

*Marzena Syper-Jędrzejak**

DYSFUNKCJE W ZAKRESIE AWANSU KADRY KIEROWNICZEJ ŁÓDZKICH PRZEDSIĘBIORSTW NA WYBRANYCH PRZYKŁADACH

WPROWADZENIE

Przyjęte przez organizację podejście do kwestii awansów pracowniczych (a zwłaszcza awansów w obrębie stanowisk kluczowych i kierowniczych) jest istotnym elementem polityki personalnej. Z punktu widzenia organizacji, jej rozwoju i pozycji na rynku, efektywna polityka w obrębie awansów pozwala pozyskać i utrzymać właściwych ludzi na kluczowych stanowiskach.

Błędny wybór (także drogą awansu) pracownika na stanowisko kierownicze stanowi duże ryzyko dla organizacji. Nieuniknione koszty pojawiają się zarówno jako konsekwencja błędnych decyzji i posunięć takiego kierownika, jak i frustracji oraz spadku zaangażowania reszty personelu.

W polskich przedsiębiorstwach polityka awansów często prowadzona jest na zasadzie doraźnych działań w odpowiedzi na konkretne zapotrzebowanie kadrowe, nie ma charakteru systemowego, nie jest powiązana z innymi obszarami zżl. Wyodrębnieniu związanych z tymi zjawiskami dysfunkcji w zakresie awansu kadry kierowniczej służyło prowadzone w latach 2010–2011 badanie – wywiady z menedżerami dużych przedsiębiorstw działających w obrębie regionu łódzkiego. Z racji charakteru badań, uzyskane wyniki nie są reprezentatywne, ukazują jedynie pewien wycinek rzeczywistości polskich przedsiębiorstw na przykładzie wybranych firm i zatrudnionych w nich menedżerów.

1. AWANS W ORGANIZACJI

Awans, rozumiany jako zamiana formy lub warunków zatrudnienia na korzystniejsze z punktu widzenia pracownika, jest ważnym elementem polityki personalnej w przedsiębiorstwie. Najczęściej pod pojęciem awansu kryje się

* Dr, adiunkt, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

tw. awans stanowiskowy, związany z przeniesieniem się pracownika na stanowisko znajdujące się wyżej w hierarchii organizacyjnej w stosunku od uprzednio zajmowanego. Podjęcie pracy na wyższym stanowisku jest zwykle związane ze zwiększeniem zakresu zadań i odpowiedzialności [Ludwicyński, Król 2008, s. 219–220].

Organizacje dbające o rozwój kapitału ludzkiego prowadzą zwykle planową politykę w zakresie awansowania pracowników, która jest powiązana systemem szkoleń i rozwojem zasobów ludzkich. Wyrazem planowego podejścia do awansowania jest tworzenie ścisłych kryteriów awansu, opracowywanie ścieżek kariery w organizacji czy tworzenie kadry rezerwowej na kluczowe stanowiska [Ludwicyński, Król 2008, s. 220].

Szczególnie istotne staje się w tym ujęciu realne podejście do awansu na stanowiska kierownicze. Nieprawidłowości w tym zakresie narażają nie tylko na ryzyko obsadzenia strategicznych stanowisk w organizacji ludźmi niekompetentnymi, lecz także mają znaczący wpływ na całą kulturę organizacji i morale załogi.

Polityka awansów zawodowych powinna uwzględniać zarówno interes organizacji jak i pracowników. Niewątpliwie przyjęte podejście do awansowania wpływa na motywację pracowniczą w perspektywie długoterminowej. Transparentny i uznany za sprawiedliwy system przechodzenia na wyższe stanowiska wpływa korzystnie na samego awansowanego oraz na jego otoczenie, natomiast niesprawiedliwy niszczy morale i zaangażowanie pracowników, odbiera chęć do pracy, frustruje, czasem budzi agresję.

Można wyróżnić kilka reguł, jakimi powinni się kierować konstruktorzy firmowej polityki personalnej w zakresie awansu i rozwoju pracowników (tabela 1).

Tabela 1. Reguły tworzenia efektywnego podejścia do awansowania personelu

| Nr | Zasada |
|----|--|
| 1 | Zgodność awansów z rzeczywistymi potrzebami organizacji. |
| 2 | Priorytetowe traktowanie kryterium kwalifikacyjnego |
| 3 | Obiektywizm stosowanych kryteriów |
| 4 | Priorytetowe traktowanie awansu wewnętrznego |
| 5 | Odwaga w awansowaniu ludzi o niejednoznacznej opinii |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie E. Kirejczyk, Zrozumieć zarządzanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 234–244.

Pierwsza zasada przywołana w tabeli 1 wskazuje, że nie powinno się tworzyć stanowisk, aby w ten sposób uhonorować ludzi (a tym bardziej ich krewnych i znajomych), co dość powszechnie występuje w organizacjach sfery publicznej. Niekiedy stosuje się tzw. awans pozorny, czyli nadanie bardziej prestiżowego tytułu lub gabinetu przy niezmienionych zadaniach i wynagrodzeniu. Niewątpliwie

jedną z najważniejszych zasad powinno być przyjęcie za decydujące kryterium kwalifikacyjnego i efektywnościowego. Tymczasem w polskich warunkach często bierze górę zasada „mierny, bierny, ale wierny. Następnie niezwykle ważne dla morale załogi jest dawanie pierwszeństwa w awansach zasłużonym pracownikom przedsiębiorstwa. Szczególnie „szkodliwy” z motywacyjnego punktu widzenia jest import kierowników. Kolejna zasada, której powinna podlegać polityka awansowania to sprawiedliwość, przejawiająca się w obiektywizmie i czytelności stosowanych kryteriów. Niedopuszczalna jest tutaj dyskryminacja z uwagi na płeć, wiek, narodowość czy przynależność związkową pracownika. Ostatnia z wymienionych w tabeli nr 1 zasad dotyczy podejmowania ryzyka polegającego na awansowaniu ludzi o niejednoznacznej opinii, czyli zwracanie większej uwagi na silne strony i szanse niż na wady pracowników. W ten sposób organizacja może obsadzić kluczowe stanowiska nietuzinkowymi ludźmi, którzy pchną ją na nowe tory [Kirejczyk 2008, s. 234–244].

2. DYSFUNKCJE W OBRĘBIE AWANSÓW KIEROWNICZYCH

Jednym z elementów spójnej strategii zarządzania zasobami ludzkimi jest zwrócenie uwagi na zarządzanie karierami. Jasno określony katalog możliwości awansu i rozwoju pracowników (a zwłaszcza kierowników) pozwala strukturalizować pracownikom swoje dążenia oraz jest istotnym narzędziem motywowania do wysiłku w pracy [Szałkowski, 2002, s. 83]. Sprawą kluczową staje się tu wyraźne określenie przez organizację norm i oczekiwań wobec pracowników oraz pożądanego poziomu wykonywanych przez nich zadań. Szczególne istotne jest wytworzenie wśród kierowników świadomości ścisłego związku pomiędzy wynikami pracy a rozwojem kariery zawodowej [Farren 1997, s. 183–184]. Brak tego typu działań niszczy morale personelu, daje okazję do spekulacji na temat kryteriów awansu kolegów i koleżanek, nasila frustrację ambitnych pracowników nie wiedzących, czego właściwie oczekuje od nich firma [Penc 2000, s. 254–255].

Tymczasem w wielu przedsiębiorstwach awansowanie nie jest mocną stroną zarządzania zasobami ludzkimi. Powodem jest przede wszystkim brak dokładnie sformułowanych zasad awansowania, a jeśli takie istnieją, to niestety – jedynie „na papierze” – nie są bowiem przestrzegane w praktyce. Wydaje się to być specyfiką polskich organizacji. We Włoszech dostęp do wysokich stanowisk uzyskuje się dopiero, gdy ma się już jakieś (zwykle precyzyjnie dla danej branży określone) doświadczenie zawodowe. W Niemczech trzeba się wylegitymować zdany egzaminem i zdobyć 2–3-letnie doświadczenie zawodowe, potem staż, a następnie zaliczyć drugi egzamin państwowy. Inaczej jest w USA i Kanadzie. Tam absolwenci znanych uniwersytetów, takich jak Harvard, szybko pełnią odpowiedzialne funkcje. W Polsce nie ma sztywnych reguł. W praktyce otwiera się wiele możliwości dla nie zawsze kompetentnych pracowników [Erasmus 2011, s. 312].

Poważną dysfunkcją w obrębie awansów organizacyjnych jest szersze zjawisko, jakim jest tzw. karierowiczostwo, którego zapleczem stają się kliki. Skupiają one jednostki zrzeszające się w grupach, wzajemnie się popierające i dążące do osiągnięcia korzyści obok lub wbrew prawu i interesom społecznym, a kosztem akcjonariuszy i konsumentów. Funkcjonują w nich jednostki pełniące funkcje w organach władzy, w stowarzyszeniach i organizacjach o charakterze korporacyjnym. W takim przypadku o awansie nie decydują dobre wyniki i rzeczywiste kwalifikacje, lecz dobre stosunki z przełożonymi i kierownictwem zakładu, przynależność partyjna, protekcje, itp. [Erasmus 2011, s. 312]. Zatrudnianie „swoich”, choć niekompetentnych ludzi lub członków rodzin w organach władzy przedsiębiorstw, np. w radach nadzorczych czy w komisjach, wzbudza pesymizm wśród pracowników, niewiarę w sens uczciwej i wydajnej pracy [Erasmus 2011, s. 345].

Politykę obsadzania kluczowych stanowisk krewnymi i znajomymi mają zwykle małe, rodzinne firmy, lecz spotyka się ją także w dużych organizacjach, których właściciel nie ufa nikomu spoza rodzinnego kręgu. Świadomość takiego stanu rzeczy jest szczególnie trudna dla zatrudnionych spoza uprzywilejowanej grupy, którzy pomimo kwalifikacji, osiągnięć czy oddania firmie nie mają szans na zajęcie atrakcyjnego stanowiska. Wiąże się z tym zagadnieniem zjawisko nazywane „kometą kadrową” czyli ściąganie przez nowego szefa firmy znajomych i oferowanie im wysokich stanowisk [Listwan 2002, s. 85]. Członkowie grupy koleżeńkiej aktualnego szefa, dołączają do firmy dzięki jego protekcji, następnie ze względu na starą znajomość w miejscu pracy nawzajem się wspierają i promują. Do takiego zamkniętego grona bardzo trudno jest wejść komuś z zewnątrz, a zatem intratne zlecenie czy awans jest niemożliwy, o ile nie należy się do „paczki”. Zdarza się, że „klika” podejmuje kluczowe decyzje dotyczące pracy całych działów lub nawet losów przedsiębiorstwa przy okazji spotkań towarzyskich we własnym gronie, oczywiście z wyłączeniem pozostałych pracowników.

Istnieją także pewne zewnętrzne czynniki wpływające na szanse awansu. W przypadku menedżerów awans w znaczeniu pionowym jest ograniczony przez stosunkowo niewielką liczbę stanowisk kierowniczych [Miś 2007, s. 115]. Na początku transformacji były możliwe „szybkie kariery” – wystarczyło stanąć z towarem na chodniku, by mieć sukcesy lub rozpocząć naukę: rozpocząć w trakcie pracy studia na jakimkolwiek kierunku. Wspinanie się coraz wyżej i wyżej było względnie łatwe [Erasmus 2011, s. 295]. Takie przykłady wzbudziły bardzo dużą presję na osiągnięcie spektakularnego sukcesu, którego przejawem jest zajmowanie wysokiej pozycji w firmie. Niestety, takie szybkie kariery stają się coraz trudniejsze, zwłaszcza w sytuacji spowolnienia czy wręcz kryzysu gospodarczego. Kryzys finansowy ograniczył i wciąż ogranicza szanse na pracę, a jeszcze bardziej na pracę zgodną z kierunkiem studiów. Obecnie szanse sukcesu (rozumianego jako szybki awans organizacyjny powiązany z wysokimi dochodami) są niepewne nawet dla najlepiej wyedukowanych absolwentów, którzy zastają zajęte już przez swoje starsze koleżanki i kolegów najatrakcyjniejsze stanowiska [Bartoszek 2003, s. 124–125].

3. KRYTERIA AWANSU MENEDŻERÓW W WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

W latach 2010/2011 przeprowadzono badania dotyczące, między innymi, procesu zarządzania rozwojem pracowników w dużych firmach z regionu łódzkiego. Organizacje te były dobrane ze względu na wielkość (założono, iż w dużych firmach łatwiej o formalne programy zarządzania karierą i rozwojem pracownika), obecność kapitału obcego (założono, iż w tego typu firmach wymienione procesy są częściej ujmowane w procedury i sformalizowane) oraz reputację firmy dbającą o rozwój pracowników, inwestującą w kapitał ludzki.

W rezultacie przeprowadzono wywiady z menedżerami 7 dużych przedsiębiorstw:

- przedsiębiorstwo komunikacji samochodowej (kapitał polski) wywiady przeprowadzono z 4 osobami;
- przedsiębiorstwo produkcyjne w branży AGD (kapitał polski) – wywiady przeprowadzono z 5 osobami;
- przedsiębiorstwo produkcyjne w branży maszyn i motoryzacji (kapitał zagraniczny) wywiady przeprowadzono z 5 osobami;
- przedsiębiorstwo w branży usług informatycznych (kapitał zagraniczny) wywiady przeprowadzono z 5 osobami;
- przedsiębiorstwo w branży energetycznej (kapitał polski) wywiady przeprowadzono z 5 osobami;
- przedsiębiorstwo w branży usług informatycznych (kapitał polski) wywiady przeprowadzono z 4 osobami;
- przedsiębiorstwo produkcyjne w branży maszyn i AGD (kapitał zagraniczny) wywiady przeprowadzono z 3 osobami.

Firmy, jak widać z powyższego zestawienia, były zróżnicowane pod względem między innymi: obecności kapitału obcego, charakteru branży, a także, – co wykazały wywiady – prowadzonej polityki zarządzania zasobami ludzkimi. W ramach każdej z tych firm prowadzono wywiady z kilkoma menedżerami, którzy wyrazili na to zgodę – różnej płci, wieku i reprezentujących różne szczeble zarządzania oraz indywidualną historię awansu – w sumie rozmawiano z 31 osobami. Wywiady osobiście prowadziła autorka niniejszego opracowania.

Wywiady stały się okazją do pogłębienia wiedzy na temat rzeczywistych kryteriów awansów w organizacjach zatrudniających respondentów. Dyspozycje do wywiadu obejmowały zagadnienia: jakie czynniki wpływają na awansowanie w przedsiębiorstwie respondenta, czy kryteria awansu były mu znane od początku zatrudnienia, skąd pochodziła wiedza respondenta co do kryteriów awansu i czy te informacje są dostępne także innym zatrudnionym w przedsiębiorstwie. Ponadto przedmiotem dyskusji była kwestia czy w firmie respondenta obowiązują procedury dotyczące awansu, jakich grup pracowniczych one dotyczą, czy są przestrzegane w codziennej praktyce. Okazją do pogłębienia tematu było także

pytanie o stopień zadowolenia menedżera z tempa własnego awansu i dynamiki kariery w firmie.

Ponieważ wszystkim badanym, z którymi prowadzono wywiady, zadano w sumie podobne pytanie o kryteria awansu obowiązujące w ich organizacji, możliwym stało się porównanie uzyskanych odpowiedzi (tabela 2).

Tabela 2. Rzeczywiste kryteria awansu w firmie

| Kryteria awansu w firmie ^a | Wskazania menedżerów | | |
|---|----------------------|---|--------------------------------------|
| | Ogółem | Respondenci z firm z kapitałem rodzimym | Respondenci z firm z kapitałem obcym |
| Efekty pracy, uzyskane wyniki | 10 osób | 4 osoby | 6 osób |
| Wysiłek, zaangażowanie, postawa | 10 osób | 4 osoby | 6 osób |
| Zdolności interpersonalne, przywódcze | 8 osób | 3 osoby | 5 osób |
| Wyniki ocen, przeglądu kadr, AC, opinie klientów | 8 osób | 1 osoba | 7 osób |
| Dobre znajomości, układy z kierownictwem i zarządem | 7 osób | 7 osób | – |
| Doświadczenie | 6 osób | 5 osób | 1 osoba |
| Wiedza merytoryczna | 4 osoby | 3 osoby | 1 osoba |
| Umiejętności fachowe | 5 osób | 2 osoby | 3 osoby |
| Umiejętność pokazania się, „dobry PR” | 4 osoby | 3 osoby | 1 osoba |
| Wykształcenie | 3 osoby | 2 osoby | 1 osoba |
| Potrzeba zewnętrzna – wakat | 2 osoby | – | 2 osoby |
| Spryt, wybieranie właściwych okazji | 1 osoba | 1 osoba | – |
| Potencjał | 1 osoba | – | 1 osoba |
| Bycie akcjonariuszem firmy | 1 osoba | 1 osoba | – |
| Kreatywność | 1 osoba | 1 osoba | – |
| Staż pracy | 1 osoba | 1 osoba | – |
| „Właściwie nie wiadomo” | 1 osoba | 1 osoba | – |

^a Menedżerowie mogli wskazać kilka czynników wpływających na awans.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych wywiadów.

Kryterium efektywnościowe było przez respondentów przywoływane najczęściej. Niemal równie istotne dla osiągnięcia awansu okazały się: zaangażowanie i właściwa postawa, zdolności interpersonalne oraz wyniki ocen pracowniczych. W przypadku menedżerów zatrudnionych w przedsiębiorstwach z kapitałem wyłącznie polskim, niestety dość często przywoływano nieformalne układy,

znajomości z osobami decyzyjnymi (dotyczyło to zwłaszcza środowisk zlokalizowanych w niewielkich miejscowościach). W wywiadach pojawiały się takie wypowiedzi:

Merytoryczne czynniki nie odgrywają większej roli. Ta spółka to akcjonariat pracowniczy i większość stanowisk menedżerskich jest dla akcjonariuszy, czyli nie zależy to od wiedzy czy doświadczenia (Mężczyzna lat 36, Kierownik Zespołu Sprzedaży, branża informatyczna, 24.05.2011)

Zależy, czy jest się z tego układu, który dobrze trzyma z prezesem, czy też nie. Awanse nie wynikają z tego, że ktoś zrobił generalny przegląd kadry, o nie (Mężczyzna lat 57, Kierownik Biura Projektów, branża AGD, 21.12.2011)

Te i inne wypowiedzi respondentów wskazują na dość powszechną praktykę obsadzania atrakcyjnych stanowisk (w tym kierowniczych) według klucza znajomości, pokrewieństwa czy przynależności do określonego kręgu. Jest to wyrazem głęboko zakorzenionej dysfunkcji w sferze zżł, o negatywnym wpływie na morale pozostałej załogi i obowiązującą w organizacji kulturę.

Respondenci zostali zapytani w wywiadach między innymi o kwestię powiązania awansów (oraz innych decyzji personalnych) z wynikami ocen pracowniczych prowadzonych w przedsiębiorstwie. Powiązanie wyników oceny pracowniczej z planem awansów po pierwsze ułatwia pracownikom planowanie własnego rozwoju, po drugie przyczynia się zwiększania transparentności prowadzonej polityki personalnej w organizacji. Z racji specyfiki wybranych do badań przedsiębiorstw (wielkość wymuszająca opracowanie formalnego systemu oceny) praktycznie w wszystkich funkcjonowały różne odmiany przeprowadzanej mniej lub bardziej regularne oceny pracowniczej.

Spośród menedżerów biorących udział w wywiadach badań połowa, to jest pracownicy zatrudnieni w 4 spółkach przyznali, iż w firmie stosowane są systematyczne oceny okresowe (w jednej organizacji system był dopiero wdrażany). Szczegółowe pytania na temat rzeczywistych funkcji i postaci tych ocen ukazały, że zaledwie w 2 organizacjach spośród tych, które oceny regularnie przeprowadzały, istnieje bezpośrednie przełożenie wyników ocen na awans pracownicy.

W sumie respondenci w wywiadach wskazywali na 3 rodzaje podejść do wykorzystania wyników ocen pracowniczych w kontekście planowania ścieżki kariery:

1. W „modelowym” podejściu, ocena okresowa była uzgadniana z pracownikiem i miała bezpośrednie przełożenie na awans.

Wyniki tych ocen są składową awansu – człowiek zostaje dostrzeżony i przewidziany do awansu na podstawie rzetelnej pracy i tej oceny jego kompetencji, którą uzyskuje (...). Od pewnego szczebla o awansie decydują też tzw. *development center*, czyli ocena czy ktoś ma kompetencje menedżerskie – tworzą się zespoły tak np. raz na kwartał, i członkowie tych grup dostają pewne zadania, potem jest obserwacja jak sobie radzą, jak funkcjonują z ludźmi (Mężczyzna lat 39, Kontroler Finansowy, branża informatyczna, 24.02.2011)

Jeśli ktoś się poważnie przyłoży do oceny, analizuje jak podwładny pracuje, to przydaje się ta ocena przy późniejszych awansach (Kobieta lat 35, Kierownik ds. Konsultingu, branża energetyczna, 19.04.2011).

2. W drugim podejściu do wykorzystywania ocen okresowych w planowaniu rozwoju pracownika, ocena okresowa służyła do przeglądu kadr i planowania szkoleń, na awanse natomiast wpływały bardziej czynniki zewnętrzne np. pojawianie się wakatów:

Istotnie widzę, że moi pracownicy się starają te zapisane w ocenie cele osiągać i rozliczać się z tych zobowiązań, także ocena ma te funkcje motywującą, pomaga pokazać kierunek szkolenia. Co do awansów to różnie, bo u nas jest w ogóle mała rotacja (Kobieta lat 41, Kierownik Oddziału Handlowej Obsługi Klienta, branża energetyczna, 27.04.2011).

3. Trzecie podejście to niestety dość powszechna sytuacja, kiedy ocena była robiona dla formalności, jednostronnie, a pracownik ewentualnie mógł się z oceną zapoznać na swój wniosek. Co wpływu oceny na dalsze decyzje personalne – był on znikomy, prawie żaden.

Idą sobie formularze gdzieś na kupeczkę i dalej nic się nie dzieje – system nie działa (Mężczyzna, lat 52, Kierownik Działu Serwisu i Prototypowni, branża AGD, 21.12.2010).

Podejście takie wskazuje na wspomnianą we wprowadzeniu jedną ze słabości działań na rzecz rozwoju kadr i polityki awansów – to jest na ich doraźny, często wyizolowany w stosunku od innych funkcji zły charakter.

PODSUMOWANIE

Prowadzone z menedżerami regionu łódzkiego wywiady wskazały na istnienie wielu obszarów dysfunkcji w zakresie polityki awansów kadry kierowniczej. Oczywiście dysfunkcje w zakresie zarządzania karierami kierowniczymi są przejawem dysfunkcji w zakresie podejścia do polityki awansowania i rozwoju pracowniczego w ogóle.

Respondenci zwracali uwagę na częste w ich firmach stosowanie pozaefektywnościowych kryteriów awansu na stanowiska kierownicze (znajomości, układy, „dobry PR” awansującego). W ten sposób przeprowadzane awanse budziły w pozostałej kadry frustrację i poczucie bezsilności, niemożności realnego wpływania na własną karierę. Część badanych mówiła o tym zupełnie otwarcie, zwłaszcza w sytuacji prowadzenia wywiadu poza siedzibą firmy.

Respondenci wskazywali także na inną dysfunkcję w obrębie polityki awansowania: brak jej powiązania z szerszą strategią personalną. Jest to przejawem niskiego poziomu zaawansowania w zarządzaniu rozwojem i karierami w organizacjach (działania punktowe, sporadyczne, odbywające się na zasadzie „gaszenia pożarów”).

W tym kontekście należy rozpatrywać tak prowadzoną politykę personalną w przedsiębiorstwie jako czynnik demotywuujący i w rezultacie prowadzący do utraty doświadczonych pracowników.

BIBLIOGRAFIA

- Bartoszek A., *Kapitał społeczno-kulturowy młodej inteligencji wobec wymogów rynku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2003
- Erasmus E., *Dylematy sukcesów, awansów i karier w okresie transformacji*, Wydawnictwo WSGE, Józefów 2011
- Farren C., *Who's Running Your Career?*, Bard Press, Austin 1997
- Kirejczyk E., *Zrozumieć zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
- Listwan T., (red.) *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa 2002
- Ludwiczynski A., Król H., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
- Miś A., *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2007
- Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000
- Szałkowski A., *Rozwój pracowników – przesłanki, cele, instrumenty*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2002

DYSFUNCTIONS IN PROMOTIONS MANAGERS FROM LODZ COMPANIES ON THE SELECTED EXAMPLES

This article presents the question of dysfunction within the managerial promotions. Based on literature studies and the research problem areas in the field of promotion policy were identified.

Of particular note are the criteria for promotion, and integration of the promotion policy with of personnel policy and company's strategy.

These areas are a source of potential problems with the maintenance of valuable human resources in the company.