

Justyna SPRINGER*
Eugeniusz ZDROJEWSKI**

KSZTAŁTOWANIE KARIERY PRACOWNIKA W ORGANIZACJI

Zarys treści: Jednym z najważniejszych czynników w konkurowaniu państw w warunkach gospodarczych jest jakość siły roboczej, określona między innymi poprzez zdobywanie kwalifikacji. Sama kariera zawodowa to ścieżka rozwoju zawodowego zmieniająca właśnie do zdobycia kwalifikacji. Dla jednych jest to związane z dobrze płatną i interesującą pracą, dla innych zaś stawianie coraz to nowych celów i osiąganie sukcesów poprzez awans zawodowy. Celem artykułu jest ukazanie istoty kariery zawodowej oraz możliwe jej przebiegi zarówno dla kobiet jak i mężczyzn.

Słowa kluczowe: kariera zawodowa, rozwój kariery zawodowej, zarządzanie karierą.

Istota kariery zawodowej

Pojęcie kariery, biorąc pod uwagę jej ogólny aspekt, może być zdaniem D.T. Halla scharakteryzowane czterema sposobami:

1. kariera rozumiana jako określony zawód; w tym znaczeniu dotyczy jedynie profesji, w których jasno określony jest rozwój zawodowy, wyznaczony następstwem stanowisk; kariera wypełnia się poprzez kumulację wiedzy i umiejętności, określonymi poprzednio wymogami kolejnego stanowiska (np. nauczyciel);
2. kariera w rozumieniu zaawansowania; w znaczeniu tym, kariera dokonuje się poprzez uzyskiwanie „czegoś więcej”, mianowicie osiąganie coraz wyższych stanowisk, zmiana organizacji postrzeganej jako „lepsza”, szersza rozpiętość władzy czy też większe możliwości decyzyjne;
3. kariera jako część prac wykonywanych w toku życia zawodowego, co oznacza osobisty przebieg kolejno wykonywanych prac będący atrybutem wyłącznie osób pracujących;
4. kariera w znaczeniu kolejności doświadczeń związanych z pełnioną rolą; najważniejsze w tym ujęciu jest doświadczenie, które oznacza tworzenie się wewnętrznych procesów jednostki, np.: wyobrażenie o sobie,

* absolwentka, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Politechnika Koszalińska

** prof. zw. dr hab., Zakład Zarządzania, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Politechnika Koszalińska

dążenia i aspiracje, postawy wobec pracy uwarunkowane zmieniającymi się rolami oraz satysfakcja¹.

Wielu autorów podaje nieco odmienne sposoby wyjaśnienia powyższego terminu. Jedni uważają karierę jako właściwość jednostki, co oznacza kolejność wykonywanych prac, obejmowanych stanowisk i związanymi z nimi doświadczeniami. Inni zaś biorą pod uwagę kilka aspektów kariery, np.:

- zajmowane stanowiska, które oznaczają nagromadzenie wiedzy,
- zajmowane stanowiska coraz wyższe hierarchicznie, które wiążą się z szerszym zakresem władzy,
- zajmowane stanowiska, które dążą do stabilizacji w obszarze konkretnego zawodu, np. kariera nauczyciela.

J. Greenhaus oraz G. Callanan zaproponowali rozróżnienie terminu kariera jako atrybutu zawodu lub organizacji oraz jako atrybut jednostki. W pierwszym przypadku jest to obiektywne rozumienie kariery, w drugim zaś jej subiektywny aspekt. W związku z takim ograniczeniem autorzy opisują karierę jako wzór doświadczeń związanych z pracą nadającą kierunek życia jednostki². Analizując powyższe definicje kariery można wnioskować, że:

- kariera nie zakłada sukcesu czy też jej braku. Postęp nie jest poddawany wartościowaniu, ponieważ brak jest porównawczego kryterium oceny;
- obiektywny oraz subiektywny aspekt kariery są ze sobą ściśle związane. To, co poddaje się obserwacji oraz to, co jest nieobserwowalne i dotyczy zmian stanów emocjonalnych jednostki tworzy wypadkową przebiegu kariery;
- kariera to kolejność doświadczeń związanych z pracą. Układ taki jest unikatowy, ponieważ podyktowany samodzielnymi wyborami jednostki³.

W oparciu o powyższe stwierdzenia można przyjąć definicję, że kariera to niepowtarzalna kolejność stanowisk i zawodów, ról oraz wartości jednostki, kształtowana poprzez okres poprzedzający pracę zawodową oraz okres późniejszy⁴.

Teorie rozwoju kariery

Najczęstsza klasyfikacja teorii kariery dokonywana jest dwójako: ze względu na zawartość teorii lub czynników konstytutywnych dla kariery.

¹ D.T. Hall, *Careers in Organizations*, Goodyear, Santa Monica, 1976, s. 1-3.

² J.H. Greenhaus, G.A. Callanan, *Career Management*, The Dryden Press, Fort Worth TX, 1994, s. 5.

³ D.T. Hall, op.cit. s. 3-4.

⁴ A. Miś, *Kształtowanie karier w organizacji* [w:] (red.) H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006, s. 477.

Pierwszy przypadek wyróżnia teorie treści i procesu, drugi zaś teorie deskryptywne oraz cyklu życia. Klasyfikując ze względu na podmiot inicjujący i kształtujący karierę, wyróżnić można grupę teorii indywidualistycznych oraz strukturalnych. Teorie indywidualistyczne przyjmują fakt, iż jednostka to główne medium kariery, które ją kształtuje i kierkuje. Teorie strukturalne zakładają, że kariera to aspekt struktury organizacyjnej, która kształtowana jest poprzez politykę organizacyjną oraz rynek wewnętrzny pracy⁵. Interdyscyplinarny charakter kariery dąży do mnogości prób jej wyjaśniania. Przegląd koncepcji sugeruje, że teoria kariery złożona jest z elementów teorii psychologii i socjologii⁶, zauważyć można również w niej elementy ekonomii, antropologii, historii czy geografii. Istnieje jednak trudność w stworzeniu jednoznacznej typologizacji istniejących teorii kariery. Pozwala ona na zastosowanie mniej radykalnego podejścia i wyróżnienie kilku przedstawionych poniżej nurtów, w ramach których koncentrują się istniejące już oraz powstające teorie kariery⁷. Teoria D. Levinsona: nurt teorii cyklu życia. Większość teorii rozwoju indywidualnego zakłada, że życie człowieka stanowi pewien cykl, według którego istnieje układ następujących po sobie faz. Faza to elementarna jednostka rozwoju człowieka, która może być dwojakiego rodzaju: przygotowująca jednostkę do wejścia w nową fazę oraz określająca zadania oraz cechy jednostki. W cyklu życia jednostki istnieją fazy budowania i przejścia. Budowanie to podejmowanie zadań i realizowanie celów konkretnej fazy. Przejście natomiast to okresy refleksji jednostki nad dotychczasowymi dokonaniem oraz określenie celów nowej fazy. Okresy przejścia są przez Levinsona traktowane jako odrębne etapy, w których podsumowywane i porzucane są stare role i podejmowane nowe⁸. Fazy życia powiązane są także z wiekiem jednostki. W określonych więc przedziałach czasowych zachodzą procesy rozwojowe. Ich natura polega na pojawieniu się konkretnych celów do wykonania. Zachodzą jednak w różnych czasach u poszczególnych jednostek. Przyjęte stąd granice faz są pojemne w celu pomieszczenia indywidualnych różnic. Istnieje propozycja porzucenia wieku jako kryterium diagnostycznego rozwoju. Wymieniane przez Levinsona fazy to: era przejścia do wczesnej dorosłości, era wczesnej dorosłości, era przejścia do wieku średniego, era wieku średniego oraz era przejścia do późnej dorosłości. Wspomniana koncepcja D. Levinsona stanowi więc przykład wyjaśniania kariery na podstawie stadialnego rozwoju jednostki⁹. Koncepcja A. Roe: nurt teorii potrzeb.

⁵Ibidem, s.478.

⁶ M.B. Arthur, D.T. Hall, B.S. Lawrence, *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, Cambridge, 1989, s. 8.

⁷ A. Miś, *Kształtowanie karier w organizacji* [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006, s.479.

⁸ D.J. Levinson, *A conception of Adult Development*, *American Psychologist*, 1986, s. 46.

⁹ D.J. Levinson, op.cit., s. 3-13.

Nurt ten opiera się na osiągnięciach teorii potrzeb oraz na osiągnięciach teorii osobowości. W związku z tym, że rozwijał się równoległe z nurtem teorii cyklu życia, może być traktowany jako alternatywny sposób wyjaśniania zachowań jednostki związanych z karierą zawodową. Teoria kariery, którą zaproponował A. Roe przywiązuje sporą wagę do relacji pomiędzy wczesnymi potrzebami, charakterystycznymi dla początkowych stadiów życia, gdzie później następuje rozwój kariery¹⁰. Podstawowym założeniem tejże koncepcji jest fakt, że zawód wybrany przez jednostkę stwarza szanse na zaspokojenie odczuwanych potrzeb. Potrzeby te mają silny związek z relacjami pomiędzy jednostką a jej rodzicami we wczesnych latach życia, są również źródłem zainteresowań zawodowych, które są wypadkową predyspozycji i specyficznych zachowań rodziców we wczesnych latach jednostki, tworzących rodzaj potrzeby i poziom jej zaspokojenia¹¹. Szczególną siłą sprawczą mają nadopiekuńcze zachowania, które związane są z emocjonalnym zaniedbywaniem. Każde z takich zachowań tworzy klimat, który wpływa na dynamikę kształtowania się potrzeb jednostki, skutkiem czego jest wybór konkretnej drogi zawodowej oraz kształtowanie się aspiracji związanych z poziomem kwalifikacji¹². Koncepcja E. Scheina: nurt teorii opartych na zainteresowaniach. E. Schein stworzył koncepcję wyznaczników kariery i potraktował ją jako próbę identyfikacji różnych form orientacji powiązanej z pracą. W jego koncepcji wyznacznikiem kariery jest zestaw postrzeganych talentów, wartości, zainteresowań, które składają się na wyobrażenie o odpowiednim dla jednostki zawodzie¹³. Wyznacznik rozumiany jest jako fundament dokonywanych wyborów oraz zawodów: „...służy jako przewodnik, a równocześnie ogranicza, stabilizuje i integruje karierę jednostki”¹⁴. Jednocześnie wyznacznik to forma określania łączności pomiędzy wyobrażeniami a dokonanymi wyborami. Określenie takiego wyznacznika to długotrwały proces, który składa się z doświadczenia zawodowego oraz zaistnienia związku pomiędzy talentami i możliwościami jednostki a wymaganiami realnej pracy¹⁵. Tabela 1 zawiera charakterystykę zidentyfikowanych przez E. Scheina wyznaczniki-

¹⁰ A. Bańka, *Działalność zawodowa i publiczna* [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 312.

¹¹ A. Miś, *Kształtowanie karier w organizacji* [w:] (red) H. Król A. Ludwicyński, op.cit., s. 480.

¹² A. Roe, P. Lunneborg, *Personality development and career choice* [w:] D. Brown, L. Brooks (red.), *Career choice and development*, Jossey-Bass., San Francisco 1990, s. 59.

¹³ A. Miś, *Kształtowanie karier w organizacji* [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), op.cit, s. 480.

¹⁴ E.H. Schein, *Career Dynamics: Matching individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley, Reading, MA., 1978, s. 127.

¹⁵ E.H. Schein, op.cit., s. 125; J.H. Greenhaus, G.A. Callanan, *Career Management*, The Dryden Press, Fort Worth TX, 1994, s. 178.

ków kariery, które w zamierzeniu autora miało ukazanie obszaru, w ramach którego jednostka ma szansę osiągnąć sukces. Wszelkie zmiany wykorzystywały więc indywidualne zainteresowania, umiejętności, wartości oraz ambicje.

Tabela 1. Charakterystyka wyznaczników w koncepcji E. Scheina
Table 1. Characteristics of benchmarks in the concept of E. Schein

Wyznaczniki	Charakterystyka
Kompetencje techniczne/funkcjonalne	Podstawą dla tego wyznacznika jest zawartość pracy. Osoby o tym wyznaczniku wybierają prace w ramach obszaru techniki lub w ramach funkcji w organizacji (marketing, finanse, zarządzanie zasobami ludzkimi).
Kompetencje menedżerskie	Wyznacznik ten charakteryzuje ludzi pracujących (lub dążących do pracy) na stanowiskach menedżerskich. Mają dobrze rozwinięte zdolności przywódcze oraz umiejętność integracji działań innych osób i podejmowania decyzji.
Autonomia/niezależność	Kluczowym dla tego wyznacznika problemem jest uwolnienie się od organizacyjnych struktur, zasad i restrykcji. Jednostki charakteryzujące się tym wyznacznikiem dążą do sytuacji, w której będą mogły samodzielnie decydować o tym, jak pracować, jak długo, z jakim zaangażowaniem. Awans nie jest czynnikiem motywującym wobec możliwości samodzielnej pracy.
Bezpieczeństwo/stabilność	Główną motywacją działania osoby o tym wyznaczniku jest osiągnięcie stabilnego i bezpiecznego zatrudnienia w dłuższej perspektywie. Oznacza to utrzymanie pracy w konkretnej organizacji oraz osiągnięcie takiego stanowiska, które wiąże się z zabezpieczeniem na przyszłość. Osoby te wybierają prace stabilne z jasno określoną przyszłością.
Wyzwanie	Wyznacznik ten sprawia, że ludzie poszukują pracy zróżnicowanej i nieprzewidywalnej. Głównym motorem działań jest wyzwanie, a nie awans. Praca ta polega na przezwyciężaniu trudności i rozwiązywaniu problemów.
Usługi/pomoc innym/poświęcenie	Typowym rodzajem pracy jest praca dla innych, sprawiająca, że jakość ich życia ulega poprawie. Wybierane zawody polegają na pomocy innym, a główna satysfakcja płynie z możliwości poświęcenia się innym.
Zintegrowany styl życia	Aktywność jednostki balansuje pomiędzy budowaniem i utrzymaniem równowagi pomiędzy różnymi sferami jej działania: rodziną, pracą i karierą.
Przedsiębiorczość	Kreowanie nowości to podstawowa potrzeba jednostki o tym wyznaczniku. Wybierają pracę, gdzie występuje wysoki poziom trudności, konieczność podejmowania ryzyka, a równocześnie daje szansę wypromowania własnej osoby. Idealnym rozwiązaniem dla tej osoby to własna firma, którą konstruuje się na własnych zasadach, zarządza nią na swój własny sposób oraz zajmuje w niej najważniejszą pozycję. Główna motywacja polega na osiąganiu dużego stopnia wolności w decydowaniu oraz na zajmowaniu wysokich pozycji.

Źródło: E.H. Schein, *Career Dynamics: Matching individual and Organizational Leeds*, Addison-Wesley, Reading, MA., 1978, s. 180

Source: E.H. Schein, *Career Dynamics: Matching individual and Organizational Leeds*, Addison-Wesley, Reading, MA., 1978, s. 180

Model heksagonalny J. Hollanda: nurt teorii bazujących na osobowości jednostki. Teorie tego nurtu powiązane są z osobowością jednostki lub jej elementach jako czynnikach nieświadomej presji związanej z dokonywanymi później wyborami dotyczącymi kariery zawodowej. Jednym z badanych jest zaproponowany przez Hollanda model zgodności, czyli model heksagonalny (sześciokątny)¹⁶. Przyjął on, że większość ludzi może być sklasyfikowana na sześć różnych typów osobowości zawodowej: realistyczny, badawczy, artystyczny, społeczny, przedsiębiorczy i konwencjonalny. Tabela 2 przedstawia wszystkie wymienione typy oraz odpowiadające im środowiska pracy, które pozwalają na wykorzystanie umiejętności i możliwości oraz na przyjęcie odpowiednich dla siebie ról.

Tabela 2. Typy osobowości zawodowej w koncepcji J. Hollanda

Table 2. Vocational personality types in the concept of J. Holland

Typy osobowości zawodowej	Charakterystyka środowiska pracy
Typ realistyczny	Charakteryzuje człowieka zdolnego manualnie z brakiem predyspozycji społecznych. Został on przez Hollanda opisany jako materialistyczny, praktyczny, skromny, wytrwały i oszczędny.
Typ badawczy	Charakteryzuje człowieka wybierającego prace badawcze, który uzdolniony jest matematycznie, ale brak mu zdolności przywódczych. Przez Hollanda został on opisany jako bardzo precyzyjny i krytyczny analityk, racjonalny i metodyczny, drobiazgowy i ostrożny.
Typ artystyczny	To jednostka, która wybiera prace powiązane ze sztuką, która ma ku temu zdolności a jednocześnie brak jej zdolności urzędniczych. Przez Hollanda opisana została jako niezależny indywidualista, ekspresyjna, impulsywna i oryginalna.
Typ społeczny	To osoba wybierająca prace związane z ludźmi, np. nauczyciel. Ma predyspozycje społeczne a jednocześnie brak jej zdolności technicznych. To osoba odpowiedzialna, pomocna, o przyjaznym nastawieniu, uprzejma i rozumiejąca, wspaniałomyślna i taktowna.
Typ przedsiębiorczy	Charakteryzuje jednostkę wybierającą prace związane z własną przedsiębiorczością. Ma cechy przywódcze, często brak jej zdolności naukowych. Opisana została przez Hollanda jako osoba energiczna, ambitna, popularna, dominująca i wierząca w siebie.
Typ konwencjonalny	Osoba ta wybiera konwencjonalne zawody, takie jak: bankier, analityk finansowy, bibliotekarz. Posiada typowe predyspozycje urzędnicze, brak jej zdolności artystycznych. Przez Hollanda opisana jako osoba efektywna, sumienna i nadmiernie kontrolująca się.

Źródło: J.L. Holland, *Making Vocational Choices: Theory of Personality and Work Environments*, wyd. 2, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1985, s. 2

Source: J.L. Holland, *Making Vocational Choices: Theory of Personality and Work Environments*, wyd. 2, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1985, s. 2

¹⁶ J.L. Holland, *Making Vocational Choices: Theory of Personality and Work Environments*, wyd. 2, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1985, s. 2.

Koncepcja ta została uzupełniona przez Hollanda o narzędzie pozwalające ocenić typ, jaki reprezentuje jednostka oraz dobrać odpowiedni rodzaj środowiska zawodowego. Narzędzie to nosi nazwę *Self-Directed Search* (SDS) i występuje w postaci testu¹⁷. Koncepcja ta znalazła zastosowanie w poradnictwie dotyczącym rozwoju indywidualnego. Osoby dorosłe zmieniające pracę w późniejszym czasie są dowodem na istnienie tej koncepcji, gdyż poszukują one zawodu zgodnego z typem osobowości zawodowej.

Nurt feministyczny składa się z teorii, które wyjaśniają wybory kariery oraz mechanizmy tych wyborów. Są one wyjątkowe ze względu na aspekty socjalizacji kobiet w społeczeństwie, kulturowo uwarunkowane związki między płcią a zawodem oraz możliwości i warunki zawodowe stwarzane dla tych kobiet. Wkład w rozwój teorii kariery jest znaczący w momencie wskazania zmiennych, które dotychczas nie były brane pod uwagę a ich wpływ na decyzje kobiet wybierających karierę zawodową jest również znaczący. Ponadto wpływ socjalizacji i płci jest także bardzo ważny w przypadku mężczyzn¹⁸.

Koncepcja D. Supera: nurt teorii opisujących przebieg rozwoju kariery. Koncepcja D. Supera zawiera koncepcje opisujące sposoby przebiegu kariery lub sposoby możliwego rozwoju kariery. Kariera to szansa na spełnienie koncepcji siebie umożliwiająca satysfakcję z realizacji swoich zainteresowań. Budowanie wzorców tożsamości zawodowej polega na gromadzeniu doświadczenia zawodowego, które obejmuje takie czynniki jak dojrzałość zawodowa, planowanie oraz podejmowanie odpowiedzialności¹⁹. D. Super wyróżnił więc wzorce rozwoju kariery zawodowej dla obydwu płci, które zostały przedstawione w tabeli 3. Większość z nich charakterystyczne jest dla obydwu płci. Można wśród nich wyróżnić kariery: stabilna, konwencjonalna, niestabilna oraz wielowątkowa. Istnieje jednak grupa wzorców karier charakterystyczna wyłącznie dla kobiet. Należą do niej kariery: domowa, dwutorowa oraz przerwana. Są one w dużej mierze podyktowane aspektami biologicznymi, tj. założenie rodziny oraz urodzenie potomstwa, oraz aspektami społecznymi, tj. angaż w rodzinę, zajmowanie się domem, wychowywanie dzieci.

¹⁷ A. Miś, *Kształtowanie karier w organizacji* [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006, s. 483.

¹⁸ A. Miś, *Kształtowanie karier w organizacji* [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), op.cit., s. 485.

¹⁹ A. Miś, *Kształtowanie karier w organizacji* [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), op.cit., ss. 483-485.

Tabela 3. Wzory przebiegu karier dla kobiet i mężczyzn wg. D. Supera**Table 3.** Models of career progress for women and men by. D. Super

Wzory karier	Przebieg karier
Kariera stabilna	Dla mężczyzn oznacza to wczesne wejście w pełnię kariery, bez przygotowawczego okresu pracy. Kontynuowana następnie przez kolejne lata charakterystyczna jest dla profesjonalistów, menedżerów i urzędników. Dla kobiet natomiast to podjęcie pracy bezpośrednio po ukończeniu szkoły i traktowanie pracy jako roli do wypełnienia przypadającej na tę fazę życia.
Kariera konwencjonalna	Jest to kariera kształtowana od czasowego zatrudnienia, poprzez próbne aż do ustabilizowanego. Jest to aktywność charakterystyczna dla menedżerów, wykwalifikowanych robotników oraz urzędników. W przypadku kobiet wzór ten oznacza podjęcie pracy po ukończeniu szkoły i jest traktowany jako ucieczka przed pozostaniem w domu.
Kariera niestabilna	W przypadku mężczyzn to naprzemiennie, próbne zatrudnienie, a ewentualna stabilizacja jest krótkoterminowa. Jest ona typowa dla średnio wykwalifikowanych robotników i urzędników niższego szczebla. W przypadku kobiet dotyczy te, które są przedstawicielkami warstw o niższym statusie społeczno-ekonomicznym i polega na podejmowaniu i porzucaniu pracy w zależności od sytuacji finansowej.
Kariera wielowątkowa (wielokrotnych prób)	Dla mężczyzn oznacza niestabilizowane zatrudnienie, które polega na ciągłych zmianach pracy. Typowa jest dla osób niewykwalifikowanych. Dla kobiet natomiast przyczynami częstych zmian zatrudnienia są potrzeby rodziny.
Kariery charakterystyczne wyłącznie dla kobiet	
Kariera domowa	Kariera zdominowana wymaganiami domu, praca ma charakter drugoplanowy i przez dłuższy czas przebiega bez sukcesów. Ambicja znalazła odzwierciedlenie na polu rodziny.
Kariera dwutorowa	Charakterystyczna dla kobiet, które osiągały sukcesy w pracy zawodowej, a założenie rodziny ograniczyło tempo rozwoju i znalezienie równowagi pomiędzy pracą a zaangażowaniem w rodzinę.
Kariera przerwana	Sytuacja rodzinna kobiety zmusza w tym przypadku kobietę do przerywania pracy lub też mniejsze zaangażowanie w nią. Jednakże w sprzyjających warunkach kobieta może podjąć ponownie pracę.

Źródło: A. Bańka, *Działalność zawodowa i publiczna* [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 314

Source: A. Bańka, *Działalność zawodowa i publiczna* [w:] J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, s. 314

Nurt socjologiczny oparty jest przede wszystkim na demografii. Należą do niej charakterystyki osób, które pozostają poza ich kontrolą: zawód i wykształcenie rodziców oraz cechy rynku pracy. Do tego należą również teorie związane zarówno z zawodem i poziomem wykształceniem ojca oraz z edukacyjnymi i zawodowymi osiągnięciami syna. Wpływ ten ujawnia się wskutek osób znaczących dla jednostki, aspiracji zawodowych oraz poziomu wykształcenia. Ważny wkład w znaczenie tego nurtu mają również teorie, których twórcy mieli na uwadze aspiracje zawodowe oraz wybór zawodu jako funkcję warunków lokalnego rynku pracy²⁰.

Podprocesy zarządzania karierą w organizacji

Formalnie określona i udokumentowana ścieżka kariery zawodowej pracownika stanowi podstawę planowania jego kariery, jest też swego rodzaju miarą tejże kariery wobec uczuć pracownika co do jego rozwoju czy satysfakcji. Ścieżka kariery w organizacji może być budowana na kilka sposobów:

- pierwszy polega na zbadaniu ścieżek, które jednostka realizowała w przeszłości, kierując się coraz wyżej w hierarchii. Daje to pogląd na kierunek i tempo rozwoju oraz tworzy podstawę decyzji o dalszych krokach rozwoju;
- drugi sposób polega na określeniu początkowego punktu, to znaczy stanowiska nisko usytuowanego w strukturze organizacyjnej, od którego jednostka rozpoczęła swoją pracę i na tej podstawie wyznaczenia właściwego stanowiska docelowego. Tym samym jednostka ma do objęcia wszystkie stanowiska umieszczone pomiędzy wyznaczonymi punktami. Jednocześnie zostaje określone indywidualne tempo rozwoju;
- trzeci sposób to zdefiniowanie wymagań dla konkretnych stanowisk, które dotyczą zazwyczaj doświadczenia, umiejętności, kwalifikacji formalnych. Istnieje w ten sposób możliwość ominięcia pewnych szczebli, gdy zdobyte wykształcenie stanowi nadwyżkę potrzebnych kwalifikacji;
- czwarty polega na określeniu niezbędnego czasu do zdobycia umiejętności i doświadczeń koniecznych dla objęcia danego stanowiska²¹.

Ścieżka kariery w organizacji tworzona jest przez podmioty, które zajmują się problematyką z uwzględnieniem możliwości firmy. Określa ją struktura organizacyjna, wysokość wynagrodzenia, wymagania wobec pracownika oraz zadania, które będzie wykonywał. Wobec tego organizację najbardziej interesu-

²⁰ A. Miś, *Kształtowanie karier w organizacji* [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), op.cit., s. 485.

²¹ J.W. Walker, *Career Paths in Flexible Organizations* [w:] D.H. Montross, J.Ch. Shinkman, *Career Development: Theory and Practice*, Charles C. Thomas Publisher, Springfield, ILL 1992, s. 195.

ją: poziom jego kwalifikacji i umiejętności, posiadane doświadczenie zawodowe oraz wyniki uzyskiwane na dotychczas zajmowanym stanowisku, stanowiące podstawę przewidywanych zachowań na nowym stanowisku²².

Z drugiej zaś strony to, co interesuje pracownika obejmuje wymienione charakterystyki stanowisk: poziom wynagrodzenia, zabezpieczenie socjalne, możliwości rozwoju, kontakty społeczne, wyzwania, możliwość podróżowania, szacunek kolegów, możliwość uzyskania informacji zwrotnej, różnorodność doświadczeń, autonomia, władza, uznanie²³.

Wnioskując, można stwierdzić, iż tylko w pełni skomponowana ścieżka kariery zawodowej pracownika w organizacji obejmuje zestaw następujących po sobie stanowisk. Określa też lukę potencjału pracy między faktycznym a pożądanym kształtem, wskazuje też sposób zmniejszenia tej luki dzięki poddaniu pracownika szkoleniom. Charakterystyka przyszłego stanowiska powinna zawierać również informacje o władzy nad pracownikiem, poziomie odpowiedzialności, zabezpieczeniu socjalnym. Taki zestaw informacji pozwala na lepsze określenie zgodności cech stanowiska z aspiracjami pracownika²⁴.

Proces rekrutacji polega na kontakcie pomiędzy firmą i kandydatem do pracy, w trakcie którego dochodzi do dwustronnej transmisji informacji umożliwiającej zidentyfikowanie celów zawodowych kandydata i uzgodnienie ich potrzebami organizacji. W trakcie selekcji stosowane są instrumenty, za pomocą których zbiera się informacje o kandydacie. Do wspomnianych instrumentów należą opisy pracy, profile kwalifikacyjne, CV wraz z listami motywacyjnymi, wywiady, testy. Mają one za zadanie określić przydatność kandydata w organizacji w krótkiej i długiej perspektywie. Procedura rekrutacji nie obejmuje technik ani instrumentów, które mogą zostać wykorzystane przez kandydata w celu zgromadzenia wiedzy o organizacji, która jest niezbędna do podjęcia decyzji o zatrudnieniu. Obydwie diagnozy mają na celu określenie kariery pod kątem punktu wyjścia w organizacji oraz punktu docelowego²⁵.

Ścieżka kariery zawodowej pracownika rozumiana jest w kategoriach alokacji dokonujących się wzdłuż uporządkowanych hierarchicznie pozycji. Zazwyczaj struktura jest na tyle rozbudowana, aby stwarzać możliwości przemieszczeń w różnych kierunkach. Przemieszczenia w górę struktury organizacyjnej rozumiane są jako awans. Istnieją też inne możliwe przemieszczania, poziome, np. alokacja poza funkcję, lub ku centralnym pozycjom, np. w ramach

²² A. Suchodolski, *Rozwój pracowników* [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 148.

²³ J.M. Ivancevich, W.F., Glueck, *Foundations of Personnel/ Human Resource Management*, Business Publications, Inc., Plano, Texas 1986, s. 76.

²⁴ A. Miś, *Kształtowanie karier w organizacji* [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006, s. 489.

²⁵ A. Miś, *Kształtowanie karier w organizacji* [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), op.cit., s. 489.

tej samej funkcji. Szersze spojrzenie na problematykę alokacji wymaga podkreślenia, że przemieszczenie i rozwój kariery nie są synonimami. Jednakże terminy ścieżka kariery oraz ścieżka awansu często używane są zamiennie. Poprawne jest to tylko w wypadku, gdy jednostka traktuje swoją karierę jako awans stanowiskowy. Jednostki, które motywowane są innymi wyznacznikami wspomniany awans stanowiskowy traktują jako fakt drugoplanowy²⁶.

Zapewnienie w organizacji personelu, który posiada cechy określone w planach zasobów ludzkich zostaje osiągnięte poprzez rozwój zatrudnionego już personelu. Rozwój ten rozumiany jest jako osiągnięcie przez pracowników poziomu kompetencji, który jest niezbędny dla realizacji zaplanowanych celów. Możliwość takiego rozwoju jest dla pewnej grupy pracowników wyznacznikiem rozwoju kariery. Rozwój ten jest elementem życia zawodowego, tak bardzo istotnego w realizacji ambicji i aspiracji. Brak lub ograniczenie takich możliwości w organizacji obniża atrakcyjność firmy jako miejsca realizacji i kształtowania kariery pracownika i w związku z tym prowadzi do poszukiwania alternatywnego zatrudnienia²⁷.

Wartość wynagradzania to czynnik indywidualnego rozwoju zawodowego jednostki, który zmienia się w cyklu życia, pełniąc funkcję dochodową i nie stanowiąc podstawowego impulsu tego rozwoju. Jednakże powszechność występowania oraz jego obligatoryjny charakter wymagają zwrócenia nań uwagi. Elementy systemu wynagradzania pełnią różne role dla jednostki. Indywidualizacja wpływa na siłę związku pracownika z organizacją oraz wzrost jego zadowolenia z pracy. Ma to odzwierciedlenie w tempie i sposobie realizacji karier, tzn. pozwala tak kształtować indywidualny zestaw składników wynagrodzenia, żeby w konkretnym etapie cyklu życia zaspokajać lub umożliwiać zaspokojenie potrzeb. Pracownik staje się także głównym decydującym o kształcie struktury jego wynagrodzenia poprzez wybór elementów składowych oraz pozwala organizacji wzmacniać pewne pożądane zachowania pracownika²⁸. Podsumowując należy stwierdzić, że na dzisiejszym, konkurencyjnym rynku potrzeba bardzo elastycznych programów wynagrodzeniowych. Pozwoli to zadbać organizacji o tych pracowników, na których jej najbardziej zależy, i inaczej spojrzeć na wpływ ich starań na wyniki firmy²⁹.

²⁶ A. Miś, *Kształtowanie karier w organizacji* [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), op.cit, s. 489-490.

²⁷ Ibidem, s. 490.

²⁸ A. Miś, *Kształtowanie karier w organizacji* [w:] H. Król, A. Ludwicyński (red.), op. cit, s. 490.

²⁹ J. Fitzenz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 128.

Bibliografia

2. Arthur M.B., Hall D.T., Lawrence B.S., *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, Cambridge, 1989.
3. Bańka A., *Działalność zawodowa i publiczna* [w:] Strelau J. (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000.
4. Fitz-enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
5. Greenhaus J.H., Callanan G.A., *Career Management*, The Dryden Press, Fort Worth TX, 1994.
6. Hall D.T., *Careers in Organizations*, Goodyear, Santa Monica, 1976.
7. Holland J.L., *Making Vocational Choices: Theory of Personality and Work Environments*, wyd. 2, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1985.
8. Ivancevich J.M., W.F., Glueck, *Foundations of Personnel/Human Resource Management*, Business Publications, Inc., Plano, Texas 1986.
9. Levinson D.J., *A conception of Adult Development*, American Psychologist, 1986.
10. Miś A., *Kształtowanie karier w organizacji* [w:] Król H. (red.), Ludwiczynski A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006.
11. Roe A., Lunneborg P., *Personality development and career choice* [w:] Brown D., Brooks L. (red.), *Career choice and development*, Jossey-Bass., San Francisco 1990.
12. Schein E.H., *Career Dynamics: Matching individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley, Reading, MA., 1978.
13. Suchodolski A., *Rozwój pracowników* [w:] Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
14. Walker J.W., *Career Paths in Flexible Organizations* [w:] Montross D.H., Shinkman J.Ch., *Career Development: Theory and Practice*, Charles C. Thomas Publisher, Springfield, ILL 1992.

CAREER AND ITS DEVELOPMENT IN THE ORGANIZATION

One of the most important factors in competing countries in the economic climate is the quality of the workforce, among other things determined by obtaining employment. Career path for professional development is aimed precisely to gain employment. For some, it is associated with well-paid and interesting work, for others, while putting more and more new goals and achieve success through career progression. This article aims to show the essence of their careers and their possible courses of both women and men.

Key words: career, career development, career management.