

Bożena GAJDZIK
Politechnika Śląska
Wydział Inżynierii Materiałowej i Metalurgii

BUDOWANIE PLANÓW ROZWOJOWYCH PRACOWNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTWA HUTNICZEGO Z WYKORZYSTANIEM MODELU 70-20-10

Streszczenie. W publikacji opisano budowanie planów rozwojowych pracowników przedsiębiorstwa hutniczego z wykorzystaniem modelu 70-20-10. Istota modelu polega na pogrupowaniu technik i narzędzi rozwijania kompetencji według segmentów: doświadczenie i praktykowanie w trakcie pracy, uczenie się przez relacje, tematyczne szkolenia i warsztaty. Model znajduje zastosowanie w dużych przedsiębiorstwach. Celem publikacji było przedstawienie zastosowania modelu w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Za studium przypadku posłużyło przedsiębiorstwo hutnicze ArcelorMittal Poland. Na podstawie *case study* ustalono zestaw narzędzi wkomponowanych w segmenty 70-20-10, ze wskazaniem ich przydatności w rozwoju kadr.

Słowa kluczowe: rozwój zawodowy, model 70-20-10, przedsiębiorstwo hutnicze

BUILDING DEVELOPMENT PLANS OF EMPLOYEES IN A STEEL COMPANY BY USING THE MODEL 70-20-10

Summary. The publication describes planning staff development in manufacturing company by using the model 70-20-10. The essence of the model consists in grouping techniques and tools to develop competence by segments: experience and practice in the work, learning through relationships, thematic trainings and workshops. The method is used in big organizations. The aim of the article is presentation of implementing of the model 70-20-10 in the steelwork. The case study was used ArcelorMittal Poland. On the base of the case study the tools in model 70-20-10 were characterized according to their usefulness in development plans of employees.

Keywords: professional development, model 70-20-10, steelworks

1. Wprowadzenie

Gospodarka rynkowa poprzez nasilające się procesy globalizacji wpływa na wzmocnienie funkcji personalnej w przedsiębiorstwach. Innowacje produktowe i koszty produkcji tworzą przewagę konkurencyjną na międzynarodowym rynku. Wprowadzanie zmian odbywa się z inicjatywy pracowników i przy ich pełnym zaangażowaniu. Podmiotowość organizacji przejawia się w powiększaniu i urzeczywistnianiu zdolności zasobów ludzkich. Rozwój pracowników w ogromnym stopniu przyczynia się do osiągnięcia sukcesów rynkowych firm.

Organizacja planując rozwój pracowników może skorzystać z opracowań metodycznych. W 1980 roku Morgan McCall, Robert W. Eichinger i Michael M. Lombardo, realizując dla Centre for Creative Leadership (CCL) badania wśród 200 menedżerów, stwierdzili, że pracownicy najskuteczniej się uczą, gdy łączą różne podejścia do nauki, wzmacniające się nawzajem. Uczenie się i zdobywanie wiedzy realizowane jest na podstawie modelu 70-20-10, co oznacza, że 70% wiedzy zdobywa się podczas wykonywania codziennych obowiązków w pracy (doświadczenie i praktykowanie w trakcie pracy), 20% wynika z relacji z innymi ludźmi (nieformalne uczenie się z rozmów z pracownikami i przełożonymi, czyli uczenie się przez interakcję), 10% przez zorganizowane programy szkoleń (tematyczne szkolenia i warsztaty)¹. W praktyce biznesowej spotykane są następujące formy zapisu modelu: 70-20-10 lub 70:20:10 albo 70/20/10.

Zastosowanie modelu pozwala na znaczne zróżnicowanie sposobów doskonalenia zawodowego pracowników. Źródłem rozwoju mogą być: informacje zwrotne, pomyłki, obserwacje reakcji innych ludzi, doświadczenia zawodowe, wiedza nabyta w trakcie edukacji i szkoleń. Metoda porządkuje i racjonalizuje finansowanie tradycyjnych szkoleń. Model 70-20-10 stanowi efektywne alokowanie środków finansowych na rozwój kadr w ramach działań pionu HR lub indywidualnego budżetu menedżera². Wiedza zdobywana przez Internet ma znaczący wpływ na rozwój szkolenia nieformalnego. Przeciwnicy podkreślają, że wszelkie formy ograniczenia szkoleń tradycyjnych mogą być również uznane za przejaw zmniejszania roli pracodawcy w kształtowaniu kompetencji pracowniczych³.

Model 70-20-10 nie uzyskał potwierdzenia badaniami empirycznymi innymi niż badania zrealizowane w CCL⁴, chociaż jest stosowany, z powodzeniem, również w innych

¹ Lombardo M., Eichinger R.W.: *The Career Architect Development Planner*. Lominger. p. iv., Minneapolis 1996.

² Maj M., Ambroziak D.: *Paradoksy rozwojowe*. Instytut Analiz im. Karola Gaussa sp. z o.o., <http://hrstandard.pl/2013/10/18/3-paradoksy-rozwojowe/>.

³ Kajewski, Kellu: Valerie, Madsen: *Demystifying 70-20-10*. Deakin Prime, http://deakinprime.com/media/47821/002978_dpw_70-20-10wp_v01_fa.pdf, 27 August 2015.

⁴ *The 70 Percent Solution*. Google CEO Eric Schmidt gives us his golden rules for managing innovation, <http://money.cnn.com/magazines/business2/business2-archive/2005/12/01/8364616/index.htm>.

organizacjach, między innymi w Google⁵. W firmie Google model 70-20-10 wdrożono w obszarze budowania przywództwa, przyjmując, że 10% czasu pracy pracownika jest przeznaczane na własne projekty luźno związane z obowiązkami, 20% to wymiana wiedzy nabywanej w trakcie budowania relacji między pracownikami, a 70% to obowiązki zawodowe. Na rynku polskim model stosują firmy zagraniczne lub z udziałem kapitału zagranicznego, między innymi Mondelēz International⁶, Volkswagen Bank⁷, Citybank⁸, ArcelorMittal Poland⁹.

Model 70-20-10 jest ciągle uznawany za pionierski, chociaż może inspirować menedżerów do planowania rozwoju pracowników, według przyjętych proporcji. Ważne jest, aby pamiętać, że 70-20-10 nie jest nakazowym modelem w obszarze ZZL. Nie jest on ani faktem naukowym, ani przepisem na jak najlepszy rozwój pracowników¹⁰. W niniejszej publikacji przedstawiono zastosowanie proporcji 70-20-10 w planowaniu rozwoju kadry przedsiębiorstwa hutniczego. Praca jest formą implementacji teorii w praktyce. Za studium przypadku posłużyła grupa kapitałowa ArcelorMittal Poland.

2. Narzędzia rozwoju pracowników w modelu 70-20-10

Dobór narzędzi rozwoju pracowników do modelu 70-20-10 jest indywidualnym działaniem przedsiębiorstwa. W modelu można użyć bogatego zestawu doskonalenia kadr. Poszczególne narzędzia są uporządkowane według trzech segmentów. Segment pierwszy tworzą narzędzia zaliczane do kategorii zdobywania wiedzy w trakcie pracy (*challenging assignments*). Segment ten stanowi 70% rozwoju zawodowego pracowników. Drugi segment tworzą narzędzia uczenia się przez interakcję (*developmental relationships*), dające 20% planowanego rozwoju kadr. Trzeci to typowe szkolenia i warsztaty (*coursework and training*) o 10% udziale w programach rozwoju potencjału kadrowego firmy.

Segment pierwszy tworzą narzędzia stosowane podczas rozszerzenia zakresu pracy (*job enlargement*), wzbogacania treści pracy (*job enrichment*), rotacji stanowiskowej (*job rotation*), powierzania zastępstw (*replacement*) i pracy zespołowej (*work group*). Dominują proste formy zdobywania wiedzy, takie jak: przyuczanie, wzorowanie,

⁵ Rabin R.: WHITE PAPER, Blended Learning for Leadership The CCL Approach, <http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/BlendedLearningLeadership.pdf>.

⁶ enjoymdlz.pl/rozwój.

⁷ www.vwbank.pl/informacje-korporacyjne/kariera-rozwoj.html.

⁸ www.citibank.pl/poland/kariera/rozwoj.htm.

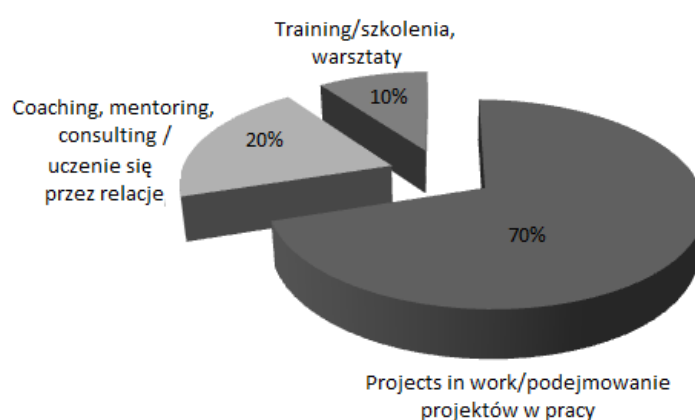
⁹ www.arcelormittal.com (Raport zrównoważonego rozwoju ArcelorMittal Poland, dział 5: Pracownicy).

¹⁰ Thalheimer, Will: People remember 10%, 20% ... Oh Really? Will At Work Learning, www.willatworklearning.com/2006/05/people_remember.html, 27 August 2015.

instruowanie, naśladowanie¹¹. Są to najczęściej narzędzia uniwersalne i ogólnodostępne (stosowane w celu przygotowania ogółu pracowników do wykonywania pracy).

Do drugiego segmentu zalicza się: konsultacje z przełożonymi i wymianę doświadczeń z innymi osobami. Stosowane formy to: *mentoring*, *coaching*, doradztwo (*consulting*).

Trzeci segment stanowią szkolenia i warsztaty. Są to szkolenia obligatoryjne (wymagane prawem) i dodatkowe (specjalistyczne tematy). Tradycyjne formy szkoleń: wykłady, ćwiczenia, pokazy, konferencje, seminaria, omawianie sytuacji, analizy, wzbogaca się przez gry planszowe i komputerowe, symulacje komputerowe, odgrywanie ról, modelowanie zachowań, treningi wrażliwości, testy psychologiczne¹².



Rys. 1. Typologia narzędzi w modelu 70-20-10

Fig. 1. Structure of tools in the model 70-20-10

Źródło: Firma = pracownicy. Odpowiedzialność, rozwój, zaangażowanie. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, z. 4. PricewaterhouseCoopers Polska, Warszawa 2010, s. 53.

Zgodnie z proporcjami przyjętymi w modelu 70-20-10 największy udział w planowaniu rozwoju pracowników ma praca w ramach przydzielonych obowiązków. Pracownicy wykonują dobrze im znane zadania, jak i uczestniczą w nowych projektach. Pracownicy wykonują pracę na danym stanowisku lub czasowo na innym (rotacja stanowisk).

Formą wzbogacania treści pracy jest technika zadań zleconych. Powierzenie zadań w ramach projektu (*special assignment*) obejmuje: ustalenie celu i terminu realizacji, samodzielne osiągnięcie założonego celu przez szkolonego na podstawie dostępnych środków i metod, kontroli i oceny stopnia osiągnięcia tego celu. Zakres nowych przedsięwzięć, w których uczestniczą pracownicy, jest różnicowany na poszczególnych szczeblach organizacji. Praca nad projektami realizowana jest w zespołach zadaniowych. Strukturę

¹¹ Firma = pracownicy. Odpowiedzialność, rozwój, zaangażowanie, z. 4. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2010, s. 52-53.

¹² Ibidem.

organizacyjną realizowanych projektów stanowią wybrane stanowiska. Im bardziej rozbudowany projekt jest tym większa liczba jego uczestników¹³. Według W. Brinera, M. Geddesa, C. Hastingsa¹⁴ poza pracownikami bezpośrednio uczestniczącymi w projektach (zespół wiodący), uczestniczą również osoby, które przyczyniają się do pracy zespołu wiodącego: poparcie, kooperacja (zespół niewidoczny). Większe lub mniejsze projekty, z którymi pracownik ma do czynienia w przedsiębiorstwie, skutkują nabywaniem wiedzy z różnych dziedzin i umiejętności interpersonalnych. Konsekwencją rozszerzania treści pracy jest większa odpowiedzialność za wyniki pracy¹⁵.

W trakcie rozszerzania zakresu pracy przez łączenie podobnych lub różnych operacji pracownicy zapoznają się ze specyfiką pracy na stanowiskach podobnych, poprzedzających albo następujących po danym stanowisku¹⁶. W rozszerzenie zakresu pracy często wbudowana jest odpowiedzialność za wykonywaną pracę w ramach samokontroli. Pracownicy wówczas mają poczucie osobistej odpowiedzialności za realizowane zadania¹⁷.

Rotacja stanowiska pracy to systematyczne lub sporadyczne przechodzenie z jednego zakresu zadań i funkcji na inne, np. co kilka godzin, co kilka dni, tygodni lub rzadziej. Rotacja pozwala pracownikom nabywać nową wiedzę i wymieniać się doświadczeniem. W trakcie rotacji pracownicy zapoznają się z różnymi aspektami firmy. Jako uczestnicy *crossingu* stanowiskowego poznają przebieg czynności w ramach danego procesu i angażują się w jego doskonalenie¹⁸. Okresową formą rotacji jest powierzanie pracownikom zastępstwa. Technika ta polega na chwilowym objęciu innego stanowiska, które jest nieobsadzone w danym czasie z powodu choroby, urlopu czy też świadome powierzenie wybranemu pracownikowi. Celem tej techniki jest sprawdzenie efektywności pracownika w nowych warunkach. Zastępstwo odbywa się na tym samym poziomie firmy lub o jeden szczebel wyżej w hierarchii organizacyjnej. Powierzanie zastępstwa może być formą przybliżania pracownika do sukcesji (objęcia nowego stanowiska), zwłaszcza jeżeli zastępstwo trwa dłuższy czas, a pracownik wykonuje funkcję pełniącego obowiązki (p.o.).

Formą zbywania wiedzy w trakcie wykonywania codziennych czynności może być również praca zespołowa. Istota pracy zespołowej sprowadza się do podziału zadania wśród kilku osób. W przedsiębiorstwach funkcjonują zespoły stałe, wykonujące powtarzające się czynności, i zespoły okresowe, np. audytorzy wewnętrzni, zespół do spraw inwentaryzacji,

¹³ Brandenburg H.: Zarządzanie projektem. Politechnika Śląska, Gliwice 1999, s. 51-63.

¹⁴ Briner W., Geddes M., Hastings C.: *Le manager de projet, un leader*. Afnor, Paris 1993.

¹⁵ Szalkowski A. (red.): *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*. Poltext, Warszawa 2002, s. 125.

¹⁶ *Ibidem*, s. 124.

¹⁷ Weihrich H., Koontz H.: *Management. A global perspective*. McGraw-Hill, New York 1993, s. 480.

¹⁸ Gajdzik B., Wyciślik A.: *Crossing stanowiskowy w chemicznych laboratoriach badawczych*. „Przemysł Chemiczny”, nr 7(92), 2013, s. 1000-1003.

zespoły badawcze, zespoły projektowe, zespoły eksperckie¹⁹. Im zespół jest bardziej autonomiczny tym większy jego wpływ na podejmowanie decyzji, dotyczących sposobów wykonywania zadań. Pracownicy w zespołach, poza wiedzą specjalistyczną, nabywają umiejętności interpersonalnych. Funkcjonowanie grupy związane jest z potrzebą silnej przynależności, każdy z pracowników czuje potrzebę wyrażania opinii, oczekuje uznania i szacunku od pozostałych członków zespołu. W zespołach pracownicy pełnią różne role, np. wykonawcy, organizatora, informatora, kierującego zespołem²⁰. Przez wykonywane role pracownik ma możliwość wykazywania się kwalifikacjami i umiejętnościami, które były skrywane (niewykorzystywane w dotychczasowej pracy). W zespołach pracownicy mają również większe szanse uczenia się od innych, bowiem nie występują bariery komunikacyjne, pracownicy są bardziej otwarci na dzielenie się wiedzą i doświadczeniem.

W trakcie codziennych obowiązków bardzo często pracownicy uczą się nowych sposobów wykonywania czynności, rozwiązywania problemów, współpracy i koordynacji działań. Na stanowiskach pracy stosowane są proste formy przekazu wiedzy, np. lekcje jednopunktowe (*One Point Lesson*), jako krótkie, tematyczne lekcje wiedzy; instruktaży stanowiskowych opartych na trzech krokach: powiedz, pokaż, przećwicz; wzorowanie (*shadowing*) przez naśladowanie czynności lub słów innej osoby²¹. Im prostsza jest forma, tym większa możliwość zapamiętania treści. Za pomocą uniwersalnych sposobów przekazu do pracowników dociera na ogół wiedza standardowa. Szkolenia na stanowiskach pracy przeprowadzane są w zespołach (grupach).

Do grupy 70% zalicza się także nabywanie wiedzy przez czytanie prasy i literatury specjalistycznej, a także uzupełnienie kwalifikacji w szkołach i na uczelniach (istnieje możliwość dofinansowania nauki przez pracodawcę). Formą zdobywania wiedzy w miejscu pracy jest również *e-learning*.

Indywidualne techniki szkoleń, dostosowane do potrzeb i oczekiwań danego pracownika realizowane są w segmencie drugim metody w ramach 20% planów rozwojowych. Do metod indywidualnych należy *coaching*. Jest to technika „jeden” na „jeden”. *Coaching* pomaga pracownikom uświadomić sobie, czego się muszą nauczyć, aby osiągać lepsze efekty. Metoda ta stosowana jest najczęściej na stanowiskach kierowniczych. Coach doradza pracownikowi, jak właściwie realizować zadania. Coach pomaga kierownikom wprowadzić nowe metody i techniki zarządzania, kontrolować delegowanie uprawnień, usprawnić dotychczasowy przebieg ich pracy. Do tej grupy zaliczany jest również *mentoring*, w którym przekaz wiedzy oparty jest na związku między podwładnym (mentorem) a przełożonym. Mentorzy, czyli

¹⁹ Gajdzik B., Ociecek W.: Teoria i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnym przedsiębiorstwie produkcyjnym, rozdział 3. Politechnika Śląska, Gliwice 2015.

²⁰ Robbins S.: Zachowania w organizacji. PWE, Warszawa 1998, s. 191-215.

²¹ Firma = pracownicy..., op.cit., s. 52-53.

wybrane osoby, udzielają wskazówek swoim podopiecznym, aby przygotować ich do objęcia nowych stanowisk (nowego zakresu obowiązków)²². Wymiana wiedzy realizowana jest także podczas doradztwa (*consulting*) – kontakt nie tylko z przełożonym, ale i z osobami z zewnątrz (ekspertami z danej dziedziny). W ramach przedsiębiorstwa odbywa się przekazywanie doświadczenia zawodowego przez kierowników (pracowników) z długim stażem swoim następcom. Doradztwo jest realizowane również między pracownikami na tych samych lub pokrewnych stanowiskach pracy²³. Wymiana wiedzy odbywa się także przez networking – sieć kontaktów.

Ostatnią grupę w ramach modelu 70-20-10 stanowią tradycyjne szkolenia, odbywające się poza stanowiskiem pracy, takie jak: wykłady, dyskusje, rozmowy, ćwiczenia, studium przypadków, odgrywanie ról, treningi, konferencje, seminaria. Dobór metody uwarunkowany jest przede wszystkim tematyką szkoleń. Uczestnicy szkoleń nabywają wiedzę i kompetencje do wykonywania pracy. Wiedza nabyta w trakcie szkoleń powinna być wiedzą użyteczną. Treści przekazywane uczestnikom powinny przyczynić się do poprawy efektów pracy (konfrontacja szkoleń z zadaniami). W modelu 70-20-10 szkolenia stanowią tylko 10% ze względu na trudności w doborze treści i form szkoleń do potrzeb i oczekiwań wszystkich uczestników, a także w ocenie rezultatów szkoleń, przy wysokich wydatkach firm na szkolenia. Tańszą i bardziej dostępną formą są szkolenia w ramach *e-learning*, który jest ukierunkowany na osobę uczącą się, pod warunkiem dostępu uczestnika do technologii informatycznej²⁴.

Przytoczona lista narzędzi stosowanych w poszczególnych segmentach 70-20-10 jest otwarta. Model umożliwia posegregowanie narzędzi rozwijania kompetencji bez ograniczania ich liczebności.

3. Model 70-20-10 w przedsiębiorstwie hutniczym – case study

Za studium przypadku posłużyło przedsiębiorstwo hutnicze ArcelorMittal Poland. Firma zatrudnia 11 889 osób (stan na 31.12.2014 roku), w tym na umowę o pracę 10 883 osoby. Pracownicy są zatrudnieni w jednym z sześciu zakładów produkcyjnych, w tym pięciu hutniczych i jednym koksowniczym. Centrala przedsiębiorstwa zatrudnia 1 845 osób.

²² Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna A Wolter Kluwer business, Kraków 2007, s. 791-792.

²³ Firma = pracownicy..., op.cit., s. 52-53.

²⁴ Armstrong M.: Zarządzanie..., op.cit., s. 514.

Mężczyźni w przedsiębiorstwie stanowią 80% załogi. Prawie co drugi pracownik ma staż dłuższy niż 10 lat ²⁵.

W ArcelorMittal planowanie rozwoju zawodowego prowadzone jest od kilku lat na podstawie modelu 70-20-10. Rozwój pracownika realizowany jest przez:

- udział w projektach i zadaniach poszerzających wiedzę specjalistyczną,
- networking, coaching, mentoring,
- szkolenia zawodowe,
- programy rozwojowe,
- lektoraty językowe,
- studia z możliwością dofinansowania przez pracodawcę.

Siedemdziesiąt procent pracowników uczy się przez codzienną pracę, angażując się w działania doskonalące. W przedsiębiorstwie funkcjonują karty Kaizen jako formy zgłaszania nowych rozwiązań organizacyjnych w miejscu pracy. Od 2008 roku w przedsiębiorstwie mierzony jest poziom zaangażowania pracowników. Wskaźnik zaangażowania w 2008 roku wynosił 31%, w 2011 roku uzyskano poziom 47%, obecnie co drugi pracownik zaangażowany jest w dodatkowe działania na rzecz firmy, wykraczające nawet poza przypisany zakres obowiązków²⁶. Pracownicy są związani z miejscem pracy. Wskaźnik fluktuacji jest dodatni (w 2013 roku przyjęto 4,14% osób, a odeszło 3,78%). Z zakładu odchodzą pracownicy, mający możliwość skorzystania z należnych im świadczeń emerytalnych²⁷.

Segment 20% planów rozwojowych stanowią: coaching, mentoring i consulting. W 2014 roku w ramach rozwijania kompetencji menedżerskich skorzystało 49 młodych uczestników przy 30 mentorach²⁸. Młodzi pracownicy pod okiem doświadczonych mentorów prowadzą projekty techniczne i biznesowe, które usprawniają procesy produkcji i funkcjonowanie administracji. W przedsiębiorstwie realizowany jest program rozwoju zawodowego SCORE: Strategia, Cele, Odpowiedzialność, Rozwój i Efektywność. Program szkoleń skierowany jest do kadry kierowniczej, w szczególności mistrzów lub kierowników przygotowujących się do objęcia nowych stanowisk, wymagających umiejętności zarządzania zespołem. Konsultacje z ekspertami realizowane są w ramach tzw. szkoleń *Lunch&Learn*. Szkolenia te mają formę wykładów prowadzonych przez trenerów lub ekspertów biznesu. W 2014 roku zrealizowano spotkania na temat: sztuki networkingu, marki osobistej i przywództwa²⁹. W przedsiębiorstwie odbywają się również spotkania komunikacyjne

²⁵ Raport Zrównoważonego Rozwoju ArcelorMittal Poland, 2014, s. 46 (publikacja raportu lipiec 2015), poland.arcelormittal.com.

²⁶ Zobacz: Gajdzik B.: Diagnosis of employee engagement in metallurgical enterprise. „Metalurgia”, No. 1(52), 2013, p. 139-142.

²⁷ Raport 2013, Odpowiedzialność Biznesu. ArcelorMittal, s. 22, poland.arcelormittal.com.

²⁸ Raport Zrównoważonego..., op.cit., s. 58.

²⁹ Ibidem, s. 59.

proximity meeting. Są to spotkania dyrektora generalnego z pracownikami liniowymi. Odbywają się również spotkania (1 raz w tygodniu) dyrektora generalnego z dozorem i pracownikami w halach produkcyjnych. Pracę poprzedza komunikacja bezpośrednia jako pakiet informacji przesyłany do 700 stanowisk kierowniczych pierwszej linii (bezpośredniego kontaktu z pracownikiem). Pakiet zawiera informacje dotyczące przebiegu pracy. Jest on przekazywany przez mistrzów tuż przed rozpoczęciem pracy (spotkania przedzmiadowe)³⁰.

W ramach 10% modelu pracownicy są uczestnikami szkoleń. W 2014 roku w szkoleniach zawodowych uczestniczyło 8381 osób (70% załogi). Liczba szkoleń wynosiła 40 981 dni. Na pracownika przypadało 4,50 dni szkoleniowych (tabela 1).

Tabela 1

Statystyka szkoleń w ArcelorMittal Poland (dane z 2014 roku)

Wyszczególnienie	Ogółem	Mężczyźni	Kobiety
Liczba uczestników szkoleń	8 381	7 432	949
Liczba dni szkoleń	40 981	36 175	4 806
Liczba dni szkoleniowych na pracownika	4,50	4,54	4,25

Źródło: Opracowanie na podstawie: Raport Zrównoważonego Rozwoju ArcelorMittal Poland, 2014, s. 56.

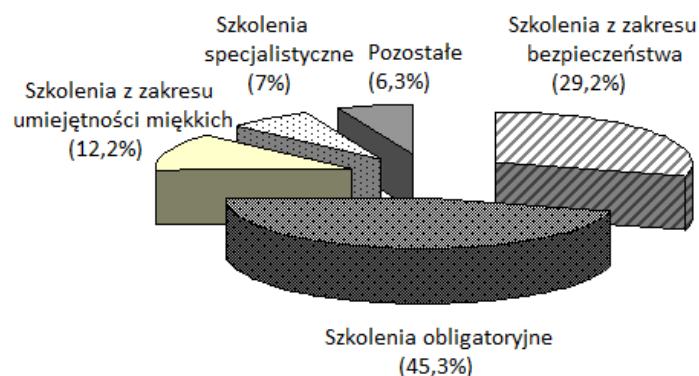
Wśród szkoleń zawodowych dominowały szkolenia obligatoryjne (np. dla spawaczy, operatorów wózków widłowych). Szkolenia obligatoryjne w 2014 roku obejmowały 18 570 dni. Uwzględniając zakres tematyczny szkoleń, najczęściej było szkoleń z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy (11 952 dni). Ponad 2 dni pracownik był uczestnikiem szkoleń obligatoryjnych, a jeden dzień w roku przeznaczal na szkolenia z zakresu bezpieczeństwa pracy. W celu przeprowadzenia szkoleń praktycznych utworzono dwie hale szkoleniowe. Odbywają się tam szkolenia z zakresu bezpieczeństwa pracy (standardów zapobiegania wypadkom śmiertelnym). W 2014 roku w halach do ćwiczeń przeszkolono 1612 osób³¹. Kolejną pozycję zajmowały szkolenia z zakresu umiejętności miękkich (5008 dni szkoleniowych). Szkolenia specjalistyczne, np. z programowania sterowników, ochrony środowiska i energetyki, realizowane były podczas 2853 dni³². Pozostałe szkolenia dotyczyły ładu korporacyjnego, w tym: etyczności biznesu, zasady dotyczących informacji poufnych, polityki praw człowieka, procedur ochrony danych, wytycznych w zakresie zapobiegania korupcji, wytycznych w zakresie sankcji gospodarczych i w zakresie zgodności z przepisami antymonopolowymi. W 2014 roku 4729 osób uczestniczyło w tych szkoleniach. Najwięcej z Kodeksu Etycznego 1816 osób i polityki praw człowieka 1878³³. W przedsiębiorstwie wprowadza się również gry planszowe – pracownicy wcielają się w role członków zarządów konkurujących ze sobą firm. PAPI to internetowe narzędzie służące do diagnozy

³⁰ Raport 2013..., op.cit., s. 20.

³¹ Raport Zrównoważonego..., op.cit., s. 53.

³² Ibidem, s. 57.

zachowań w środowisku zawodowym i preferowanego stylu pracy (pracownicy wypełniają testy). W ujęciu rocznym na 1 pracownika przypada ponad 30 godzin szkoleń. Na rys. 2 przedstawiono udziały poszczególnych tematów szkoleń w szkoleniach ogółem.

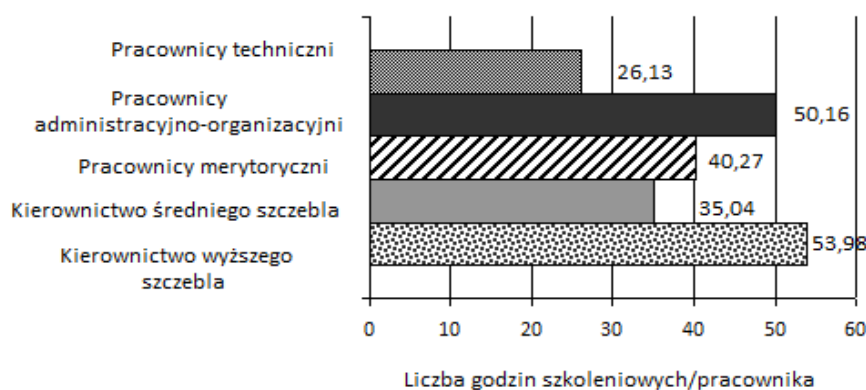


Rys. 2. Statystyka tematyki szkoleń w ArcelorMittal Poland.

Fig. 2. Topic of training in ArcelorMittal Poland

Źródło: Opracowanie na podstawie: Raport Zrównoważonego Rozwoju ArcelorMittal Poland, 2014, s. 57.

Według szczebli zarządzania najwięcej godzin szkoleń przypadało na kadre kierowniczą wyższego szczebla (53,98), na drugiej pozycji znajdowali się pracownicy administracyjno-organizacyjni (50,16), na trzeciej pracownicy merytoryczni, wykonujący specjalistyczne zadania, np. ochrony środowiska (40,27), przedostatnią pozycję zajmowali kierownicy średniego szczebla (40,27), a ostatnią pracownicy techniczni (26,13)³⁴ – rys. 3.



Rys. 3. Liczba godzin szkoleniowych na poszczególnych szczeblach zarządzania w ArcelorMittal Poland

Fig. 3. Training hours in particular management levels in ArcelorMittal Poland

Źródło: Opracowanie na podstawie: Raport 2013, Odpowiedzialność Biznesu, ArcelorMittal, s. 32.

³³ Ibidem, s. 24.

³⁴ Raport 2013..., op.cit., s. 32.

Na poziomie 70% zgodnie z modelem realizowany jest również *e-learning*. Intranet i *newsletters* skierowane są do ponad 5 tys. pracowników (odbiorców posiadających adres mailowy). W przedsiębiorstwie *e-learning* stosowany jest w zakresie szkoleń standardowych i nauki języka obcego. Kursy językowe w ArcelorMittal prowadzone są dla osób współpracujących z obcokrajowcami, dla których znajomość języka angielskiego jest niezbędna do wykonywania codziennej pracy. W 2014 roku w lektoratach języka angielskiego uczestniczyło 470 pracowników. Od 2012 roku uczestnicy lektoratów sprawdzają swoje umiejętności w teście TOEIC³⁵. Poziom 70% obejmuje także magazyn firmowy *Jedynkę*. Gazetka zakładowa wydawana jest na terenie zakładów od ponad dwudziestu lat, w nakładzie 8 tys. i 11 wydań rocznie³⁶. Na terenie zakładu działa telewizja zakładowa (wewnętrzna) – 50 monitorów zamontowanych na terenie poszczególnych zakładów. Na terenie zakładów produkcyjnych rozmieszczonych jest także ponad 170 tablic informacyjnych.

Uczenie się poza organizacją jest formą uzupełnienia kwalifikacji. Pracownicy przedsiębiorstwa uzupełniają wiedzę na studiach niestacjonarnych. Popularne kierunki kształcenia to: informatyka przemysłowa, inżynieria materiałowa, metalurgia, zarządzanie i inżynieria produkcji.

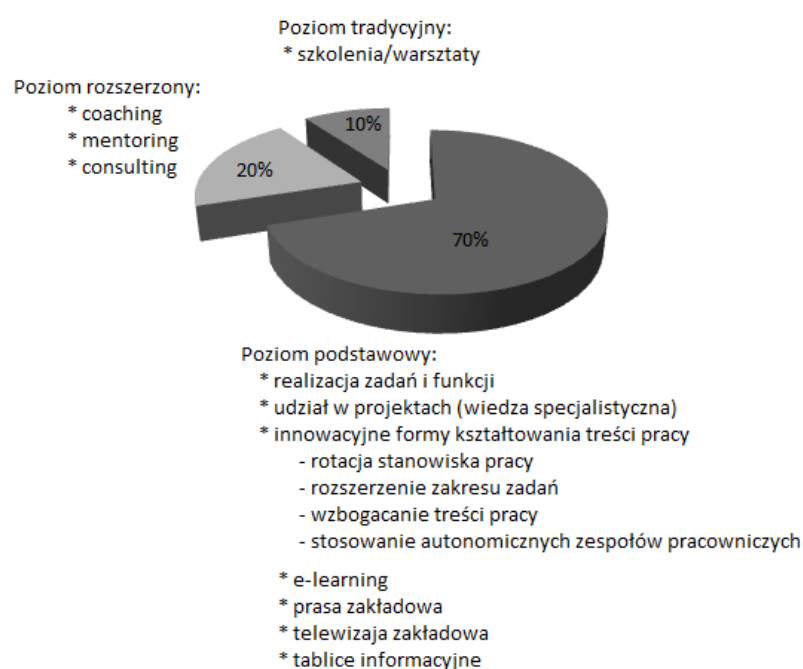
4. Budowanie planu rozwoju pracowników w przedsiębiorstwie hutniczym z wykorzystaniem modelu 70-20-10

Plan rozwoju pracowników w przedsiębiorstwie hutniczym obejmuje stanowiska robotnicze i nierobotnicze. Zgodnie z modelem 70-20-10 podstawą rozwoju kompetencji pracowników jest sama praca. Poziom pierwszy (podstawowy) wynika z zakresu zadań i funkcji powierzonych pracownikom. Poziom ten wzbogaca się o udział pracowników w projektach i zadaniach poszerzających wiedzę specjalistyczną. Poziom drugi (o udziale 20%) dotyczy stanowisk kierowniczych lub samodzielnych stanowisk robotniczych w ramach awansu zawodowego na lidera grupy lub majstra/kierownika zmiany. Poziom ten obejmuje: mentoring, coaching, networking. Szkolenia (o udziale 10%) realizowane są na wszystkich szczeblach organizacji. Szkolenia obowiązkowe adresowane są do grup zawodowych wyszczególnionych w obowiązujących przepisach. Dodatkowe szkolenia tematyczne pogrupowane są według szczebli organizacji: kierownictwo wyższego szczebla, kierownictwo średniego szczebla, pracownicy merytoryczni, pracownicy administracyjno-organizacyjni i pracownicy techniczni. Na poszczególnych szczeblach treści szkoleń

³⁵ Ibidem, s. 59.

³⁶ Ibidem, s. 20.

pogrupowane są w tematy. Pracownicy na stanowiskach nierobotniczych podlegają okresowej ocenie GEDP (*Global Employee Development Program*) – program realizowany w grupie kapitałowej ArcelorMittal. Ocenie podlega całokształt efektów pracy pracownika i realizacja celów zawodowych (potencjał rozwojowy). W 2014 roku ocenie okresowej podlegało 2979 osób. Podczas oceny wskazano 335 pracowników o wysokim potencjale rozwojowym. Do programów rozwojowych na poziomie lokalnym nominowano 57 pracowników, a korporacyjnym – 28 pracowników. Okresowa ocena stanowisk robotniczych realizowana jest przez bezpośrednich przełożonych, a pracownicy o określonych preferencjach realizują wytyczoną ścieżkę rozwoju na poziomie zakładu lub centrali.



Rys. 4. Architektura planu rozwoju pracowników w przedsiębiorstwie ArcelorMittal Poland na podstawie modelu 70-20-10

Fig. 4. The structure of employee development programs in ArcelorMittal Poland by using the model 70-20-10

Źródło: Opracowanie własne na podstawie zgromadzonej wiedzy.

5. Korzyści z zastosowania modelu 70-20-10 dla pracowników i pracodawców

Model 70-20-10 przynosi korzyści pracownikom i pracodawcom. Korzyści dla pracownika to: jasno określony plan rozwoju kompetencji; zespolenie planu rozwoju z kompetencjami potrzebnymi na danym stanowisku; realizowanie rozwoju w trakcie

wykonywania czynności w miejscu pracy; synergia między wykonywaniem zadań i rozwojem kompetencji pracowników; większa różnorodność metod i technik szkolenia; dobór metod i technik wspierających rozwój pracowników na poszczególnych stanowiskach; łatwa możliwość wspierania pożądanых zachowań i poprawy niewłaściwych. Natomiast pracodawcy przez zastosowanie proporcji 70-20-10 uzyskują jasną strukturę planu działań rozwojowych opartą na trójsegmentowym porządku (segmenty o udziałach: 70%, 20%, 10%); mają możliwość wyboru metod kształcenia wspieranych przez różne techniki; uzyskują większą dostępność metod i technik szkolenia – większość metod rozwojowych jest dużo bardziej dostępna dla pracowników (nie każdy ma możliwość uczestniczenia w szkoleniach poza miejscem pracy) oraz większą skuteczność przez zwiększenie zaangażowania pracowników (pracownik sam odpowiada za swój rozwój). Występuje również korzyść ekonomiczna w postaci niskich kosztów realizacji planów – szkolenia i warsztaty są tylko 1/10 udziału³⁷.

Wprowadzenie modelu 70-20-10 w organizacjach jest pracochłonne i wymaga wiedzy i umiejętności z zakresu HR, aby spośród wielu narzędzi rozwoju zawodowego wybrać najbardziej skuteczne. Ponadto duże zróżnicowanie narzędzi może utrudniać odbiór struktury planu szkoleniowego kadry przedsiębiorstwa przez pracowników. Wśród pracowników może wystąpić brak zrozumienia dla zastosowania podziału segmentowego narzędzi i technik rozwoju zawodowego. Nie każdy pracownik jest świadomy konieczności samokształcenia i monitorowania swojego postępu rozwoju. Zastosowanie metod wspierających (20%) wymaga przygotowania odpowiednich osób spośród załogi (mentorów) lub zatrudnienia specjalistów zewnętrznych (coach zawodowy). Ważną kwestią staje się wybór konkretnego mentora lub coacha. Na rynku funkcjonuje obecnie wiele firm prowadzących coaching, które oferują różne usługi związane z szeroko pojętym doradztwem zawodowym. Oferty firm poddawane są selekcjom, a o wyborze często przesądzają wartości dodatkowe, wyróżniające coacha. Plusem obecności mentora/coacha jest wspieranie i pomaganie w realizowaniu procesu rozwoju pracowników. Pracodawca uzyskuje zatem dodatkową pomoc ze strony ekspertów wewnętrznych lub zewnętrznych³⁸.

³⁷ Firma = pracownicy..., op.cit., s. 52-53.

³⁸ Kochmańska A.: Wykorzystanie coachingu do szkolenia pracowników. Etyczny wymiar pracy coacha. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 69, nr kol. 1906. Politechnika Śląska, Gliwice 2014, s. 29-38; Parsloe E., Wray M.: Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu 2 procesu uczenia się. Wydawnictwo ABC a Wolters Kluwer business, Kraków 2008; Mróz J.: Coaching i mentoring wobec współczesnych wyzwań w rozwoju pracowników. „Nauki o Zarządzaniu” (Management Sciences), nr 3(16), 2013, s. 75-90.

6. Podsumowanie

Model oparty na proporcjach 70-20-10 jest nową formą planowania rozwoju zawodowego pracowników. Przedsiębiorstwa mogą zorganizować rozwój kompetencji pracowników według zalecanych proporcji. Opisane studium przypadku pozwoliło prześledzić zastosowanie poszczególnych narzędzi w ramach segmentów 70-20-10 w budowaniu planu rozwoju pracowników. Wniosek ogólny płynący z zastosowania modelu jest następujący: skuteczny rozwój pracowników, zgodnie z modelem 70-20-10, powinien zawierać wszystkie trzy elementy nauki, z ogromną przewagą doświadczeń w codziennej pracy (70%). Uporządkowanie segmentowe usprawnia dobór narzędzi i technik w planowaniu rozwoju zawodowego kadr. Kluczowe znaczenie ma wiedza i doświadczenie nabywane w trakcie pracy, która jest formą rozwoju zawodowego. W modelu 70-20-10 pracownicy mają większy wpływ na budowanie swojej wiedzy zawodowej niż w podejściu tradycyjnym opartym na zorganizowanych formach szkoleniowych.

Bibliografia

1. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Oficyna A Wolter Kluwer business, Kraków 2007.
2. Brandenburg H.: Zarządzanie projektem. Politechnika Śląska, Gliwice 1999.
3. Briner W., Geddes M., Hastings C.: Le manager de projet, un leader. Afnor, Paris 1993.
4. Firma = pracownicy. Odpowiedzialność, rozwój, zaangażowanie, z. 4. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2010.
5. Gajdzik B.: Diagnosis of employee engagement in metallurgical enterprise. „Metalurgija”, No. 1(52), 2013.
6. Gajdzik B., Ociecek W.: Teoria i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnym przedsiębiorstwie produkcyjnym. Politechnika Śląska, Gliwice 2015.
7. Gajdzik B., Wyciślik A.: Crossing stanowiskowy w chemicznych laboratoriach badawczych. „Przemysł Chemiczny”, nr 7(92), 2013.
8. Kajewski, Kellu; Valerie, Madsen, Demystifying 70-20-10. Deakin Prime, http://deakinprime.com/media/47821/002978_dpw_70-20-10wp_v01_fa.pdf, 27 August 2015.
9. Kochmańska A.: Wykorzystanie coachingu do szkolenia pracowników. Etyczny wymiar pracy coacha. Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie, z. 69, nr kol. 1906. Politechnika Śląska, Gliwice 2014, s. 29-38.

10. Lombardo M., Eichinger R.W.: The Career Architect Development Planner. Lominger. p. Iv., Minneapolis 1996.
11. Maj M., Ambroziak D.: Paradoksy rozwojowe. Instytut Analiz im. Karola Gaussa sp. z o.o., <http://hrstandard.pl/2013/10/18/3-paradoksy-rozwojowe/>.
12. Mróz J.: Coaching i mentoring wobec współczesnych wyzwań w rozwoju pracowników. „Nauki o Zarządzaniu” (Management Sciences), nr 3(16), 2013, s. 75-90.
13. Parsloe E., Wray M.: Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu 2 procesu uczenia się. Wydawnictwo ABC a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
14. Raport Zrównoważonego Rozwoju ArcelorMittal Poland, 2014, poland.arcelormittal.com.
15. Raport 2013, Odpowiedzialność Biznesu. ArcelorMittal, poland.arcelormittal.com.
16. Rabin R.: WHITE PAPER, Blended Learning for Leadership The CCL Approach, <http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/Blended Learning Leadership.pdf>.
17. Robbins S.: Zachowania w organizacji. PWE, Warszawa 1998.
18. Szalkowski A. (red.): Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty. Poltext, Warszawa 2002.
19. Thalheimer, Will: People remember 10%, 20% ... Oh Really? Will At Work Learning, www.willatworklearning.com/2006/05/people_remember.html, 27 August 2015.
20. The 70 Percent Solution. Google CEO Eric Schmidt gives us his golden rules for managing innovation, <http://money.cnn.com/magazines/business2/business2-archive/2005/12/01/8364616/index.htm>.
21. Wehrich H., Koontz H.: Management. A global perspective. McGraw-Hill, New York 1993.
22. www.enjoymdlz.pl/rozwoj.
23. www.vwbank.pl/informacje-korporacyjne/kariera-rozwoj.html.
24. www.citibank.pl/poland/kariera/rozwoj.htm.
25. www.arcelormittal.com (Raport Zrównoważonego Rozwoju ArcelorMittal Poland, dział 5: Pracownicy).