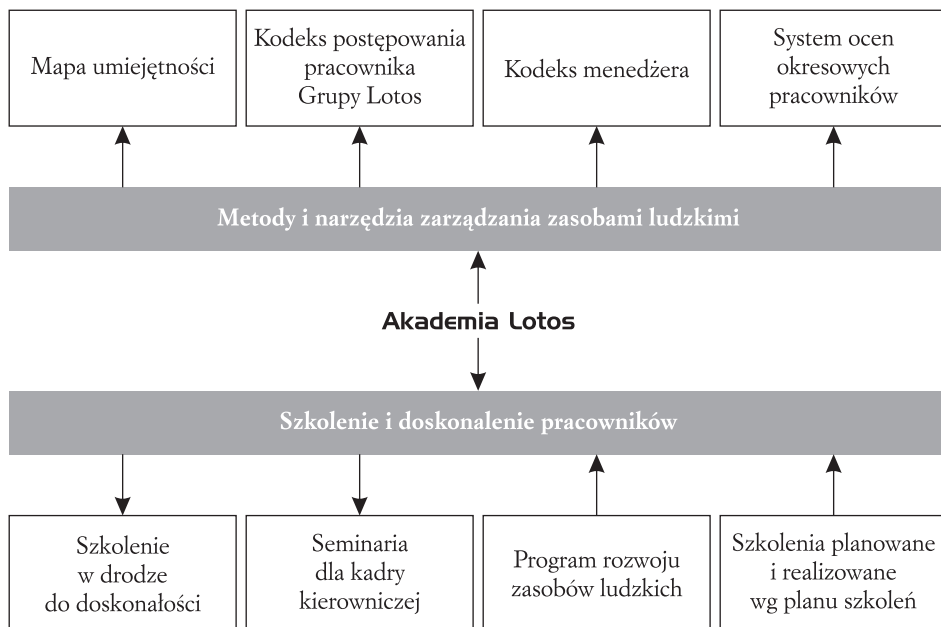
Wybrano kompetencje oraz określono poziom oczekiwany dla każdej z nich. Tak powstał rozwojowy profil kompetencji odpowiadający potrzebom grupy kapitałowej. Zestaw wybranych kompetencji posłużył do wyłonienia przez dyrektorów grupy 26 pracowników do programu „Lider przyszłości”, którzy ich zdaniem mieli cechy najbliższe określonym wymaganiom. Wybrani pracownicy przeszli weryfikację w *Development Centre*, której efektem były indywidualne raporty określające rzeczywisty poziom kompetencji każdego uczestnika. W obszarach, w których rzeczywisty poziom kompetencji uczestnika DC różni się od tzw. rozwojowego profilu kompetencyjnego Grupy Lotos, zaproponowano działania rozwojowe. Na podstawie raportów asesorów z przeprowadzonych badań *Development Centre*, ograniczono listę kandydatów do 16 uczestników o najwyższym potencjale rozwojowym. Przeprowadzono indywidualne rozmowy z uczestnikami programu dla określenia obszarów do rozwoju i zaplanowania dalszych działań w celu przybliżenia się do pożądanego profilu kompetencyjnego określonego w Grupie Lotos S.A.

Dla wszystkich uczestników programu rozpoczęto cykl działań rozwojowych w ramach projektu szkoleniowego „Management 2008” przygotowany przez Canadian International Management Institute i Harvard Business School Publishing (12 dwudniowych modułów szkoleniowych). Uczestnicy pogłębiają wiedzę z różnych dziedzin: ekonomii, finansów, marketingu, sprzedaży, zarządzania strategicznego, efektywności menedżerskiej itp. Zajęcia mają formę seminariów i warsztatów, analiz studiów przypadku (polskich i światowych), gier biznesowych pozwalających na symulację różnych strategii i zachowań oraz ocenę ich efektywności. Dla uczestników zainteresowanych podnoszeniem umiejętności posługiwania się językiem angielskim uruchomiono indywidualne konwersatoria. Ci pracownicy (10 osób), którzy uzyskali niższe wyniki, charakteryzowali się przede wszystkim niższym poziomem kompetencji menedżerskich. Dla nich przygotowano program rozwoju w ramach „Akademii menedżera”, biorąc pod uwagę indywidualne możliwości i potrzeby każdego z nich.

Podsumowanie

Zaprezentowane działania mają komplementarny, systemowy charakter. Pokazuje to schemat 1. Każde działanie nawiązuje do strategii organizacji i do innych rozwiązań stosowanych w firmie. W efekcie łatwo jest zrozumieć cel przedsięwzięcia i ocenić jego skuteczność. Na schemacie 1 nie podano wszystkich rozwiązań realizowanych w organizacji. Nie wymieniono programów dedykowanych do pewnej grupy zatrudnionych, takich jak: program adaptacyjny dla nowo zatrudnionych, program certyfikowania wie-

Schemat 1. Przedsięwzięcia rozwojowe w Grupie Lotos



Źródło: materiały wewnętrzne firmy

dzy dla pracowników zatrudnionych w obszarze produkcji, program „Lider przyszłości 2007-2009” itd. Wszystkie one mają swój początek w misji i strategii organizacji. Misją firmy jest innowacyjny rozwój w obszarze wydobywania, przerobu ropy naftowej i dystrybucji produktów ropopochodnych spełniających najwyższe standardy jakości, przyjazny dla środowiska, dający pełną satysfakcję klientom przy stałym doskonaleniu i wykorzystaniu potencjału pracowników. Oczekiwania firmy to osiągnięcia najwyższej jakości produktów oraz wysokiej jakości obsługi klienta i profesjonalnego zarządzania. Ważną rolę w uświadamianiu pracownikom celów spójnych z tymi oczekiwaniami są kodeksy postępowania i system ocen okresowych. Precyzują oczekiwania wobec nich i przez system ocen pozwalają poznać pracownikowi, czy postępuje zgodnie z oczekiwaniami firmy. Przedsięwzięcia pozostałe pozwalają pracownikom rozwijać kompetencje i zgodnie z ich wzrostem planować karierę w organizacji.

Halina Czubasiewicz – profesor doktor habilitowany, kierownik zakładu Zarządzania Personalem w Instytucie Organizacji i Zarządzania na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Główne zainteresowania koncentrują się wokół człowieka w organizacji, a więc zarządzanie zasobami ludzkimi, zachowania organizacyjne, kwalifikacje menedżerskie, organizowanie pracy grupowej.