

Alicja Smolbik-Jęczmień

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

NOWE PODEJŚCIE DO KSZTAŁTOWANIA KARIERY ZAWODOWEJ PRACOWNIKÓW

1. Wstęp

Ogólnie rzecz ujmując, zmiana jest jednym z ważniejszych wyznaczników współczesności, a zmiany w zarządzaniu należą do najtrudniejszych obszarów, ponieważ dotyczą ludzi, naruszając ich aktualne przyzwyczajenia, nawyki czy też sposoby działania. W konsekwencji zaistniałych w globalnej gospodarce zmian pojawia się konieczność innego niż dotychczasowe podejścia do kształtowania kariery zawodowej pracowników. Wymogiem rzeczywistości staje się przededefiniowanie podstawowych pojęć związanych z rozwojem zawodowym, takich jak: kariera, pozycja organizacyjna czy awans.

Słowo „kariera” nie jest już jednoznacznie kojarzone z awansem pionowym – czyli wspinaniem się na coraz to wyższe szczeble w hierarchii organizacyjnej firmy. Obecnie obserwuje się wzrost znaczenia tzw. kariery poziomej, alternatywnej, polegającej na zdobywaniu nowych specjalności i osiągnięciu większego „mistrzostwa w zawodzie”, gotowości do zmiany pracy czy też osobistej odpowiedzialności za kształtowanie własnego rozwoju zawodowego, a także pojawienie się kariery bez granic – realizowanej w różnych firmach zarówno w kraju, jak i zagranicą [Rybak 1998, s. 334].

2. Od tradycyjnego do nowoczesnego ujęcia kariery zawodowej

Jeszcze do niedawna w literaturze przedmiotu dominowało tradycyjne rozumienie kariery zawodowej – umiejscowionej w obszarze jednego lub dwóch przedsiębiorstw. Postrzegano ją jako linowo ułożoną sekwencję stanowisk pracy w organizacji, zaakceptowaną przez samego zainteresowanego pracownika. Jest to tzw. ścieżka kariery hierarchiczna, menedżerska czy też specjalisty [Jamka 1997, s. 90; Miś, Poczowski 1998, s. 91-92].

W większości przypadków funkcjonujące w literaturze przedmiotu zróżnicowane koncepcje kariery zakładały istnienie jasnych, stabilnych granic organizacji, wydziałów czy stanowisk. Wyznacznikiem sukcesu tak pojmowanej kariery było obejmowanie coraz wyższych stanowisk w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstw oraz związany z tym automatycznie wzrost wynagrodzenia, pozycji i prestiżu pracownika [Szalkowski 2002, s. 71-72].

Tradycyjne podejście do kariery zawodowej skoncentrowane przede wszystkim na: selekcji, zarządzaniu rozwojem, ocenie, doradzaniu, przemieszczaniu pracowników czy planowaniu następstw – ograniczone do jednego przedsiębiorstwa – staje się obecnie niewystarczające wobec nowej rzeczywistości.

Można zaryzykować stwierdzenie, iż kariera w jednej i tej samej organizacji, trwająca trzydzieści czy więcej lat, należy już w zasadzie do przeszłości, a dzisiejsze tempo zmian sprawia, iż przewidywania na temat kariery są i nadal będą coraz trudniejsze [Mayo 2002, s. 190].

Nowe podejście zrywa z tradycyjnym rozumieniem kariery na rzecz kariery realizowanej w wielu firmach, na wielu stanowiskach – i to nie zawsze usytuowanych na coraz wyższych szczeblach struktury organizacyjnej, gdy głównym motywem ich obejmowania jest możliwość zdobycia dodatkowego doświadczenia czy wiedzy (zob. tab. 1).

Tabela 1. Tradycyjne i nowoczesne podejście do rozwoju zawodowego

Nowoczesne podejście do rozwoju zawodowego pracowników	Tradycyjne podejście do rozwoju zawodowego pracowników
Rozwój kariery polega na ciągłym rozwoju osobistym	Postęp wyraża się w przechodzeniu do coraz wyższych kategorii
Idealem jest osobista odpowiedzialność za przebieg kariery i za rozwój zawodowy	Opisy stanowisk pracy uwypuklają decydujący wpływ kierowników na rozwój zawodowy
Poszukiwanie ludzi o umysłowości elastycznej i zdolnej do adaptacji – kreatywnych i przedsiębiorczych	Dążenie do zachowania niezmienności terminów, warunków i korzyści wynikających z zajmowanych stanowisk pracy
Wynagradzanie ludzi za wartość, jaką wnoszą do organizacji	Wynagradzanie pracowników według wartości ich pracy
Postrzeganie wakujących stanowisk jako okazji do uczenia się i rozwoju	Każde stanowisko obsadzone jest najlepszym spośród kandydatów będących do dyspozycji
System ceny dotyczy przede wszystkim rozwoju i doskonalenia zawodowego pracowników	System oceny dotyczy przede wszystkim efektywności pracy pracownika
Permanenne dążenie do zatrzymania wartościowych pracowników	Nie przyjmuje się kogoś, kto nie został ujęty w planie zatrudnienia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Mayo 2002, s. 190].

Często „kariere bez granic” określa się jako rozwijającą się sekwencję doświadczeń zawodowych, czyli jako zbiór wiedzy, umiejętności, postaw i sieci kontaktów międzyludzkich utworzony podczas rozwijającego się ciągu doświadczeń zawodowych w określonym czasie [Rybak 1998, s. 334].

To nowe rozumienie kariery przesuwają punkt ciężkości z czynników, które tradycyjnie były przedmiotem zainteresowań, tj. typów zajmowanych stanowisk i okresu ich objęcia – ku bardziej abstrakcyjnym czynnikom, takim jak znaczenie danego zasobu wiedzy dla organizacji, stopień zintegrowania poszczególnych doświadczeń zawodowych oraz nowe sposoby wykorzystania nagromadzonej wiedzy. Dlatego też nowoczesne podejście do kariery powinno być wzbogacone o takie elementy, jak: samodoskonalenie pracowników, mentoring i coaching, ucząca się organizacja, systemy informacyjne czy też elastyczna organizacja pracy.

Z punktu widzenia kariery bez granic szczególnego znaczenia nabiera struktura niezbędnych kompetencji, dzięki którym jednostka będzie w stanie zrealizować karierę na globalnym rynku pracy. Punkt wyjścia stanowi tu układ kompetencji współczesnego przedsiębiorstwa, w którym można wyróżnić trzy podstawowe obszary: kompetencje związane z kulturą, jego *know-how*, a także sieć kontaktów. Ze względu na to główne obszary kompetencji potrzebne jednostce w karierze to w szczególności [Miś 2007, s. 218]:

- *know why* – wiedzieć dlaczego – jednostka na podstawie wyznawanych wartości i postaw moralnych wyznacza cele kariery zawodowej łączące życie zawodowe z prywatnym; jednostka identyfikuje się z zawodem czy branżą, a nie z konkretną pracą wykonywaną w danej chwili;
- *know how* – wiedzieć jak – kwalifikacje wymagane do zrobienia kariery bez granic w danym zawodzie lub branży, czyli wiedza jawna i ukryta, umiejętności, doświadczenia, zdolności i postawy;
- *know whom* – wiedzieć kto – tworzenie odpowiednich relacji, sieci kontaktów i układu zatrudnionego personelu do przepływu informacji między firmami (kontakty zawodowe, rodzinne i towarzyskie);
- *know what* – wiedzieć co? – możliwości, zagrożenia, oczekiwania i wymagania odnośnie do przyszłej pracy;
- *know when* – wiedzieć kiedy – właściwy dla określonych wyborów i aktywności zawodowej moment – wycucie chwili;
- *know where* – wiedzieć gdzie – wejście na rynek pracy, zdobywanie wiedzy i umiejętności, dalszy rozwój zawodowy.

Nowa interpretacja kariery realizowanej we współczesnym świecie opiera się na trzech aspektach, a mianowicie [Rybak 1998, s. 334]:

- dawne obietnice i zachęty kierowane do pracowników, by zdobywać coraz wyższe szczeble w hierarchii organizacyjnej firmy, zastępują obecnie niepewność i lęk przed utratą pracy;
- obawy z powodu utraty szans odniesienia sukcesu zawodowego w jednym przedsiębiorstwie zastępują nowe możliwości ruchów między organizacjami; koncentracja na budowaniu własnej reputacji w życiu zawodowym powinna zapewnić przydatność zawodową niezależnie od konkretnego pracodawcy;
- zmniejsza się rola kariery w ujęciu obiektywnym na rzecz kariery w ujęciu subiektywnym, czyli własnej oceny pracownika, a także zdolność adaptacji do stale zmieniających się warunków.

Można się spodziewać, iż w niedługim czasie przedsiębiorstwa będą coraz częściej zatrudniały względnie niewielką część podstawowego personelu na pełnych, stałych etatach, a wykonywanie zadań nie będzie musiało odbywać się w tradycyjnym biurze – praca w dużej części będzie wykonywana w domu (tzw. telepraca) lub też w oparciu o krótkoterminowe kontrakty, obejmujące specyficzne zadania. W ten sposób firmy będą w stanie utrzymywać swą elastyczność, której potrzebują, aby radzić sobie z gwałtownie zmieniającym się otoczeniem.

Natomiast główną przyczyną, dla jakiej pracownicy będą podejmować decyzję o nawiązaniu współpracy z kilkoma pracodawcami, będą nie tylko względy finansowe, ale także chęć wykorzystania różnorodnych możliwości i rozszerzenia własnego doświadczenia oraz wzmocnienie swojej „zatrudnialności” [Rutkowska 2007, s. 329].

3. Indywidualne zaangażowanie w kształtowanie własnej kariery zawodowej

W warunkach gospodarki rynkowej urzeczywistnienie indywidualnych aspiracji i dążeń pracowników wydaje się celem ważnym, ale już nie najważniejszym. To przedsiębiorstwo na pierwszym miejscu określa własne cele, plany, preferencje i potrzeby – a zadaniem pracownika jest jedynie dopasowanie swej wizji kariery do tego, co mu oferuje, albo też poszukiwanie możliwości rozwoju własnej kariery zawodowej poza nim. Tak więc niezależnie od przyjętego w przedsiębiorstwie modelu polityki personalnej to przede wszystkim na pracownikach spoczywa bezpośrednia odpowiedzialność za przebieg i kształt ich przyszłej kariery zawodowej.

W ustalaniu strategii dotyczącej rozwoju własnej kariery zawodowej należy uwzględnić zarówno własne kompetencje oraz zainteresowania, jak i sytuację rynkową. Doradcy zawodowi przewidują, że dzisiejsi absolwenci w celu zachowania ciągłości zatrudnienia będą musieli kilkakrotnie zmieniać profil swojej działalności zawodowej i aby te prognozowane zmiany nie były dużym zaskoczeniem, warto już wcześniej przygotować różne alternatywy ścieżek rozwoju kariery [Filkiewicz 2005, s. 2].

Pierwszym krokiem w skutecznym kształtowaniu własnej kariery zawodowej jest pogłębienie wiedzy na swój temat oraz zwiększenie świadomości samego siebie. Samoświadomość dotyczy wiedzy o samym sobie, na temat własnego stylu poznawczego, umiejscowienia kontroli, tolerancji, niepewności i orientacji interpersonalnej. Aby dobrze kierować innymi, najpierw trzeba umieć kierować sobą – znajomość samego siebie i akceptacja siebie są ważnymi wyznacznikami osiągnięcia sukcesu [Goleman 1999, s. 65].

Bardzo istotne znaczenie w skutecznym kształtowaniu własnej kariery zawodowej ma również wiara w swoje możliwości, czyli tzw. pewność siebie. Prawdziwa pewność siebie cechuje ludzi, którzy znają siebie, akceptują nie tylko swoje zalety, lecz także wady. Wyznaczają sobie takie cele, które są w stanie osiągnąć, opierając

się na swoich mocnych i słabych stronach. Można powiedzieć, iż budują swoje życie osobiste i kariery zawodowe na mocnych fundamentach.

Następny krok w kształtowaniu własnej kariery zawodowej to sporządzenie tzw. mapy stanu obecnego, a więc odpowiedź na pytanie, gdzie dana jednostka aktualnie się znajduje, czy właściwie wykorzystuje swój potencjał pracy oraz w jakim kierunku chciałaby się rozwijać. W dalszej kolejności należy przystąpić do określenia wizji przyszłej kariery, a więc udzielenia odpowiedzi na pytanie: „gdzie chcę być za kilka lat oraz jak tego dokonam?”.

Kolejną fazą w planowaniu własnej kariery zawodowej pracownika jest wybór odpowiednich celów zawodowych (etapów kariery) – czyli kierunku rozwoju zawodowego możliwego do zrealizowania w dającej się przewidzieć przyszłości.

W dalszej kolejności następuje proces poszukiwania, zbierania i gromadzenia informacji na temat dostępnych ścieżek kariery możliwych do zrealizowania przez zainteresowanego w chwili obecnej lub w niedalekiej przyszłości zarówno w organizacji, jak i poza nią.

Istotnymi elementami skutecznego kształtowania własnej kariery zawodowej są proces ustawicznego kształcenia i doskonalenia posiadanych umiejętności lub pozyskiwania nowych – niezbędnych z punktu widzenia realizacji wizji własnego rozwoju – oraz konsekwentne osiąganie wyznaczonych celów (stworzenie planu działania z konkretnymi ramami czasowymi), a także wewnętrzna motywacja i samodyscyplina.

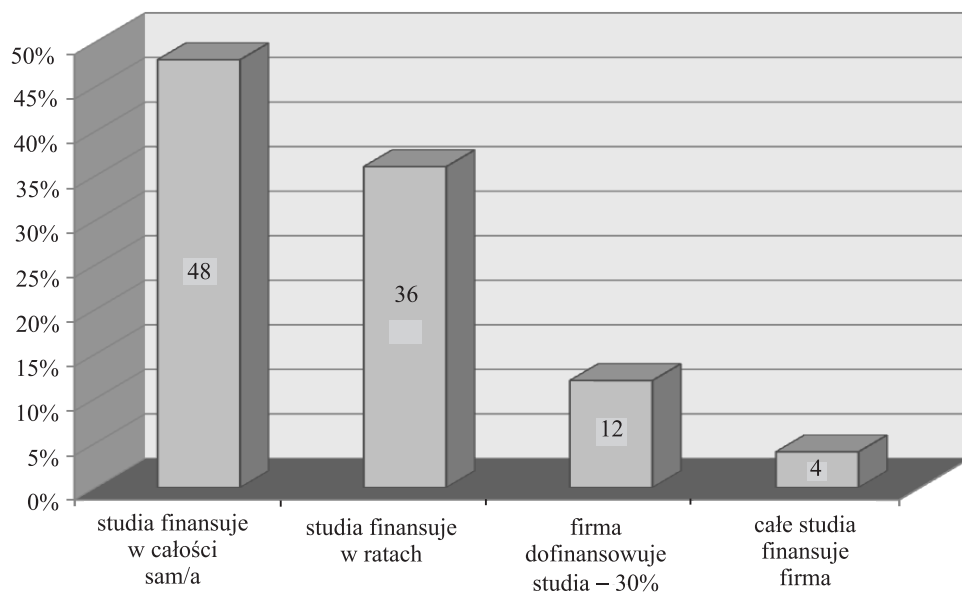
Podsumowując, należy stwierdzić, iż skuteczność kształtowania własnej kariery zawodowej, czyli osiągnięcia zamierzonych celów, zależy od aktywności pracownika przejawiającej się najpierw w rozpoznawaniu swoich potrzeb i preferencji rozwoju, a następnie określeniu realnych szans na ich realizację. Na pracowniku spoczywa zadanie sformułowania strategii swojego życia zawodowego, z uwzględnieniem, iż w ciągu jego trwania może niejednokrotnie będzie musiał zmieniać miejsce pracy czy nawet rodzaj swojej specjalności.

4. Prezentacja wyników badań

Autorka przeprowadziła badania ankietowe¹ dotyczące podejścia do kształtowania kariery zawodowej wśród słuchaczy studiów podyplomowych realizowanych na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Celem badań było m.in. ustalenie:

W jakim stopniu firmy udzielały wsparcia finansowego swoim pracownikom, inwestując w ich rozwój zawodowy? Jak wynika z badań, prawie połowa respondentów finansowała studia samodzielnie, płacąc z góry za cały semestr, 36% płaciło w ratach, dla 12% firma częściowo dofinansowała studia (najczęściej w wysokości do 30%), natomiast pełne sfinansowanie studiów przez firmę uzyskało jedynie 4% respondentów (zob. rys. 1).

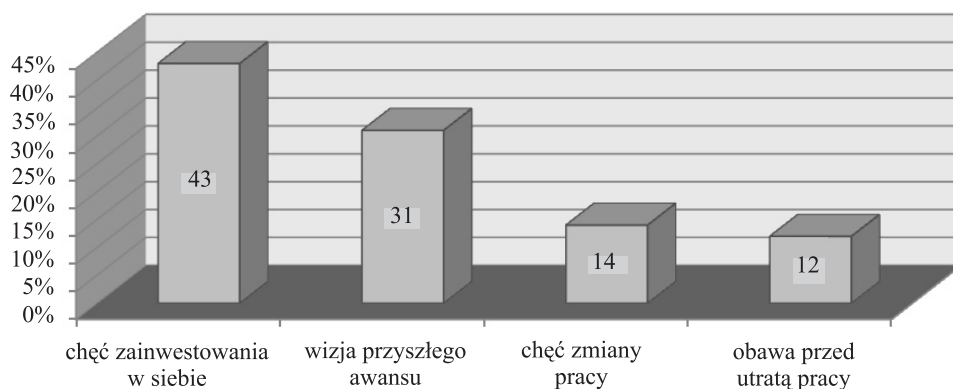
¹ Badania przeprowadzono w okresie od października do grudnia 2008 r., uczestnikami byli słuchacze studiów podyplomowych prowadzonych na UE we Wrocławiu – 145 osób.



Rys. 1. Zakres finansowego wsparcia firmy w dalszy rozwój zawodowy

Źródło: opracowanie własne.

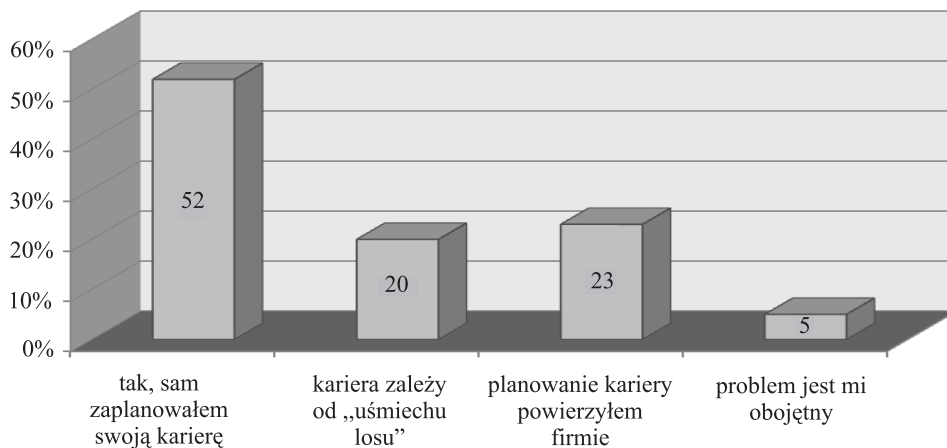
Jakie były główne motywy podjęcia dalszej nauki przez respondentów? Dominująca część respondentów wskazała na chęć zainwestowania w siebie i swój rozwój zawodowy, dla jednej trzeciej badanych osób była to wizja przyszłego awansu, 14% zamierzało zmienić pracę, natomiast 12% podjęło studia z obawy przed jej utratą (zob. rys. 2).



Rys. 2. Motywy podjęcia dalszej nauki

Źródło: opracowanie własne.

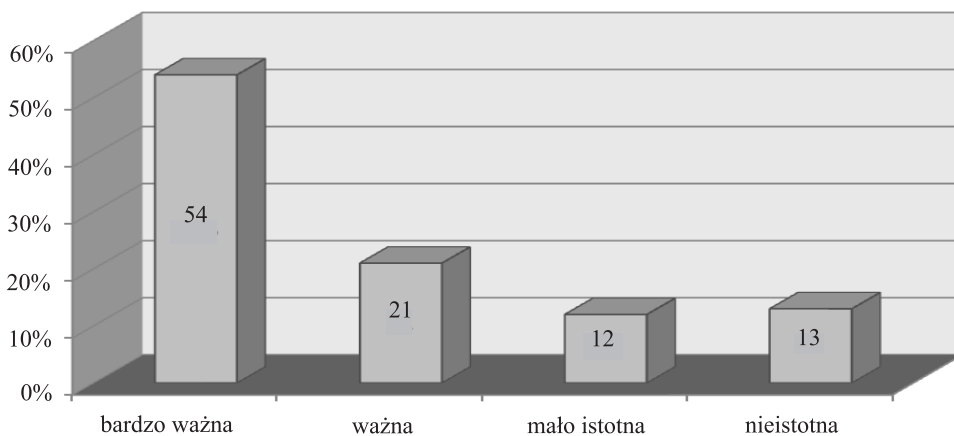
Czy ankietowani wyznaczali sobie plan swojej kariery zawodowej? Ponad połowa respondentów miała ustalony plan własnej kariery, jedna czwarta ankietowanych powierzyła rozwój swojej kariery firmie, w której aktualnie pracuje, jedna piąta badanych była zdania, że kariera zależy od „uśmiechu losu”, a pozostałym problem był obojętny (zob. rys. 3).



Rys. 3. Wyznaczanie planu własnej kariery zawodowej

Źródło: opracowanie własne.

Jak respondenci oceniali ważność kariery zawodowej we własnym życiu? Z badań wynika, że dla dominującej grupy respondentów (75%) kariera zawodowa jest ważna lub bardzo ważna, dla 12% ankietowanych kariera jest mało istotna, dla pozostałych jest wręcz nieistotna (zob. rys. 4).



Rys. 4. Wyznaczanie planu własnej kariery zawodowej

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, należy stwierdzić, iż firmy w bardzo małym zakresie udzielały finansowego wsparcia swoim pracownikom w ich dalszym rozwoju zawodowym, natomiast często wymagały wyższych kwalifikacji i umiejętności, ale zdobywanych na koszt własny pracownika.

Prawie jedna piąta badanych uważała, iż kariera jest sprawą przypadku, szczęścia czy posiadanych znajomości. Tak więc respondenci nie do końca jeszcze zdają sobie sprawę z tego, że kształtowanie kariery zawodowej to przede wszystkim ich problem i to głównie oni powinni zabiegać o zdobywanie nowych umiejętności, kompetencji zawodowych i wzmocnienie swojej pozycji konkurencyjnej na rynku pracy.

5. Podsumowanie

W praktyce istnieje wiele strategii postępowania możliwych do przyjęcia przez jednostki zainteresowane własnym rozwojem zawodowym, jednak najważniejsze wydają się: posiadanie realistycznego, ugruntowanego poczucia własnej wartości, świadomość własnych celów oraz konsekwencja w dążeniu do ich osiągnięcia, samodyscyplina, umiejętność uczenia się na błędach i dźwigania się po porażkach.

W obecnej rzeczywistości to od pracowników wymaga się nowych i szerokich kompetencji – teraz nie wystarczy tylko dyplom ukończenia dobrej uczelni – konieczne jest ciągle rozwijanie oraz doskonalenie wiedzy i umiejętności, uczenie się nowych zachowań, technologii i sposobów działania. Niewątpliwie znacznie mniej ludzi będzie mogło wykonywać tę samą pracę zawodową przez całe życie. Stan gotowości polegający na tym, iż jednostka wybiera charakter zajęcia i porusza się w jego ramach w całym swym życiu zawodowym, ujawniając przy tym wysoki poziom zaangażowania (np. adwokaci, księgowi) i biurowe kariery będą stopniowo zanikać.

Wciąż mogą istnieć kariery spiralne – polegające na tym, iż jednostki przestawiają się z jednego zajęcia na drugie, poświęcając każdemu kilka lat, ale każdorazowo wykorzystują i rozbudowują swoje umiejętności oraz doświadczenia z poprzednich prac, oraz kariery przemianowe – gdy jednostka zmuszona jest często zmieniać charakter zajęcia, przy czym kolejne prace mogą bardzo różnić się między sobą [Suchar 2003, s. 15-26]. Jest to ściśle związane z faktem funkcjonowania przedsiębiorstw w zmiennych warunkach rynkowych i organizacyjnych, ostrej konkurencji, zmieniających się wymaganiach klienta – gdzie właśnie szybkość uczenia się, umiejętność dostosowania do nowej sytuacji staje się źródłem przewagi konkurencyjnej.

Literatura

- Filkiewicz S., *Strategie budowania kariery zawodowej. Praktyczny podręcznik dla osób planujących swoją karierę zawodową*, SGH, Warszawa 2005.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999.

- Jamka B., *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, SGH, Warszawa 1997.
- Mayo A., *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Miś A., *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, UE, Kraków 2007.
- Miś A., Pocztowski A., *Zarządzanie karierą zawodową w warunkach transformacji systemowej*, [w:] Z. Janowska (red.), *Zarządzanie personelem w praktyce gospodarczej*, Absolwent, Łódź 1998.
- Rutkowska M., *Kariera zawodowa generacji X i Y – perspektywy rozwoju na tle tendencji do uelastyczniania pracy*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, AE, Wrocław 2007.
- Rybak M., *Kierowanie karierą. Nowe spojrzenie na karierę zawodową*, [w:] S. Borkowska (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, SGH, Warszawa 1998.
- Suchar M., *Kariera i rozwój zawodowy*, ODDK, Gdańsk 2003.
- Szałkowski A., *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, Poltext, Warszawa 2002.

A NEW APPROACH TO SHAPING PROFESSIONAL CAREER OF EMPLOYEES

Summary

This paper presents the subject of a new approach to professional career, which results from current changes in the global economy. A special attention was paid to the following issues: a career without boundaries and the necessity of engagement of individual employees in shaping their own careers. The study also includes some research findings regarding issues presented in the article.