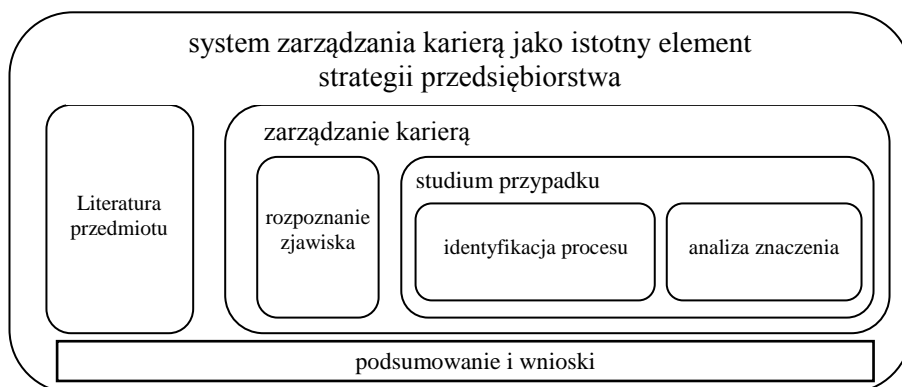


## System zarządzania karierą pracowników jako istotny element strategii przedsiębiorstwa

Agata Pierścieniak<sup>1</sup>, Liliana Gałka<sup>2</sup>, Agnieszka Leśniak<sup>3</sup>

### Wstęp

W dobie gospodarki opartej na wiedzy w ustalaniu strategii przedsiębiorstwa coraz silniejszą pozycję przyjmują zasoby ludzkie. Zagadnienia związane z tworzeniem ścieżki kariery, inwestowaniem w kapitał ludzki, czyli ogólnie zarządzaniem zasobami ludzkimi, stają się dla przedsiębiorstw jednymi z priorytetów. W artykule podjęto próbę określenia roli systemu zarządzania karierą w kontekście realizacji strategicznych celów firmy. W tym celu postawiono trzy pytania badawcze: Na czym polega proces zarządzania karierą? Czy zarządzanie karierą w przedsiębiorstwie jest ważne i czy warto rozwiązywać ten problem systemowo? Jak w praktyce wygląda proces zarządzania karierą pracowników? W procesie poszukiwania odpowiedzi na postawione pytania opracowano metodykę badań (rys.1).



**Rys. 1. System zarządzania karierą pracowników jako istotny element strategii przedsiębiorstwa – metodyka badań**

Źródło: Opracowanie własne

<sup>1</sup> Dr inż. Agata Pierścieniak, Katedra Ekonomiki i Zarządzania, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Rzeszowski

<sup>2</sup> Lic. Liliana Gałka, Koło Naukowe Ekonomistów – Sekcja Innowacje w Zarządzaniu, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Rzeszowski

<sup>3</sup> Lic. Agnieszka Leśniak, Koło Naukowe Ekonomistów – Sekcja Innowacje w Zarządzaniu, Uniwersytet Rzeszowski

Przedstawiona problematyka ma charakter eksploracyjny i wymaga podejścia jakościowego, dlatego w zaproponowanej metodyce wykorzystano studium przypadku, które pozwala na obserwacje badanego zjawiska w rzeczywistości. Artykuł ma charakter poznawczy i jest głosem w dyskusji naukowej nad zagadnieniem związanym z problematyką zarządzania zasobami ludzkimi poprzez tworzenie mechanizmów zarządzania karierą pracowników. W artykule wykorzystano doświadczenia firmy X zidentyfikowane w ramach realizacji międzynarodowego projektu badawczego Human Resources Management 2013 w Timisoarze w Rumunii. Projekt polegał na zapoznaniu się ze stanem faktycznym – identyfikacji zjawiska systemu kariery pracowniczej i ocenie rzeczywistego systemu w świetle dorobku nauki organizacji i zarządzania.

## **Strategie przedsiębiorstw w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi**

W ramach działalności przedsiębiorstwo czy organizacja powinna posiadać sformułowane jasno i precyzyjne powiązania wewnętrzne oraz wykazywać się umiejętnością zarządzania nimi. Aby osiągnąć przewagę konkurencyjną, przedsiębiorstwa dążą do poprawienia wartości zasobów zarówno materialnych, jak i niematerialnych. We współczesnych warunkach to właśnie kapitał ludzki jest drogą do innowacyjności i sukcesu, więc dbałość o jego rozwój i doskonalenie powinna być kluczowym elementem zarządzania zasobami ludzkimi. Kapitał ludzki staje się źródłem nowych pomysłów, programów zmian oraz drogą do rozwiązywania problemów i konfliktów. Jedynie ludzie mogą wykazywać się kreatywnością. Jednak zasadniczą cechą, która odróżnia kapitał ludzki od kapitału rzeczowego jest to, że nie stanowi on własności przedsiębiorstwa. Możliwa jest zmiana miejsca pracy, a więc utrata kompetencji, wiedzy, umiejętności, kwalifikacji wykorzystywanych w przedsiębiorstwie. Podejmowanie działalności w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi powoduje bardziej personalne podejście do pracownika, a co za tym idzie, doprowadza do wzrostu wartości kapitału ludzkiego [Masłyk-Musiał 2011: 22].

Strategia jest próbą odpowiedzi na pytanie, co organizacja ma zamiar robić w przyszłości, jest więc programem definiowania celów organizacji, a także programem realizacji tych celów i pełnieniem misji [Grzebyk 2012: 69].

Strategiczne działanie zakłada zrealizowanie określonych programów zmian, czego konsekwencją jest zdobycie z góry wyznaczonego celu. Zmiany następujące w organizacji dzieli się ze względu na:

- intencjonalność – na planowe i losowe
- złożoność – na dostosowawcze i strategiczne.

Pierwszy podział pozwala w wynikach strategii wyszukać te zmiany, które zaszczyły celowo i wykazały się założonymi efektami, oraz te, które wyniknęły w sposób niezamierzony i których skutki dla przedsiębiorstwa są nieprzewidywalne, a więc obarczone wyższym ryzykiem. Organizacje w swej działalności powinny zarówno przygotowywać się do zmian nieplanowanych, jak i projektować zmiany celowe.

Wdrażanie zmian, nie tylko w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, w dobie gospodarki opartej na wiedzy jest z reguły jedyną szansą na przetrwanie przedsiębiorstwa na rynku. Silna konkurencja powoduje, że poszukiwane są przez przedsiębiorstwa nowe drogi do osiągnięcia sukcesu – jest to według określenia Petera Druckera organizacja „w ruchu”.

Proces zarządzania zasobami ludzkimi jest procesem złożonym, ewoluuje i w miarę rozwoju inne jego elementy nabierają znaczenia. W latach 80. postrzegano go jako proces pozyskania, utrzymania i rozwoju [Bittel 1989 ], dziś akcenty kładzie się na:

- planowanie zatrudnienia – pozyskiwania pracowników,
- marketing personalny – adaptację i opiekę nad nowo zatrudnionymi,
- controlling personalny – rozwój pracowników,
- odchodzenie pracowników z organizacji [Fisher za: Marciniak 2006: 32].

Pomimo zmieniającej się nomenklatury i wprowadzania do nauki coraz to nowych pojęć i teorii za paradygmat uznano związek strategii zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią realizowaną przez przedsiębiorstwo. W realizacji celów i wprowadzaniu zmian konieczne jest uwzględnienie rozwoju pracowników, podnoszenie ich kwalifikacji przy jednoczesnym zaplanowaniu wykorzystania nabytych przez nich umiejętności.

**Tabela 1. Integracja strategii zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią firmy**

<b>Strategia firmy</b>	<b>Strategia ZZL</b>
Jaką prowadzimy działalność?	Jakich pracowników potrzebujemy?
Dokąd zmierzamy i w jaki sposób chcemy dotrzeć do celu?	Jaki rodzaj struktury jest nam potrzebny?
Jakie są nasze mocne i słabe strony?	W jakim stopniu mocne i słabe strony są związane z zasobami ludzkimi?
Jakie są nasze szanse i zagrożenia?	Jakie to stwarza możliwości rozwoju i motywowania pracowników? Jakie zagrożenia wynikają z deficytów kompetencji?
Jakie są główne problemy strategiczne?	W jakim stopniu są one związane w organizacją i personelem? Czy menadżerowie widzą implikację dla zarządzania zasobami ludzkimi?
Jakie są kluczowe czynniki sukcesu determinujące sposób realizacji misji?	W jakim stopniu sukces firmy zależy od jakości, motywacji, zaangażowania i postaw personelu? W jaki sposób można stymulować wysoką efektywność pracy?

Źródło: Hendry 1995 za: Wilk A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań 2010, s. 21

W tabeli 1. przedstawiono związek, jaki istnieje między strategią działalności przedsiębiorstwa, a tą stosowaną w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W każdym

z pytań dotyczących całego przedsiębiorstwa zawierają się pytania dotyczące kapitału ludzkiego – bo to właśnie ludzie realizują strategię i osiągają zamierzone cele.

Organizacja nie może realizować swojej strategii bez pracowników, którzy odgrywają w niej decydującą rolę. Są sprawcami wszystkich działań zachodzących w firmie, bowiem pozostałe jej składniki, takie jak maszyny, urządzenia, technologie, techniki działania, normy są ich dziełem, a więc są zależne od nich i oni decydują o ich kształcie. Wszystko, co zachodzi w organizacji, zależy od osób w niej uczestniczących [Strużycki, 2008: 241].

### **Znaczenie kariery pracowniczej w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa**

Forma organizacji jest cechą unikatową każdego przedsiębiorstwa. Jest to wypadkowa wielu elementów, między innymi: strategii, struktury organizacyjnej, oraz zarządzania przedsiębiorstwem. Kariera jest znaczącym fragmentem zarządzania zasobami ludzkimi i wpływa w sposób istotny na kapitał ludzki [Miś 2007a: 209]. Kariera zawodowa jest najszerzej rozumiana jako przebieg życia zawodowego. Jest to sekwencja zawodowych ról w różnych fazach życia. Najważniejszy cel rozwoju kariery zawodowej to wykorzystanie w pełni potencjału, jaki drzemie w pracownikach. Powiązanie celów indywidualnych z celami całego przedsiębiorstwa jest równie istotnym skutkiem. Stworzenie i przekazanie pracownikom jasnych reguł indywidualnego rozwoju oraz zasad awansowania jest konsekwencją tego działania.

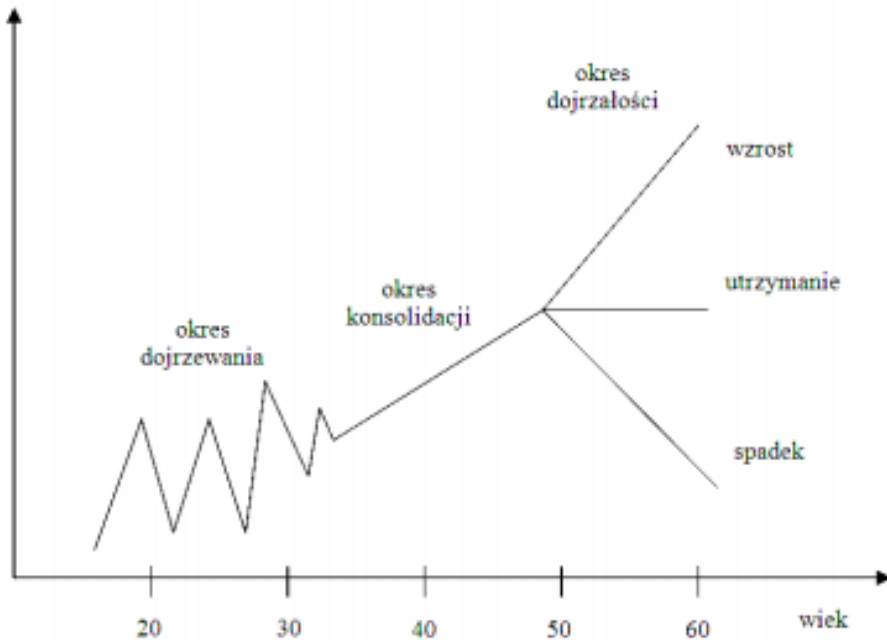
Planowanie kariery pracowników to proces prowadzony przez komórki zarządzające zasobami ludzkimi w organizacji. Istotnym jego narzędziem jest ścieżka kariery, która przedstawia zasady przemieszczania się pracowników w obrębie danej organizacji pomiędzy poszczególnymi stanowiskami pracy, czego celem jest nabycie nowych i poszerzanie bieżących kompetencji pracownika.

Podstawowe elementy wyróżnione w ścieżce kariery to:

- wyszczególnienie poziomów (etapów) kariery;
- specyficzne kompetencje wymagane na poszczególnych etapach kariery;
- okres czasu potrzebny do przejścia z niższego na wyższy poziom w hierarchii kariery.

Ścieżki kariery w organizacji mogą być rozpatrywane pod względem dwóch aspektów: kariera pracownicza lub kariera ekspercka. Pierwszy z nich może być przypisany wyłącznie pracownikom obejmującym bądź kandydującym na kierownicze stanowiska. Pracownikom specjalizującym się w realizowaniu określonych funkcji w danym obszarze organizacji (za wyłączeniem funkcji kierownictwa) przypisywana jest ścieżka kariery eksperckiej [Kmieciak, Pietrowski 2009: 77].

Realizowanie kariery zawodowej w praktyce składa się ze zdobywania coraz wyższych stanowisk (kariera pionowa), które wiążą się z wyższym poziomem wiedzy i umiejętności (kariera pozioma). Na karierę pracowniczą składają się etapy zaprezentowane na rysunku 2.



Rys. 2. Etapy kariery zawodowej

Źródło: Zajac Cz., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań, s. 192, rys. 40

Na rysunku 2. przedstawione zostały etapy kariery o charakterze modelowym – często w praktyce dany etap nie ma dokładnego pokrycia z fazą życia człowieka.

Kariera pracownicza jest istotnym elementem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Za najważniejszą wartość dla kariery uznaje się wiedzę – dla organizacji, która jest o tyle istotna, o ile powiązana jest z pracą zawodową. Wiedza jednostki jest zindywidualizowana – są to indywidualne i wyróżniające kompetencje. W sprawnym procesie zarządzania zasobami ludzkimi głównym wyzwaniem jest zorganizowanie zespołu pracowniczego, który da firmie przewagę konkurencyjną. Zakres wiedzy przedsiębiorstwa o pracownikach powinien obejmować wiele aspektów: możliwości rozwojowe pracowników, ich plany i aspiracje oraz sformułowania, jak mogą oni rozwinąć swą wiedzę indywidualną [Wawrzyniak 1999: 18].

Społeczeństwo, będąc otoczeniem działania zarówno organizacji, jak i jednostki, dąży do stworzenia reguł, zasad i procedur wzajemnego oddziaływania na siebie. Te „procesy łączące” mają podobny charakter w konkretnych sytuacjach. Są to sposoby rekrutowania pracowników, techniki i procedury rozwoju ich potencjału pracy, zasady awansu, metody oceniania i sprzężenie zwrotne, systemy nagród.

W zakresie zarządzania karierą zatrudnionych pracowników wyróżnić można takie rodzaje aktywności, które prowadzą do rozwoju indywidualnego jednostki. Jest to przede wszystkim system szkoleń i doskonalenia zawodowego, co pozwala zaspokoić pojawiające się potrzeby organizacyjne w zakresie wiedzy i umiejętności pracowników. Wiąże się to również z planami strategicznymi organizacji w kontekście

rozwoju personalnego, które poprzez cykl szkoleń prowadzą do uzyskania zaplanowanego kształtu i struktury wiedzy w organizacji. Zrealizowanie wyznaczonego celu, jakim jest posiadanie efektywnego i dyspozycyjnego personelu, wymaga zastosowania także innych instrumentów rozwoju, jakimi mogą być na przykład przemieszczenia pracowników bądź strukturyzacja pracy [Pocztowski 1998: 241]. Pierwszy instrument pozwala na pełniejsze wykorzystanie indywidualnego potencjału pracy poprzez bardziej precyzyjne dopasowanie pracownika do wymogów stanowisk pracy i prowadzi do podniesienia kwalifikacji na skutek odbytych szkoleń. Zaś strukturyzacja pracy polegająca na modyfikacji zadań przypisanych do konkretnego stanowiska pozwala pełniej wykorzystać umiejętności pracownika [Szałkowski 2002: 26].

Za równie istotny element zarządzania karierą pracowniczą należy uznać wynagradzanie [Armstrong 2000: 486, Janowska 2010: 87]. Występuje związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy rozwijaniem się pracownika a uzyskiwaniem nagrody za ten rozwój – w wypadku wynagradzania mówimy tu o charakterze finansowym tej nagrody. Niektóre z przedsiębiorstw używają również zabezpieczenia socjalnego w tym aspekcie oddziaływania na rozwój kariery i pracownika, lecz niezmiernie rzadko można identyfikować to ze sferą zawodowej aktywności. W literaturze zadania związane ze sferą aktywności w dziedzinie kariery nie są odrębną aktywnością, gdyż nie posiadają celów ani odpowiednich metod.

Tradycyjnie kariera umiejscawiana jest w jednym przedsiębiorstwie lub jest to konsekwencja zajmowanych przez jednostkę sekwencyjnych pozycji w organizacji. Jednak gromadzenie doświadczeń wynikających z pracy to nie wszystko, co wchodzi w skład kariery w nowoczesnym przedsiębiorstwie. Współczesne definicje przestały pomijać to, co czyni przedsiębiorstwo unikalnym i konkurencyjnym – wiedzę, jaka jest gromadzona przez jednostki w wyniku doświadczeń związanych z pracą [Armstrong 2000: 485]. Podmiotami wiedzy w przedsiębiorstwie są ludzie. To oni zbierają i używają posiadaną wiedzę. Mogą ją także nabywać bez ograniczeń, a co za tym idzie, to ludzie w organizacji decydują o rozróżnieniu przedsiębiorstwa od innych. W ramach uczenia się jednostki następuje przełożenie wiedzy na praktykę w toku działań codziennych. Jeżeli organizacja stwarza odpowiednie warunki, wiedza jednostkowa może rozprzestrzenić się na całą organizację. Dzieje się tak na przykład w ramach pracy grupowej czy w ramach szkoleń.

Podstawowe procesy związane z zarządzaniem zasobów ludzkich w organizacji w dobie współczesnej gospodarki są kluczowym elementem systemu zarządzania karierą. Obejmuje on zatem takie części, jak:

- planowanie zasobów ludzkich;
- rekrutacje z uwzględnieniem selekcji;
- rozwój i szkolenie pracowników;
- motywowanie z uwzględnieniem wynagrodzenia, przemieszczania się pomiędzy stanowiskami, pracy zespołowej, a także zabezpieczenia społecznego;
- ocena i kontrolowanie jako nieodzowna informacja zwrotna zarówno dla firmy, jak i dla pracowników [Armstrong 2001: 512–515].

Zadania HRM są jasno określone i wiążą się z szeroko pojętym efektywnym wykorzystaniem zasobów ludzkich na potrzeby organizacji. W tym kontekście można wyróżnić funkcje i zadania HRM związane z systemem zarządzania karierami.

**Tabela 2. Funkcje i zadania zarządzania zasobami ludzkimi  
konstituujące system zarządzania karierami**

Funkcje i zadania HR	
kluczowe	pomocnicze
<ul style="list-style-type: none"> <li>– planowanie</li> <li>– rekrutacja</li> <li>– motywacja (wynagradzanie, przemieszczenia stanowiskowe, praca zespołowa, zabezpieczenie socjalne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– czas pracy</li> <li>– formy pracy</li> <li>– przywództwo</li> <li>– komunikowanie się</li> <li>– partycypacja</li> </ul>

Źródło: Miś A., 2007, *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 202

Nie da się nie zauważyć zmian, jakie zachodzą w organizacjach, gdy chodzi o koncepcje kariery w świetle różnych warunków działalności organizacji. Organizacje z narzucających swoją kontrolę stały się organizacjami sprzyjającymi, a nawet umożliwiającym rozwijanie się jednostki. Organizacja dzięki takim działaniom zyskuje pracowników, którzy stale się rozwijają, mają motywację do pracy oraz wykonują ją z dokładnością.

### **Identyfikacja systemu zarządzania karierą w badanym przedsiębiorstwie**

W ramach projektu naukowo-badawczego Human Resources Management 2013 realizowanego w Rumunii podjęto problematykę karier pracowniczych. Przedmiotem badań było przedsiębiorstwo z kapitałem zagranicznym, jeden trzech największych sprzedawców detalicznych na terenie Rumunii w branży spożywczej. Firma posiadała na terenie kraju ok. 150 sklepów w 87 miastach. Zatrudniała około 4000 ludzi z prognozą zatrudnienia do końca roku 2013 kolejnych 1000 osób. Firma z perspektywą na rozwój, której zyski z roku na rok wzrastają o ok. 30 % (w roku 2011 wzrost o 28 %, w roku 2012 wzrost o 23%).

Przedsiębiorstwo identyfikując swoje mocne strony, wskazało na: entuzjastyczny, wielonarodowy i ekspercki zarząd, szybkie podejmowanie decyzji i reagowanie na zmiany rynkowe, elastyczność, gdy chodzi o dostosowanie się do warunków lokalnych rynków, brak standaryzacji w działalności sklepów oraz skupienie się na krajowym, rumuńskim rynku.

Celem przeprowadzonych badań była diagnoza działań podejmowanych w obszarze zarządzania karierą pracowników oraz zaproponowanie rekomendacji związanych z usprawnieniem podejmowanych przez firmę działań. Badania miały charakter diagnostyczno-ekspertycki i prowadzone były w trzech etapach: teoria postawionego problemu, diagnoza stanu rzeczywistego (analiza dokumentacji i wywiady) i przygotowanie raportu oraz formułowanie rekomendacji.

W procesie rozpoznania pojęcia *system zarządzania karierą* ustalono elementy, które są istotne z punktu widzenia praktyki przedsiębiorstwa. Są to:

1. Matryca stanowisk pracy,
2. Matryca kompetencji,

3. Formy oceny indywidualnej,
4. Zidentyfikowanie „gwiazd” wśród pracowników,
5. Zidentyfikowanie specjalnych umiejętności „gwiazdy”,
6. Metody rozwoju pracownika,
7. Programy szkoleniowe,
8. Program rekrutacji wewnętrznej,
9. Lista najbardziej prawdopodobnych przemieszeń na ścieżce kariery.

W badanym przedsiębiorstwie zidentyfikowanych zostało tylko kilka z wymienionych elementów.

Przedsiębiorstwo nie posiada macierzy stanowisk pracy lecz niescalone elementy w poszczególnych wydziałach – drabiny kariery. Podstawową trudnością w utworzeniu macierzy w przedsiębiorstwie jest wartościowanie stanowisk pracy w różnych departamentach i brak konsolidacji jego rezultatów. Jako przykład można podać sytuację pozycjonowania na jednym poziomie recepcjonisty i kasjera, na co ten pierwszy się nie zgadza, uznając wyższą wartość swojej pracy w stosunku do innych stanowisk znajdujących się na tym samym poziomie.

W ramach stworzenia matrycy kompetencji niezbędnych na poszczególne stanowiska przedsiębiorstwo skonstruowało obszerne listy przedstawiające wiedzę, umiejętności i doświadczenia umożliwiające objęcie danego stanowiska. Macierz kompetencji jest ściśle związana z macierzą stanowisk pracy z uwagi na fakt, iż przedstawia powiązania pomiędzy zdobywaniem stanowisk na poszczególnych szczeblach.

W przedsiębiorstwie za ocenę pracowników, odpowiada zarówno dział treningu, jak i Human Resources. Jednakże przedsiębiorstwo nie posiada jednolitego systemu oceniania indywidualnych pracowników. Dokonują tego szefowie poszczególnych departamentów na podstawie własnych formularzy i na postawie własnych preferencji.

Za „gwiazdę”, lidera wśród pracowników, przedsiębiorstwo uznaje najlepszego i najlepiej rokującego na przyszłość kandydata do awansu. Proces ten w badanym przedsiębiorstwie polega na długotrwałej obserwacji pracowników przez szefów poszczególnych departamentów. Często mianem „gwiazdy” określanymi może być nie jeden, a kilku pracowników na tym samym szczeblu. Po wybraniu „gwiazd” przeprowadza się intensywne treningi celem nabycia kompetencji niezbędnych do wykonywania zadań na wybranym stanowisku. Okres ten jest uzależniony od rodzaju stanowiska, na jakie „gwiazda” jest przygotowywana, a także od liczby wakatów.

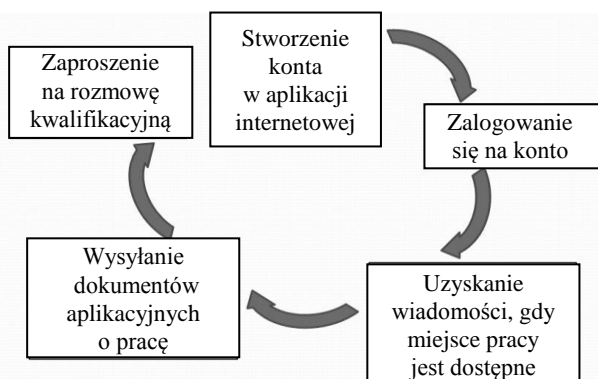
Identyfikacja wyjątkowych kompetencji „gwiazd” dokonywana jest na podstawie różnego rodzaju testów, począwszy od testów sprawdzających wiedzę, skończywszy na testach miękkich umiejętności. Mogą to być specjalnie i niezależnie od przedsiębiorstwa wytworzone sytuacje w pracy, jak również zorganizowanie zadań praktycznych w ramach szkoleń.

Elementy 6. i 7. wyszczególnione w elementach systemu zarządzania karierą są ze sobą ściśle powiązane, ponieważ obydwa mają na celu doprowadzić do rozwoju pracownika. W ramach metod rozwoju pracownika firma stosuje: trening wewnętrzny, szkolenie na konkretne stanowisko pracy, włączanie pracownika w różnego rodzaju projekty, coaching oraz wysyłanie kandydata na zebrania, seminaria i warsztaty



dotyczące jego przyszłego miejsca pracy. Metody te nie są stosowane w badanym przedsiębiorstwie w sposób zintegrowany, a jedynie w zależności od zidentyfikowanych w danym momencie potrzeb. Za szkolenia w badanym przedsiębiorstwie odpowiada departament treningu, jednak przeprowadzane są one w sposób doraźny, a nie systemowy. Tematy oraz sposób prowadzenia szkoleń nie są powiązane ze zidentyfikowanymi elementami systemu zarządzania karierą. Szkolenie tego typu powinno wiązać się z ustaleniem planu rozwoju pracownika oraz odpowiedniej ścieżki kariery.

Rekrutacja wewnętrzna w badanym przedsiębiorstwie uznawana jest za jeden z najistotniejszych elementów, gdy chodzi o zarządzanie karierą. Przedsiębiorstwo dostrzega liczne korzyści, jakie osiąga, gdy awansuje poszczególnych pracowników, a nie prowadzi rekrutacji zewnętrznej. Obniża to zarówno koszty, jak i zwiększa motywację pracowników do pracy i rozwoju.



**Rys. 3. Program rekrutacji wewnętrznej w badanym przedsiębiorstwie**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z przedsiębiorstwa

W ramach przeprowadzania wewnętrznej rekrutacji firma prowadzi internetowy serwis, na którym znajdują się konta chętnych pracowników i gdzie publikuje dostępne w danym momencie oferty pracy. Gdy oferta ta zainteresuje pracownika, za pośrednictwem specjalnej aplikacji internetowej może on zgłosić swą gotowość do zmiany stanowiska, a także przesłać dokumenty aplikacyjne, to jest CV oraz list motywacyjny. Na rysunku nr 3 przedstawiony został schemat rekrutacji wewnętrznej za pośrednictwem aplikacji internetowej.

Ostatnim elementem systemu zarządzania karierą, który został zidentyfikowany w badanym przedsiębiorstwie, jest lista najbardziej prawdopodobnych przemieszczeń na ścieżce kariery. Pracownicy rozpoczynając pracę w danym departamencie przedsiębiorstwa, mają jasno przedstawione możliwości awansu w ramach tegoż departamentu. Oczywiście istnieje możliwość awansów pomiędzy departamentami, jednak najczęściej występuje ruch pionowy w ramach jednego działu, a nie skośny. W badanym przedsiębiorstwie ze względu na liczbę zatrudnionych najbardziej prężnym, jeśli chodzi o taki ruch, jest departament działalności operacyjnej, czyli sprzedaży. W ra-

mach jego działalności możliwe są awanse w obrębie poszczególnych poziomów, co zostało zobrazowane na rysunku 4.



**Rys. 4. Szczelne drabiny kariery wydziału operacyjnego w badanym przedsiębiorstwie**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z przedsiębiorstwa

## Rekomendacje

Z przeprowadzonej analizy wynika, że działania realizowane w przedsiębiorstwie mają cechy systemu zarządzania karierą, chociaż ich poszczególne elementy wymagają dopracowania i zgrania. Główne korzyści, które płyną dla przedsiębiorstwa z faktu wdrożenia elementów zarządzania karierą to: poprawa wydajności pracowników, dopasowanie pracownika do potrzeb stanowiska pracy, tzw. właściwy człowiek na właściwym miejscu, budowanie reputacji firmy na rynku jako przedsiębiorstwa dbającego o rozwój swoich pracowników i wpisującego się w trendy społecznej odpowiedzialności biznesu i budowania kapitału społecznego, wzrost wydajności szkoleń związany z wzmocnieniem motywacji pracowników do podnoszenia swoich kwalifikacji i rozwoju. Z punktu widzenia pracownika zastosowanie elementów rozwoju kariery w firmie wpływa na wzrost motywacji do pracy i dbałość o swój rozwój szczególnie w zakresie podnoszenia swoich kompetencji niezbędnych do kolejnego awansu, szanse awansu i wzrost wynagrodzenia, motywację do podnoszenia swojej wartości.

W przyszłości firma powinna zwrócić uwagę na poprawienie systemu komunikacji pomiędzy wydziałami i pracownikami w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Ważną kwestią jest też przygotowanie jasnych i spójnych z celami firmy drabin kariery dla poszczególnych działów przedsiębiorstwa z uwzględnieniem przekwalifiko-

wania – zmiany wydziału dla osób szczególnie obdarzonych kompetencjami niezbędnymi dla kluczowych obszarów funkcjonowania firmy.

## Podsumowanie i wnioski

W artykule przedstawiono problematykę zarządzania karierą jako element strategii przedsiębiorstwa w kontekście teorii i praktyki. Temat został oparty na badaniach przeprowadzonych w przedsiębiorstwie zagranicznym, co pozwoliło dokonać obserwacji na ile dorobek polskich naukowców jest uniwersalny.

Zarządzanie karierą pracowników jest istotnym elementem z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa i osobistego rozwoju pracownika. Firma, chcąc efektywnie realizować swoje cele, powinna zadbać o to, aby dostosować do tego potencjał pracowników. Zastosowanie kompleksowego systemu zarządzania karierą wpływa na poziom realizacji celów i zadowolenie pracownika oraz buduje prestiż firmy, co może się przekładać bezpośrednio na wyniki finansowe.

Skonstruowanie efektywnego systemu zarządzania karierą w praktyce wymaga współpracy wszystkich departamentów organizacji, zaangażowania menadżerów, formalizacji procedur, dobrego systemu komunikacji i zaangażowania pracowników, którzy powinni znać i rozumieć ten proces.

W gospodarce opartej na wiedzy wykwalifikowani pracownicy stanowią najważniejszy kapitał przedsiębiorstwa. Aby odpowiednio zarządzać pracownikami, należy stworzyć odpowiednio działający system zarządzania karierą oraz wdrożyć go w przedsiębiorstwie, co może stanowić wyzwanie dla wielu firm na nadchodzące lata.

## Bibliografia

- Armstrong M., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolter Kluwer Business.
- Armstrong M., 2000, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Bittel L.R., 1989, *Krótki kurs zarządzania*, PWN i MacGraw-Hill.
- Grzebyk M., 2012, *Zarządzanie i jego główne funkcje*, Wyd. WSGiZ w Krakowie, Mielec.
- Janowska W., 2010, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Kmiecik A., Pietrowski W., 2009, *Znaczenie kariery pracowniczej w funkcjonowaniu organizacji* [w:] *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae*, R. 13, nr 2/2009, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy w Kielcach, Kielce.
- Marciniak J., 2006, *Standaryzacja procesów zarządzania personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Masłyk-Musiał E., 2011, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- Miś A., 2007a, *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, red. A. Wiśniewski, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Miś A., 2007b, *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Pocztowski A., 1998, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków.
- Strużycki M., 2008, *Podstawy zarządzania*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.
- Szałkowski A. (red), 2002, *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, Poltext, Warszawa.

- Wawrzyniak B., 1999, *Kapitał ludzki a zarządzanie wiedzą – w poszukiwaniu nowej podstawy zarządzania przedsiębiorstwem* [w:] *Szkolenie i rozwój pracowników. Materiały na konferencję*, red. A. Ludwiczynski, Warszawa.
- Wilk A., 2010, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Logistyki, Poznań.
- Wiśniewski Z. (red.), 2004, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Zajac Cz., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.

## **The Career Management as an important element of corporate strategy**

### Summary

Abstract: Career Management System is one of the essential elements of the strategy. In the era of knowledge economy human capital is particularly important when it comes to getting a company's competitiveness. Design at Career System is based on a number of correlated elements that the company more efficient and easier management of human resources, both from businesses and employees but management careers within the organization requires commitment on both sides. Companies now recognize the importance of this activity, but not all can adapt to the prevailing trends.

The article presents the issues of career management as part of corporate strategy in the context of theory and practice. The topic has been developed based on the results of the research a career management system by a foreign company. This allowed to make observations on how many achievements of Polish scientists is universal.

Key words: career, management, strategy, human resources