

Adam Suchodolski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PORÓWNANIE PRAKTYK ROZWOJU PRACOWNIKÓW W FIRMACH POLSKICH I MIĘDZYNARODOWYCH

Streszczenie: W artykule przedstawiono ideę systemowego ujęcia procesu rozwoju pracowników. Zaprezentowano również i porównano praktyki etapu realizacji procesu rozwoju pracowników w działających w Polsce firmach polskich i międzynarodowych.

Słowa kluczowe: doskonalenie, rozwój, przemieszczenia, systemowe ujęcie, HRD.

1. Istota procesu rozwoju pracowników

Rozwój pracowników jest elementem składowym każdej koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Mimo to pojęcie to pozostaje nieoookreślone i niejednoznaczne. Problematyka rozwoju pracowników może być traktowana jako integralna część zarządzania zasobami ludzkimi lub jako proces komplementarny względem działań organizacji związanych z zarządzaniem kadrami. W ramach pierwszego ujęcia akcentuje się działania dotyczące pozyskiwania i utrzymania w organizacji ludzi o odpowiednim potencjale, ukierunkowane na sprawne osiągnięcie celów firmy. Natomiast istotą drugiego podejścia jest integrowanie szkoleń, rozwoju organizacji i karier pracowników w dążeniu do zwiększenia efektywności pracy [Walton 1999, s. 143-145]. Dualizm ujęcia celów i przebiegu procesu rozwoju pracowników skutkuje wyodrębnieniem się koncepcji *Human Resource Development* (HRD).

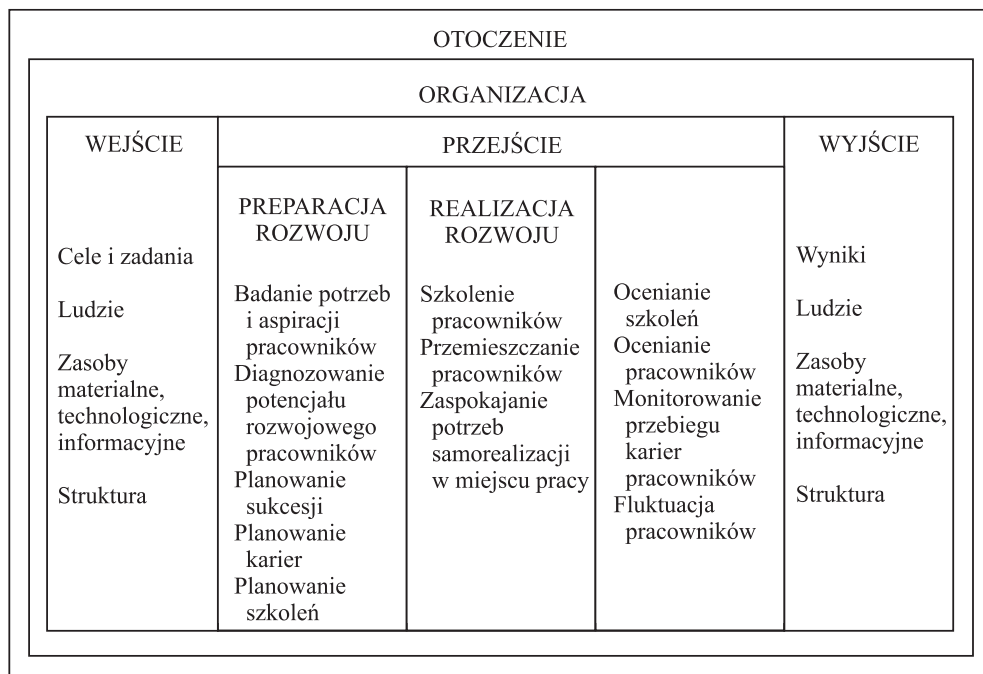
W literaturze przedmiotu pojęcie rozwoju pracowników kojarzone jest z rozwojem zawodowym definiowanym jako proces indywidualnego wzrostu, zdobywania umiejętności i rozwoju związanego z pracą [Ball 1984]. Wyraża się on działaniami ukierunkowanymi na [Matthews, Megginson, Surtees 2008, s. 19]:

- wydobywanie ukrytych zdolności lub potencjału,
- przechodzenie na bardziej zaawansowany poziom,
- zrozumienie możliwości,
- przechodzenie przez kolejne stadia na wyższy, bardziej złożony lub bardziej rozwinięty poziom.

Czynnościowe ujęcie rozwoju pracowników zaproponował A. Pocztowski, określając je jako celową konfigurację przedsięwzięć wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności, kształtowania wartości, postaw, motywacji i umiejętności, a także dbania o kondycję fizyczną i psychiczną osób wykonujących pracę. Przedsięwzięcia te prowadzą do wzrostu efektywności organizacji oraz podniesienia wartości rynkowej jej zasobów ludzkich [Pocztowski 2007, s. 274]. Z perspektywy stawianych celów T. Listwan definiuje rozwój pracowników jako działania ukierunkowane na przygotowanie pracowników – w okresie zatrudnienia w organizacji – do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności [Listwan 1995, s. 73-74].

Rozwój pracowników może być również ujmowany systemowo jako cykl działania zorganizowanego będący elementem zarządzania przedsiębiorstwem. Takie podejście do procesu rozwoju pracowników skupia się na identyfikowaniu poszczególnych działań rozwojowych w określonej kolejności i umożliwia rozpatrywanie tego procesu z perspektywy zarówno zarządzania zasobami ludzkimi, jak i HRD. Schematyczny obraz systemowego ujęcia procesu rozwoju pracowników jako działania zorganizowanego prezentuje rys. 1.

Traktując rozwój pracownika jako działanie systemowe, należy określić elementy będące na wejściu, przejściu i wyjściu systemu. Wejście i wyjście determinują



Rys. 1. Systemowe ujęcie procesu rozwoju pracowników jako działania zorganizowanego

Źródło: opracowanie własne.

cztery podstawowe składniki organizacji, a mianowicie: cele i zadania, ludzie, zasoby (materialne, technologiczne i informacyjne) oraz struktura. Zasilenia wejściowe są kształtowane przez cele organizacji oraz zachowania wewnętrznych i zewnętrznych grup interesów (głównie właścicieli, zasobów ludzkich organizacji, konkurencji, podmiotów rynku pracy i rynku usług szkoleniowych i doradczych), a także uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne (przede wszystkim: sytuacja rynkowa, system prawny, kultura organizacyjna, strategia i plany rozwoju organizacji, strategia personalna, procesy i rozwiązania kadrowe funkcjonujące w przedsiębiorstwie). Wyjście systemu stanowią efekty działań rozwojowych wpływające na wyniki firmy (skuteczność osiągania celów i wykonywania zadań), kształtowanie kwalifikacji pracowników, modyfikacje stanu i wykorzystania zasobów materialnych, technologicznych i informacyjnych oraz zmiany w strukturze.

Fazę przejścia systemowego ujęcia procesu rozwoju pracowników można podzielić z perspektywy cyklu działania zorganizowanego na trzy etapy:

1. Preparację rozwoju pracowników.
2. Realizację działań rozwojowych.
3. Kontrolę procesów rozwojowych.

Istotą działań preparacyjnych jest identyfikacja i próba integracji indywidualnych aspiracji i możliwości rozwojowych pracowników z celami i możliwościami organizacji. Na tym etapie przedsiębiorstwo i pracownicy są równoprawnymi podmiotami, a od ich wzajemnych uzgodnień zależy powodzenie procesu rozwoju pracowników. Ważnym elementem preparacyjnym jest również kreowanie w organizacji atmosfery sprzyjającej podnoszeniu kwalifikacji.

Zasadniczym elementem procesu rozwoju pracowników jest jego realizacja obejmująca działalność szkoleniową, przemieszczenia pracowników na stanowiska pracy dające szanse rozwoju zawodowego oraz stwarzanie szans zaspokojenia potrzeb samorealizacji w miejscu pracy.

Podstawowym celem kontroli procesu rozwoju pracowników jest pozyskiwanie informacji zwrotnych na temat prowadzonych w organizacji działań rozwojowych. Wyniki kontroli mogą być wykorzystywane do korygowania planów sukcesji, planów karier i planów szkoleń, a także do modyfikowania działań zaliczanych do etapu realizacji rozwoju pracowników.

2. Realizacja procesu rozwoju pracowników

Szkolenie pracowników polega na zastosowaniu systematycznych i zaplanowanych działań zmierzających do uzupełnienia wiedzy, ćwiczenia umiejętności oraz kształtowania postaw [Armstrong 2005, s. 497]. Mogą się one odbywać w miejscu pracy (*on the job*) oraz poza miejscem pracy (*off the job*).

Sprawnie zorganizowany proces doskonalenia składa się z następujących etapów [Król 2006, s. 452; Poczowski 2007, s. 284; Rae 1999, s. 10; Sloman 1997, s. 40-43]:

- identyfikowanie potrzeb szkoleniowych w kontekście celów organizacji,
- określanie celów i programu szkolenia,
- realizacja szkolenia z zastosowaniem odpowiednich technik szkoleniowych,
- ocena przebiegu i efektów szkolenia.

Analiza potrzeb szkoleniowych polega na określeniu rozbieżności między tym, co dzieje się w firmie, a tym, co powinno się w niej dziać, z uwzględnieniem aspiracji rozwojowych pracowników. Potrzeby szkoleniowe powinny być analizowane pod kątem potrzeb organizacji, potrzeb zespołów i indywidualnych potrzeb pracowników [Armstrong 2005, s. 501; Boydell, Leary 2001, s. 24-29; Król 2006, s. 457; Mayo 2002, s. 136-137].

Informacje o potrzebach szkoleniowych mogą być pozyskiwane przez obserwowanie wykonywanej pracy, analizowanie efektów pracy, prowadzenie badań ankietowych, bezpośrednio rozmowy z pracownikami i przełożonymi oraz organizowanie spotkań z pracownikami, które będą dotyczyć problematyki doskonalenia i rozwoju [Rae 1999, s. 49-66], a także przez analizę dokumentów [Pocztowski 2007, s. 288].

Trafnie zdiagnozowane potrzeby szkoleniowe wyznaczają cele, program i przebieg szkolenia. Jednakże cele szkoleniowe są dodatkowo determinowane misją i wartościami firmy, kulturą organizacyjną, planami rozwoju organizacji, efektywnością wykonywania pracy indywidualnej i grupowej oraz czynnikami zewnętrznymi oddziałującymi na organizację [Mayo 2002, s. 49-58].

Aby stwierdzić, czy udało się osiągnąć założone cele szkoleń, należy prowadzić ich ewaluację. Można w tym celu wykorzystać model oceny szkoleń opracowany przez D.L. Kirkpatricka. Propozycja ta wyróżnia cztery etapy (poziomy) oceny szkolenia, a mianowicie poziomy: reakcji, uczenia się, zachowań i efektów. Ocena szkolenia jest bardzo ważna, gdyż pozwala stwierdzić, jaka jest jego skuteczność w osiągnięciu rezultatów wyznaczonych na etapie ustalania celów, oraz określić, co należy zmienić, aby w przyszłości szkolenie było skuteczniejsze. Podwaliny oceny szkolenia powinny zostać określone na etapie planowania szkolenia [Armstrong 2005, s. 511].

Przemieszczenia pracowników, aby miały walor rozwojowy, muszą być warunkowane zarówno celami organizacji, jak i indywidualnymi celami pracowników. Stąd też ich kierunek powinien wcześniej być określony w planach następstw i planach ścieżek karier zawodowych pracowników. Przemieszczenia realizujące rozwój zawodowy dotyczą najczęściej awansowania w górę hierarchii struktury organizacyjnej, a w organizacjach wielozakładowych również przemieszczeń do ich central lub innych jednostek, w których praca stanowi niezbędny element realizacji rozwoju zawodowego. Rozwojowe przemieszczenia pracowników dotyczą również przesunięć poziomych ukierunkowanych na zdobycie określonych doświadczeń lub kształcenie „wielozawodowe”. Mogą one także przyjmować charakter czasowego wykonywania niektórych prac w ramach systemowej rotacji pracowników lub zastępstw.

Oprócz wymienionych typowych praktyk niektórzy autorzy wskazują jeszcze inne działania organizacji mające walor rozwojowy. Może to być na przykład struk-

turyzacja pracy obejmująca rozszerzanie zakresu zadań, wzbogacanie treści pracy, tworzenie sprzężenia zwrotnego z wynikami pracy oraz wprowadzanie grupowych form organizacji pracy [Pocztowski 2007, s. 276-281; Sajkiewicz 1986, s. 208]. Jako element rozwoju pracowników traktowane jest również zdobywanie doświadczeń poprzez wzbogacanie i rozszerzanie pracy oraz kształtujące relacje interpersonalne zachodzące w procesach coachingu i mentoringu [Rybak 2000, s. 113-115]. Do prowadzenia polityki rozwojowej kwalifikowane są również działania z zakresu ochrony i promocji zdrowia oraz kształtowania karier [Król 2006, s. 435-447]. Podkreślany jest również rozwojowy aspekt oceniania pracowników i ich integrowania [Listwan 1995, s. 74]. Jako element rozwoju można również traktować umożliwienie pracownikom zaspokojenia potrzeby samorealizacji w miejscu pracy poprzez wykonywanie zadań zleconych, udział w pracach zespołów zadaniowych, organizowanie konkursów racjonalizatorskich lub innowacyjnych, stwarzanie możliwości rozwijania kwalifikacji pozazawodowych (promowanie działalności sportowej, hobbyistycznej, elastyczny czas pracy). Działania te rozwijając różne zdolności pracowników przyczyniają się do zwiększenia ich podatności na innowacje oraz lojalności i zaangażowania w proces pracy [Suchodolski 2006, s. 154].

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja i próba porównania praktyk etapu realizacji procesu rozwoju pracowników w działających w Polsce firmach polskich i międzynarodowych.

3. Przedmiot i zakres badań

Prezentowane w artykule wyniki badań stanowią fragment badań własnych autora nad procesem zarządzania rozwojem pracowników w organizacjach gospodarczych (wyniki zebrano podczas testowania narzędzia badawczego). Badaniem objęto łącznie 55 organizacji, w tym 34 jednostki należące do różnych koncernów międzynarodowych działających w Polsce oraz 21 firm polskich. Większość z nich miała swoje siedziby na terenie Dolnego Śląska.

Spośród firm międzynarodowych 25 przedsiębiorstw wywodziło się z krajów Europy Zachodniej (głównie z Niemiec i Francji), 7 było organizacjami pochodzącymi z Ameryki Północnej, a 3 to firmy azjatyckie. Wśród nich 22 przedsiębiorstwa były zaliczane do grupy firm dużych (zatrudniających powyżej 250 pracowników), pozostałych 12 to firmy średnie lub małe. Spośród polskich organizacji po 8 było kwalifikowanych do grupy firm dużych i małych, a 3 – do średnich.

Zastosowana procedura badawcza obejmowała badania ankietowe oraz wywiady z przedstawicielami badanych firm zajmujących stanowiska kierownicze lub specjalistyczne i będącymi jednocześnie uczestnikami studiów MBA. Badania przeprowadzono na przełomie lat 2009-2010.

4. Prezentacja wyników badań

4.1. Szkolenia pracowników

W zdecydowanej większości badanych organizacji (zarówno międzynarodowych, jak i polskich) duży nacisk kładziono na proces inwestowania w szkolenia pracowników. Jedyne w prawie 20% firm polskich nie inwestowano w podnoszenie kwalifikacji wszystkich zatrudnionych. Wśród organizowanych szkoleń największą popularnością cieszyły się szkolenia branżowe zwiększające kwalifikacje zawodowe pracowników związane z wykonywanymi obowiązkami. Firmy międzynarodowe natomiast powszechniej niż polskie inwestowały w rozwijanie kwalifikacji miękkich i naukę języków obcych. Przedsiębiorstwa międzynarodowe również dwa razy częściej niż polskie organizowały proces doskonalenia w formie systematycznych, realizowanych cyklicznie szkoleń przygotowujących do pełnienia przyszłych funkcji kierowniczych. Takie przygotowanie przybierało formę rozbudowanych programów szkoleniowych prowadzonych pod hasłem uniwersytetów wewnętrznych lub szkół liderów. 24% organizacji międzynarodowych oferowało szkolenia poza granicami Polski. Takich praktyk firmy polskie w ogóle nie stosowały. Przedsiębiorstwa międzynarodowe były także nieco bardziej hojne w finansowaniu szkoleń wynikających z osobistych inicjatyw swoich pracowników. Częstość stosowanych praktyk szkoleniowych w procesie rozwoju pracowników prezentuje tab. 1.

Tabela 1. Procentowy udział firm realizujących poszczególne praktyki szkoleniowe w badanych organizacjach

Praktyki szkoleniowe	Firmy międzynarodowe	Firmy polskie
Organizacje inwestujące w szkolenia pracowników	100	81
Organizacje nie inwestujące w szkolenia pracowników	0	9,5
Organizacje inwestujące w szkolenia pracowników z grupy <i>high potential</i>	0	9,5
Szkolenia zawodowe/branżowe	88	90
Szkolenia kwalifikacji miękkich	56	43
Szkolenia językowe	68	29
Szkolenia za granicą	24	0
Szkoły liderów	32	14
Finansowanie szkoleń z inicjatywy pracownika	65	57

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Potrzeby szkoleniowe w badanych organizacjach były najczęściej identyfikowane na podstawie wniosków bezpośredniego przełożonego, a nieco rzadziej na podstawie wniosków zainteresowanych pracowników. W blisko połowie badanych

przypadków określanie potrzeb szkoleniowych wynikało z planowania rozwoju pracowników. Relatywnie rzadko potrzeby szkoleniowe były diagnozowane jako skutek wyników ocen okresowych. Takie wykorzystanie wyników ocen występowało częściej w przypadku firm międzynarodowych. Częstość występowania poszczególnych praktyk przy określaniu potrzeb szkoleniowych prezentuje tab. 2.

Tabela 2. Procentowy udział firm wykorzystujących różne sposoby identyfikowania potrzeb szkoleniowych w badanych organizacjach

Sposoby identyfikowania potrzeb szkoleniowych	Firmy międzynarodowe	Firmy polskie
Wnioskowanie zainteresowanego pracownika	59	71
Wnioskowanie bezpośredniego przełożonego	67	76
Plan rozwoju pracownika	41	43
Wyniki ocen okresowych	35	24

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 3. Procentowy udział firm stosujących różne sposoby oceniania szkoleń w badanych organizacjach

Sposób oceniania szkoleń	Firmy międzynarodowe	Firmy polskie
Badanie na poziomie reakcji	53	19
Badanie na poziomie uczenia się	44	14
Badania na poziomie zachowań	12	42
Badanie na poziomie efektów	38	62
Nie bada się efektywności szkoleń	9	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Okolo 90% badanych organizacji deklaroowało różne formy oceniania szkoleń pracowników. Analizując stosowane praktyki z perspektywy modelu Kirkpatricka, można zauważyć, iż firmy międzynarodowe częściej dokonywały oceny na poziomie reakcji i uczenia się, natomiast polskie – na poziomie efektów i zachowań. Częstość stosowania praktyk oceniania szkoleń w badanych firmach prezentuje tab. 3.

4.2. Przemieszczenia

Zasadniczym elementem realizacji procesu rozwoju pracowników są działania organizacji ukierunkowane na doskonalenie zatrudnionych. Jednak o poziomie rozwinięcia procesu świadczyć również mogą przedsięwzięcia zmierzające do zaspokojenia potrzeb samorealizacji w miejscu pracy lub umożliwienia realizacji aspiracji zawodowych poprzez przemieszczenia organizacyjne.

Tabela 4. Procentowy udział firm wykazujących wybrane efekty przemieszczeń organizacyjnych w badanych organizacjach

Efekty przemieszczeń organizacyjnych	Firmy międzynarodowe	Firmy polskie
Szefowie pionów wywodzą się z badanej firmy	74	52
Wszyscy szefowie pionów pochodzą spoza organizacji	15	14
Wszyscy szefowie pionów pochodzą z zagranicy	9	0
Byli pracownicy firmy pracują w zagranicznych jednostkach korporacji	6	10
Byli pracownicy firmy pracują w innych jednostkach korporacji	12	19

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W większości badanych organizacji umożliwiano pracownikom zaspokajanie potrzeb związanych z przemieszczeniami organizacyjnymi. Wyrazem tych możliwości był chociażby fakt, iż tylko w około 15% organizacji stanowiska szefów pionów były obsadzone wyłącznie osobami wywodzącymi się spoza badanych przedsiębiorstw. Ciekawym zjawiskiem jest informacja, iż w prawie 30% firm polskich byli pracownicy badanej jednostki pracują w innych oddziałach korporacji, w grupie firm międzynarodowych taka praktyka występuje zaś tylko w niespełna 20% przypadków. Częstość występowania wybranych efektów przemieszczeń organizacyjnych prezentuje tab. 4.

4.3. Samorealizacja w miejscu pracy

W badanych firmach międzynarodowych częściej niż w firmach polskich istniała możliwość zaspokajania potrzeb związanych z samorealizacją poprzez aktywne uczestniczenie w pracach zespołów zadaniowych lub projektowych. Intrygująca jest zaś dwa razy częstsza możliwość zaspokajania potrzeb osobistych dzięki pracy w danej organizacji w przypadku firm polskich. Częstość występowania wybranych możliwości zaspokajania potrzeby samorealizacji w badanych firmach prezentuje tab. 5.

Tabela 5. Procentowy udział firm stosujących wybrane możliwości zaspokajania potrzeby samorealizacji w badanych organizacjach

Możliwość zaspokajania potrzeby samorealizacji w miejscu pracy	Firmy międzynarodowe	Firmy polskie
Praca w zespołach zadaniowych/projektowych	74	57
Praca w zespołach międzynarodowych	38	14
Możliwość rozwijania kwalifikacji pozazawodowych	56	47
Możliwość zaspokajania potrzeb osobistych	18	38

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

5. Wnioski z badań

Na podstawie przedstawionych w artykule wyników badań można wyciągnąć następujące wnioski dotyczące porównania praktyk występujących na etapie realizacji procesu rozwoju pracowników w działających w Polsce firmach polskich i międzynarodowych:

- Firmy międzynarodowe wciąż przykładają większą wagę do procesu szkolenia pracowników niż firmy polskie. Jednakże sytuację, w której ponad 90% firm polskich inwestuje w szkolenia pracowników, można na pewno oceniać pozytywnie.
- Stan, w którym firmy zagraniczne zdecydowanie częściej niż polskie organizują proces szkoleniowy swoich pracowników za granicą oraz w formie kompleksowego procesu edukacyjnego typu szkoły liderów, wynikać może nie tylko z większej świadomości zarządzających o wadze edukowania pracowników, ale również z powodu nieco większych zasobów finansowych od tych, którymi dysponują polskie organizacje.
- Napawać może optymizmem sytuacja, w której ponad 40% firm zarówno międzynarodowych, jak i polskich identyfikuje potrzeby szkoleniowe na podstawie planów rozwoju pracowników. Świadczy to o tym, iż zarządzający w obu typach organizacji podchodzą do procesu edukacyjnego w sposób systemowy i z dużym wyprzedzeniem antycypują przyszłe potrzeby kwalifikacyjne firm.
- Zastanowienie budzi wysoki odsetek firm polskich (ponad 60%) oceniających szkolenia według kryteriów efektywnościowych. Rzetelna ocena szkolenia w tym wymiarze wymaga bardzo wyrafinowanych i czułych narzędzi badawczych, których nawet konstrukcja teoretyczna budzi kontrowersje. Wydaje się, że ten wynik badawczy wymaga skontrolowania.
- Analizując wyniki badań odnoszące się do efektów przemieszczeń pracowników, można wyciągnąć wniosek, iż praca w międzynarodowej korporacji daje większe szanse pracownikowi na objęcie eksponowanych stanowisk w ramach awansu wewnętrznego niż te, jakie ma on, pracując w firmach polskich. Wniosek taki można sformułować na podstawie informacji, że w organizacjach międzynarodowych szefowie pionów wywodzili się częściej (o 50%) z badanej jednostki niż w firmach polskich.
- W firmach międzynarodowych zdecydowanie częściej niż w firmach polskich korzysta się z pracy w ramach zespołów zadaniowych czy projektowych. Przewagą pracy zespołowej, oprócz zwiększenia prawdopodobieństwa wystąpienia efektu synergii, jest zwiększanie kapitału wiedzy pozostającego w dyspozycji organizacji.

Zaprezentowane w niniejszym artykule wyniki badań dotyczących zagadnień prowadzenia rozwoju pracowników wskazują na niezbyt duży dystans między praktykami rozwojowymi stosowanymi w firmach polskich i działających w Polsce firmach międzynarodowych.

Dla autora tekstu dodatkową korzyścią z prezentacji tych treści są wskazania dotyczące modyfikacji użytego narzędzia badawczego, szczególnie w odniesieniu do badania problematyki efektywności szkoleń, przemieszczeń pracowników i samorealizacji w miejscu pracy.

Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Ball B., *Careers Consulting in Practice*, The Falmer Press, London 1984.
- Boydell T., Leary M., *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Król H., *Proces szkolenia pracowników*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2006.
- Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Kadry, Wrocław 1995.
- Matthews J.J., Megginson D., Surtees M., *Rozwój zasobów ludzkich*, Helion, Gliwice 2008.
- Mayo A., *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.
- Rae L., *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 1999.
- Rybak M., *Rola kształcenia i doskonalenia pracowników w rozwoju potencjału pracy*, [w:] M. Rybak (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie*, SGH, Warszawa 2000.
- Sajkiewicz A., *Harmonizacja pracy, czynniki społeczne, ekonomiczne i organizacyjne*, PWE, Warszawa 1986.
- Sloman M., *Strategia szkolenia pracowników*, PWN, Warszawa 1997.
- Suchodolski A., *Rozwój pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Walton J., *Strategic Human Resource Development*, Prentice Hall, London 1999.

COMPARISON OF EMPLOYEE DEVELOPMENT PRACTICES IN POLISH FIRMS AND MNCs

Summary: This paper presents the system of employee development process. The main goal of this article is to juxtapose and compare the pilot research findings on the employee development processes conducted in Polish firms and international corporations operating in Poland.