

**Nowoczesne Systemy Zarządzania**  
Zeszyt 13 (2018), nr 1 (styczeń-marzec)  
ISSN 1896-9380, s. 41-51

**Modern Management Systems**  
Volume 13 (2018), No. 1 (January-March)  
ISSN 1896-9380, pp. 41-51



Instytut Organizacji i Zarządzania  
Wydział Cybernetyki  
Wojskowa Akademia Techniczna  
w Warszawie

Institute of Organization and Management  
Faculty of Cybernetics  
Military University of Technology

## Strategia rozwoju pracownika w organizacji

### Development strategy of the employee in the organization

**Zbigniew Ciekankowski**

Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II  
w Białej Podlaskiej

**Julia Nowicka**

Akademia Sztuki Wojennej

**Wiesława Załoga**

Wojskowa Akademia Techniczna

**Streszczenie:** W opracowaniu zaprezentowano istotę kariery zawodowej traktowanej jako fundament strategii rozwoju pracownika w organizacji. Przedstawiono zatem karierę zawodową jako proces umożliwiający nabywanie kompetencji ułatwiających osiągnięcie indywidualnych sukcesów zawodowych. Formalnie określona i udokumentowana ścieżka kariery zawodowej pracownika stanowi podstawę planowania jego kariery w zobiektywizowanym wymiarze. Ścieżka kariery w organizacji może być budowana w różnorodny sposób, zależnie od warunków i możliwości firmy, stąd w opracowaniu scharakteryzowano alokację pracowników, czyli ich przemieszczenia w górę struktury organizacyjnej określane mianem awansu. Podkreślono rolę rozwoju zawodowego pracowników, do którego niezbędne są szkolenia i doskonalenie umiejętności, traktowane jako inwestycja przedsiębiorstwa. W opracowaniu podjęto również istotny temat wyzwań i przyszłych tendencji procesu zarządzania karierą. Wskazano zmiany płaszczyzny postrzegania kariery z ukierunkowania na karierę w pracy na jakość życia i równowagę praca–życie prywatne.

**Słowa kluczowe:** kariera, awans, równowaga, szkolenia, rozwój, pracownik.

**Abstract:** The study presents the essence of a professional career, treated as the foundation of the employee development strategy in the organization. Therefore, a professional career was presented as a process enabling the acquisition of competences facilitating the achievement of individual professional successes. Formally defined and documented career path of an employee is the basis for planning his career in an objectified dimension. The career path in the organization can be built in a variety of ways, depending on the conditions and capabilities of the company, hence the employee's allocation, ie their displacement up the organizational structure, referred to as promotion, is characterized. The role of professional development of employees is emphasized, to which training and skills development are necessary, treated as an

investment of an enterprise. The study also addressed an important topic of challenges and future trends in the career management process. A change in the level of career perception from the focus on career at work on quality of life and work-private life balance was indicated.

**Keywords:** career, promotion, balance, training, development, employee.

## Wstęp

U podłoża ustalania ścieżki rozwoju pracownika leży dokonywanie wyborów i podejmowanie decyzji. Zarządzanie karierą można rozpatrywać w skali mikro i makro, czyli w odniesieniu do indywidualnych potrzeb i ambicji pracowników oraz złożonych potrzeb organizacji. W przypadku skali mikro kariera jest niczym innym jak rozwojem osobistym, oczywiście możliwe jest kierowanie nią, jednak pojęcie to w obszarze marketingu personalnego znaczy dokładnie to samo co rozwój osobisty. W skali makro jest to już proces oddziałujący na strukturę bądź nawet strategię funkcjonowania organizacji.

Zarządzanie karierą to podejmowanie działań związanych z prognozowaniem, planowaniem, wdrażaniem oraz kontrolowaniem poszczególnych etapów kariery. Należy przy tym uwzględnić aspiracje, możliwości, ale także warunki organizacyjne. W przypadku zarządzania karierą pracowników istotne jest spójne planowanie i łączenie karier pracownika i celów organizacyjnych.

Zarządzanie karierą własną skupia się nie na celach organizacyjnych, ale na warunkach, jakie organizacja stwarza lub może stworzyć, a które można wykorzystać do własnego rozwoju. Rozwój osobisty tożsamy jest z rozwojem zawodowym. Niekontrolowany proces takiego rozwoju może stać się zagrożeniem niosącym ryzyko odejścia pracownika z firmy. Podnoszenie kwalifikacji pracownika powinno być połączone ze wzmacnianiem poczucia identyfikacji z organizacją i jej wartościami.

## 1. Istota kariery zawodowej

Termin kariera można zdefiniować jako określoną profesję, zawód, w których jasno jest określona ścieżka rozwoju zawodowego. Kariera dokonuje się tu przez kumulację wiedzy i umiejętności, z góry określoną wymogami kolejnego stanowiska (np. nauczyciel, urzędnik, prawnik). Kariera w rozumieniu zaawansowanym dotyczy jednostki, która obejmuje coraz wyższe stanowiska w strukturze organizacji, osiągając szersze możliwości decyzyjne, a co za tym idzie większą rozpiętość władzy (Ciekankowski, 2012, s. 39).

Kolejnym aspektem jest rozpatrywanie pojęcia pod względem sekwencji prac wykonywanych przez jednostkę w toku jej życia zawodowego. Kariera definiowana jako sekwencja doświadczeń jednostki, związanych z pełnioną przez nią rolą, opiera się głównie na doświadczeniu, oznaczającym kształtowanie się wewnętrznych procesów jednostki, takich jak: aspiracje i dążenia, satysfakcja, wyobrażenia o sobie, postawy wobec pracy pod wpływem zmieniających się, pełnionych przez nią ról (Armstrong, 2007, s. 256).

Literatura przedmiotu nie jest jednorodna przy określeniu pojęcia kariera. Funkcjonuje pogląd, że jest właściwością jednostki, oznacza unikatową sekwencję wykonywanych prac, zajmowanych pozycji, doświadczeń związanych z pracą, czyli obejmuje historię życia zawodowego jednostki. Inne interpretacje kładą nacisk na różnorodne aspekty kariery, np.: obejmowane przez jednostkę stanowiska oznaczają kumulację wiedzy; obejmowane przez jednostkę stanowiska coraz wyższe hierarchicznie i wiążące się z szerszym zakresem władzy; obejmowane stanowiska prowadzą do stabilizacji w ramach konkretnego obszaru zawodowego, np. kariera w wojsku (Król, Ludwiczynski, 2006, s. 83).

Badacze J. Greenhaus i G. Callanan termin kariera rozpatrują jako atrybut organizacji lub zawodu, wreszcie samej jednostki. W pierwszym przypadku ogranicza się jej rozumienie do obiektywnej strony kariery, w drugim natomiast do jej subiektywnej od strony. W taki sposób przedstawione pojęcie rysuje wzorzec pracy, który nadaje kierunek życiu jednostki.

Analiza powyższych definicji kariery nasuwa następujące wnioski dotyczące omawianego pojęcia (Armstrong, 2007, s. 260):

- Kariera nie zakłada ani sukcesu, ani jego braku. Postęp w karierze nie poddaje się wartościowaniu, definicja kariery nie zawiera bowiem porównawczego kryterium oceny.
- Przebieg kariery jest wypadkową tego, co poddaje się obserwacji (objęte stanowisko, zmiana pracy), oraz tego, co jest nieobserwowalne, a dotyczy stanów emocjonalnych jednostki, wartości oraz jej celów (poczucie zadowolenia, aspiracje, hierarchia wartości). Obiektywne i subiektywne wymiary kariery są ze sobą ściśle związane.
- Kariera to pewien układ, sekwencja doświadczeń konkretnej jednostki związanych z pracą. Jest to układ niepowtarzalny, podyktowany autonomicznymi wyborami i w tym sensie każda kariera ma unikatowy charakter.

Rozwój kariery zawodowej jest ustalany poprzez ścieżki kariery, awanse, zarówno w jednej organizacji, jak również poza nią. Kariera zawodowa w szerokim ujęciu jest to proces doświadczania, pozwalający na nabywanie kompetencji, które znacznie ułatwiają osiągnięcie indywidualnych sukcesów zawodowych. Jest ona inicjowana i kierowana przez pracownika, organizacje natomiast są organem biernym, czyli nie mogą inicjować i kierować działaniami pracowników podejmowanymi poza organizacją.

Realizowanie i planowanie kariery w szerokim ujęciu przynosi wiele korzyści jej podmiotom. Jest to proces, który umożliwia pomnażanie indywidualnego kapitału ludzkiego, przy jednoczesnej koncentracji na kluczowych działaniach i aktywnościach. Korzystnie wpływa również na budowanie osobistej satysfakcji i uznania w kręgach zawodowych, przyjacielskich i rodzinnych. Zwiększa szansę na rynku pracy oraz minimalizuje ryzyko utraty zatrudnienia (Sajkiewicz, 2002, s. 123).

Pracownicy, którzy w sposób świadomy kierują swoją karierą zawodową poza organizacją, mogą dostarczać korzyści organizacji poprzez nabywanie różnych

kompetencji. Z zasady nie musi to być wystarczający czynnik stwarzający zagrożenie dla organizacji w postaci nasilenia dobrowolnych rezygnacji zatrudnionych, zainteresowanych karierą poza dotychczasowym miejscem pracy. Ruchliwość na pewnym poziomie jest bowiem naturalnym zjawiskiem, w efekcie pozwalającym utrzymać relacje z pracownikami, którzy są rzeczywiście zainteresowani pracą w danej organizacji. Jest w interesie organizacji, aby podtrzymywać związki z pracownikami, którzy są cenni i równocześnie zainteresowani karierą, oraz tworzyć warunki do realizacji potrzeb kariery wewnątrz organizacji i poza nią.

Kariera zawodowa w szerokim ujęciu jest jedną z koncepcji zbliżonych do tzw. karier wielowymiarowych. Cechują je zarówno dynamika, zmienność, elastyczność przebiegu, jak również różnorodność korzyści dla podmiotu kariery. Jest to typ kariery dostarczający wewnętrznej satysfakcji, równowagi życiowej, niezależności, społecznego uznania, ale także korzyści finansowych. Definiując kariery wielowymiarowe, należy wymienić następujące typy (Armstrong, 2007, s. 270):

- *kariera bez granic* – zdobywanie doświadczeń przez zainteresowanych odbywa się na wielu płaszczyznach zawodowych. Wskazany typ określa karierę różnorodną, zmienną, słabo ustrukturyzowaną i nieznacznie kontrolowaną przez pracodawcę;
- *kariera inteligentna* – umożliwia zainteresowanemu samodzielne i efektywne kreowanie własnej przyszłości zawodowej. Niezbędne jest wykorzystanie szeroko rozumianej wiedzy, obejmującej potrzeby, wartości, tożsamość, styl życia, kompetencje, umiejętności, wiedzę jawną i ukrytą, doświadczenie; wiedzy ukazującej perspektywę otoczenia, możliwość, zagrożenia i wymagania; wiedzy, gdzie i w jakim kierunku – przez pozycjonowanie, umiejscawianie, inicjowanie oraz szkolenie, profesjonalizację; wiedzy, kiedy – określającej terminarże i harmonogramy poszczególnych wyborów i aktywności;
- *kariera postkorporacyjna*, budowana po zakończeniu pracy w korporacji, której celem jest osiągnięcie satysfakcji przez oferowanie własnych doświadczeń i wiedzy wybranym podmiotom, jest to kariera otwarta i elastyczna;
- *portfolio kariery* jest to gromadzenie różnorodnych zadań i czynności przez osobę wykorzystującą własne kompetencje zawodowe, rynkowe oraz przedsiębiorczość i niezależność po zakończeniu pełnoetatowej pracy.

Indywidualne kreowanie swej ścieżki rozwoju jest procesem długotrwałym, skoncentrowanym na realizacji określonych korzyści. Wymaga ono planowania działań, ich organizowania, wreszcie realizacji oraz autorefleksji, pełniącej funkcji autokontroli. Konieczność działań warunkujących powodzenie zawiera się w zdefiniowaniu oczekiwanych korzyści, ustaleniu celów, rozpoznaniu własnych zasobów, tworzeniu strategii działań, wedle określonych celów pośrednich.

Pojęcie zarządzania karierą w organizacji można zdefiniować jako projektowanie i realizację procesu w organizacji, w ramach którego umożliwia się zatrudnionym planowanie i rozwój kariery, przy założeniu harmonizowania potrzeb organizacji i jej pracowników. Na uogólnionym modelu zarządzania karierą w przedsiębiorstwie

w części zasadniczej znajduje się dyskusja przełożonego z pracownikiem lub ich grupą, którzy są obiektem szczególnego zainteresowania ze strony przedsiębiorstwa, np. z nowo zatrudnionymi, którzy szybko odchodzą z firmy, lub też z osobami niedawno awansowanymi na stanowiska kierownicze. W modelu można uwzględnić wiele technik rozwoju kariery, takich jak: ośrodki zasobów kariery, warsztaty, testy. Pomagają one zatrudnionym określić ich uzdolnienia, wartości, zainteresowania i tendencje zachowań. Wreszcie prowadzą do skutecznej samooceny, co stanowi atut podczas rozmowy z przełożonym. Kolejną istotną cechą omawianego modelu jest konieczność przeprowadzenia testu realności, w celu weryfikacji prawdziwości posiadanego obrazu samego siebie. Dokonuje się go w trakcie realizacji bieżących i długookresowych zadań oraz przy okazji planowania kariery, w sytuacji proponowania przez przedsiębiorstwo konkretnemu pracownikowi określonej ścieżki kariery (Ciekanowski, 2013, s. 56).

Istotnym zagadnieniem są cele i opcje kariery. Jeżeli pracownik zdaje sobie sprawę ze swoich zalet i pracodawca się z nim zgadza, powinno to prowadzić do wspólnego ustalenia, do jakiej pracy w tej konkretnej firmie pracownik nadaje się najlepiej. Następnie należy ustalić rodzaj i zakres działań, które powinien podjąć sam pracownik, oraz zakres działań, które powinna rozpocząć firma, aby doprowadzić do realizacji zamierzonych planów.

Obecnie, niezależnie od złożoności systemu kierowania karierą, oczekuje się od pracownika następujących działań:

- oceny własnych możliwości;
- przejścia inicjatywy w zakresie uzyskiwania od innych informacji na temat swoich mocnych i słabych stron;
- określenia rodzaju ścieżki i etapów rozwoju kariery oraz własnych potrzeb rozwojowych;
- uzyskania informacji na temat nowych kwalifikacji, których zdobycie warunkuje realizację własnej ścieżki kariery, wytyczonej w rozmowie z przełożonym;
- wykorzystania wszystkich możliwości zdobycia pożądaných kwalifikacji. Realizacja tego wymogu uwzględnia zdobywanie doświadczenia zawodowego w wewnętrznym i zewnętrznym środowisku organizacji.

Organizacje z kolei są zobowiązane do tworzenia odpowiednich warunków efektywnego planowania i realizacji indywidualnych karier, jednocześnie zapewniając wspólnotę interesów przedsiębiorstwa i pracownika. Warunki te obejmują tworzenie warsztatów kariery, zapewnienie niezbędnych pomocy w postaci podręczników, poradników, testów, programów komputerowych, doradzanie kariery, stworzenie możliwości awansowania, zgodnie z celami przedsiębiorstwa i indywidualnymi planami pracownika.

Rozwój kariery, poza identyfikacją ukrytych możliwości pracowników, obejmuje również szereg działań gwarantujących im rzeczywiste szanse w ramach realizacji strategicznych celów przedsiębiorstwa. Istotne jest, aby firma monitorowała przebieg

kariery, co umożliwia sprawdzenie, czy pracownicy i kierownicy realizują wspólnie przyjęty plan rozwoju karier, jak również, czy realizacja tego planu pomaga firmie w osiągnięciu jej celów. Aby ocenić efektywność systemu, należy wziąć pod uwagę: politykę firmy w zakresie zarządzania karierą, strukturyzację procesu zarządzania karierą, przywództwo w zarządzaniu karierą oraz system wynagradzania.

## 2. Planowanie rozwoju kariery

Głównym celem planowania zasobów ludzkich jest określenie antycypowanych potrzeb w zakresie popytu oraz projektowanie podaży z rynku wewnętrznego i zidentyfikowanie różnicy pomiędzy popytem na pracę a jej podażą. Celem takiego postępowania jest sformułowanie konkretnych planów działania w odniesieniu do personelu (plany rekrutacji, alokacji, szkolenia itd.). Z drugiej jednak strony takie plany stanowią *input* w procesie zarządzania karierami. Są one zintegrowane z celami pracowników, prowadzą do określenia jednostkowych, w ramach organizacji, działań związanych z indywidualnymi karierami. Projektowanie indywidualnych karier stanowi informację o strukturze przewidywanej podaży pracy.

Ścieżka kariery zawodowej jest formalnie określona i stanowi podstawę do planowania kariery w jej zobiektywizowanym wymiarze. Proces wymaga analizy dotychczasowej drogi rozwoju pracownika, co umożliwia weryfikację tempa i kierunku rozwoju oraz stanowi podstawę decyzji o dalszych krokach rozwojowych. Kolejna metoda polega na określeniu punktu startu, czyli zwykle nisko usytuowanego w strukturze organizacji stanowiska, które było podstawą rozpoczęcia pracy jednostki. Stwarza to możliwość wyznaczenia stanowiska docelowego. Określone zostaje w ten sposób indywidualne tempo rozwoju oraz pula stanowisk będąca w zasięgu pracownika. Jednostka ma do objęcia wszystkie te stanowiska, które mieszczą się pomiędzy wyznaczonymi punktami. Trzeci sposób to zdefiniowanie wymagań dla konkretnych stanowisk lub pozycji. Dotyczą one zazwyczaj kwalifikacji formalnych, doświadczenia, koniecznych umiejętności. Jest to sposób, który pozwala jednostce na ominięcie pewnych szczebli w szczególnych sytuacjach, kiedy posiadane wykształcenie stanowiłoby nadwyżkę kwalifikacji w przypadku zastosowania tradycyjnego następstwa. Sposób kolejny to określenie czasu koniecznego do zdobycia umiejętności lub doświadczeń niezbędnych do objęcia stanowiska, do którego aspiruje jednostka (Sajkiewicz, 2002, s. 89).

Ścieżka kariery w organizacji budowana jest przez podmioty, które zajmują się tą problematyką, przy uwzględnieniu warunków i możliwości firmy. Jest ona określona przez strukturę organizacyjną, wymagania, specyfikę pracy poszczególnych stanowisk, poziom wynagrodzenia. Czynniki, które decydują o desygnacji pracownika na nowe stanowisko, to: poziom jego kwalifikacji, posiadane doświadczenie zawodowe, wyniki uzyskiwane na dotychczasowym stanowisku. Po drugiej stronie znajdują się zainteresowania pracownika, do których należą: poziom wynagrodzenia, zabezpieczenie socjalne, kontakty społeczne, możliwości

rozwoju, wyzwania, szacunek kolegów, możliwość uzyskania informacji zwrotnej, różnorodność doświadczeń, władza, uznanie.

Analiza porównawcza obydwu zestawień dowodzi, że podmioty w różny sposób postrzegają sukces w realizacji ścieżki kariery, a warunkiem uprawdopodobniającym go jest pogłębiona informacja obydwu stron. Ścieżka kariery zawodowej konkretnego pracownika w organizacji obejmuje zestaw następujących po sobie stanowisk, jak również określa lukę potencjału pracy pomiędzy faktycznym a wymaganym jego kształtem. Jest również wskaźnikiem sposobu zmniejszenia tej luki poprzez szkolenia i treningi. Charakterystyka przyszłego stanowiska powinna zawierać informacje o władzy przypisanej do niego, stopniu autonomii w podejmowaniu decyzji, poziomie przypisanej do niego odpowiedzialności, zabezpieczeniu socjalnym. Są to informacje niezbędne do określenia przez pracownika zgodności cech stanowiska z jego indywidualnymi preferencjami i aspiracjami.

Wiodącą kwestią w zarządzaniu karierą jest jej indywidualne planowanie, które składa się z następujących etapów (Król, Ludwicyński, 2006, s. 128):

- *samoocena* – najpierw należy poznać samego siebie, swoje aktualne możliwości, zdolności, predyspozycje, potencjał. Można to zrobić, korzystając ze specjalistycznego poradnictwa, testów itp. Pozwala to na zwiększenie wiedzy o sobie w różnych aspektach życia;
- *zgromadzenie informacji o miejscu pracy, zawodzie* (potencjalnym lub aktualnym) – zdobycie informacji o aktualnych możliwościach zatrudnienia, analiza tych możliwości w celu wyboru zawodu i pracodawcy oraz pomocy w wyborze kariery, zdobycie informacji o wykonywanym zawodzie i zatrudniającym przedsiębiorstwie w celu ustalenia perspektyw i ograniczeń rozwoju wiążących się z pozostaniem w danej organizacji;
- *wyznaczenie celów* – bez względu na fazę rozwoju zawodowego człowiek ustala cele ogólne, wytyczające główny kierunek rozwoju kariery, jak i drobne cele cząstkowe. Cele te powinny być poukładane w okresy oraz być ustalane na bazie wyników samooceny i oceny potencjalnych miejsc pracy;
- *planowanie sposobów realizacji celów* – rozpatrywane w połączeniu z możliwościami drzemiącymi w człowieku, jak i zatrudniającej go organizacji, także z możliwościami wykorzystania pomocy od osób trzecich. Regularna kontrola i koordynacja działań pomaga w realizacji celów w odpowiednim czasie.

Kariera organizacyjna/obiektywna funkcjonuje przy współpracy obu stron zainteresowanych – jednostki i organizacji, zależna jest ona od woli współdziałania obu podmiotów.

Pięcie się w obszarze struktury organizacyjnej, czyli mobilność wewnątrzorganizacyjna, jest określane mianem awansu. Pozostałe możliwe przemieszczenia, poziome (np. alternatywna ścieżka kariery, przemieszczenie poza funkcję, w której dotychczas pracownik był awansowany) lub ku centralnym pozycjom, nie mają już tak jednoznacznie pozytywnej konotacji. Jednak z punktu widzenia kariery

jednostki ich wartość jest taka sama jak w sytuacji awansu, gdy oznacza intencjonalną realizację obranego przez jednostkę i zaplanowanego przez organizację kierunku rozwoju (Gellert, 2008, s. 119).

Rekapitulując, stronami kształtującymi ścieżkę kariery pracownika powinny być: sam pracownik, jego bezpośredni przełożony oraz przedstawiciel działu personalnego, który reprezentuje interesy całej organizacji (Ratajczak, 2008, s. 45). Dodatkowo w funkcji doradcy niektóre organizacje zatrudniają eksperta zewnętrznego, zwłaszcza na etapie tworzenia całego systemu planowania karier. Jego zadaniem jest obiektywne, rzetelne opiniowanie przebiegu procesu, przy minimalizowaniu lub likwidowaniu realnych i potencjalnych zagrożeń jego funkcjonowania.

### 3. Instrumenty zarządzania karierą

Niewątpliwie elementem planowania personelu są przemieszczenia pracowników w organizacji. Polegają one na identyfikacji osób ze znacznym potencjałem, będących równocześnie we wczesnej fazie kariery, oraz przygotowaniu ich do objęcia w dłuższej perspektywie kolejnych stanowisk, aż do najwyższych w firmie. Następstwem planów przemieszczeń są plany sukcesji, które dotyczą konkretnych stanowisk, z uwzględnieniem indywidualnych kroków rozwojowych. Narzędziami pomocnymi w realizacji wskazanych zamierzeń są tzw. karty następców lub listy sukcesorów. Karta następców powinna zawierać te informacje, które stanowią kryteria decyzji o przemieszczeniu (Król, Ludwicyński, 2006, s. 130).

Cenną techniką gromadzenia informacji o pracowniku i jego potrzebach rozwojowych może być analiza typu SWOT, która ujawnia mocne i słabe strony oraz diagnozuje szanse i zagrożenia. Pomimo że nie jest to technika typowa dla rozwoju kariery pracownika, może zostać dla niej sformułowana. Jej zastosowanie, poprzedzające rozmowę o możliwościach i kierunkach preferowanego rozwoju, pozwoli jednostce na uświadomienie pewnych faktów i sytuacji z jej życia, które decydują o pożądanym przez nią kierunku i tempie kariery.

Bardziej zaawansowanym instrumentem zarządzania karierami pracowników w organizacji jest macierz transakcyjna. Informuje ona o możliwych zmianach w zakresie wynagrodzenia, awansu i degradacji oraz potencjału pracy. Pozwala zdiagnozować potencjalne możliwości zmian oraz ich kierunek, niezależnie od tego, jakiego aspektu pracy dotyczą. Umożliwia rozpoznanie zwyczajowych kierunków tempa zmian w oderwaniu od subiektywnych preferencji pracowników. Jest to instrument autodiagnozy organizacji, który jest wykorzystywany w tworzeniu ścieżek rozwoju indywidualnego.

Wartość wynagrodzenia, stanowiąca czynnik indywidualnego rozwoju zawodowego, zmienia się w cyklu życia jednostki. Pomimo że pełni ono zawsze funkcję dochodową, to przez większość okresu rozwoju zawodowego nie stanowi podstawowego impulsu tego rozwoju – choć jest jedną z podstawowych płaszczyzn potrzeb człowieka.



Odpowiednio skonstruowana struktura wynagrodzenia daje szansę wyboru interesujących danego pracownika elementów składowych. Taki stan umożliwia organizacji wzmacnianie oczekiwanych zachowań pracownika, wynikających z jego profilu psychologiczno-kwalifikacyjnego, co buduje określone w teorii wyznaczniki kariery.

Współczesny rynek naznaczony rysem konkurencyjności wymusza na organizacjach wdrażanie elastycznych programów wynagradzania. Pozwalają one zadbać organizacji o posiadane zasoby personalne, wpływając na wzrost ich zaangażowania w wykonywaną pracę.

Kolejnym czynnikiem, od którego zależy kariera, jest wiedza gromadzona przez jednostkę jako rezultat zmieniających się doświadczeń związanych z pracą. Jako istotny element kariery decyduje o jej niepowtarzalności, wyjątkowości i przewadze konkurencyjnej. Według A. Birda kariera to zakumulowana wiedza oraz informacje zawarte w umiejętnościach, znawstwie sieci relacji, które zostały zgromadzone przez jednostkę w toku ewoluującej sekwencji doświadczeń związanych z pracą. Na taką definicję kariery składają się dwa podstawowe elementy: mechanizm jej rozwoju oraz wiedza i informacja zgromadzona przez jednostkę. Pierwszy element ma charakter strukturalny, drugiemu przypisuje się wartość jakościową. Składnik strukturalny jest niezależny od kontekstu, więc uniwersalny. Składnik jakościowy natomiast jest silnie powiązany z kontekstem sytuacyjnym: wskazuje, jaką wiedzę jednostka może zdobyć podczas konkretnych doświadczeń lub sekwencji doświadczeń, uporządkowaną obejmowanymi stanowiskami. Karierę będą kształtować cechy osobowości jednostki, jej wiedza, talent itp., jak również relacje interpersonalne i gromadzone umiejętności (Pocztowski, 2003, s. 89-90).

Zaprezentowany sposób widzenia i interpretacji kariery podkreśla ważną rolę uczenia się poprzez kumulowanie wiedzy przez jednostkę w toku doświadczeń związanych z pracą zawodową. Zwraca szczególną uwagę na aspekty dotychczas pomijane w zainteresowaniach teoretyków tej dyscypliny. Omawia relacje między indywidualną wiedzą pracownika a firmą, sposoby, w jakie jednostki syntezują wiedzę i integrują ją z posiadaną, oraz sposób, w jaki stosują ją w praktyce.

Definiując karierę w kategoriach rozwijającej się wiedzy i informacji, należy spojrzeć na organizację jak na kreatora wiedzy, co wywołuje kilka implikacji. Po pierwsze, obserwujemy wyraźny nacisk na treściowy komponent kariery, co sprawia, że ważne stają się doświadczenia same w sobie, które nie wyczerpują warunków zajmowanej pozycji, a obejmują szerszy zakres.

Druga implikacja dotyczy zmian w rozumieniu strukturalnego aspektu kariery. Standardowa struktura pozycji możliwych do osiągnięcia przez jednostkę w hierarchii organizacyjnej powinna zostać zastąpiona analizą wydarzeń mających wpływ na zasób wiedzy jednostki.

Kolejna implikacja ma ogólniejszy wymiar i dostarcza bardziej klarownego, zintegrowanego sposobu widzenia kariery. W organizacji, która jest kreatorem wiedzy, ludzie i ich zachowania generują nową wiedzę; im lepsze warunki stworzy organizacja do współdziałania, tym łatwiej ten proces będzie przebiegał (Miś, 2002, s. 86).

Powyższe rozważania przedstawiają karierę jako rozwijający się zasób wiedzy indywidualnej związany z wykonywaną pracą. Stawia to pod znakiem zapytania tradycyjne działania organizacji związane z rozwijającą się karierą. Dodatkowym czynnikiem jest tutaj charakter samej organizacji, kładący główny nacisk na przyrost wiedzy i intensywne procesy uczenia się. Konsekwencjami takiego działania będą z całą pewnością zmiany w kryteriach przemieszczeń, sposobie wynagradzania pracowników i będą to z całą pewnością zmiany niestandardowe.

Wraz ze zmianami w organizacji ewoluuje koncepcja kariery, co powoduje, że maksyma mówiąca, iż kariera jednostki w całym jej życiu toczy się w jednej organizacji, ma historyczne znaczenie. Przyszłość pozwala widzieć firmy przekształcające zarówno struktury, jak i rozmiary oraz formy organizacyjne. Cechami konkurencyjnymi zapewniającymi przetrwanie na rynku są: elastyczność, gotowość do zmian i umiejętność ich przeprowadzania. Kluczem do sukcesu zarządzania zmianami są ludzie. Za jakościowe efekty ich pracy odpowiada racjonalnie realizowana funkcja personalna, która ma na celu pozyskanie i utrzymanie najlepszych pracowników. Pozyskanie obejmuje identyfikację pracowników, którzy najlepiej odpowiadają potrzebom organizacji, pracy i kariery. Utrzymanie pracowników związane jest natomiast z zarządzaniem ich karierami. Zachodzą istotne zmiany w relacjach zatrudnieniowych. Organizacja zmierza do pracy realizowanej zespołowo oraz ku partnerskim układom z pracownikami, jest to typowe odejście od bliskich układów typu rodzinnego, podejścia protekcyjnego. Kładzie nacisk na akceptację autonomii, wolności, dynamikę, elastyczność. Organizacja z kontrolującą staje się umożliwiającą (Ciekankowski, 2014, s. 193).

Rozważając zarówno rozwój jednostek w organizacji w poprzednich dekadach, jak i obecne tendencje, wśród pojawiających się nowych możliwości kariery, według Y. Barucha, znajdują się: e-biznes, sektor czasu wolnego, edukacja trzeciego stopnia. E-biznes to element technologii informacyjnych, jest kryterium kompetencyjnym. Organizacja, która oparta jest na wiedzy, czerpie z niej tym większe korzyści, im lepiej poszukują, konfigurują i dzielą się nią jej pracownicy. Taki sposób realizacji kariery nie rozwija się według żadnego mniej lub bardziej adekwatnego modelu.

Sektor czasu wolnego staje się coraz bardziej istotny, zwłaszcza odkąd pojawiła się tendencja ograniczenia czasu pracy, a brak pracy dotyczy wielu jednostek. Reakcją na nowe potrzeby ludzi (konieczne do zaspokojenia poza ich czasem pracy) jest powstanie i rozwój wielu instytucji. Aktywny wypoczynek, rozwój życia kulturalnego, dbałość o zdrowie, w ramach których zapotrzebowanie na pracę będzie się zwiększało.

Z całą pewnością jedną z konsekwencji większej ilości wolnego czasu będzie tendencja do doskonalenia formalnych kwalifikacji na najwyższym poziomie. Znacząco wzrośnie liczba pracowników z kwalifikacjami na poziomie uniwersyteckim. Zapotrzebowanie na usługi edukacyjne promuje nowy, szybko rosnący sektor.

Niewątpliwie źródłem innowacji i zmiany jest kapitał ludzki, którym zarządzanie jest możliwe za pośrednictwem zarządzania karierami. Przyszłość tego procesu ściśle wiąże się ze zmianami w zakresie koniecznych kompetencji i umiejętności jednostek.

## Podsumowanie

Proces zarządzania karierą służy optymalnemu wykorzystaniu wiedzy, umiejętności i możliwości zarządzanych jednostek, zgodnie z misją i celami firmy i z korzyścią dla samych pracowników. Bezpośrednim następstwem naszkicowania przyszłej drogi zawodowej jest określenie potrzeb szkoleniowych umożliwiających osiągnięcie wyznaczonych celów.

Na podstawie badań własnych i literatury przedmiotu należy stwierdzić, że zarządzanie karierami w organizacjach wymaga zarówno zaangażowania pracowników, jak i pracodawcy. Pracownicy do spraw rozwoju dostarczają niezbędnych informacji, udrożniając proces planowania karier, ze szczególnym uwzględnieniem narzędzi i metod diagnozowania potencjału i efektów rozwoju pracowników, wyboru optymalnych narzędzi rozwoju oraz awansowania czy promowania. Zaplanowanie indywidualnej ścieżki kariery wzbudza w pracownikach motywację do działania, poczucie docenienia, prestiżu, ale również stabilizacji i zakotwiczenia w organizacji.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] ARMSTRONG M., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków.
- [2] CIEKANOWSKI Z., 2012, *Narzędzia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, DANMAR, Warszawa.
- [3] CIEKANOWSKI Z., 2013, *Jakość w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, PWST-E, Jarosław.
- [4] CIEKANOWSKI Z., 2014, *Determinanty bezpieczeństwa personalnego w zarządzaniu zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji*, PWST-E, Jarosław.
- [5] FRYCZYŃSKA M., JABŁOŃSKA-WOŁOSZYN M., 2008, *Praktyczny przewodnik rozwoju zawodowego pracowników*, Placet, Warszawa.
- [6] GELLERT M., 2008, *Zespół*, GWP, Gdańsk.
- [7] JAMKA B., 1997, *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- [8] KRÓL H., LUDWICZYŃSKI A., 2006, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, WN PWN, Warszawa.
- [9] MARECKI K., WIELOCH M., 2008, *Biznesplan, elementy planowania działalności rozwojowej*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- [10] MIŚ A., 2002, *Kariera w organizacji: przed i po przełomie wieków*, „Zeszyty Naukowe AE” w Krakowie.
- [11] POCZTOWSKI A., 2003, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- [12] RATAJCZAK Z., 2008, *Psychologia pracy i organizacji*, PWN, Warszawa.
- [13] SAJKIEWICZ A., 2002, *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa.