Henryk Januszek

PLANOWANIE KARIER ZAWODOWYCH – NOWY INSTRUMENT MOTYWOWANIA PRACOWNIKÓW[1]

1. Wprowadzenie

Od pewnego czasu w literaturze przedmiotu i w praktyce zarządzania kadrami daje się zauważyć zmianę podejścia do zachowań pracowników. W pewnym uproszczeniu można powiedzieć, że nastąpiło odrzucenie dotychczasowej, przedmiotowej koncepcji dopasowywania zainteresowań, umiejętności i postaw pracowników do istniejących wymagań zawodowych. Koncepcji zakładającej, że los pracownika zależy od instytucji, do której on należy, a zatem jego zachowanie, styl bycia oceniane są pozytywnie wyłącznie wtedy gdy służą tej instytucji. Odrzucono też przekonanie, że trafny wybór zawodu, pracy i sukces w niej może zapewnić zbadanie zainteresowań, umiejętności i postaw kandydata przed podjęciem pracy lub że badając cechy pracowników osiągających sukces w danym zawodzie można ustalić kryteria pozwalające wybrać te osoby, które będą pracować najlepiej. Przy takim podejściu wszelkie pośrednie etapy zawodowe, jak i to wszystko co działo się potem w życiu pracownika nie miało znaczenia. Niezadowalające efekty poradnictwa zawodowego opartego na tych założeniach spowodowały krytykę podejmowania decyzji w imieniu i zamiast pracowników.

Zwrócono uwagę na konieczność podmiotowego spojrzenia na pracownika, a więc na podejmowanie przez niego indywidualnych, samodzielnych decyzji, wspartych często profesjonalną wiedzą, ale pozwalających pracownikowi na suwerenne decydowanie o własnym rozwoju i tworzenie indywidualnego obszaru swoich kompetencji zarówno osobistych, jak i zawodowych. Pracownik, aby mógł się rozwijać, powinien spostrzegać siebie jako źródło swojego postępowania, świat wokół siebie jako szansę dla swoich możliwości, a realizowane cele jako przedmiot własnych interakcji.

---

[1] Dedykując niniejszy artykuł Panu Profesorowi Mieczysławowi Przedpelskiemu pragnę jednocześnie nawiązać do niektórych idei, jakie Profesor wyraził ponad dwadzieścia lat temu jako Przewodniczący Komisji mego przewodu doktorskiego na temat awansu zawodowego.

W rezultacie przyjęcia powyższych założeń, przy wyjaśnianiu problemów wyboru zawodu, pracy, motywów zachowań pracowników i determinant sukcesu zawodowego nastąpiła zmiana słownictwa, sposobu i metodyki diagnozowania motywacji pracy. Zmiana ta wynika z nowo przyjętego paradygmatu, że rozwój człowieka ma miejsce w ciągu całego jego życia a odzwierciedleniem tego rozwoju jest jego kariera życiowa i zawodowa, którą można rozpatrywać zarówno z indywidualnego, jak i instytucjonalnego punktu widzenia.

2. *Koncepcje kariery*

Pojęcie „kariera" pojawia się ostatnio dość często w wielu dyscyplinach nauki, w szczególności zaś w literaturze z zakresu socjologii, psychologii, teorii organizacji i zarządzania, czyli szerzej rzecz ujmując w naukach o zachowaniu człowieka w pracy, przy czym nadaje mu się inny sens niż w języku potocznym. W języku potocznym pojęcie „kariera" wydaje się być oczywistym, chociaż posiada wiele znaczeń wywołujących bardzo różne reakcje, czasami nawet negatywne, np. w przypadku nazwania kogoś karierowiczem. Dlatego też chcąc wywołać pozytywny odbiór społeczny często mówi się „ odniósł sukces, doceniają go i awansują". Przy bliższym zapoznaniu się z treścią, jaka kryje się pod tymi pojęciami, łatwo dostrzec, że problem jest tego samego rodzaju, co związek liścia laurowego z liściem bobkowym. Jedne i drugie łączy bowiem to, że pochodzą z tego samego drzewa.

Stąd też w ujęciu naukowym analizując pojęcie „kariera" odrzuca się potoczne subiektywno-wartościujące rozumienie tego pojęcia i nadaje mu sens opisowo-neurtalny. Kariera w tym rozumieniu to nie tylko osiąganie czegoś nadzwyczajnego, lecz po prostu sekwencja pełnionych rozmaitych ról społecznych, zawodowych i odpowiadających im pozycji w społeczeństwie. Tak więc o karierze mówi się w kategoriach rezultatów, stanu docelowego wcześniej podjętych działań człowieka, w odniesieniu do jego aktywności społecznej i zawodowej[2]. W tym rozumieniu kariera dotyczy każdego człowieka i może być rozpatrywana w szerokim ujęciu jako jego kariera życiowa lub wąskim – jako kariera zawodowa.

Kariera życiowa człowieka to nie tylko przebieg jego pracy zawodowej, czyli spis kolejno osiąganych stanowisk zawodowych czy wykonywanych prac w ramach konkretnych organizacji czy instytucji, lecz jest to praktycznie obejmujący całe życie człowieka proces rozwoju jego postawy, wartości, umiejętności, zdolności, zainteresowań, cech osobowości oraz wiedzy odnoszący się zarówno do pracy,

[2] Zob. J. Greenhaus, *Career management*, Hinsdale, Il: Dryden Press 1987.

w tym w okresie instytucjonalnego uczenia się, jak i do zadań realizowanych w chwilach wypoczynku[3].

Zasadniczym elementem tak rozumianej kariery życiowej jest kariera zawodowa, o której mówimy w odniesieniu do każdego pracownika. Kariera zawodowa jest to bowiem sekwencja zawodów i stanowisk pracy, jakie zajmował on w czasie zatrudnienia w określonej organizacji lub w całym okresie aktywności zawodowej. W praktyce pojęcie kariery zawodowej odnosi się do procesu, który przyrównuje się do wspinania się pracownika po szczeblach hierarchii zakładowej. Tak rozumiana kariera zawodowa eksponuje obejmowanie stanowisk kierowniczych, zawodów prestiżowych, maksymalnych zaszczytów w zawodzie[4].

Niektórzy autorzy analizując zjawisko podkreślają jego tempo. Według L. Zbigień-Maciąg kariera to w miarę szybki rozwój wiedzy, kompetencji i doświadczenia[5]; niekoniecznie jednak oznaczający wspinanie się po szczeblach hierarchii organizacyjnej w firmie. Jego celem może być bowiem zdobywanie prestiżu, samodzielności, pieniędzy i awansu poziomego, czyli tzw. mistrzostwa w zawodzie.

Dla R. W. Griffina kariera zawodowa jest zestawem związanych z pracą doświadczeń, zachowań i postaw, jakie dana osoba przejawia w swoim życiu zawodowym[6]. Stąd, ktoś mógł spędzić całą swoją karierę wykonując tę samą pracę w tej samej firmie, ktoś inny może pracować dla wielu różnych firm na różnych stanowiskach pracy, jeszcze ktoś inny może otworzyć własną firmę i nigdy nie pracować dla kogoś. Każdy z tych wzorców prezentuje karierę w innym wymiarze ukazującym, że każdy człowiek ma inny potencjał, inne zainteresowania, dążenia czy cele, jakie chciałby osiągnąć. Dlatego też kariera zawodowa w najwęższym tego słowa znaczeniu rozumiana jest jako seria związanych ze sobą prac, wymagających podobnych umiejętności, zainteresowań i tego samego rodzaju motywacji. Konsekwencją tego podejścia jest przekonanie, że można nawet często zmieniać pracę nie zmieniając kariery. Jeżeli natomiast zmieniają się umiejętności, zainteresowania lub motywacja do wykonywania konkretnej pracy, mówi się wtedy o zmianie kariery[7]. Takie rozumienie kariery wydaje się jednak zbyt wąskie, dlatego też w naszym opracowaniu posługując się pojęciem kariera zawodowa

---

[3] Por. D. E. Super, *A life-span, life-space approach to career development*, w: *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice*, wyd. 2., D. Brown, L. Brooks Eds., The Jossey-Bass management series and The Jossey-Bass social and behavioral science series, San Francisco 1990.

[4] Por. R. S. Schuler, *Managing human resurces*, wyd. 4., New York University, West Publishing Company 1992.

[5] L. Zbigień-Maciąg, *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Warszawa 1996.

[6] R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 762.

[7] R. L. Krannich, *Re-Careering in Turbulent Times: Skills and Strategies for success in Todays job market*, Impact Publications 1983.

używamy tego pojęcia w szerszym znaczeniu: dla określenia sekwencji postaw i zachowań, jakie pracownik przejawia w ramach pełnionych przez siebie ról i zajmowanych pozycji zawodowych na przestrzeni całego swojego życia zawodowego[8]. Natomiast mówiąc o planowaniu kariery zawodowej mamy na uwadze drogę profesjonalnego rozwoju, którą pracownik zamierza lub powinien przejść w swoim życiu, oraz warunki, jakie powinien spełnić, aby sprzyjały one jego ambicjom i rozwojowi jego kompetencji, doświadczeń zawodowych[9].

W powyższym rozumieniu kariery zawodowej istotną rolę odgrywają następujące aspekty: kariera zawodowa jest sekwencją aktywności zawodowej pracownika oraz uprzednio wymaganych kwalifikacji. Kariera zawodowa nie jest natomiast wartościowana w kategoriach sukcesu lub porażki. Może zawierać w sobie jeden i drugi typ działań. Obejmuje ona okres od podjęcia pracy do przejścia na emeryturę i dotyczy zarówno hipotetycznych komponentów postawy (wartościowanych subiektywnie), jak i behawioralnych, przejawiających się w konkretnym zachowaniu. Pierwsze z nich zawierają zarówno elementy wiedzy o sobie jak i związane z nią odczucia lęku czy poczucia dumy; drugie natomiast obserwowalne są w dostępnych, konkretnych aktach zachowania[10].

Kariera zawodowa obejmuje zatem każdy typ pracy, zarówno tą za którą człowiek otrzymuje wynagrodzenie, jak i tą wykonywaną z dobrej woli, „społecznie". Oznacza to, że człowiek może kierować własną karierą zawodową, a firma może jedynie stwarzać mu większe lub mniejsze szanse rozwoju, uwzględniając fakt istnienia pewnej rozbieżności między celami jednostkowymi a organizacyjnymi.

Większość spotykanych w literaturze modeli kariery życiowej i zawodowej uwzględnia zróżnicowane fazy jej rozwoju.

3. Fazy kariery

Analizując karierę pracowników najczęściej wskazuje się na sześć jej faz, w zależności od wieku[11]:

---

[8] Por. J. Szczupaczyński, *Zarządzanie karierami – analiza karier pracowniczych*, „Personel" 1996 nr 7(28).

[9] Por. J. Porębska, *Jak planować indywidualne kariery pracowników*, „Personel" 1996 nr 1(22).

[10] Zob. D. Brown, *Issues and trends in career development: Theory and practice*, w: D. Brown, L. Brooks (Eds), *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice*, wyd. 2., The Jossey-Bass management series and The Jossey-Bass social and behavioral science series, San Francisco 1990, s. 506-517.

[11] Zob. A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 528.

Faza I – wiek 16–22 lata, to wyrywanie korzeni. W fazie tej dla większości młodych ludzi głównym problemem jest oderwanie się od rodziny, zdobycie niezależności i samodzielności. Praca jest zatem traktowana jako bezpośrednie źródło zarobków i samoutrzymania, a nie jako wstęp do kariery.

Faza II – wiek 22–29 lat, to osobista dojrzałość. Głównym problemem tej fazy jest ukształtowanie intymnych związków z innymi ludźmi, zwłaszcza płci przeciwnej. Obejmuje ona też wytworzenie więzi z firmą i zawodem. Sukcesy kariery traktowane są jako cel i nabierają dodatkowych wartości.

Faza III – wiek 29–32 lata, to okres przejścia. W tej fazie powszechny jest niepokój o postępy. Powszechnie występuje zmiana stanowisk i firm, ponieważ pracownicy w tej kategorii wiekowej zaczynają już zdawać sobie sprawę z tego, że w niezbyt odległej przyszłości ich osobista ruchliwość zacznie zanikać.

Faza IV – wiek 32–39 lat, to stabilizacja. U ludzi ambitnych nastawionych na karierę okres ten odznacza się ogromną koncentracją na pracy, awansie i twórczości. W rezultacie kontakty towarzyskie ulegają ograniczeniu w porównaniu z wcześniejszymi.

Faza V – wiek 39–43 lata, to potencjalny kryzys wieku średniego. U większości ludzi maleje mobilność. Zaczynają sobie zdawać sprawę z tego, że wiele młodzieńczych ambicji nigdy nie będzie zaspokojonych i że może to być już ostatnia chwila na owocną ocenę postępów w karierze i ewentualną zmianę jej kierunku.

Faza VI – wiek 43–50 lat to ponowna stabilizacja i rozkwit. Po zadowalającym rozstrzygnięciu krytycznego zagadnienia, jakim jest poświęcenie się określonej karierze, w fazie tej pojawia się optymistyczna stabilizacja i zadowolenie z pracy.

W zależności od wieku wymienionym wyżej fazom kariery zawodowej (zob. rys. 1.) twarzyszy[12]:

POSZUKIWANIE – przypadające zwykle na pierwszych kilka lat dorosłego życia jednostki i pierwszy etap kariery.

USTAWIENIE – dominujące w drugim etapie kariery, w toku którego dana osoba awansuje i zmienia stanowiska zawodowe.

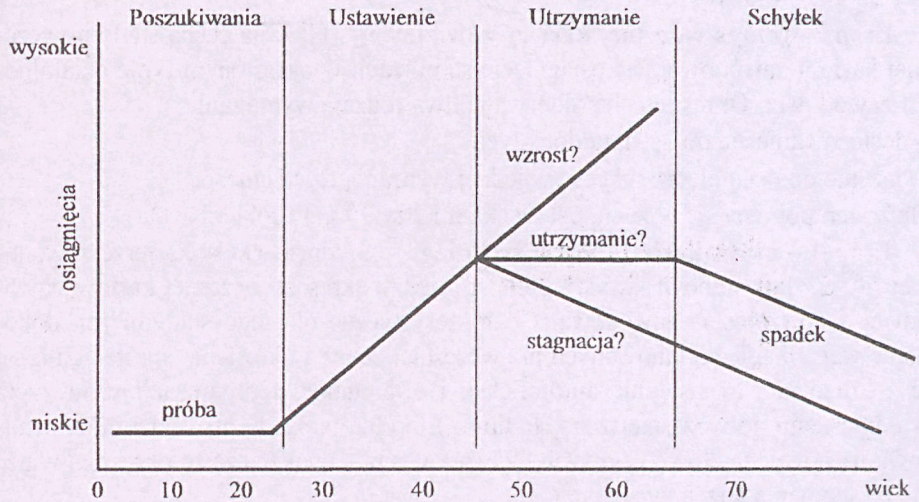
UTRZYMANIE – charakterystyczne jest dla etapu środkowego kariery, w czasie którego jedni pracownicy kontynuują ruch w górę, inni zachowują dotychczas osiągnięte pozycje.

SCHYŁEK – to faza końcowa kariery, w toku której dana osoba zaczyna już planować emeryturę i stopniowo, psychicznie wycofuje się z pracy zawodowej.

Wiedza na temat kariery zawodowej obejmuje więc typowe dla danego okresu życia cele i zadania (organizacyjny punkt widzenia) oraz wydarzenia (jednostko-

[12] R. W. Griffin, op.cit., s. 762-763.

wy punkt widzenia). G. Bartkowiak wskazuje na następujące etapy kariery zawodowej pracowników[13]:



Rysynek 1
Powszechnie występujące szczeble kariery

Źródło: D.T. Hall, *Careers in Organizations*, Scott, Foresman and Co., 1976.Cyt. za R.W.Griffin, *Podstawy* . . . op.cit., s. 761.

– okres przygotowania do pracy.
– okres podjęcia pracy w danej firmie.
– wczesny okres kariery zawodowej.
– okres kariery „wieku średniego".
– późny okres kariery zawodowej (kariera wieku przedemerytalnego).

Etap 1 – okres przygotowania do pracy – Jest pierwszym stadium obejmującym okres do 25 roku życia. Najważniejsze zadania, które w tym czasie powinny zostać wykonane, to wybór zawodu i zdobycie niezbędnych kwalifikacji. Podjęta decyzja powinna być poprzedzona analizą swoich możliwości, a następnie dokonaniem rozeznania w zakresie dróg kształcenia, które prowadzą do zdobycia wybranego zawodu. Etap przygotowania do pracy obejmuje: dzieciństwo, lata młodzieńcze oraz tzw. „okres wczesnej młodości".

Etap 2 – okres podjęcia pracy – Kluczowymi wydarzeniami tego etapu kariery są wybór rodzaju pracy i konkretnego miejsca pracy. Praktyka wykazuje, że dla wielu młodych ludzi etap zetknięcia się z pierwszą pracą zawodową stanowi swoisty „szok". Jego powodem są często zbyt wygórowane oczekiwania i uświa-

[13] Zob. G. Bartkowiak, *Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych w organizacji*, AE, Poznań 1997.

domienie sobie, że podjęta praca nie spełnia ambicji ani nie stwarza spodziewanych możliwości rozwoju. Omawiane stadium kariery występuje zazwyczaj między 18 a 25 rokiem życia.

Etap 3 – okres wczesnej kariery zawodowej – Główną cechą stadium wczesnej kariery zawodowej jest osiągnięcie stabilizacji w określonym typie działalności zawodowej. Okres ten charakteryzują dwa rodzaje wymagań:
– dostosowanie się do „świata dorosłych",
– dążenie do osiągnięcia sukcesu w jednej wybranej dziedzinie.
Okres ten pojawia się w życiu człowieka między 25 a 40 rokiem życia.

Etap 4 – okres kariery wieku średniego – Średni wieki w karierze zawodowej (40-55 lat) stanowi swoisty pomost między okresem wczesnej kariery zawodowej a dojrzałością zawodową. Charakterystyczne dla tego stadium jest dokonanie weryfikacji zaplanowanych już wcześniej celów i określenie, na ile udało się je zrealizować, a następnie autorefleksji i ewentualnej reorganizacji stylu życia w odniesieniu do wcześniejszego stadium. Etap ten niekiedy prowadzi do sformułowania nowych celów życiowych i zawodowych, jednakże często okres ten wiąże się ze stagnacją dążeń życiowych.

Etap 5 – okres późnej kariery zawodowej – Etap ten obejmuje zarówno zaangażowaną aktywność zawodową jak i stopniowe przygotowanie do rezygnacji z aktywności zawodowej. Analiza literatury wskazuje na stosunkowo niewielką liczbę przeprowadzonych badań obejmujących okres kariery wieku późnego (przedemerytalnego). Wskazują one na negatywne ustosunkowanie się osób badanych do wieku emerytalnego, poczucie zagrożenia, lęku przed zbliżającą się starością, poczucie społecznego odrzucenia i niepełnowartościowości w stosunku do wcześniejszych etapów.

Firma, która zatrudnia pracowników będących na tym etapie rozwoju kariery, powinna być przygotowana do modyfikacji ich życiowej aktywności, a zarazem powinna skłaniać ich do przekazywania doświadczenia następcom oraz wskazywać na możliwości takich dążeń życiowych, na które nie znajdowali czasu w trakcie swojej dużej aktywności zawodowej.

4. Problemy faz kariery

Poszczególne fazy kariery zawodowej począwszy od etapu podjęcia pracy, stwarzają specyficzne problemy i zadania zarówno dla zatrudnionych pracowników, jak i firmy, której są pracownikami.

Tak więc okres podjęcia pierwszej pracy po uzyskaniu niezbędnego poziomu wykształcenia wiąże się z koniecznością opuszczenia środowiska szkolnego (niezależnie od uzyskanego poziomu wykształcenia) i akceptacją otoczenia pracy. Dla podejmującego po raz pierwszy pracę młodego człowieka trudnym zadaniem

staje się rezygnacja z własnych, być może wygórowanych oczekiwań i ambicji, prowadząca do poczucia niezadowolenia i rozczarowania.

Firmy, które przyjmują absolwentów powinny zdaniem R. S. Schulera[14], uwzględniać w procesie rekrutacji rzetelnie prowadzoną akcję informacyjną dotyczącą oferowanej pracy, tak aby zniwelować stereotypy myślowe i ograniczyć przyszłą fluktuację.

Kolejną fazę kariery zawodowej charakteryzuje kryzys wieku średniego oraz okres zwolnionej dynamiki rozwoju kariery zawodowej (*career plateau*). Charakterystyczne dla tego okresu są trudności emocjonalne w akceptacji dojrzałego wieku, upływu czasu i zmiany zachodzące w rodzinie.

Firma może w tej fazie kariery podjąć działania mająca na celu pomóc pracownikom w przezwyciężeniu trudności i kontynuowaniu przez nich rozwoju kariery, stwarzając możliwości przekazywania doświadczenia młodym pracownikom.

Okres kariery wieku średniego wymaga ponownego dokonania wglądu w „siebie", przeprowadzenia wnikliwej samooceny, uświadomienia sobie własnych możliwości, preferencji i wartości, a następnie ustalenia priorytetów w życiu zawodowym, rodzinnym, formach spędzania czasu wolnego oraz własnym rozwoju.

Proces spowolnienia tempa rozwoju kariery zawodowej występuje zarówno w perspektywie jednostki, jak i organizacji. Cechą charakteryzującą jednostkę jest zatrzymanie tempa kariery zawodowej, która pojawia się w spostrzeganym ograniczeniu perspektyw awansu zawodowego.

W firmie okres spowolnienia kariery ma miejsce wtedy, gdy nie stwarza ona możliwości rozwoju dla tych pracowników, którzy pragną się rozwijać. Z drugiej strony, jak podkreślają liczni autorzy[15], istnienie ograniczonych możliwości kreowania kariery w danej organizacji jest zjawiskiem naturalnym.

Kierownicy mający w swej jednostce organizacyjnej pracowników będących na tym etapie kariery zawodowej mogą pomóc im w rozpoznaniu własnych mocnych i słabych stron, eliminując ograniczenia i przekazując im informacje jak jest oceniana ich praca, a także motywując do dalszego wysiłku z uwzględnienim tej kategorii potrzeb, którą mogą sami zrealizować.

Okres późnej kariery zawodowej obejmuje zarówno zaangażowaną aktywność zawodową, jak i przygotowanie do przejścia na emeryturę. Podobnie jak okres kariery wieku średniego, wiąże się z kolejnym kryzysem życiowym, występującym po około trzydziestoletniej pracy zawodowej. Mimo że osoby znajdujące się na omawianym etapie kariery zawodowej bywają oceniane jako mniej produktywne, są jednocześnie postrzegane jako wszechstronnie przygotowane do rozwią-

[14] Zob. R. S. Schuler, op.cit., s. 117.

[15] Zob. J. Bordnick, *The plateauning trap*, Amacom, New York 1986.

zywania wielu trudnych problemów życiowych. Są one w stanie przyjąć perspektywę zarówno aktora, jak i obserwatora, a więc z dystansem podchodzą do rozwiązywania zaistniałych trudności[16].

Firma może podjąć pewne działania, które ułatwiają pracownikowi radzenie sobie z problemami stadium późnej kariery zawodowej poprzez następujące rodzaje działań:

– prowadząc politykę zarządzania zasobami ludzkimi motywującą swoich seniorów do zaangażowanej pracy, np. poprzez system nagród, płac itp.,

– badając oczekiwania zaawansowanych pod względem stażu pracy pracowników,

– rozwijając możliwości częściowego zatrudnienia pracowników przechodzących na emeryturę i wzbogacając adresowaną do nich ofertę pracy o zróżnicowanych formach zatrudnienia,

– upowszechniając program szeroko rozumianej aktywności przeznaczonej dla emerytów.

Jednocześnie pracownicy będący w okresie późnego rozwoju kariery zawodowej stają się w szczególny sposób predysponowani do tego, aby zająć się tym na co nie starczało im czasu wcześniej, np. literaturą, sztuką, rozwijaniem własnych, zarzuconych poprzednio możliwości podnoszenia jakości własnego życia[17].

Niektórzy pracodawcy uważają, że planowanie kariery jest sprawą osobistą pracownika i tylko na nim spoczywa ciężar realizacji celów zawodowych. Inni sprawy kariery traktują w sposób czysto mechaniczny, unikając indywidualnych rozstrzygnięć i zdejmując z pracownika wszelką odpowiedzialność[18]. By uniknąć tego rodzaju pułapek, należy uświadomić sobie, czym różni się indywidualne ujęcie kariery zawodowej od instytucjonalnego jej ujęcia.

5. *Indywidualne planowanie kariery zawodowej*

Indywidualne planowanie kariery zawodowej jest procesem, podczas którego konkretna osoba wytycza sobie cel zawodowy, jego etapy i sposoby osiągnięcia.

Planowanie kariery rozpoczyna się na szczeblu jednostki, ponieważ tylko jednostka wie, czego oczekuje od życia i pracy. Niektórzy ludzie ustalają sobie nawet bardzo szczegółowo cele co do terminu oczekiwania na awans i określają konkretne prace, jakie chcą wykonywać w czasie, kiedy wspinają się po szczeblach zakładowej drabiny. Takie sztywne planowanie kariery grozi jednak rozczarowa-

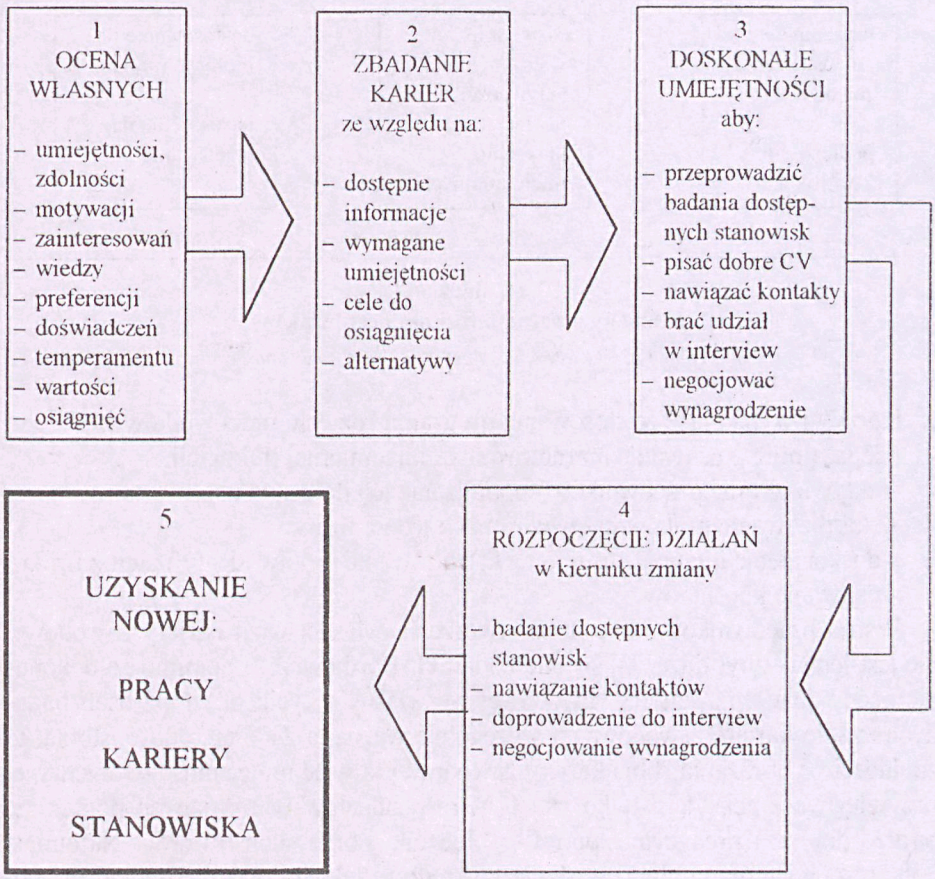
[16] Zob. M. Lewicka, *Aktor czy obserwator. Psychologiczne mechanizmy odchyleń od racjonalności w myśleniu potocznym*, PTS, Warszawa-Olsztyn 1993.

[17] Zob. A. Bańka, *Źródła psychopatologii pracy*, wyd. II, Poznań 1997.

[18] Zob. J. Popławska, *Jak planować własną karierę*, „Personel" 1997 nr 1(34).

niem, jeżeli awans się opóźnia i może sprawić, że traci się nieplanowaną możliwość podjęcia fascynującej nowej pracy. Ważne jest więc, by osiągnąć równowagę pomiędzy ogólną znajomością swoich zamiarów i pragnień oraz sposobami ich zaspokojenia a sztywnym nastawieniem na konkretny cel i przyjęciem nieelastycznego programu jego realizacji. Ważnymi narzędziami osiągnięcia takiej równowagi są samoocena i poradnictwo zawodowe.

Według Ronalda L. Krannich`a proces planowania kariery składa się z następujących pięciu etapów:



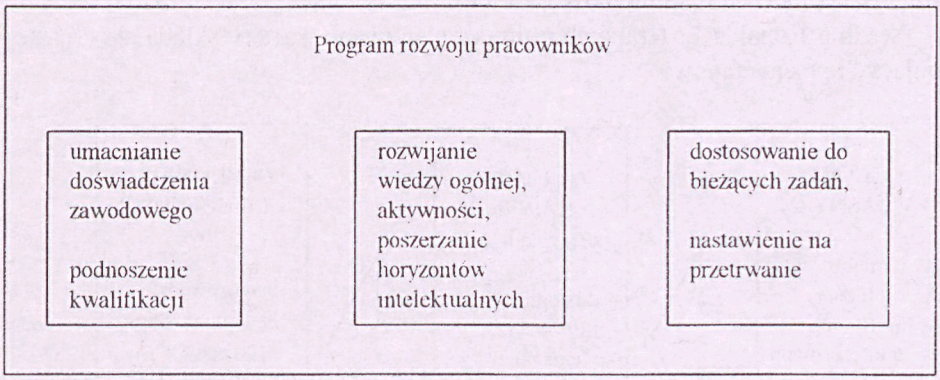
Rysunek 2

Planowanie kariery z punktu widzenia pracownika

Źródło: L. Ronald, Ph. D. Krannich, *Re-Careering in Turbulent Times: Skills and Srategies for succes in Todeay's job market*, IMPACT PUBLICATIONS 1983

Indywidualny program rozwoju zawodowego określa zatem proces, podczas którego jednostka wytycza sobie profesjonalne cele i zadania, które pragnie osią-

gnąć oraz wyznacza ścieżkę kariery. (Graficznie elementy rozwoju pracowników przedstawia rys. 3). Odpowiedzią firmy na taki program powinno być: inwestowanie w ów plan rozwoju nie tylko w stosunku do młodych i zdolnych, ale w stosunku do wszystkich pracowników, dla których specjalista od ścieżek kariery opracuje programy rozwojowe.



Rysunek 3
Elementy programu rozwoju pracowników

Źródło: L. Zbigień-Maciąg, *Marketing personalny* , op.cit.

Korzyści wynikające ze stosowania programu rozwoju pracowników to:
- lepsza praca, usuwanie marnotrawstwa i nadmiernej fluktuacji,
- aktywizowanie pracowników i pobudzanie ich do działania,
- stabilizowanie pracowników w ramach jednej firmy,
- doskonalenie image'u firmy oraz kształtowanie postaw identyfikacji z firmą,
- usuwanie konfliktów[19].

Wśród pracowników umiejętność tworzenia własnej wizji kariery zawodowej nie jest jednak zbyt duża. W świetle badań G. Bartkowiak[20], pomimo że dokonując oceny znaczenia kariery zawodowej we własnym życiu ok. 45% osób badanych uznało karierę zawodową za szczególnie ważną, a 21% jako dość istotną, to zdolności wyobrażania sobie kariery zawodowej, a więc umiejętność tworzenia jej przyszłej wizji posiadało tylko ok. 27% respondentów wyrażających pogląd, że bardzo dobrze i precyzyjnie potrafią sobie taki obraz skonstruować. Natomiast 25% respondentów nie było w stanie wykreować takiego obrazu. Badani nie potrafili stworzyć wizji własnej kariery zawodowej, mimo deklarowanego wcześniej dużego zaangażowania w pracę zawodową i bardzo pozytywnej oceny jej ważności w życiu.

[19] Zob. L. Zbigień-Maciąg, *Marketing personalny...*, op.cit.
[20] Zob. G. Bartkowiak, op.cit., s. 67.

Na uwagę zasługuje fakt, że żadna osoba nie oceniła kariery zawodowej jako mało lub całkowicie nieistotnej w swoim życiu.

Deklarowana ważność kariery zawodowej przy nieco słabszej możliwości wyobrażania sobie jak powinna ta kariera przebiegać może wskazywać na to, że badane osoby posiadają świadomość celów, które pragną uzyskać, nie bardzo jednak wiedzą jak je osiągnąć. Przypuszczalnie często nie są w stanie dokonać operacjonalizacji tychże celów, tzn. przeformułować je na konkretne etapy działania. Dlatego też bardzo ważne motywacyjne znaczenie dla tych osób ma organizacyjne, instytucjonalne planowanie karier.

6. Instytucjonalne planowanie karier zawodowych

W praktyce zakładowej istnieją trzy podejścia do planów zawodowych pracowników:

1) **podejście „niewidzialnej ręki"** polegające na całkowitej nieingerencji firmy w plany zawodowe pracowników. W tym przypadku wychodzi się z założenia, że najlepsi i najzdolniejsi sami dadzą sobie radę, kandydaci do awansu „znajdą się sami", a osoby, które nie mają siły przebicia, nie muszą robić kariery zawodowej;

2) **podejście „poszukiwania pereł"** opierające się na założeniu, że w każdej organizacji istnieje pewna nieliczna grupa osób, na które należy postawić. Zadaniem przełożonych jest więc wczesna identyfikacja „młodych talentów";

3) **podejście planowania karier**, najbardziej nowoczesne spośród wymienionych, polega na pogodzeniu potrzeb i możliwości firmy z indywidualnymi planami jej pracowników.

Przedsiębiorstwo, pragnąc pogodzić najlepiej cele pracowników z własnymi celami i możliwościami, sporządza firmowy plan kariery określający przyszłe potrzeby i potencjalnych kandydatów do awansu.

Popularną formą realizacji planu kariery zawodowej oferowaną przez firmę jest ścieżka kariery zawodowej. Ścieżka kariery zawodowej obejmuje dwa zasadnicze rodzaje aktywności – planowanie kariery (*carrer planning*) i rozwój w zakresie modyfikacji wykonywanej pracy (*job progression*)[21]. Zaplanowanie kariery zawodowej pomaga pracownikom zidentyfikować własne możliwości, wartości, cele, silne i słabe strony. Rozwój w zakresie możliwości wykonywanej pracy pozwala pracownikom zdobyć niezbędne doświadczenia w pracy, zrealizować swoje cele i wartości życiowe, wykorzystać w pracy swoje silne strony i możliwości,

[21] T. Jackson, A. Vitlerg, *Career development*, część 1: *Career and Entrepreneturship*, „Personel", February 1987, s. 12-17.

zminimalizować posiadane ograniczenia bądź wyeliminować własne słabości, np. poprzez zwiększenie swojego poziomu kompetencji.

Planowanie kariery zawodowej powinno być oparte na rzetelnym dokonaniu oszacowania własnych możliwości i samoocenie. Jednakże realizacja przez przedsiębiorstwo ścieżki kariery zawodowej wymaga uwzględnienia potrzeb zarówno jednostek, jak i organizacji. Tak więc potrzeby jednostki muszą zostać zrealizowane w odniesieniu do zapotrzebowania, oczekiwań i wymagań danej firmy.

Profesjonalnym i najbardziej nowoczesnym podejściem do planów zawodowych pracowników jest planowanie karier polegające właśnie na dążeniu do pogodzenia możliwości i potrzeb przedsiębiorstwa z indywidualnymi planami kariery pracowników, czyli inaczej mówiąc - na połączeniu indywidualnych planów karier pracowników z planami firmy. Opracowanie całego systemu ścieżek kariery w firmie jest pierwszym krokiem do wdrożenia motywacyjnego systemu zarządzania karierami. Istotne jest określenie kwalifikacji formalnych i nieformalnych niezbędnych na danym stanowisku pracy. Nie może też być pominięty etap opisywania i analizy pracy. Pominięcie opisu i analizy pracy podważa bowiem sens prowadzenia rekrutacji, selekcji i oceny przydatności zawodowej personelu, a jakość nowo przyjętych czy awansowanych pracowników jest wówczas skutkiem całkowicie nieprofesjonalnych działań lub okoliczności zewnętrznych[22].

7. Podstawowe założenia planu karier zawodowych

Do podstawowych założeń planu karier zawodowych zalicza się:

1) wyraźne zdefiniowanie zakresu odpowiedzialności na każdym stanowisku pracy,

2) stwarzanie równoległych ścieżek kariery,

3) przeprowadzanie corocznych ocen,

4) sukcesję stanowisk, zwłaszcza menedżerskich.

Program rozwoju w zakresie charakteru wykonywanej pracy stanowi ogniwo łączące konkretny plan kariery zawodowej danej jednostki z oczekiwaniami i wymaganiami organizacji.

Badania R. J. Sahla wykazały, że w praktyce działania te opierają się o następujące zasady:

– aktualnie wykonywana praca jest czynnikiem w największym stopniu modyfikującym planowaną karierę zawodową,

– zróżnicowane rodzaje pracy wymagają rozwoju zróżnicowanych umiejętności,

[22] J. Porębska, *Jak planować...*, op.cit.

– jednostka rozwija się tylko wówczas, gdy nie rozwinęła ona jeszcze swoich zdolności wymaganych w określonym miejscu pracy.

Przez sformułowanie i dokonanie określonych kroków rozwoju wymagań w odniesieniu do konkretnego stanowiska pracy można skrócić okres niezbędny do opanowania przez pracowników wymaganych umiejętności.

R. S. Schuler sformułował konkretne, szczegółowe cele służące osiągnięciu przez pracowników trzech niezbędnych grup wymagań[23]:

– jak wykonywać pracę (know-how)?

– jak rozwiązywać problemy występujących w danej pracy?

– jak zapewnić wzrost odpowiedzialności za pracę?

Ze względu na fakt, że ustalone przez R. S. Schulera charakterystyki pracy wymagają zróżnicowanych umiejętności, autor ten przy ich konstruowaniu uwzględnił osobiste cele i preferencje, a także indywidualne tempo uczenia się pracowników biorąc pod uwagę nie tylko aktualną, lecz także przyszłą perspektywę czasową. W badaniach, na które powołuje się W. L. French, kryteria te zostały podane do publicznej wiadomości, co spowodowało obniżenie poziomu lęku i zależności od tzw. „dobrze poinformowanych" osób w firmie[24].

W procesie planowania ścieżki kariery zawodowej wyróżnia się następujące etapy[25]:

1) projektowanie stanowiska pracy,
2) wstępne zaprojektowanie ścieżki kariery,
3) rekrutację,
4) wdrożenie do pracy,
5) ocenę efektywności działań pracownika,
6) ocenę przygotowania pracownika do awansu,
7) podjęcie działań zmierzających do identyfikacji ograniczeń i podwyższenia skuteczności działań pracownika.

Istotnym elementem tych planów są też księgi dziedziczeń lub tzw.karty następstw, zawierające listy potencjalnych następców osób zajmujących poszczególne stanowiska pracy[26]. Organizacyjne techniki planowania kariery przedstawia tabela 1.

Formalne programy kierowania karierą dla pracowników pomagają zrozumieć alternatywne warianty wyboru kariery i ograniczenia wyznaczone przez firmę, zi-

---

[23] Zob. R. J. Sahl, *Sucession planning A blue print for yuor companys future*, „Personnel Administrator" September 1987, s. 101-108.

[24] Zob. Schuler, op.cit., s. 75.

[25] W. L. French, *The personnal management process*, Hughton Muffin Company, Boston 1987.

[26] Zob. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1995.

dentyfikować indywidualne priorytety i potencjał, a także opracować ogólne strategie osiągnięcia właściwego dopasowania pragnień i potrzeb organizacji oraz jednostki.

Tabela 1
Organizacyjne techniki planowania kariery

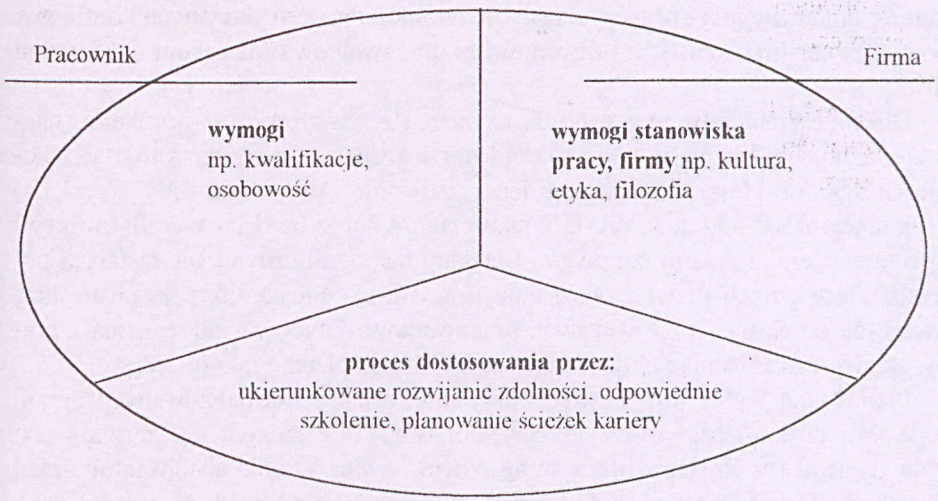
Technika	Opis
Program kierowania karierą	Formalny i wszechstronny program pomocy organizacjom i jednostkom w zrozumieniu dynamiki kariery w ramach organizacji
Doradztwo w sprawie kariery	Formalna metoda służenia radą w przedmiocie ich karier
Wytyczanie ścieżki kariery	Identyfikacja logicznej i spójnej sekwencji zajęć, które może przejść dana jednostka
Planowanie zasobów kariery	Zastosowanie metod planistycznych w celu pomocy ludziom i organizacjom w zrozumieniu i przewidzeniu dostępności określonych stanowisk i momentu, w którym dana jednostka będzie w stanie je objąć
Systemy informacji o karierze	Formalny system informacyjny, który zwiększa dostępność dla pracowników niektórych lub wszystkich informacji uzyskanych przez zastosowanie wymienionych technik

Źródło: W. Ricky, R. W. Griffin, *Podstawy Zarządzania Organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 766.

Wytyczanie ścieżek kariery indywidualnej odbywa się zazwyczaj dwiema drogami. Pierwszy sposób realizowany jest w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej czy też w trakcie wprowadzenia do pracy. W czasie tej rozmowy szef nowego pracownika zarysowuje mu jego drogę rozwoju, informując go o możliwościach przemieszczania się w strukturze firmy (awans pionowy i poziomy), wspomina o kryteriach, warunkach awansu, stawia też własne wymagania. Ten sposób jest charakterystyczny dla rekrutacji zewnętrznej. Firma wychowuje sobie własną kadrę na różne stanowiska pracy.

Druga droga polega na opracowaniu specjalnego programu rozwoju nowego pracownika przez specjalistę z działu personalnego, który zajmuje się wytyczaniem ścieżek kariery. Nowoczesna wizja „właściwego człowieka na właściwym miejscu" polega na zbliżeniu do siebie umiejętności, kwalifikacji i osobowości pracownika do zmieniających się wymagań stanowiskowych oraz przemodelowaniu wymagań stanowiskowych w kierunku człowieka (zob. rysunek 4).

Planując karierę zawodową należy mieć jednocześnie na uwadze, że nie dla każdego kariera oznacza wspinanie się po szczeblach organizacyjnych firmy. Profesjonalnym celem pracownika może być pogłębienie wiedzy, poszerzenie umiejętności, zdobywanie coraz większej autonomii działania i specjalizowanie się w wąskiej dziedzinie.



Rysunek 4
Nowoczesna wizja „właściwego człowieka na właściwym miejscu"

Źródło: L. Zbigień-Maciąg, *Marketing personalny...*, op.cit.

8. Podsumowanie

Reasumując dotychczasowe rozważania możemy stwierdzić, że planowanie karier zawodowych jest, obok wynagrodzenia i świadczeń dodatkowych, nowoczesnym instrumentem motywowania pracowników, chociaż niewielu ludzi realizuje całą swoją karierę zawodową w jednej pracy. Niektórzy zmieniają stanowiska w ramach firmy, inni zmieniają firmy, wielu robi i jedno, i drugie. Kiedy jednak takie ruchy są przypadkowe i nieprzemyślane, cierpi na tym zarówno pracownik, jak i firma. Dlatego też w najlepiej pojętym interesie obu stron leży wyprzedzające planowanie kariery zawodowej. Oczywiście trudno planować trzydziestoletnią karierę dla kogoś, kto dopiero przyszedł do firmy. Planowanie może jednak pomóc w określeniu obszarów, którymi pracownik jest najsilniej zainteresowany i pomóc mu w rozpoznaniu możliwości stwarzanych przez firmę.

Dobrze opracowany plan karier zawodowych jest więc znakomitym narzędziem motywacyjnym. Uwaga, jaką poświęca się aspiracjom i potrzebom zawodowym pracowników, zwiększa ich lojalność wobec firmy, pogłębia satysfakcję zawodową. Plan karier nie tylko zapewnia sprawne funkcjonowanie firmy, ale może przyczynić się do znacznego zmniejszenia nadmiernej i nieuzasadnionej fluktuacji kadr.

Planowanie karier zawodowych wiąże pracowników z firmą, obniża koszty związane z rekrutacją i selekcją oraz nadmierną płynnością pracowników, ułatwia rozwój osobisty i zawodowy bez konieczności zmiany pracodawcy. Umacnia też

kulturę organizacyjną i przyczynia się do ograniczenia destruktywnych konfliktów pomiędzy celami osobistymi i zawodowymi pracowników oraz celami i zadaniami firmy.

Dla przedsiębiorstw mających do czynienia ze światowymi warunkami, charakteryzującymi się niespotykaną dotąd burzliwością, planowanie karier jest koniecznością, od której może zależeć ich przetrwanie. Aby radzić sobie z rynkami znajdującymi się pod dużą presją konkurencji, z coraz bardziej wyrafinowanymi klientami i konkurentami, z nowymi trendami demograficznymi i narastającą potrzebą elastycznych rozwiązań systemu pracy, firmy muszą także zwracać dużą uwagę na oczekiwania ich własnych pracowników, dotyczące zadowolenia z pracy, ciągłego kształcenia i aktualizacji wiedzy, doskonalenia i jakości życia[27].

Planowanie karier jest to więc mniej lub bardziej sformalizowany program rozwoju i doskonalenia kadry. Przedsiębiorstwa, które szczycą się, że mają taki plan, są uważane na rynku pracy za atrakcyjne, zwłaszcza dla absolwentów szkół wyższych. Firmy, które posiadają program rozwoju, mają większe szanse pozyskać dobrych kandydatów do pracy.

U podstaw sporządzania w przedsiębiorstwach planów karier zawodowych leży bowiem założenie o zasadności tworzenia tego rodzaju nowoczesnego instrumentu motywowania kadr przedsiębiorstwa. Kadr, które mają zapewnić poprawę efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstwa. W świetle dotychczasowych doświadczeń przypuszczać można, że planowanie karier zawodowych i związany z nim proces rekrutacji, szkolenia, doradztwa personalnego, stosowany system ocen okresowych i inne systemy motywacji nabierają szczególnego znaczenia w przypadku niedoboru innych zasobów (np. kapitałowych) ze względu na uświadomienie sobie faktu, że właśnie zasoby ludzkie stają się głównymi czynnikami warunkującymi sukces przedsiębiorstwa. Wymaga to jednak od kierownictw przedsiębiorstw orientowania się na realizację modelu „kapitału ludzkiego", który wiąże troskę o właściwe przygotowanie merytoryczne z system wartości preferujących otwartość na promowanie nowych idei, ambicję i dążenie do osobistego rozwoju. Wyrazem realizacji tego modelu są omówione plany kariery zawodowej.

[27] Zob. *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*, red. D. M. Stewart, PWE, Warszawa 1994.