

ZARZĄDZANIE TALENTAMI, PLANOWANIE I ŚCIEŻKI KARIER

RAPORT

SIERPIEŃ 2021



POLITECHNIKA POZNAŃSKA



WYDZIAŁ
INŻYNIERII
ZARZĄDZANIA



AKCELERATOR®
WIEDZY
TECHNICZNEJ



OPRACOWANIE



dr inż. Magdalena
Graczyk-Kucharska
e-mail: magdalena.graczyk-
kucharska@put.poznan.pl



dr inż. Małgorzata Spychała
e-mail:
malgorzata.spychala@put.poznan.pl



dr inż. Marek Goliński
e-mail: marek-golinski@put.poznan.pl

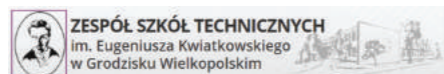


dr inż. Maciej Szafrąński
maciej.szafranski@put.poznan.pl



WYDZIAŁ
INŻYNIERII
ZARZĄDZANIA

SPECJALNE PODZIĘKOWANIA ZA WSPARCIE W OPRACOWANIU RAPORTU



POLITECHNIKA POZNAŃSKA



WYDZIAŁ
INŻYNIERII
ZARZĄDZANIA



SPIIS TREŚCI

04

Wprowadzenie

06

Zarządzanie talentami

10

Aktualne trendy w zarządzaniu talentami w organizacjach

14

Ścieżka karier

18

Przemieszczenia stanowiskowe pionowe i poziome

25

Dobre praktyki dotyczące budowania ścieżek karier w edukacji i w wielkopolskich przedsiębiorstwach

26

Ścieżki karier - wyniki badań

30

Podsumowanie i wnioski z badań

31

Program rozwojowy pracowników w Phoenix Contact Wielkopolska - case study

CZAS ZAWODOWCÓW BIS - ZAWODOWA WIELKOPOLSKA

WPROWADZENIE

Niniejszy raport dostarcza informacji w dwóch obszarach.

Pierwszy z nich odnosi się do zagadnienia zarządzania talentami w przedsiębiorstwach, aktualnych doświadczeń, wymagań oraz analizy wybranych przypadków w wielkopolskich przedsiębiorstwach.

Drugi to ścieżki kariery, istota i ich wpływ na kształtowanie swojej przyszłej pracy zawodowej oraz planowanie ścieżek karier w określonych organizacjach. W tej części uwzględniono także analizę przypadku (case study).

W raporcie przedstawiono przegląd metod i narzędzi, jak i scharakteryzowano etapy zarządzania talentami w przedsiębiorstwach przybliżając je do zatrudniania i utrzymywania pracowników o ponadprzeciętnych umiejętnościach. W raporcie zaprezentowano również wypowiedzi i opinie wielkopolskich przedstawicieli pracodawców i ekspertów, które przeprowadzono w trakcie paneli w projekcie „Czas zawodowców BIS - zawodowa Wielkopolska”. Ekspertami ci, to wybrani przedstawiciele przedsiębiorstw aktywnie współpracujących w ramach Wielkopolskiej Sieci Edukacyjno-Gospodarczej. Projekt realizowany jest we współpracy z Samorządem Województwa Wielkopolskiego w ramach programu WRPO 2014-2020.

W raporcie zgromadzono przegląd źródeł literaturowych, wiedzę ekspercką, którą uzupełniono o badania pierwotne obejmujące ścieżki karier i zarządzanie talentami. Zakres raportu prezentuje aktualne treści dotyczące zarządzania talentami, procesów i narzędzi rozwoju talentów oraz zarządzania karierą zawodową. Raport poszerzono o wstępne wyniki badań dotyczących roli doradców zawodowych w planowaniu ścieżek kariery w szkołach ponadgimnazjalnych na terenie Wielkopolski.

Życzymy miłej lektury,

Magdalena Graczyk-Kucharska
Małgorzata Spychała
Marek Goliński
Maciej Szafrański

WIELKOPOLSKA SIĘĆ EDUKACYJNO-GOSPODARCZA

Problematyka współpracy przedsiębiorstw z instytucjami edukacyjnymi była inspiracją do powołania przez pracowników Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej w 2007 roku, inicjatywy Akcelerator Wiedzy Technicznej®. W ramach AWT® rozpoczęto realizację szeregu projektów, jednym z nich był innowacyjny projekt pt.: „Wielkopolski system monitorowania i prognozowania”, w którym **opracowano założenia systemowego rozwiązania informatycznego wspomagającego identyfikację zapotrzebowania na kompetencje wśród pracodawców i diagnozę potencjału kompetencyjnego uczniów i pracowników**. W oparciu o wypracowane, i szeroko konsultowane na rynku pracy rozwiązania, od 2012 roku wdrażana i doskonalona jest platforma system.zawodowcy.org oraz jej część e-Rekrutacja i e-Learning. Pierwotnie, platformę tę rozwijano w ramach projektu pt. „Czas zawodowców – wielkopolskie kształcenie zawodowe”, a następnie „Czas zawodowców BIS – zawodowa Wielkopolska”. W tych projektach **zainicjowano systemowe działania na rzecz wzmacniania w skali całego regionu relacji między przedsiębiorstwami i podmiotami zajmującymi się kształceniem**.

Podstawowym **celem rozwoju Wielkopolskiej Sieci Edukacyjno-Gospodarczej jest doskonalenie** systemu kształcenia zawodowego w Wielkopolsce (średniego i wyższego) w oparciu o potrzeby przedsiębiorstw oraz rozszerzanie i umacnianie relacji pomiędzy przedsiębiorstwami, przyszłymi pracownikami, szkołami, Politechniką Poznańską, Samorządem Województwa Wielkopolskiego a dodatkowo jednostkami samorządu terytorialnego i innymi podmiotami związanymi z kształceniem. W ostatnim czasie intensywnie rozwijane są narzędzia, których efektem jest powstawanie ścieżek kariery. Te wykorzystywane są do planowania kariery zawodowej oraz zarządzania talentami osób, o ponadprzeciętnych umiejętnościach.

Rozwój Wielkopolskiej Sieci Edukacyjno-Gospodarczej uwarunkowany jest głównie praktycznymi potrzebami rynku pracy i systemu kształcenia oraz koniecznością powiązania informacyjnego tych obszarów. Współpraca w sieci prowadzi do działań zarówno o luźnym charakterze (np. wymiana informacji i wiedzy) jak i charakterze formalnym, realizowanych na podstawie podpisanych porozumień (np. porozumienia między przedsiębiorstwami, Politechniką Poznańską i Samorządem Województwa Wielkopolskiego w projekcie „Czas zawodowców BIS – zawodowa Wielkopolska”). Funkcjonowanie Wielkopolskiej Sieci Edukacyjno-Gospodarczej wpisuje się w założenia wieloletniej inicjatywy Politechniki Poznańskiej i Wydziału Inżynierii Zarządzania pn. Akcelerator Wiedzy Technicznej®, do którego wolę przystąpienia wyraziło Województwo Wielkopolskie Uchwałą nr 1350/08 Zarządu Województwa Wielkopolskiego z dnia 29 maja 2008 roku.

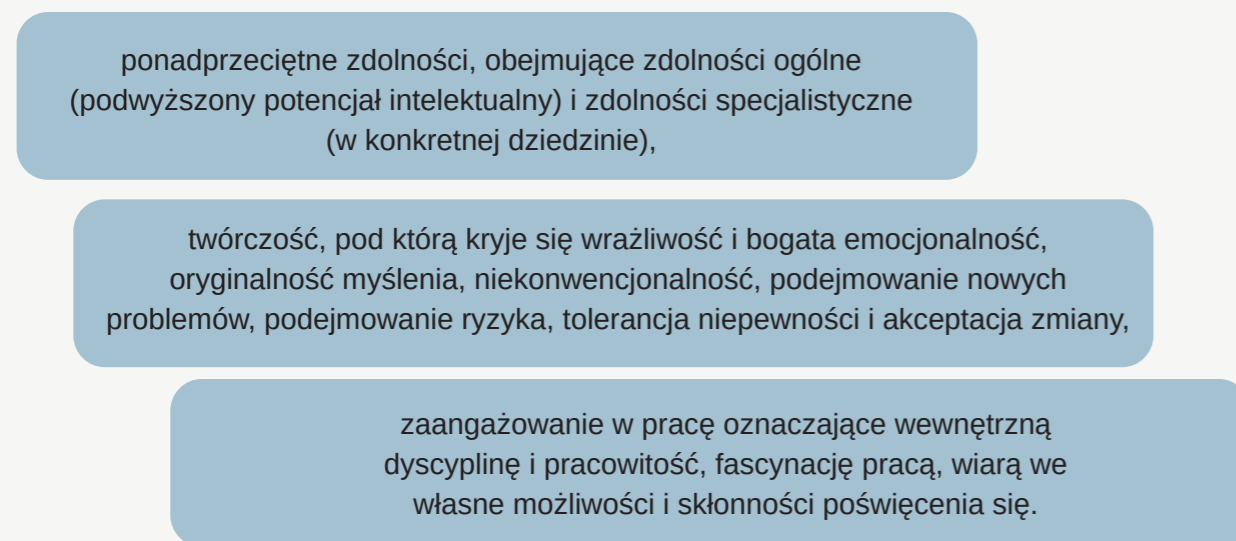
ZARZĄDZANIE TALENTAMI

CHARAKTERYSTYKA POJĘCIA

Obecnie przedsiębiorstwa chcą zatrudniać pracowników o ponadprzeciętnych umiejętnościach, ponieważ to właśnie ten potencjał jest źródłem rozwoju organizacji i podstawą kreowania przewagi konkurencyjnej na rynku [1-3]. Posiadane przez talenty umiejętności i uzdolnienia są bardzo trudne do skopiowania lub pozyskania przez konkurentów.

Określenie talentu jest ściśle powiązane z wybitnym potencjałem jednostki, który jest zdolny do sprawowania wyższych funkcji w organizacji, a jego praca wpływa na wzrost wartości firmy. Talent to osoba szczególnie uzdolniona, merytoryczna, wyróżniająca się, wysoce konceptualna, posiadająca wiele zdolności, dynamicznie reagująca na występujące zmiany, o wysokiej umiejętności adaptacji (w tym do sytuacji trudnej i niespecyficznej) oraz przekształcania istniejącej rzeczywistości [4]. A. Poczowski [5] dodaje, że osoby utalentowane są szczególnie uzdolnione w określonym kierunku i/lub osiągają wysokie efekty pracy oraz wykazują gotowość do samorozwoju i odgrywania ważnych ról w organizacji.

A. Miś [6] wyróżnia 3 składniki talentu:



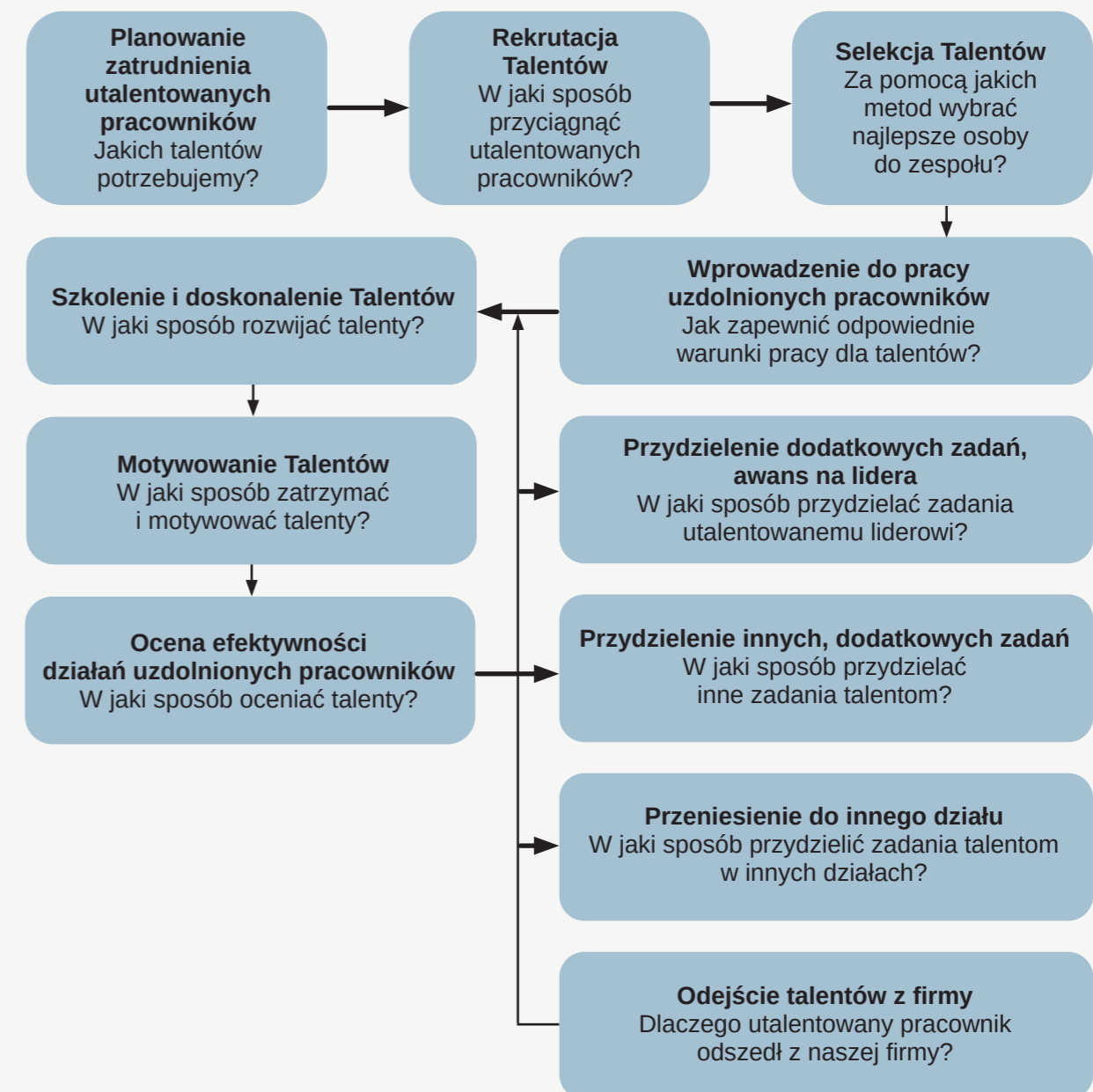
Talenty stanowią niewielką grupę w przedsiębiorstwach – 3% zatrudnionych, a w osiągających największe sukcesy – 5% [7, s. 5-6]. Dlatego bardzo ważnym aspektem w procesie zarządzania organizacją jest zidentyfikowanie osób utalentowanych, rozwijanie i wykorzystanie potencjału „talentów”. Niezbędnym staje się opracowanie programów wspomagających zarządzanie talentami, gdyż opieka nad wyróżniającymi się pracownikami stanowi dla nich bardzo ważny czynnik motywujący do własnego samorozwoju.

- [1] Tarique, I. & Schuler, R.S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45, pp. 122–133.
- [2] Aston, C., Morton, L. (2005). Managing Talent for competitive advantage. *Strategic HR Review*, 4, No. 5.
- [3] Ingram T., Glod W., (2016), Talent management in healthcare organizations - qualitative research results, *Procedia Economics and Finance* 39/2016, p. 339; www.sciencedirect.com.
- [4] Cieślinska J., (2015), Talent menedżerski w oświacie – czy obecna procedura rekrutacji i selekcji umożliwia jego identyfikację? edytor, Agnieszka Springer: Talent jako czynnik sukcesu organizacji, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, t. 60, nr 3.
- [5] Poczowski A. (2018), Zarządzanie talentami w organizacji, Wolters Kluwer, s. 354.
- [6] Miś A., (2009), Zarządzanie talentami w organizacji, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, Nr 810, s. 39-54.
- [7] Berger L.A., Berger D.R. (2011), *The talent management handbook: creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*, McGraw-Hill, New York.

ZARZĄDZANIE TALENTAMI

CHARAKTERYSTYKA POJĘCIA

Zarządzanie talentami to współcześnie jeden z najważniejszych światowych trendów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Podkreśla się, że rozwiązania w zakresie zarządzania talentami będą miały duży wpływ na politykę rozwoju zasobów ludzkich w najbliższych latach w wielu organizacjach [8]. Zarządzanie talentami dostosowuje się do wielu zmian w miejscu pracy [9] i powiązane jest z zestawem typowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi: rekrutacją, motywowaniem, szkoleniem i rozwojem pracowników [10]. Systemy rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy, szkoleń i rozwoju pracowników, motywowania i wynagrodzeń oraz ocen pracowniczych powinny być spójne, w kontekście celów, jakie organizacja chce osiągnąć w zarządzaniu talentami, by skutecznie rozwijać się i doskonalić swój potencjał (rys.1) [11].



- [8] Brzeziński Ł., (2016), Zarządzanie talentami w organizacjach, *Szkoła, zawód, praca*, nr 12/ 2016, Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy, Bydgoszcz, s. 126
- [9] Frank, F. D., Taylor, C.R. (2004). Talent management: Trends that will shape the future. *Human Resource Planning*, 27(1), 33–41.
- [10] Heinen JS, O'Neill C., (2004), Managing talent to maximize performance, *Employment Relations Today*, 31(2):67-82.
- [11] Graczyk-Kucharska M., Spychała M., Goliński M., Szafranski M., (2020) Wyzwania nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi, Instytut Naukowo-Wydawniczy „Spatium”, Radom.

ZARZĄDZANIE TALENTAMI

CHARAKTERYSTYKA POJĘCIA

Każdy z etapów zarządzania talentami w organizacji ma swą specyfikę i wymaga określonych działań ze strony organizacji, np. etap identyfikacji, rekrutacji czy selekcji talentów wymaga zastosowania wielu metod i sposobów oceny kluczowych cech, umiejętności i możliwości uzdolnionych pracowników. Poprawnie opracowane i skutecznie wdrożone rozwiązania, z zakresu zarządzania talentami, umożliwiają organizacji wybieganie w przyszłość, aby właściwie identyfikować m.in. kompetencje pracowników, które są potrzebne do ciągłego rozwoju i doskonalenia organizacji [12].

Niezależnie od przyjętej definicji talentu, należy określić pakiet różnych, aczkolwiek spójnych działań, umożliwiający przepływ talentu (planowanie ścieżki kariery), czyli zarządzanie talentami. Niewątpliwie nadrzędnym celem zarządzania talentami jest ulokowanie właściwych pracowników na odpowiednich stanowiskach i w odpowiednim czasie, tak aby organizacja mogła czerpać korzyści z potencjału i wiedzy pracownika, a on sam realizował swoje ambicje i osiągał satysfakcję z przebiegu kariery zawodowej. Zatem zarządzanie talentami dotyczy zestawu procesów odnoszących się do strategicznego zarządzania przepływem talentów przez organizację [13, s. 127].

Przedsiębiorstwa powinny dążyć do tego, aby zarządzanie talentami było naturalnym elementem rozwojowym każdego zaangażowanego pracownika. Każdy bowiem pracownik powinien mieć możliwość ciągłego doskonalenia, rozwoju, realizacji swoich zawodowych aspiracji, bez względu na to, czy w danej organizacji zajmie on w określonej perspektywie czasu stanowisko wyższe w hierarchii, czy też pozostanie na dotychczasowym. Istotne jest umiejętne wykorzystanie potencjału pracowników wiedzy i zarządzanie ich karierą w taki sposób, aby nie zechcieli opuścić struktur danej organizacji i poszerzyć grona pracowników konkurencji.

Inwestowanie w najlepszych, najbardziej uzdolnionych i ponadprzeciętnych pracowników inspiruje innych pracowników do podejmowania działań i wysiłku w doskonalenie siebie i organizacji [14].

Procesy i narzędzia rozwoju talentów stają się istotnym motywatorem pozwalającym wyróżnić się od konkurencji i zwiększyć wskaźnik utrzymania talentów. Rozwój pracowników utalentowanych może odbywać się poprzez [15]:

samorozwój i relację partnerską – pozyskiwanie wiedzy z różnych źródeł oraz od bardziej doświadczonych pracowników,

aktywną naukę – realizację zadań w pracy zespołowej, wymianę wiedzy z innymi pracownikami, tworzenie nowej wiedzy podczas realizacji różnych projektów,

szkolenia i kursy – doskonalenie i rozwijanie wiedzy w wyniku zorganizowanych działań, prowadzonych przez pracowników firmy lub przez osoby spoza organizacji,

formalne kształcenie pracowników – uczestnictwo w wykładach prowadzonych przez uczelnie wyższe i inne instytucje,

realokację pracowników utalentowanych między innymi oddziałami firmy, zwłaszcza zagranicznymi.

[12] Rizwana, K., Dr. Mushtaq, A.D. (2016). Managing talent for competitive advantage. International Journal of Applied Research, 2.

[13] Iles P., Preece D., Chuai X. (2011), Talent Management as a Management Fashion in HRD: Towards a Research Agenda, „Human Resource Development International”, Vol. 13(2).

[14] Morawski M., Mikula B., (2009), Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu, http://www.ipiss.com.pl/wpcontent/uploads/downloads/2012/11/m_morawski_b_mikula_zz_3-4-2009.pdf 16.05.2020.

[15] Huk K., (2014), Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu nr 340, Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje.

ZARZĄDZANIE TALENTAMI

CHARAKTERYSTYKA POJĘCIA

Jakie korzyści daje zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie?

Korzyści te można rozpatrywać z punktu widzenia jednostki, zespołu i organizacji.

KORZYŚCI DLA UZDOLNIONEGO PRACOWNIKA

- wzrost szacunku wobec utalentowanych pracowników ze strony menedżerów
- zaangażowanie pracowników w podejmowanie wspólnych decyzji
- postrzeganie pracowników jako równouprawnionych partnerów w działaniach
- wzrost zaangażowania uzdolnionego pracownika
- przekazywanie pracownikom informacji zwrotnej o jakości ich pracy i wydajności,
- dopasowanie pracowników do stanowisk odpowiadających ich kompetencjom
- docenienie najlepszych pracowników
- wyższy poziom lojalności pracownika
- szybsza adaptacja pracownika do nowych obowiązków
- większa otwartość na zmiany i wyzwania
- wyższe zdolności innowacyjne pracownika
- opracowanie ścieżki kariery utalentowanego pracownika dopasowanej do jego specyficznych uzdolnień

KORZYŚCI DLA ORGANIZACJI

- optymalne wykorzystanie potencjału pracowników w różnych obszarach firmy
- budowanie organizacji uczącej się, w której pracownicy dzielą się wiedzą i doświadczeniami
- wnikliwa identyfikacja profili kompetencyjnych talentów
- zwiększenie efektywności wymiany informacji między różnymi obszarami firmy
- zbudowanie systemu informacji o wybitnych pracownikach i ich osiągnięciach
- udoskonalenie przeprowadzania ocen potencjału i doświadczeń pracowników
- długofalowe budowanie przewagi konkurencyjnej organizacji
- rozwój kluczowych kompetencji w organizacji
- ciągły monitoring talentów
- Employer Branding
- budowanie silnej kultury organizacyjnej
- budowanie efektywnych ścieżek karier w organizacji

KORZYŚCI DLA ZESPOŁU

- wzrost zaangażowania innych pracowników w zespole
- budowanie zintegrowanych i skupionych na realizacji celów firmy zespołów
- zwiększenie efektywności wymiany informacji między członkami zespołu
- wzrost kompetencji członków zespołu poprzez naśladowanie talentów
- możliwość uczenia się członków zespołu od najlepszych pracowników
- wzrost kreatywności i innowacyjności w zespole
- jasne określanie i przekazywanie celów w zespole

AKTUALNE TRENDY

W ZARZĄDZANIU TALENTAMI



THE CONFERENCE BOARD

- „Talent” to pracownik, który w szczególny sposób przyczynia się do wzrostu wartości firmy, jak i wyróżnia się ponadprzeciętnym potencjałem w organizacji przyczyniającym się do dalszego rozwoju, jak i sprawowania funkcji zarządczych.
- Zdefiniowanie pracownika jako „Talent” oznacza **indywidualną ścieżkę kariery i rozwoju**, dodatkowe zindywidualizowane szkolenia, warsztaty, coaching, studia podyplomowe lub MBA.
- Główne znaczenie w pozyskiwaniu i utrzymywaniu „Talentów” w organizacji mają także **ścieżki awansu**, możliwości rozwoju indywidualnego, jak i dobra atmosfera pracy temu sprzyjająca.
- Wskaźnik **ROI** (ang. return on investment, zwrot z inwestycji) procesu zarządzania talentami szacowany jest na podstawie oceny efektów biznesowych osiągniętych przez zespoły uczestniczące w programie, jak również na podstawie łatwości obsadzania kluczowych stanowisk.
- Główne powody wdrażania w firmach programu rozwoju talentów, to m.in.: **chęć przyciągnięcia najlepszych kandydatów, zapobieganie utracie najlepszych pracowników**, budowa nowej kadry zarządzającej, skoncentrowanie działań szkoleniowych i rozwojowych na najlepszych.
- Dla firm istotne powinny być działania **Employer Branding**, czyli strategia budowania wizerunku pracodawcy, która może pomóc w pozyskiwaniu i utrzymywaniu „Talentów”.

Raport House of Skills „Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań”. 2006.

AKTUALNE TRENDY

W ZARZĄDZANIU TALENTAMI

POLSKIE FORUM HR

Career management odnosi się do narzędzi i usług w zakresie podnoszenia i zmiany kompetencji. Odnosi się do wszystkich etapów współpracy **pozyskiwania kandydatów, rozwoju kompetencji** pracowników, **podnoszenia efektywności** realizowanych działań poprzez jak najlepsze **wykorzystanie talentów**, odpowiednie zarządzanie w przypadkach kiedy dane kwalifikacje nie są na danym stanowisku wystarczające.

Usługi career management:

- **Ocena 360° lub 180°** - ocena kompetencji pracownika lub grupy pracownika przez specjalistów (ocena 180 stopni) managerów (ocena 360 stopni).
- **Development center** - narzędzie diagnozy pozwalające na wspieranie procesu rozwoju pracownika.
- **Ścieżki karier** - logiczna sekwencja stanowisk, w ramach której pracownik może realizować własne cele, ambicje, podnosić kwalifikacje oraz nabyć doświadczenie zgodnie z oczekiwaniami firmy.
- **Coaching kariery** - służący rozwojowi zawodowemu pracownika, w ramach obecnego lub planowanego, nowego stanowiska pracy.
- **Talent management** - działania obejmujące poszukiwanie, pozyskiwanie, rozwój, docenianie oraz umacnianie talentów, a także efektywne ich wykorzystanie w celu realizacji strategii organizacji.
- **Team development tools** - grupowa metoda doskonalenia współpracy w zespołach.
- **Szkolenia wprowadzające i doskonalące** - programy wprowadzające dla nowych pracowników (onboarding) jak i doskonalących kompetencje pracowników.



Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez Polskie Forum HR w 2019 **najczęściej wykorzystywanymi rozwiązaniami**, z jakich korzystali pracodawcy w zakresie career management były:

- szkolenia onboardingowe (85%),
- systemy wynagrodzeń (84%),
- career mobility (82%),
- employer branding (80%),
- szkolenia doskonalące kompetencje (79%),
- badanie zaangażowania pracowników (77%),
- wartościowanie stanowisk i budowanie ścieżek karier (70%),
- programy rozwojowe (67%),
- testy kompetencyjne i/lub psychometryczne (56%),
- performance management (50%),
- assessment center (48%),
- ocena 360° lub 180° (47%),
- development center (45%),
- audyt procesów HR (39%),
- outplacement (34%),
- outsourcing funkcji HR Business Partnera (16%).

AKTUALNE TRENDY

W ZARZĄDZANIU TALENTAMI

Zaangażowanie pracowników

- **Badanie zaangażowania pracowników** - zewnętrzne badanie ankietowe prezentujące opinie, nastroje, zaangażowanie pracownika.
- **Badanie satysfakcji z pracy.**
- **Badanie opinii pracowników.**

Outplacement

- **Outplacement indywidualny** - program wsparcia w poszukiwaniu nowej pracy dla osoby, która otrzymała wypowiedzenie w wyniku decyzji pracodawcy.
- **Outplacement grupowy** - najczęściej w czasie restrukturyzacji, fuzji, zmian modelu biznesowego, czasem likwidacji firmy, jej zakładu lub oddziału.

Przyciąganie i dobór

- **Employer branding** - opracowanie i doskonalenie wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy.
- **Assessment center** - narzędzie oceny kompetencji kandydatów.
- **Testy psychometryczne i kwestionariusze** - narzędzia wspierające proces selekcji kandydatów, mające na celu głębszą diagnozę kompetencji, w oparciu o badanie cech osobowości lub zdolności werbalnych, liczbowych, myślenia indukcyjnego.

Carrier mobility

(redeployment, czyli „wewnętrzny outplacement”)

program mobilności wewnętrznej, pozwalający wykorzystać kompetencje i aspiracje zawodowe pracowników, których stanowiska mogą być zagrożone na skutek trwających w firmie procesów reorganizacji.

”PRACA TO PRZEDŁUŻENIE
OSOBOWOŚCI. TO
OSIĄGNIĘCIA. TO JEDEN ZE
SPOSOBÓW NA
ZDEFINIOWANIE SIEBIE
SAMEGO ORAZ OKREŚLENIE
SWOJEJ WARTOŚCI
I POZIOMU
CZŁOWIECZEŃSTWA”

Peter Drucker



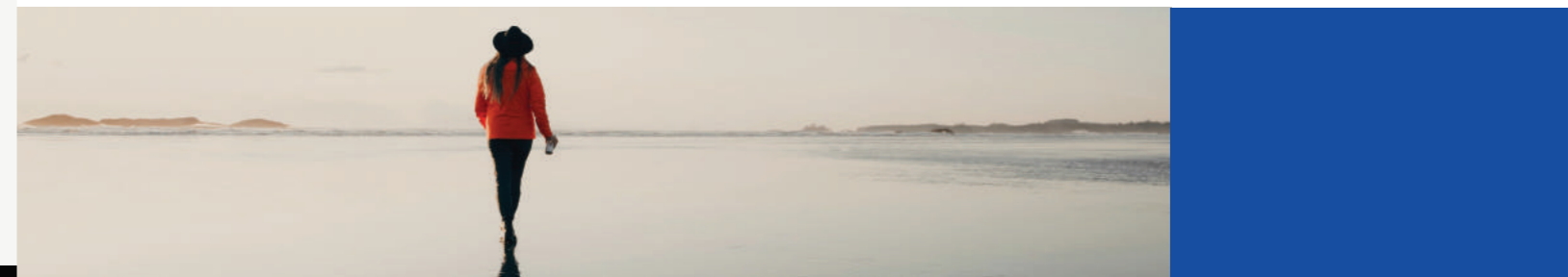
AKTUALNE TRENDY

W ZARZĄDZANIU TALENTAMI

Efektywność pracowników i firmy

- **Audyty procesów HR**
- **Performance management** - wsparcie firm w tworzeniu i weryfikacji istniejących systemów zarządzania celami
- **Zarządzanie kompetencjami** - sposób prowadzenia polityki personalnej w firmie, w przypadku, którego pojęcie kompetencji staje się głównym ogniwem łączącym działania z zakresu rekrutacji, selekcji, ścieżki kariery, ocen pracowników, szkoleń czy systemów motywacyjnych
- **Zarządzanie różnorodnością** - dostrzeganie różnic pomiędzy ludźmi w organizacji (i poza nią) oraz świadome rozwijanie strategii, polityk i programów, które tworzą klimat dla poszanowania i wykorzystania tych różnic na rzecz realizacji celów organizacji
- **Systemy wynagrodzeń** - wsparcie firm w tworzeniu i weryfikacji systemów wynagrodzeń (wynagrodzenia podstawowe, bonusy, benefity)
- **Outsourcing HRBP** - outsourcing usługi HRBP dla firm, które nie posiadają takiego stanowiska lub działu HR
- **Programy dobrowolnych zwolnień**
- **Plany sukcesji**
- **Zarządzanie zachowaniami etycznymi w organizacji**

Polskie Forum HR. Career management. Raport 2020.



DELOITTE

W globalnym raporcie Deloitte z badań w 2021 roku wskazano **trendy**, które będą **przełomowe** w obszarze zasobów ludzkich i przedsiębiorstwie społecznym. Jeden z nich, odnoszący się do tematu raportu to:

- Organizacje potrzebują podejścia do rozwoju siły roboczej, które uwzględnia zarówno dynamiczny charakter pracy i równie dynamiczny potencjał pracowników do odkrywania siebie na nowo.
- **Organizacja:** Przeprowadzanie szkoleń dla pracowników od góry do dołu, zakładając, że organizacja wie najlepiej, jakich umiejętności potrzebują pracownicy.
- **Pracownicy:** zapewnianie pracownikom możliwości działania i wyboru w zakresie wykonywanej pracy, uwalnianie ich potencjał, pozwalając im na zastosowanie swoich zainteresowań i pasji do potrzeb organizacyjnych.

The social enterprise in a world disrupted. Leading the shift from survive to thrive. 2021 Deloitte global human capital trend

Kariera dotyczy wszystkich ludzi, ponieważ każdy pracownik ją realizuje, nawet jeśli sobie tego nie uświadamia. Ponadto każdy człowiek realizuje niepowtarzalną, indywidualną karierę. Kariera pozwala określić fakty z życia człowieka i ich konsekwencje, jest unikatową sekwencją zawodów i stanowisk, wartości oraz ról odgrywanych przez jednostkę w ciągu jej życia [6, 16].

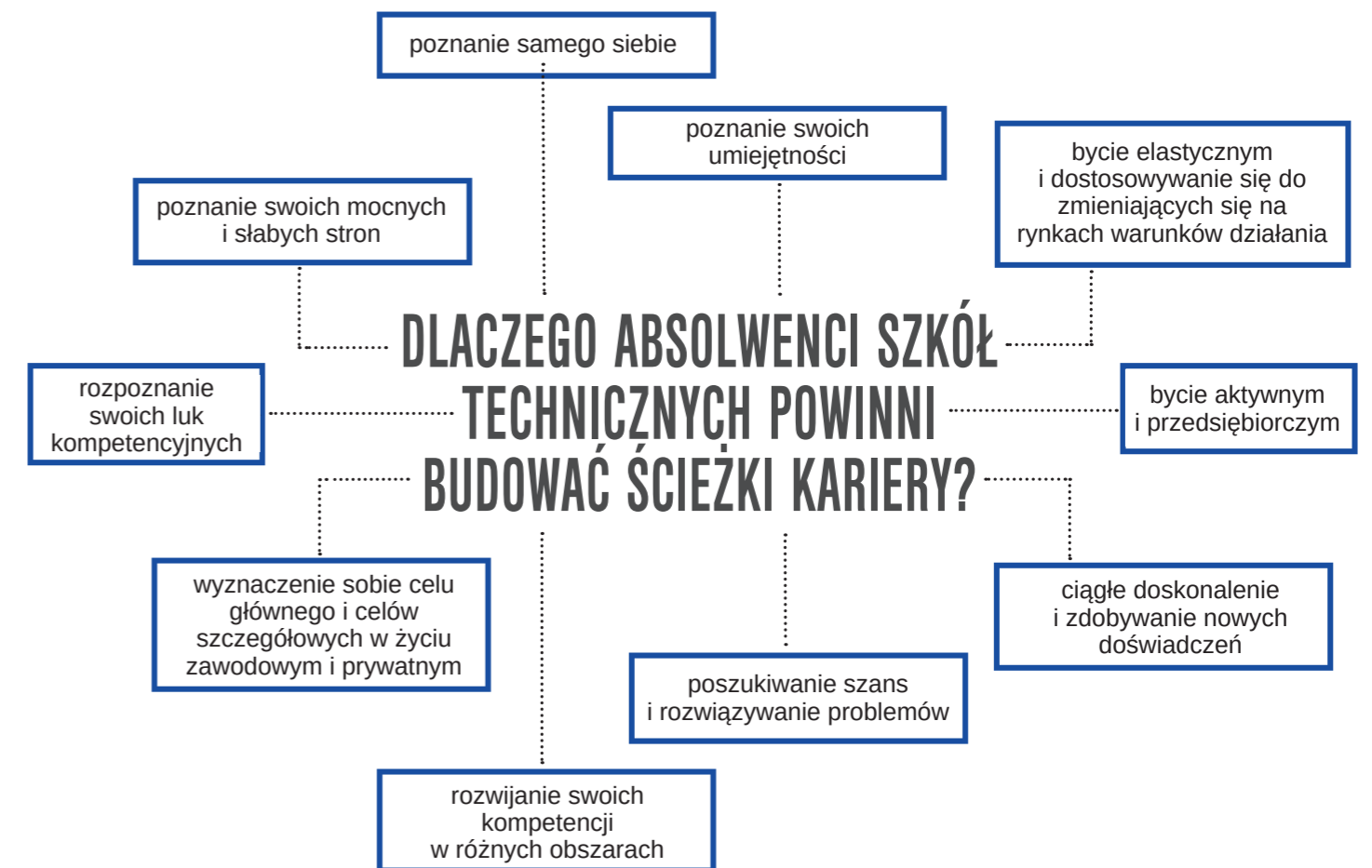
Ścieżki kariery są istotnym elementem życia zawodowego każdego pracownika. Pojęcie „ścieżka kariery” możemy rozumieć jako **drogę, którą pracownik przemierza w dotarciu do zamierzonych celów** zawodowych lub obejmowane przez niego kolejno stanowiska i pełnione funkcje w karierze zawodowej. Można również interpretować to wyrażenie jako **plan kariery zawodowej** oferowany pracownikowi przez przedsiębiorstwo. Jako karierę zawodową rozumiemy **indywidualny scenariusz** życia zawodowego, który obejmuje różne aspekty aktywności. Planowanie ścieżek kariery może następować na różnych etapach życia zawodowego i można obrać różne typy kariery.

Rozwój kariery zawodowej jednostki zależy głównie od poziomu i struktury posiadanych przez nią kompetencji technicznych i społecznych, o których zasób i poziom musi ona aktywnie zabiegać.

Narzędzia, które wspierają organizację w zarządzaniu karierą pracowników to ścieżki kariery i rozwoju pracowników. Aby zapewnić skuteczność planowania ścieżek karier i rozwoju, należy określić różne możliwości przemieszczeń w organizacji między różnymi stanowiskami. **Wyróżnia się 2 rodzaje przemieszczeń: pionowe**, w ramach obszaru funkcyjnego, oraz **poziome**, w ramach rozwoju i doskonalenia kompetencji specjalistycznych pracowników.

Ścieżki kariery tworzone są w celu planowania kariery zawodowej pracownika i obrazowania mu jakie kompetencje i na jakim poziomie powinien posiadać na kolejnych stanowiskach. Pracownicy w ten sposób mogą obierać swój cel zawodowy i doskonalić swoje umiejętności w celu dążenia do objęcia wyższego stanowiska.

[16] Cybał-Michalska A., Młodzież akademicka a kariera zawodowa, Kraków: Wydawnictwo Impuls.



Deloitte i Randstad

MEGA TREND: Rośnie siła jednostki

Trend: Od kariery do doświadczeń: ścieżki kariery XXI wieku

- W XXI wieku istotna jest jednostka i jej własne doświadczenia.
- Największe firmy odchodzą od systemu opartego na zmianach stanowiskowych w kierunku zmian, umożliwiających pracownikom ciągły rozwój, zdobywanie nowych doświadczeń i poszukiwanie dla siebie nowych ról.

W Polsce dominują dwa **modele kariery**:

- Oparty na potrzebach firmy i preferencjach pracownika, z uwzględnieniem, że role w organizacji mogą ulec zmianie (37,5%),
- **model dominujący**, uzależnia ścieżkę kariery od potrzeb organizacji i specjalizacji pracowników (34%).

W Polsce odchodzi się też od pionowej ścieżki kariery (9%), co w innych krajach badanych nadal jest popularne (28%).

Deloitte i Randstad, Trendy HR 2018. Czas odpowiedzialnych firm. Analiza polskich wyników badania Human Capital Trends 2018.

ŚCIEŻKA KARIERY

KORZYŚCI Z BUDOWANIA ŚCIEŻEK KARIERY

"NIE TO CO OSIĄGASZ, ALE TO, CO PRZEZWYCIĘŻASZ DEFINIUJE TWOJĄ KARIERĘ"

Carlton Fisk

BUDOWANIE ŚCIEŻKI KARIERY W PROJEKCIE "CZAS ZAWODOWCÓW BIS - ZAWODOWA WIELKOPOLSKA"

bazowanie na rzeczywistych wymaganiach stanowiskowych przedsiębiorstw

motywacja do dalszego rozwoju, gdyż znane są wyzwania stawiane przez przedsiębiorstwa

wyznaczenie konkretnych celów w oparciu o modele referencyjne w Systemie Zawodowcy

sprawdzenie swoich umiejętności w oparciu o modele stanowiskowe

świadomy wybór własnej drogi zawodowej z uwzględnieniem swoich kompetencji i potrzeb

DOBRE OPRACOWANA ŚCIEŻKA KARIERY POWINNA UWZGLĘDNIĆ KILKA ETAPÓW PROJEKTOWANIA.

ŚCIEŻKA KARIERY

JAK SIĘ TWORZY ŚCIEŻKI KARIER?

Jak się tworzy ścieżki karier w projekcie Czas zawodowców BIS – zawodowa Wielkopolska?

- 1 Wybór zawodu
- 2 Analiza modeli referencyjnych z obszaru danego zawodu
- 3 Opracowanie kolejnych etapów drogi zawodowej pracownika
- 4 Opracowanie poziomów kompetencji społecznych i technicznych, wymaganych na poszczególnych etapach drogi zawodowej pracownika
- 5 Porównanie wymagań kompetencyjnych na każdym etapie drogi zawodowej
- 6 Opracowanie wykresów i tabel

Budowanie ścieżki kariery należy rozpocząć od stworzenia planu kolejnych etapów drogi zawodowej, które pracownik będzie obierał. Następnie trzeba przygotować **modele referencyjne** (kompetencyjne) do odpowiednich stanowisk z uwzględnieniem wymaganego **poziomu opanowania konkretnych umiejętności** i zestawić je ze sobą. Samo określenie ścieżek nie wystarczy. Niezbędne jest określenie **wymagań**, które należy spełnić na poszczególnych stanowiskach: zarówno tych **twardych** (dotyczących wiedzy, programów informatycznych, etc.), jak również **kompetencji społecznych**. Informacje te muszą być rzetelne i aktualne.

W projekcie „Czas Zawodowców BIS - zawodowa Wielkopolska” wypracowano ścieżki kariery dla poniższych zawodów. Zachęcamy do zapoznania się z ponad 120 **modelami stanowisk** bit.ly/ModeleStanowisk oraz niżej wymienionymi **ścieżkami karier** zawodowcy.org/sciezki-kariery/

Technik elektronik

Technik mechatronik

Technik logistyki

Technik elektryk

Technik reklamy

Technik programista

Technik handlowiec

ŚCIEŻKA KARIERY

PRZEMIESZCZENIA STANOWISKOWE PIONOWE

Przemieszczenia stanowiskowe, planowane w ramach ścieżki kariery mogą występować w dwóch rodzajach, jako:

- **pionowe** - objęcie wyższego stanowiska w hierarchii organizacyjnej,
- **poziome** - przejście na stanowisko równorzędne z większym zakresem odpowiedzialności.

Poniżej zaprezentowano przykłady takich przemieszczeń stanowiskowych, opracowanych jako ścieżki karier w projekcie „Czas zawodowców BIS - zawodowa Wielkopolska”. Na wykresach wartością 1 oznaczono niski, a 5 bardzo wysoki poziom opanowania danej umiejętności.

STAŻYSTA
W DZIALE
TECHNICZNYM

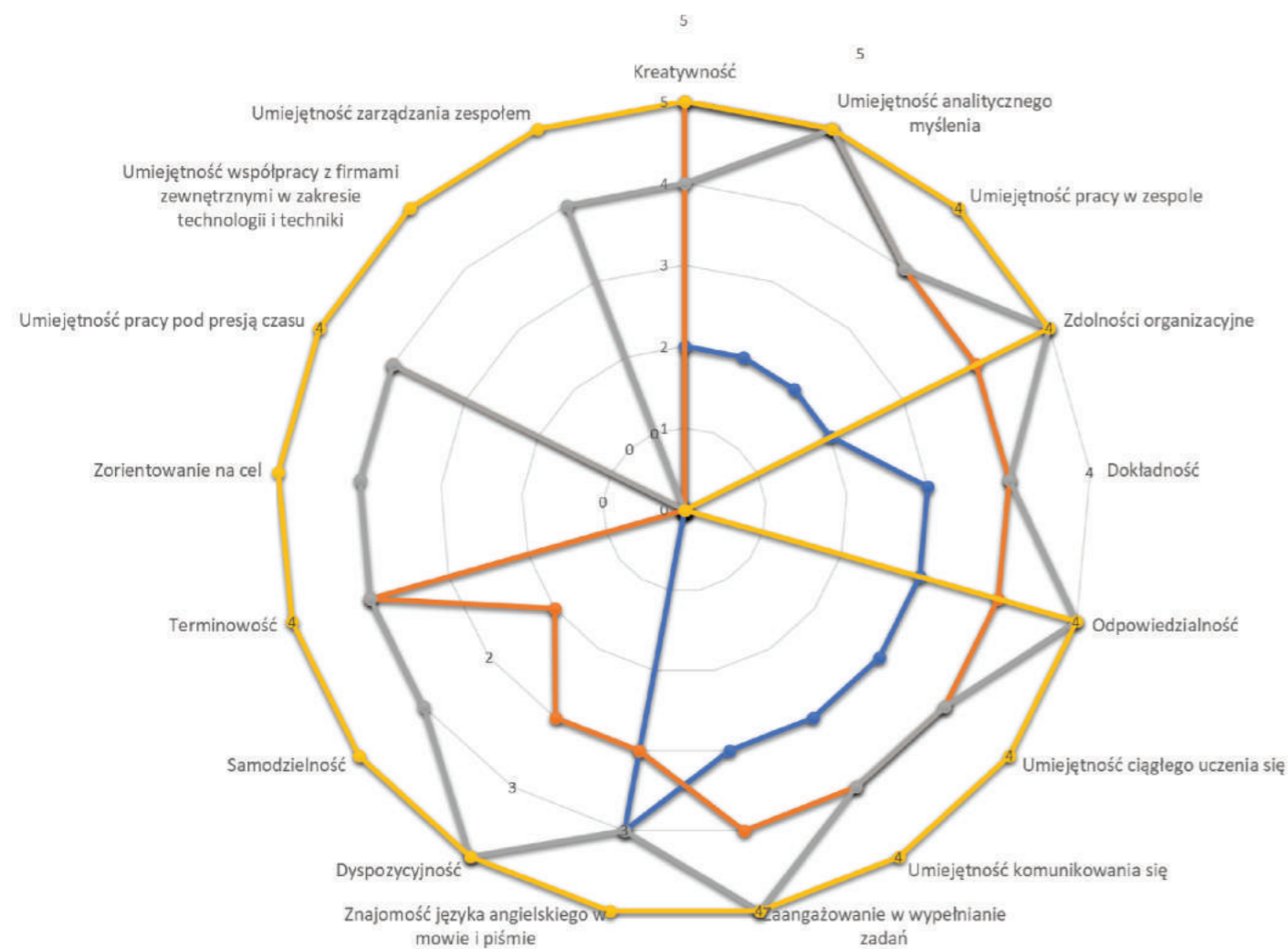
TECHNIK
PRODUKCJI

KOORDYNATOR
ZMIANY

KIEROWNIK
PRODUKCJI

Porównanie wymagań kompetencji społecznych dla stażysty w dziale technicznym, technika produkcji, koordynatora zmian i kierownika produkcji

— stażysta w dziale technicznym — technik produkcji — koordynator zmian — kierownik produkcji

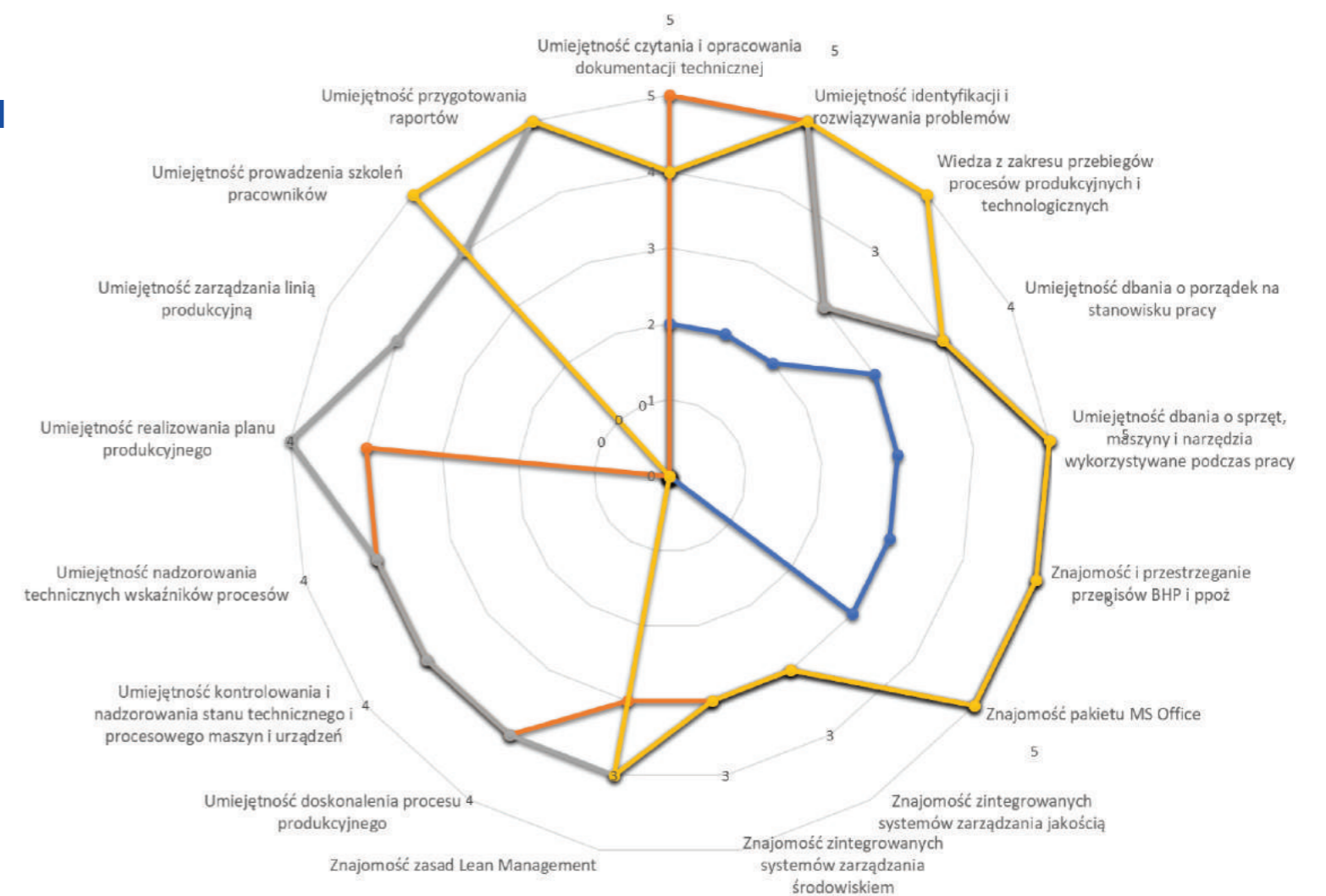


ŚCIEŻKA KARIERY

PRZEMIESZCZENIA STANOWISKOWE PIONOWE

Porównanie wymagań kompetencji technicznych dla stażysty w dziale technicznym, technika produkcji, koordynatora zmian i kierownika produkcji

— stażysta w dziale technicznym — technik produkcji — koordynator zmian — kierownik produkcji



WNIOSKI

Zmiana stanowiska w hierarchii ścieżki kariery w pionie sprawia że następuje:

- wzrost i maksymalne poziomy opanowania niemal wszystkich kompetencji technicznych,
- wzrost wymagań kompetencji organizacyjnych pozwalających na koordynowanie prac zespołu.

ŚCIEŻKA KARIERY

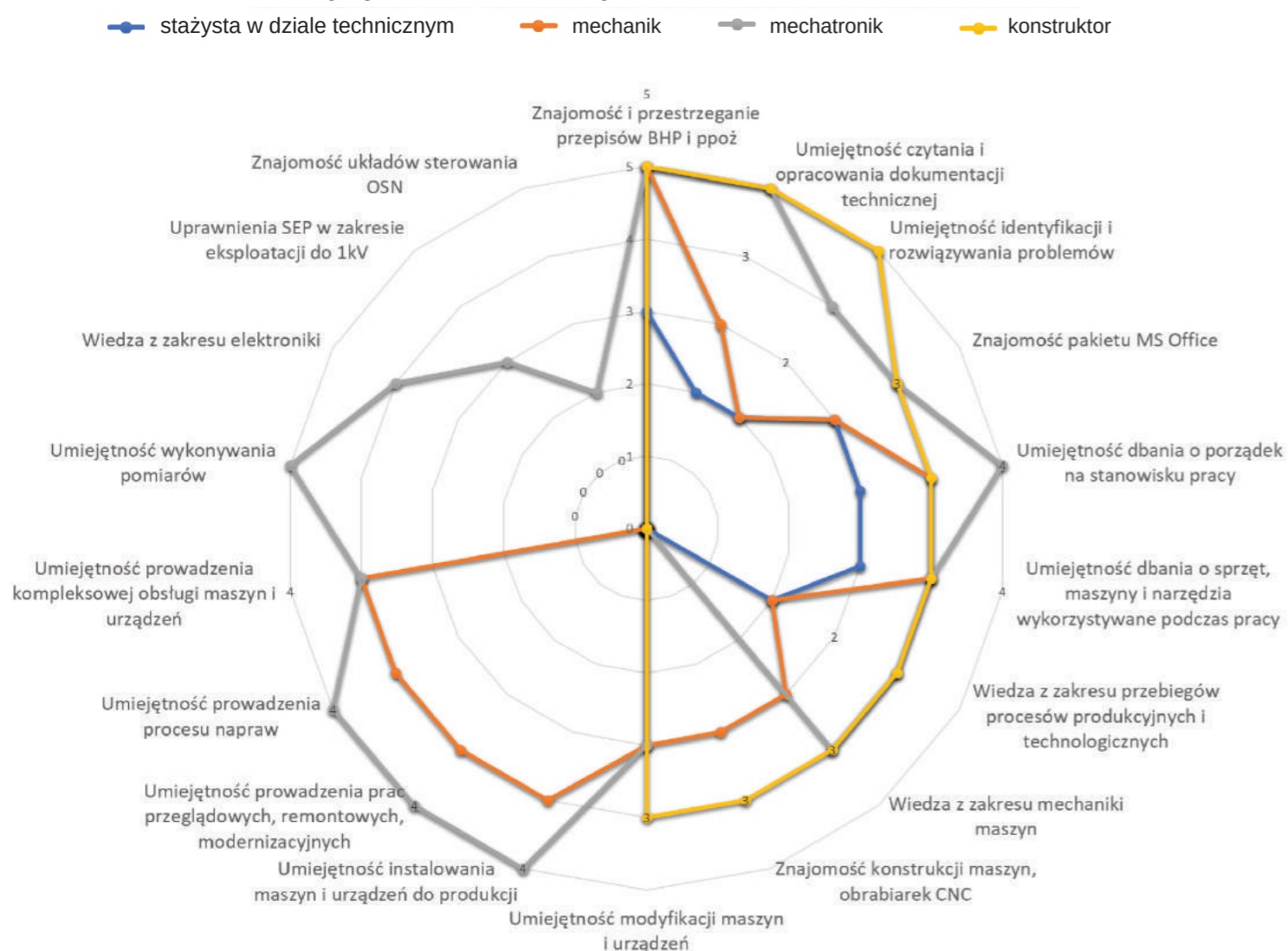
PRZEMIESZCZENIA STANOWISKOWE POZIOME

W ramach reorganizacji przedsiębiorstwa to często pracownik musi być przekwalifikowany zawodowo. Zmiana stanowiska w poziomie może być też związana ze spłaszczaniem struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

Jednym z błędów popełnianych przez przedsiębiorców w podejmowaniu decyzji o awansach zawodowych, jest przyjęcie założenia, że osiąganie obecnych, zadowalających efektów pracy pracownika na obecnym stanowisku będą również osiągane na nowym. Nieodpowiedni dobór ścieżki kariery pracownika wpływać może na jego niezadowolenie z pracy, zmniejszenie motywacji i osiągniętych wyników.



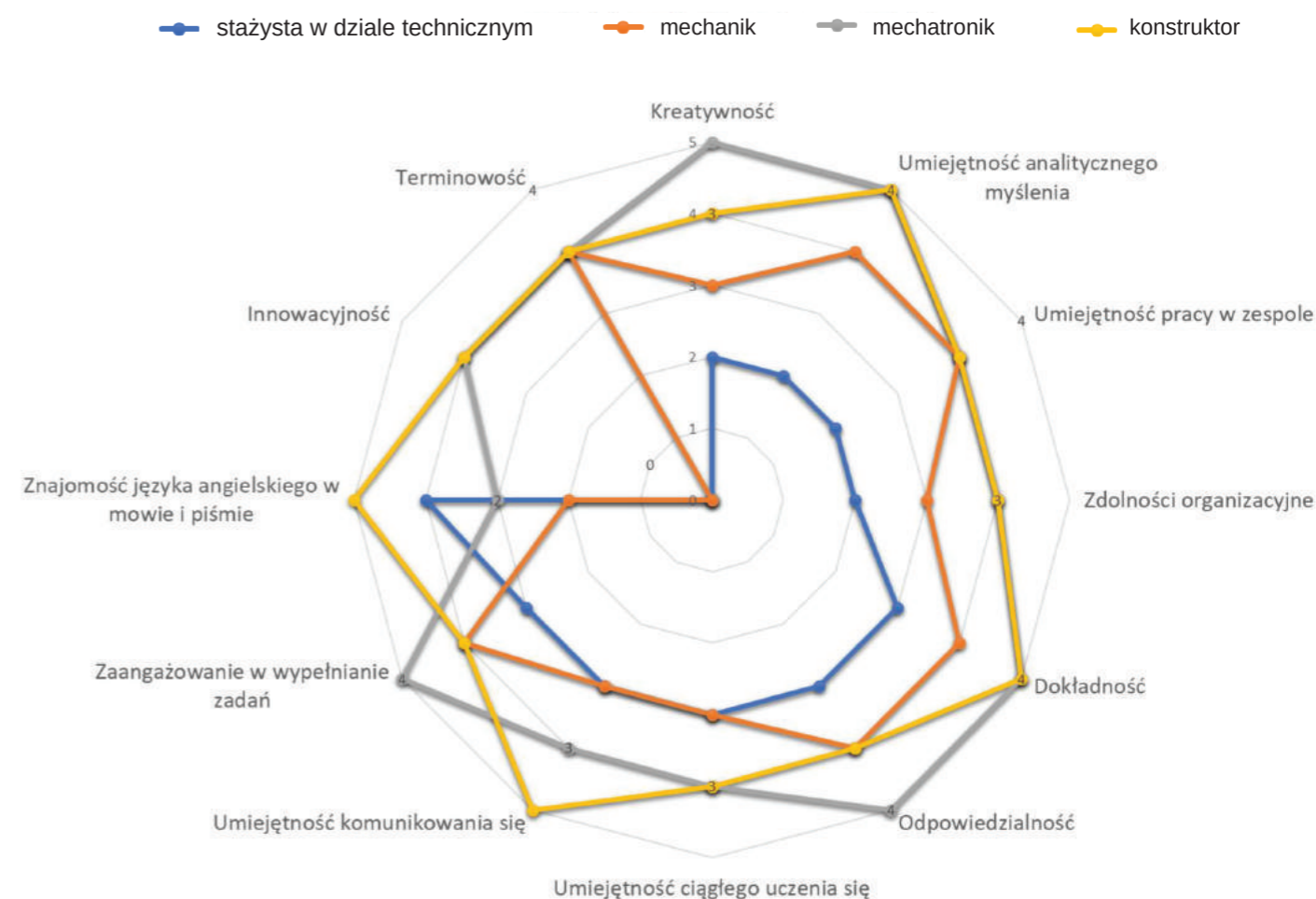
Porównanie wymagań kompetencji technicznych dla stażysty w dziale technicznym, mechanika, mechatronika i konstruktora



ŚCIEŻKA KARIERY

PRZEMIESZCZENIA STANOWISKOWE POZIOME

Porównanie wymagań kompetencji społecznych dla stażysty w dziale technicznym, mechanika, mechatronika i konstruktora



WNIOSKI

Zmiana stanowiska w hierarchii ścieżki kariery w poziomie sprawia, że następuje:

- spadek lub zanik niektórych wymagań technicznych na rzecz wzrostu poziomu opanowania innych z nich,
- wzrost wymagań kompetencji społecznych.



ŚCIEŻKA KARIERY

DOBRE PRAKTYKI DOTYCZĄCE BUDOWANIA ŚCIEŻEK KARIER
W EDUKACJI

Opisując zagadnienia budowania ścieżek karier wskazywane są działania o innowacyjnym potencjale bazujące jednak na sprawdzonych wzorcach. Punktem odniesienia są doświadczenia praktyków, które warto wdrażać i rozwijać adaptując do zmieniających się warunków rynku pracy i edukacji. Panele z ekspertami są dobrym przykładem popularyzowania doświadczeń i transferu wiedzy od nauczycieli, doradców zawodowych, przedsiębiorców do uczniów i studentów.

Poniżej przedstawiono wypowiedzi ekspertów, dotyczące budowania ścieżek karier, w wielkopolskich przedsiębiorstwach.

BEATA ZIĘBA – TRENER BIZNESU, DORADCA ZAWODOWY, DORADCA MSP

Socjolog, trener biznesu, doradca zawodowy, doradca MSP. Właścicielka firmy szkoleniowej Get Better, współtwórcza społeczności Mikrobiznes na maksa. Współpracuje z uczelniami wyższymi oraz instytucjami rynku pracy. Prowadzi szkolenia dla przedsiębiorców, pracodawców i kadry menadżerskiej, administracji publicznej oraz instytucji otoczenia biznesu w całej Polsce.

Prowadzi również z sukcesami doradztwo dla sektora MSP oraz osób, które świadomie planują swoją karierę zawodową.



CZYM JEST ŚCIEŻKA KARIERY?

“ Ścieżka kariery to proces, w którym dążymy do wykorzystania naszego potencjału aby zrealizować postawiony cel. Ścieżka zawodowa nie jest procesem zamkniętym, to planowanie kariery warto zaczynać na etapie szkoły. Mogę podać przykład chłopaka ze szkoły podstawowej, który od zawsze pasjonował się rowerami, naprawiał je, ozdabiał, malował, personalizował. Wszyscy znajomi mówili mu: „Powinieneś z tym coś zrobić”. Mając lat 16 pojawił się plan na jego karierę zawodową po spotkaniu z doradcą zawodowym: „Chciałbym mieć firmę, która będzie zajmować się personalizacją rowerów”. Chłopak zgłosił się do projektu unijnego, w ramach którego można było pozyskać środki na rozpoczęcie działalności gospodarczej. Udało mu się pokonać wielu innych uczestników programu, pozyskać środki i założyć własną firmę.”

“ Jeśli do naszego potencjału, naszych predyspozycji dołożymy nasze zainteresowania, nasze talenty, nasze marzenia to jesteśmy w stanie naszą karierę rozwijać. Potrzebny jest wam czas na zdobywanie doświadczeń, na rozwijanie umiejętności i zamianę ich w kompetencje, i wejścia z tym potencjałem na coraz szersze przestrzenie.”

Źródło: Wpływ doradztwa zawodowego na ścieżki karier absolwentów wielkopolskich szkół o profilu technicznym, panel zdalny, 26.02.2021, <https://tiny.pl/9xhv8>.

ŚCIEŻKA KARIERY

DOBRE PRAKTYKI DOTYCZĄCE BUDOWANIA ŚCIEŻEK KARIER
W EDUKACJI

KAZIMIERZ MIŚ TRENER KADRY RYNKU PRACY



Trener kadry rynku pracy, posiada doświadczenia w zakresie restrukturyzacji firm, IT i własnego biznesu. 7 lat pracował w samorządzie jako sekretarz gminy. Przez 8 lat pełnił funkcję wicedyrektora w Powiatowym Urzędzie Pracy. Od 2012 roku szkoli kadry urzędów pracy z całej Polski.

JAK ROZWIJAĆ ŚCIEŻKĘ KARIERY?

“ Projekty są znakomite... osobiście byłem dwa razy na warsztatach w ramach Projektu „Czas zawodowców”. Przecież kto sobie kupi, żeby się nauczyć spawać światłowody walizeczkę, która kosztuje olbrzymie pieniądze - młody człowiek tego nie robi, ale ma szansę zrobić to w Projekcie. Znakomity projekt w kontekście zwiększania kompetencji. Takie projekty jak projekt Politechniki Poznańskiej, robione wspólnie z Samorządem Wielkopolski przyczyniają się do pogłębiania tej świadomości i oby jak najwięcej takich projektów. Myślę, że budowanie ścieżek kariery, to jest duża rola pracodawców, też tych, którzy współpracują z Wami, żeby pokazać te możliwości zrobienia kariery zawodowej, te job description itd., te opisy stanowiskowe, możliwości awansowania w firmach. To też rozbudza wyobraźnię i pozwala młodym ludziom też ułożyć sobie tę własną ścieżkę według odpowiedniego modelu.”

Źródło: Kompetencje zawodowe absolwentów technikum i budowanie ścieżek kariery w wielkopolskich przedsiębiorstwach, panel zdalny, 18.11.2020, <https://tiny.pl/9xhvp>.

MAGDALENA AMBROZIK KIEROWNIK SZKOLENIA PRAKTYCZNEGO

Kierownik szkolenia praktycznego w Zespole Szkół Technicznych im. Eugeniusza Kwiatkowskiego w Grodzisku Wielkopolskim
Doradca Zawodowy, Certyfikowany Trener kompetencji miękkich, twórca siedmiu edycji wydarzenia “Festiwal Zawodów” dedykowanego uczniom i przedsiębiorcom.



JAK BUDOWAĆ ŚCIEŻKĘ KARIERY?

“ Bierzcie udział w różnych działaniach, im więcej działań, w których bierzecie udział, tym większa liczba osób, które poznacie. Im większa liczba osób, które spotkacie, tym większe możliwości kształtowania swojej ścieżki kariery.”

Źródło: Wpływ doradztwa zawodowego na ścieżki karier absolwentów wielkopolskich szkół o profilu technicznym, panel zdalny, 26.02.2021, <https://tiny.pl/9xhv8>.

ŚCIEŻKA KARIERY

DOBRE PRAKTYKI DOTYCZĄCE BUDOWANIA ŚCIEŻEK KARIER
W WIELKOPOLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

KATARZYNA GRZEŚKOWIAK-GILICKA HR AND EMPLOYER BRANDING



Manager w 3mk Protection Sp. z o.o. HR-owiec z wykształcenia i z zamiłowania. Czerpiąca satysfakcję z pracy z ludźmi i dla ludzi. Posiadająca ponad 15-letnie doświadczenie na stanowiskach związanych z zasobami ludzkimi. Niestroniąca od nowych wyzwań i podejmowania inicjatyw była odpowiedzialna m.in. za budowanie od podstaw struktur i rozwój miękkiego HR, pionierski rozwój współpracy ze szkołami i uczelniami oraz budowanie wizerunku pracodawcy.

KORZYŚCI WSPÓŁPRACY SZKÓŁ I UCZELNI Z PRACODAWCAMI

W momencie kiedy zostało mi powierzone zadanie obsady stanowisk w dużym przedsiębiorstwie i rekrutacja na wszystkie poziomy stanowisk, rozpoczęłam współpracę ze szkołami i wyższymi uczelniami. Jedną z największych zalet takiej współpracy jest zainteresowanie młodych ludzi firmą i pokazanie im możliwości rozwoju kariery w przedsiębiorstwie. Młodzi ludzie mieszkający w niedalekiej odległości od firmy często nie wiedzą jakie możliwości rozwoju kariery zawodowej daje sąsiadująca z nimi firma. Warto, poprzez dzielenie się informacją, ułatwić młodym ludziom dokonanie wyboru drogi kariery zawodowej, a jednocześnie pracodawcy, w pewnej perspektywie czasu, doptyw odpowiednich kandydatów do pracy.

Źródło: Korzyści dla nauczycieli i pracodawców z wykorzystania system.zawodowcy.org, panel zdalny 04.03.2021
<https://tinyurl.com/ecj885ew>

ARLETA STASZAK-NOWICKA HR BUSINESS PARTNER W PGO S.A. ODLEWIA ŻELIWA ŚREM SP. Z O.O.



Absolwentka studiów podyplomowych HR Biznes Partner na WSB w Poznaniu. Od 5 lat związana z HRem. Karierę zawodową rozpoczęła od staży studenckich. Aktualnie Specjalistka ds. personalnych w PGO S.A. Odlewni Żeliwa ŚREM Sp. z o.o. oraz Tutorka w TDJ Foundation zaangażowana w Indywidualny Projekt Rozwoju dla młodzieży.

ŚCIEŻKA KARIERY

DOBRE PRAKTYKI DOTYCZĄCE BUDOWANIA ŚCIEŻEK KARIER
W WIELKOPOLSKICH PRZEDSIĘBIORSTWACH

JAK MOŻNA ROZWIJAĆ ŚCIEŻKĘ ZAWODOWĄ PRACOWNIKÓW?

“Rozwój zawodowy to poszerzenie umiejętności, które są niezbędne do wykonywania aktualnych zadań pracowników i zadań uczniów w czasie edukacji. Jest to także dbanie o rozbudowę dodatkowych kompetencji, ponieważ mogą one pozytywnie wpłynąć na naszą ścieżkę zmiany. Rozwój zawodowy jest dążeniem do bycia ekspertem i specjalistą w swojej dziedzinie, ale warto podkreślić, że na to potrzeba czasu, jest to proces, który powinien być zaplanowany i przemyślany. Dotyczy to również pracowników, realizując niektóre kursy lub studia potrzeba czasu, żeby nabyć uprawnienia i zdobyć wiedzę. W przypadku uczniów, warto dowiedzieć się, ile czasu powinny zająć poszczególne etapy nabywania kompetencji, wykorzystać ten okres na doskonalenie umiejętności, pozyskiwanie wiedzy i rozszerzanie zainteresowań, które mogą urozmaicić CV. Rzeczywistość jest bardzo dynamiczna, może nas zaskoczyć i zmienić codzienność o 180 stopni, więc nie mamy czasu na czekanie – świat i gospodarka wymuszają na nas elastyczność i gotowość do ciągłej zmiany, jeśli zatrzymamy doskonalenie to świat na nas nie zaczeka... dlatego ważne jest, abyśmy cały czas działali i kładli nacisk na rozwój pracowników, uczniów i studentów.”

Nowoczesne metody i techniki doskonalenia kompetencji uczniów technikum, panel zdalny 20.05.2021
<https://tiny.pl/9xtwk>

WYNIKI BADAŃ

ŚCIEŻKI KARIER

Od listopada 2020 r. do maja 2021 prowadzono ankietę internetową dotyczącą roli doradców zawodowych w planowaniu ścieżek kariery w szkołach ponadgimnazjalnych na terenie Wielkopolski. Na 26 pytań dotyczących zagadnień związanych z doradztwem zawodowym odpowiedziało 37 ekspertów z tej dziedziny. Najwięcej wśród nich było nauczycieli (43%), następną grupą byli, różnicując ze względu na zajmowane stanowisko, doradcy zawodowi (41%), a pozostali to dyrektorzy szkół, pedagogzy szkolni i trenerzy. W badanej grupie dominowały kobiety (81%), struktura wieku opierała się o osoby powyżej 45 roku życia (59%) oraz osoby w przedziale 36-45 lat (41%). Zdecydowana większość badanych miała powyżej 9 lat stażu (91%), oraz w większości przypadków (86%) eksperci mieszkali w miejscowościach poniżej 100 tys. mieszkańców.

Planowanie ścieżek kariery jest procesem złożonym i wpływa na niego wiele czynników. W dalszej części przedstawiono zestawienie odpowiedzi z ankiet, gdzie wyodrębniono trzy obszary zagadnień związanych z:

- postrzeganiem i rozwojem kariery zawodowej,
- odnajdywaniem się uczniów w planowaniu ścieżek kariery,
- rolą doradców zawodowych w planowaniu kariery uczniów.

WYNIKI BADAŃ

ŚCIEŻKI KARIER

„CZYM JEST KARIERA ZAWODOWA?”

Eksperci, ustosunkowując się do znaczenia pojęcia „kariera zawodowa” wskazali, że jest to głównie „Rozwój kompetencji zawodowych” i w drugiej kolejności „Osiągnięcie wyższych stanowisk”.



WYNIKI BADAŃ

ŚCIEŻKI KARIER

„JAK OKREŚLIĆ SUKCES W ZAKRESIE ROZWOJU KARIERY ZAWODOWEJ? JAKIMI KRYTERIAMI NALEŻAŁOBY SIĘ KIEROWAĆ?”

Określając kryteria, którymi można opisać sukces kariery zawodowej, eksperci używali najczęściej dwóch pojęć „Satysfakcja z pracy” i „Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym”.

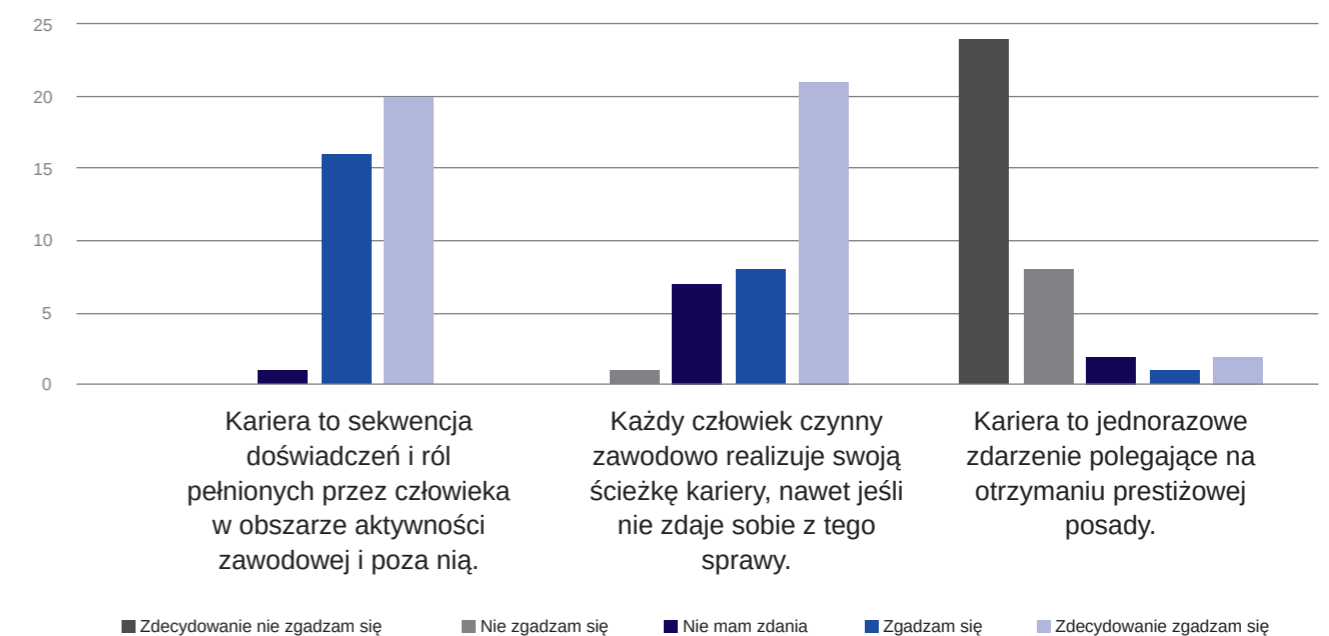


„KTÓRE Z WYMIENIONYCH AKTYWNOŚCI PAŃSTWA ZDANIEM POZYTYWNE WPŁYWAJĄ NA BUDOWANIE ŚCIEŻKI KARIERY ZAWODOWEJ MŁODYCH LUDZI?”

Na pytanie dotyczące aktywności wpływających na rozwój kariery wymieniono przede wszystkim „Staże i praktyki w przedsiębiorstwach” oraz „Uczestnictwo w kursach i szkoleniach”.



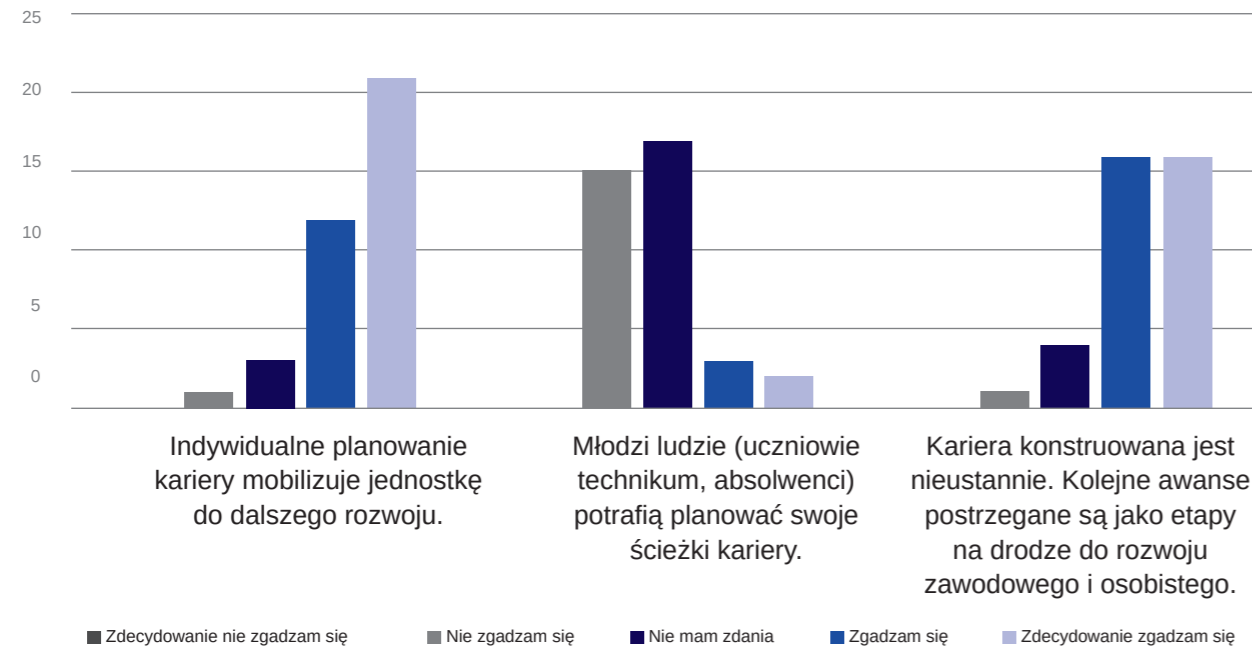
ZNACZENIE KARIERY ZAWODOWEJ DLA PRZYSZŁYCH PRACOWNIKÓW – OPINIE RESPONDENTÓW CZ. 1



WYNIKI BADAŃ

ŚCIEŻKI KARIER

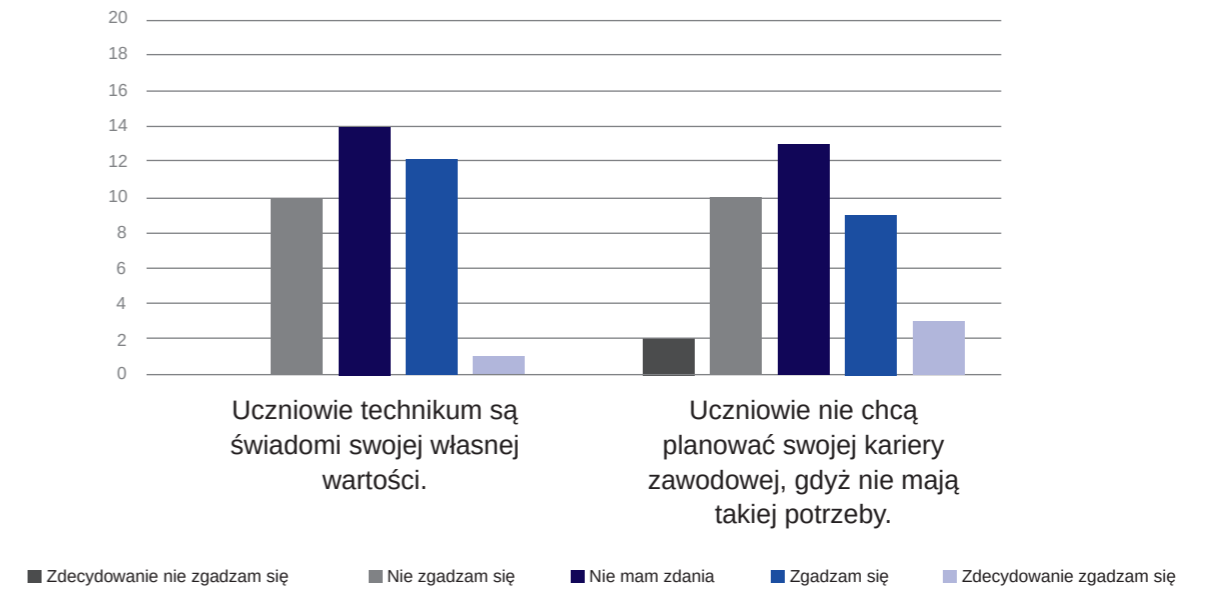
ZNACZENIE KARIERY ZAWODOWEJ DLA PRZYSZŁYCH PRACOWNIKÓW – OPINIE RESPONDENTÓW CZ. 2



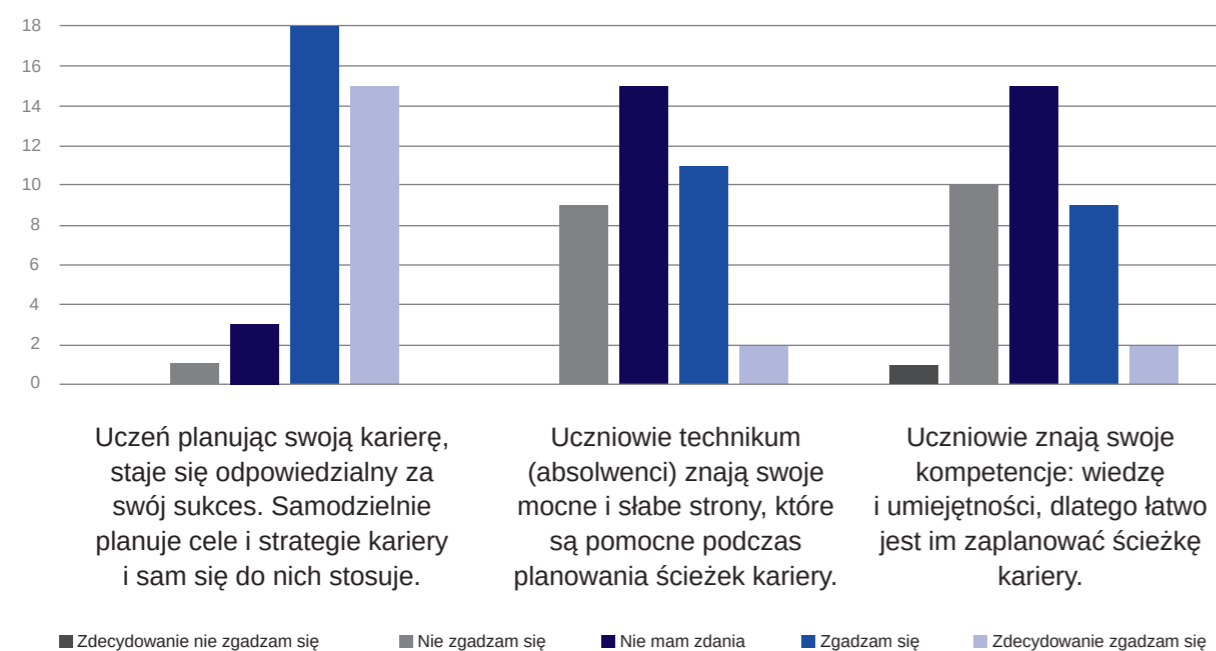
WYNIKI BADAŃ

ŚCIEŻKI KARIER

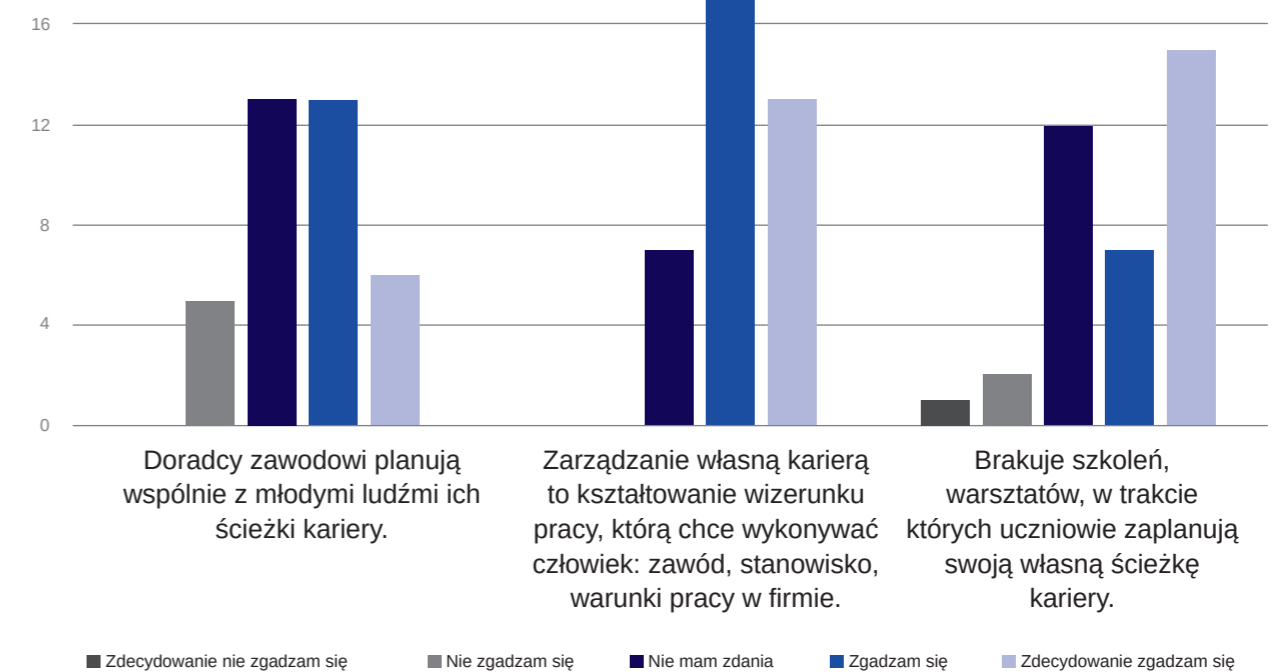
OPINIE EKSPERTÓW NA TEMAT ŚWIADOMOŚCI UCZNIÓW W ZAKRESIE PLANOWANIA ŚCIEŻEK KARIERY CZ. 2



OPINIE EKSPERTÓW NA TEMAT ŚWIADOMOŚCI UCZNIÓW W ZAKRESIE PLANOWANIA ŚCIEŻEK KARIERY CZ. 1



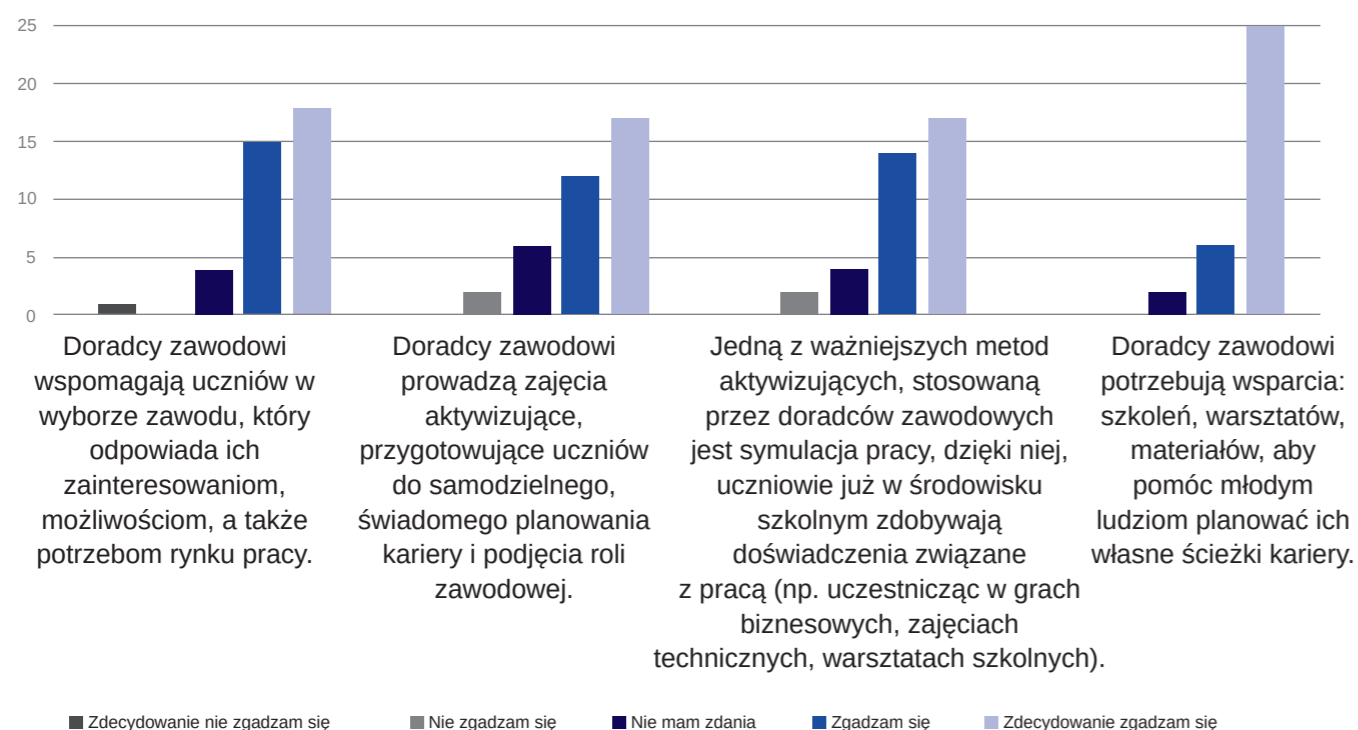
OPINIE EKSPERTÓW NA TEMAT ROLI DORADCÓW ZAWODOWYCH W PLANOWANIU KARIERY UCZNIÓW CZ. 1



WYNIKI BADAŃ

ŚCIEŻKI KARIER

OPINIE EKSPERTÓW NA TEMAT ROLI DORADCÓW ZAWODOWYCH W PLANOWANIU KARIERY UCZNIÓW CZ. 2



PODSUMOWANIE I WNIOSKI Z BADAŃ

Z badań jednoznacznie wynika, że eksperci pod pojęciem „kariery zawodowej” rozumieją przede wszystkim **rozwój kompetencji zawodowych**. Podkreślić jednak należy, że w ścieżkach kariery prezentowanych w raporcie, jak i na stronie projektu „Czas zawodowców BIS - zawodowa Wielkopolska”, zwłaszcza awanse pionowe powiązane są ze znacznym **rozwojem kompetencji społecznych**. **Satysfakcja z pracy** jest istotna w dalszym planowaniu swojego rozwoju zawodowego.

Ekspert **nie zgadzają się** jednoznacznie z faktem, że kariera to jednorazowe zdarzenie, polegające na otrzymaniu prestiżowej posady. **Zgadzają się** za to z tym, że uczeń planując swoją karierę staje się odpowiedzialny za swój sukces. Samodzielnie wówczas planuje cele i strategię kariery i sam się do nich stosuje. Ekspert **zgadzają się** z twierdzeniem, że zarządzanie własną karierą to kształtowanie wizerunku pracy, którą chce wykonać człowiek: zawód, stanowisko, warunki pracy w firmie.

Badani podkreślają również, że nadal **brakuje szkoleń, warsztatów** i innych narzędzi łatwo dostępnych, pomocnych uczniom w planowaniu ich ścieżki kariery.

Jednym z rozwiązań i odpowiedzi na powyższe wyzwania są rozwiązania opracowywane i wdrażane w ramach projektu „Czas zawodowców BIS - zawodowa Wielkopolska, współrealizowane przez pracowników Wydziału Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej. Materiały w tym zakresie dostępne są na stronie projektu zawodowcy.org.

PROGRAM ROZWOJOWY PRACOWNIKÓW

W PHOENIX CONTACT WIELKOPOLSKA - CASE STUDY

PHOENIX CONTACT WIELKOPOLSKA

Phoenix Contact Wielkopolska jest firmą produkcyjną z branży elektrotechnicznej. Należy do międzynarodowego koncernu Phoenix Contact, który na świecie zlokalizowanych ma ok. 60 oddziałów i zatrudnia ponad 18 000 osób. Główny zakład w Polsce znajduje się w Nowym Tomysku, gdzie pracuje blisko 2652 osób.

W czerwcu 2016 roku w przedsiębiorstwie stopniowo wdrażano tzw. **system kwalifikacyjny**, czyli opracowany program rozwojowy dla pracowników pośredniej i bezpośredniej produkcji. Był on **odpowiedzią na pojawiające się problemy i niską efektywność** poprzedniego modelu zarządzania kompetencjami. System kwalifikacyjny stanowił istotną zmianę w samym podejściu do rozwoju kompetencji pracowników. Ideą kluczową nowego programu jest **odpowiedzialność własna pracowników za rozwój indywidualny**. Pracodawca z kolei, zapewnić ma wszystkie zasoby niezbędne do zdobycia nowych kompetencji. Porównanie w podejściach przed i po wdrożeniu systemu kwalifikacyjnego zaprezentowano poniżej.

Podejście do zarządzania kompetencjami przed wdrożeniem systemu kwalifikacyjnego

- nieustandaryzowane nazwy stanowisk i brak ścieżek rozwoju
- brak lub bardzo ogólny standard kompetencji na danym stanowisku
- niejednolite matryce kompetencji pracowników
- kierownik decydował o tym, co kto powinien umieć
- losowe szkolenia, brak standardu nauczania pracownika
- staż pracy decyduje o miejscu w strukturze organizacyjnej pracownika
- zróźnicowanie płacowe
- brak wiedzy na temat tempa i kierunku rozwoju pracownika

Podejście do zarządzania kompetencjami po wdrożeniu systemu kwalifikacyjnego

- ujednolicona struktura organizacyjna, utworzenie ścieżek rozwoju
- analiza stanowisk pracy i opracowanie kart rozwoju
- jeden standard matryc kompetencji powiązany z kartami rozwoju
- rozwój leży w rękach pracownika, pracodawca zapewnia zasoby
- opracowanie metod nauki do każdej umiejętności w karcie rozwoju (TWI, samouczek, kursy zewnętrzne)
- kompetencje decydują o miejscu w strukturze organizacyjnej pracownika
- przejrzysty system wynagrodzeń z jawnymi stawkami
- planowanie rozwoju pracownika

System kwalifikacji to wiele korzyści zarówno dla pracownika, jak i pracodawcy.

Z punktu widzenia pracownika, wdrożony system pozwala na: planowanie ścieżki kariery, zdefiniowanie oczekiwań kompetencyjnych na określonym stanowisku pracy, eliminację niesprawiedliwości wynagrodzeniowej. Pracodawca z kolei mógł łatwiej dopasować kompetencje pracowników do swoich potrzeb poprzez odpowiednio ukierunkować ich rozwój również w kontekście strategicznym przedsiębiorstwa.

Aktualnie system kwalifikacji funkcjonuje w całej firmie już od ponad 4,5 lat. Przez ten okres ponad 1720 pracowników awansowało na wyższe stanowisko w ramach określonej ścieżki rozwoju. Pracownicy mają większy wpływ na swój rozwój, dzięki temu motywacja do podnoszenia swoich kompetencji zauważalnie wzrosła. Skróceniu uległ czas usuwania awarii czy dokonywania przebrojeń na produkcji.

Case study w całości opublikowany w: Graczyk-Kucharska M., Spychała M., Goliński M. i Szafranski M. (2020) „Wyzwania nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi”, Instytut Naukowo-Wydawniczy „Spatium”, Radom, s.135-137 (wydanie online).

Specjalne podziękowania dla przedstawicieli firmy Phoenix Contact Wielkopolska: Pani Magdy Pawińskiej, Pana Damiana Mroza, Pana Łukasza Krzyżanek oraz Pana Damiana Bąkowskiego.



NAJSZYBCIEJ ROBI SIĘ KARIERĘ NA SWOJEJ DRABINIE