



Złożenie pracy online:
2013-10-25 11:50:17
Kod pracy:
10958

Irena Zielińska
(nr albumu: 18144*Z/SUM)

Praca magisterska

**PLANOWANIE KARIERY ZAWODOWEJ
W ORGANIZACJI
NA PRZYKŁADZIE FIRMY WIŚNIEWSKI**

**THE PLANNING OF PROFESSIONAL CAREER
IN THE ORGANIZATION
FOR EXAMPLE COMPANY WIŚNIEWSKI**

Wydział: Nauk Społecznych i Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie zasobami ludzkimi

Promotor: prof. dr hab. Aleksy Pocztowski

Streszczenie

Abstrakt

Możliwość realizowania ciekawej ścieżki kariery zawodowej na współczesnym rynku pracy wciąż pozostaje domeną wybrańców. Tylko nieliczne organizacje upatrują w tym narzędziu, równoczesne zaspokojenie własnych interesów, jak i zatrudnionych pracowników, stąd zagadnienia poruszane w niniejszej pracy odślaniać będą korzyści płynące z jego zastosowania. Przeprowadzając badania, próbowano dowieść, że brak ścieżek karier zawodowych w znacząco rozbudowanej Firmie Wiśniowski w Wielogłowach zaprzepaszcza szansę indywidualnego rozwoju posiadanej kadry w zgodzie z planami i potrzebami organizacji. Z analizy przeprowadzonych ankiet odczytano, że pracownicy wszystkich grup zawodowych, wiążą dalszą perspektywę rozwoju zawodowego z obecną Firmą, chociaż nie mają przejrzystej sytuacji w zakresie przesunięć pionowych i poziomych, oraz wytycznych, jakie mają temu towarzyszyć. W związku z propozycją wdrożenia sformalizowanego systemu ścieżek karier w Firmie, większość ankietowanych wyraziła optymizm, wierząc że ułatwi to zgodne łącznie ich potrzeb z celami organizacji, co w ostateczności pozwoliło dowieść autorowi słuszności stawianej hipotezy. Dodatkowo, przeanalizowano dokumenty firmowe i przeprowadzono wywiady z pracownikami, by zweryfikować teraźniejsze przygotowanie organizacji do zmian w tym zakresie. Ostatecznie stwierdzono, że Firma wprowadzając kilka drobnych usprawnień w kwestii obecnej polityki rozwoju, gotowa jest do podjęcia nowego wyzwania. Dało to autorowi podstawę, aby stworzyć propozycję projektu, dotyczącego planowania i wdrażania ścieżek karier zawodowych w Firmie Wiśniowski, który zamieszczono w końcowej części tej pracy.

Słowa kluczowe

rozwój pracowników i organizacji, ścieżki karier, plany sukcesji, potencjał, ankieta, wywiad.

Abstract

Abstract

Possibility of realization interesting career development on the contemporary labor market is still only for privilege ones. Only several organizations see in this instrument simultaneous satisfaction of own chosen business and also workers. Therefore questions are discussed and explained in this thesis show advantages as the resulting of its application. Making studies in this matter was tried giving a proof that a deficiency of career development in the large company Wiśniowski destroys chance of individual progress for workers regarding to plans and needs of organization. The analysis of making forms shows that workers of all occupational groups see own professional development together with present company, although they have no clear situation of this domain, both vertical and level states, which ought to be connected. Regarding to proposal of implementation formalized system of professional career development in this company - most of respondents have expressed the optimism and also believe that it will help connecting their needs with purposes of organization. Finally, the author could show the rightness of placed hypothesis. Additionally, many documents of company were analyzed for verification of current preparation of organization for changing in this matter. After all it was found that company makes introducing some of small new improvements into current policy development will be ready for realization of new challenge. All information gave author a base for making proposal of project concerning to a planning professional career development in company Wiśniowski - it was placed in the end of this master`s thesis.

Keywords

organization and human resources development, professional plans of succession, the potential of company, the form and interview.

W redagowaniu tej pracy nieocenioną rolę pełnił mój Promotor prof. dr hab. Aleksy Pochtowski, któremu chciałabym serdecznie podziękować za wsparcie ciekawymi pomysłami i sugestiami, oraz wyczerpujące konsultacje.

Szczególne podziękowania składam także moim Przełożonym, Koleżankom i Kolegom z Firmy Wiśniowski, za udostępnienie potrzebnych materiałów i za wiele cennych, oraz profesjonalnych wskazówek, jakich mi udzielili.

Dziękuję również mojej rodzinie, która wspierała mnie przez te wszystkie lata nauki, szczególnie mojemu Mężowi i Dzieciom, bez pomocy których nie przetrwałabym trudów całej tej niezwykle ważnej dla mnie edukacji.

Spis treści

Wstęp	4
Rozdział 1	7
Kariera zawodowa w kontekście rozwoju zasobów ludzkich	7
1.1. Znaczenie rozwoju zasobów ludzkich w organizacji	7
1.1.1. Strategiczne podejścia stosowane w rozwoju pracowników	7
1.1.2. Modelowe ujęcie rozwoju zasobów ludzkich.....	11
1.1.3. Instrumenty rozwoju zasobów ludzkich	12
1.1. Istota kariery zawodowej.....	22
1.2.1. Pojęcie kariery zawodowej.....	22
1.2.2. Główne teorie rozwoju kariery	25
1.3. Indywidualne uwarunkowania kariery zawodowej	29
1.3.1. Fazy życia w świetle potrzeb jednostki i etapów kariery	29
1.3.2. Kotwice kariery i model heksagonalny	33
1.3.3. Orientacje wobec kariery i stosowanie indywidualnych strategii.	38
1.4. Organizacyjne aspekty determinujące przebieg kariery zawodowej.....	40
1.4.1. Wewnętrzne uwarunkowania rozwoju kariery	40
1.4.2. Rozwój kariery, a formy organizacji.....	41
1.4.3. Bariery rozwoju w organizacji	43
Rozdział 2	46
Projektowanie i zarządzanie ścieżkami karier w organizacji	46
2.1. Proces zarządzania karierą pracowników.....	46
2.1.1. Subprocesy współtworzące zarządzanie karierami	46
2.1.2. Planowanie ścieżek karier jako znaczący krok w budowie zaawansowanego systemu rozwoju pracowników	52
2.2. Wybrane metody analizy i oceny ścieżek karier	54
2.2.1. Wartościowanie pracy	54
2.2.2. Macierz transakcyjna.....	55
2.3. Metody diagnozy potencjału	57
2.3.1. System ocen okresowych	57
2.3.2. Opinie przełożonych.....	59
2.3.3. Diagnozy specjalistyczne: testy psychologiczne, metoda Assessment Center.....	61
2.4. Planowanie przyszłych potrzeb organizacji w zakresie zatrudnienia.....	66
Rozdział 3	74

Metodologiczne zagadnienia badań własnych	74
3.1. Cele i zakres przeprowadzonych badań	74
3.2. Źródła informacji i metody badań	76
3.3. Dobór i charakterystyka próby badawczej	77
3.4. Charakterystyka badanego przedsiębiorstwa.....	80
Rozdział 4	89
Analiza ścieżek kariery zawodowej w badanej Firmie	89
4.1. Założenia polityki Firmy w zakresie rozwoju pracowników	89
4.2. Możliwości kariery zawodowej w opinii badanych pracowników.....	95
4.3. Typowe ścieżki kariery dla wybranych grup pracowniczych.....	101
4.4. Indywidualne ścieżki karier zaprojektowane dla wybranych pracowników	115
Zakończenie	122
Spis literatury	124
Spis tabel	128
Spis rysunków	129
Załączniki	131

„Dobrzy pracownicy potrzebują rosnać jak kwiaty. Jeśli, chcąc zapobiec rozrostowi rośliny, zredukujesz ilość dostarczanej wody lub światła, w ogóle zahamujesz jej rozwój. Zaczyna więdnąć, płatki i liście usychają i odpadają.

Dokładnie to samo dzieje się, gdy ograniczasz rozwój pracowników. Jakość ich pracy obniża się znacznie; przestają wierzyć, że to, jak wykonują swoje obowiązki jest ważne. Cierpią z powodu braku uwagi i zachęty do pracy.”

Albriht M., Carr C., *Największe błędy menedżerów*,
Wydawnictwo Amber 1997, s. 41

Wstęp

Dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość rynku pracy bardziej, niż kiedykolwiek przedtem dyktuje warunki z jakimi muszą się zmierzyć obecni pracodawcy i zatrudnieni, czy też poszukujący pracy. Podejmowanie działań w każdej Firmie wymagać będzie zawsze nakładu intelektualnej i fizycznej pracy człowieka, którego potrzeby i oczekiwania także ulegają pewnym przeobrażeniom w tym niestabilnym otoczeniu. Zmiany społeczne i gospodarcze sprawiły, iż ludziom dzisiaj nie zależy już tak bardzo na gwarancji stałego zatrudnienia, potrzebują czuć się spełnieni i docenieni, chcą się rozwijać i zmieniać wraz z organizacją, uzyskując pewność, oraz atrakcyjność własnych kwalifikacji w toku zawirowań rynkowych. Firmy, które wsłuchują się w te oczekiwania nowego pokolenia pracowników proponują zatrudnionym możliwość realizowania ciekawej ścieżki kariery zawodowej w swoich szeregach. Jasno określona sytuacja w tej kwestii pozwala zainteresowanym dokonywać racjonalnych i pewniejszych wyborów, stawiając tym samym organizację w interesującym i wiarygodnym świetle współczesnego rynku pracy.

W związku z powyższym niniejsza praca magisterska podejmuje problematykę zaprojektowania ścieżek karier zawodowych w Firmie Wiśniowski w obliczu przyszłych potrzeb samej organizacji i oczekiwań pracowników. Wybór tematu pracy został uwarunkowany w znacznej mierze zainteresowaniami autora, oraz osobistymi spostrzeżeniami w obecnym środowisku pracy. Spojrzenie na kwestię ścieżek karier zawodowych od strony pracowników i organizacji było motywem przewodnim tejże pracy.

Cel teoretyczny, jaki przyświecał temu opracowaniu to zmierzenie się z pojęciem kariery, jako jednego z najważniejszych aspektów rozwoju zasobów ludzkich, jak również zdefiniowanie procesu kariery i jej uwarunkowań w kontekście indywidualnym i organizacyjnym, a także zgłębienie metod i narzędzi warunkujących właściwe zarządzanie ścieżkami karier zawodowych. W podjętym celu empirycznym próbowano dowieść słuszności hipotezy, że brak ścieżek karier zawodowych w znacząco rozbudowanej organizacji zaprzepaszcza szansę indywidualnego rozwoju posiadanej kadry w zgodzie z planami i potrzebami organizacji. Celem utylitarnym stało się zaprezentowanie założeń własnego projektu, dedykowanego na potrzeby badanej Firmy, oraz stworzenie kilku przykładowych ścieżek karier, opracowanych dla wybranych grup rodzin stanowisk, a także indywidualnych pracowników.

Literaturą, której treść wyznaczała najczęściej przewodnią inspirację w pisaniu niniejszej pracy, była publikacja prof. dr hab. Aleksego Pocztowskiego pt.: „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, oraz pod tym samym tytułem wydanie M. Armstronga. a także książka prof. dr hab. Alicji Miś, pt. „Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji”. Poza tym czerpano jeszcze z bogatego zakresu polskiej literatury naukowej, odpowiadającej konkretnym, opisywanym dziedzinom, oraz z porad specjalistów i doradców wypowiadających się w fachowych serwisach internetowych i artykułach poruszających omawianą tematykę.

Zastosowanymi metodami badawczymi były: metoda ankiety, obserwacja uczestnicząca, wywiady z pracownikami, oraz analiza materiałów i informacji udostępnionych przez organizację. Badania ankietowe przeprowadzono w okresie od 15 do 31 sierpnia 2013 r., na terenie Firmy Wiśniowski w Wielogłowach, należących do województwa małopolskiego. Zakresem przedmiotowym pracy była analiza działań rozwojowych podejmowanych pod kątem realizowania ścieżek zawodowych, na tle obecnie sprawowanej funkcji personalnej. Dla potrzeb pracy przebadano reprezentacyjną próbę populacji całej organizacji. Byli to pracownicy zatrudnieni na stanowiskach robotniczych i administracyjnych, brygadziści, oraz kierownictwo niższego i wyższego szczebla. Wszystkie źródła badawcze, okazały się być pomocnym kierunkowskazem i bazą bezcennych informacji w zakresie zaplanowania i wdrożenia przyszłych ścieżek karier zawodowych, oraz następujących po nich kolejnych działań rozwojowych w badanym przedsiębiorstwie.

Struktura pracy składa się z IV rozdziałów, pierwsze dwa dotyczą prezentacji polskich publikacji naukowych, wspartych niejednokrotnie wydaniem anglojęzycznymi. Dwa ostatnie rozdziały zawierają treści empiryczne, odnoszące się do badań i własnych propozycji dotyczących potrzebnych usprawnień dla analizowanej Firmy.

Rozdział pierwszy zatytułowany „Kariera zawodowa w kontekście zasobów ludzkich” to zbiór najważniejszych teoretycznych zagadnień związanych z charakterystyką tego ciekawego zjawiska. Odnajdziemy tutaj informacje dotyczące ogólnego znaczenia rozwoju zasobów ludzkich, podejmowanych w tym zakresie strategii i najczęściej stosowanych instrumentów. Ponadto dowiemy się, jaka jest istota kariery zawodowej, czyli jak jest pojmowana kariera w środowisku naukowym, oraz jakie są jej główne teorie rozwoju. Rozdział ten zawiera także ogólną charakterystykę indywidualnych i organizacyjnych uwarunkowań kariery zawodowej, które w sposób szczególny determinują jej przebieg.

Będzie tu mowa przede wszystkim o fazach życia jednostki w odniesieniu etapów kariery, o kotwicach kariery i stosownych orientacjach wobec niej. Poza tym zostały jeszcze przedstawione formy działalności organizacji i mogące pojawić w nich bariery, stojące na drodze rozwoju kariery.

Rozdział pt. „Projektowanie i zarządzanie ścieżkami karier”, drugi w kolejności tego opracowania traktuje m.in. o subprocesach związanych z zarządzaniem karierami. Nadto zaprezentowano tutaj wybrane metody analizy i oceny ścieżek karier, takie, jak: wartościowanie pracy i macierz transakcyjną, nie zabrakło również opisu metod diagnozy potencjału pracowników, gdzie w głównej mierze wspomniano o ocenianiu pracowników, opiniach przełożonych, testach psychologicznych i centrach oceniania. Rozdział ten wieńczy ogólny zarys tematu planowania przyszłych potrzeb zasobów ludzkich w organizacji.

Rozdział trzeci, czyli metodologiczne zagadnienia badań własnych to przede wszystkim ogólny wstęp do przeprowadzanych przeze mnie badań. Zawiera określenie celu i zakresu badań, opis zastosowanych metod, narzędzi i technik badawczych, wykorzystanych w niniejszej pracy, oraz charakterystykę badanej organizacji.

Ostatni, czwarty rozdział zatytułowany jako „Analiza ścieżek kariery zawodowej w badanej Firmie” zawiera opis założeń polityki Firmy Wiśniowski w zakresie rozwoju pracowników, tutaj dokonano też prezentacji wyników przeprowadzonych badań, oraz przedstawiono propozycję typowych ścieżek dla wybranych grup stanowisk, jak również zmierzono się z paroma ciekawymi i indywidualnymi ścieżkami karier w Firmie. Pracę wieńczy zwięzłe zakończenie, w którym podsumowano ogólne wnioski wynikające z całego opracowania.

Rozdział 1

Kariera zawodowa w kontekście rozwoju zasobów ludzkich

1.1. Znaczenie rozwoju zasobów ludzkich w organizacji

1.1.1. Strategiczne podejścia stosowane w rozwoju pracowników

Rozwój zasobów ludzkich ściśle wiąże się z dziedziną zarządzania zasobami ludzkimi, którą cechuje przede wszystkim inwestowanie w ludzi i ciągłe rozwijanie kapitału ludzkiego w organizacji. Samo ZZL¹ z bezpośredniego tłumaczenia terminu *Human Resources Management* definiowane jako strategiczna, jednorodna i spójna metoda kierowania najcenniejszym z kapitałów organizacji, czyli ludźmi, w toku wielu przemian gospodarczych i społecznych przeszło szeroko idącą ewolucję. Czynnikiem sprawczym były zmiany zachodzące w otoczeniu i wewnątrz organizacji, które doprowadziły do wzrostu znaczenia kompetencji praktycznie wszystkich grup zawodowych, oraz rewizji poglądów na temat miejsca i roli ludzi w organizacji². Na barkach organizacji spoczywa optymalne wykorzystanie posiadanego kapitału, gdyż jest to jeden z najważniejszych czynników strategicznych w rozwoju firmy, gwarantujący zamierzone i pożądane efekty³. Jeśli zaś chodzi o odpowiedzialność za rozwój pracowników to w głównej mierze scedowana jest ona na barki samych pracowników, przedsiębiorstwo zaś powinno uznawać potrzebę inwestowania w naukę i rozwój poprzez zapewnienie odpowiednich możliwości uczenia się, oraz specjalnych udogodnień.⁴

Przez pojęcie rozwoju zasobów ludzkich należy rozumieć odpowiednio celową konfigurację przedsięwzięć służących do wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności i umiejętności, przy równoczesnym dbaniu o kondycję fizyczną i psychiczną osób świadczących pracę – wszystkie te zespolone zabiegi mają prowadzić do wzrostu efektywności i podnoszenia wartości rynkowej zasobów pracy⁵.

Rozwój zasobów ludzkich to jedna z głównych funkcji ZZL i wiąże się integralnie z rozwojem organizacji, dlatego też przypisuje się mu aspekt organizacyjny, będący

¹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, wydanie IV, s. 29.

² A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, wydanie II, s. 22.

³ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ...*, op. cit., s. 305.

⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ...*, op. cit., s. 479.

⁵ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 274.

równocześnie powiązany z kształtowaniem karier zawodowych, co z kolei podkreśla aspekt indywidualny. Rozwój ten może przebiegać więc na poziomie całej organizacji lub poszczególnych zespołach pracowniczych, a także na poziomie indywidualnych pracowników. Każdy ten obszar niesie ze sobą różne problemy i rozwiązania w zakresie rozwijania potencjału pracy, który tkwi w poszczególnych elementach tych zasobów, podkreśla się tu ich siłę przetargową na rynku pracy, oraz gotowość i zdolność do podjęcia pracy i realizowania zadań organizacji.⁶

Większość organizacji ma wypracowany sposób na rozwój własnego personelu, choć nie koniecznie formalny, różne posługiwanie się odpowiednimi instrumentami, znacząco determinuje stosowanie podejść strategicznych w rozwoju firmy. To, jak zachowuje się przedsiębiorstwo w kwestiach zatrudniania nowych pracowników i podejmowany stopień inwestycji w swoje kadry, już poniekąd może naświetlać zauważalne aspekty stosowanego podejścia w świetle rozwoju zasobów ludzkich.

Wśród wielu różnych klasyfikacji strategii personalnych można wyróżnić dwie główne strategie odkrywające styl prowadzenia działalności w zakresie rozwoju zasobów ludzkich. Mowa o strategiach leżących na zupełnie przeciwnych biegunach, czyli o ofensywnej i defensywnej, które zapożyczył m.in. T. Listwan od C. Fishera⁷. W organizacjach zorientowanych ofensywnie, czyli o dużej dynamice wzrostu i rozwoju wymaga się od pracowników wspierania tego rozwoju, a zatem liczy się na ich kreatywność, sporą akceptację ryzyka, podejmowanie dynamicznych działań i przejawianie ducha innowacji⁸. W tych firmach prowadzi się celową politykę nakierowaną na tworzenie odpowiedniego zasobu wiedzy i umiejętności, traktując go jako główny czynnik konkurencyjności, a organizacje intensywnie pozyskują i inwestują w młodą, dobrze wykształconą kadrę o dużym potencjale rozwojowym. Działania, jakie podejmuje się w takich przedsiębiorstwach zorientowane są na długotrwałe efekty, a w wynagradzaniu częściej spotykane są gratyfikacje z tytułu udziałów w zyskach, akcji oraz bonusy, niż płace podstawowe⁹. W organizacjach zaś nastawionych defensywnie liczą się przede wszystkim

⁶ Tamże, s. 274.

⁷ C.Fisher, *Current and Recurrent Challenges in HRM*, Journal of Management, nr 15 (2)] cyt.za: *Zarządzanie kadrami*, pr. zbior. pod red. T. Listwana, C.H.Beck, Warszawa 2002, s.41.

⁸ M. Juchnowicz (red), T. Rostowski, Ł. Sienkiewicz, *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, POLTEX, Warszawa 2003, s. 13.

⁹ Z. Antczak, T. Listwan, *Współczesne determinanty zarządzania kadrami w organizacjach*, w: *Zarządzanie kadrami*, pr. zbior. pod red. T. Listwana, C.H.Beck, Warszawa 2002, s. 41.

bieżące, w sensie ilościowym wymierne wyniki¹⁰. Korzysta się tutaj zazwyczaj z własnego personelu w chwili zapotrzebowania na konkretną wiedzę, czy umiejętności. Prowadząc doraźną politykę reagowania na dany problem w momencie, kiedy wisi już on nieubłagalnie w powietrzu, niejednokrotnie podjęte decyzje są działaniami *ex post*¹¹, wyrażające próbę reakcji na brak konkretnego zasobu w organizacji. W takich firmach zazwyczaj wyżej ceni się staż pracy, niż wydajność za pracę, a wynagrodzenie opiera się na hierarchicznej strukturze płac, uprzednio określonej przez wartościowanie pracy¹².

Opierając się na publikacji A. Pochtowskiego, sięgającego po dorobek Taylora i Lippita przyjrzyjmy się czterem uszczegółowionym podejściom¹³. Pierwsze, przypomina gaszenie pożaru i jest nieprzemyślaną odpowiedzią na teraźniejsze potrzeby organizacji w zakresie deficytu na konkretną wiedzę i umiejętności, podejmowanie decyzji w sprawie zatrudnienia dokonuje się trochę po omacku i na wyczucie, czyli bez wcześniejszego planu działań w tym obszarze. W rezultacie pod wpływem nacisku chwili rekrutuje się szybko nowych pracowników, albo intensywnie poszukuje w szeregach własnej organizacji.

Drugie podejście w przeciwieństwie do pierwszego zakłada celową politykę w zakresie rozwoju zasobów ludzkich, które traktuje się jako czynnik strategiczny rozwoju całej organizacji. Tutaj nowo przyjęci, młodzi pracownicy posiadający wysoki potencjał rozwojowy przyjmowani są do pracy, a następnie odpowiednio ukierunkowywani zgodnie z założonymi celami polityki rozwoju, działania rozwojowe odbywają się na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej.

Trzecie podejście, zwane modelem kapitału ludzkiego przewiduje zatrudnianie pracowników z pewnym doświadczeniem zawodowym, a następnie poddawanie ich rotacji na różnych stanowiskach pracy. W tym podejściu dokonuje się selekcja wyznaczonych działań, które wzmacniają tylko pewne elementy potencjału wybranej osoby. Pracownicy są traktowani, jako najcenniejszy kapitał organizacji, który można odpowiednio kształtować i rozwijać, najczęściej stosuje się awansowanie własnych pracowników, którzy są

¹⁰ M. Juchnowicz, T. Rostowski, Ł. Sienkiewicz, *Narzędzia...*, op. cit., s. 14.

¹¹ H. Karaszewska, *Miejsce i rola rozwoju zasobów ludzkich w strategicznym zarządzaniu zasobami pracy*, *Ekonomia XLI – Nauki Humanistyczne – Społeczne – Zeszyt 397*, Toruń 2010, s. 129.

¹² Z. Antczak, T. Listwan, *Współczesne determinanty zarządzania kadrami w organizacjach*, w: *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 41.

¹³ B. Taylor, *G. Lippit Management Development and Training Handbook*, London 1983, cyt. za: A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 276.

motywowani nie tylko finansowo, ale przede wszystkim przez wysoką decyzyjność i samorealizację.¹⁴

Ostatnie podejście tzw. model sita, nie przewiduje inwestycji w rozwój własnego, posiadanego już personelu, ale nasuwa zgoła inne rozwiązanie w stosunku do wcześniej omawianych, mianowicie jest to zakup poszukiwanego potencjału poprzez pozyskiwanie pracowników z zewnątrz, niejednokrotnie przy współpracy zewnętrznych firm, a w razie braku oczekiwanych efektów rezygnacja z dalszej współpracy. Szkolenia w tym modelu ograniczone są do minimum, gdyż założeniem jest przyjmowanie pracowników wysoko wykwalifikowanych i doświadczonych w zawodzie, więc gotowych do podjęcia oferowanego stanowiska. To podejście sprawdza się na rynku pracodawcy, gdzie przeważa ilość chętnych do pracy nad dostępnymi etatami¹⁵. W polskich warunkach, bardziej optymalnym rozwiązaniem jest podejście kapitału ludzkiego, gdyż jak wynika z badań, aż 75 proc. pracodawców ma problem w zrekrutowaniu pracowników¹⁶, którzy mogą spełnić ich wymagania już na samym starcie pracy. Taka zatem sytuacja jest kluczowym motorem wpływającym na większość podejmowanych działań inwestycyjnych, prowadzonych przez pracodawców na rzecz ograniczenia modelu sita, co nie wyklucza możliwości realizowania obydwu tych podejść równocześnie, w różnych proporcjach ich zastosowania.

Przedstawione dotąd podejścia strategiczne, opisują tradycyjne podejścia stosowane w rozwoju pracowników w firmach, natomiast spojrzenie prof. Pocztońskiego nasuwa „nowoczesne, strategiczne podejście do rozwoju zasobów ludzkich zakładające zintegrowane podejście do kreowania uczenia się w organizacji poprzez jasne określenie misji w zakresie zarządzania nimi, dobór celów wspierających tworzenie wartości w organizacji, ukształtowanie warunków sprzyjających realizacji tych celów, rozwijanie narzędzi stymulujących procesy uczenia się na poziomie jednostek, zespołów, organizacji”¹⁷. Tylko tak pojmowane podejście do rozwoju zasobów ludzkich stwarza szanse optymalnego ich wykorzystania z pożytkiem zarówno dla organizacji jak i jej pracowników.

¹⁴ - Model sita, http://www.hrk.pl/en/Home/słownik_hr/model_sita.aspx (data odczytu: 25.04.2013)

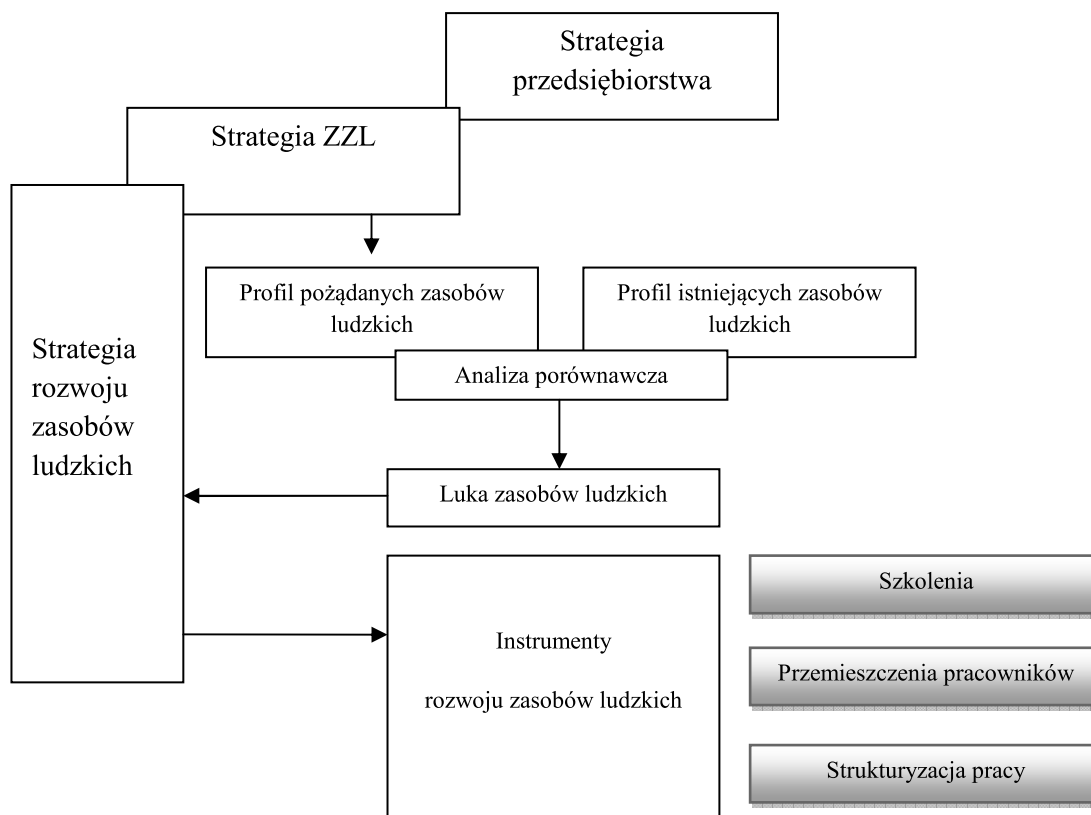
¹⁵ - Model kapitału ludzkiego, http://www.hrk.pl/en/Home/słownik_hr/model_kapitału_ludzkiego.aspx (data odczytu: 25.04.2013)

¹⁶ - Strategia sita czy strategia inwestycji?, <http://abc.online.wolterskluwer.pl/WKPLOnline/index.rpc> (data odczytu: 01.05.2013)

¹⁷ A. Pocztoński, *Strategiczne aspekty rozwoju zasobów ludzkich*, w: *Przyszłość pracy w XXI w.*, pr. zbior. pod red. S. Borkowskiej, IPiSS, Warszawa 2005, s. 196.

1.1.2. Modelowe ujęcie rozwoju zasobów ludzkich

W literaturze przedmiotu rysują się dwa podejścia naświetlające aspekt rozwoju ludzkiego w relacji do ZZL. W pierwszym ujęciu rozwój zasobów ludzkich traktuje się jako integralną część zarządzania zasobami ludzkimi, obejmującą swoim zasięgiem pozyskiwanie i utrzymywanie w organizacji ludzi pozytywnie rokujących na osiągnięcie celów firmy. Drugie podejście odcina proces rozwoju ludzkiego od ZZL, przy równoczesnym traktowaniu go jako elementu komplementarnego w stosunku do niego. Celem tego podejścia jest pełne integrowanie polityki szkoleń, rozwoju organizacji i karier pracowników¹⁸.



Rys. 1. Model rozwoju zasobów ludzkich

(Źródło: A. Pocztowski, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, wydanie II, s. 277.)

Ogólny model rozwoju zasobów ludzkich zakłada wyjście od głównej strategii biznesowej firmy, współlistniejącej ze strategią ZZL, której częścią integralną jest strategia rozwoju zasobów ludzkich. W polskich przedsiębiorstwach upowszechnia się wyraz takiej

¹⁸ J. Walton, Strategik Human Resource Development, Prentice Hall, London 1999, cyt. za: A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami..., op. cit., s. 143 – 145.

właśnie praktyki, jak wynika z badań, główna strategia biznesowa dla sporej liczby firm, jest odnośnikiem do tworzenia strategii personalnej i coraz częściej do przekładania jej na formę dokumentu.¹⁹

Przedstawiony schemat na rys. nr 1 obrazuje procesy działań w zakresie rozwoju pracowników. Mając na uwadze misje i wizje firmy oparte na konkretnych strategiach, przedsiębiorstwa w kolejnym kroku skupiają uwagę na pożądanym profilu kompetencji i profilu, który aktualnie posiadają we własnych szeregach. Różnicą z tej analizy będzie uzyskana luka zasobów ludzkich. W zależności od otrzymanych wyników przedsiębiorstwa stają przed wyborem odpowiednich instrumentów, aby otrzymaną lukę właściwie uzupełnić, bądź też w przypadku, gdy uzyskany profil kompetencji przewyższa wymagany, optymalnie zagospodarować. Do głównych, wskazanych w tym modelu instrumentów rozwoju pracowników należą szkolenia, przemieszczenia pracowników, oraz strukturyzacja pracy. Szkolenia kładą nacisk na rozwój przez wzbogacenie istniejących zasobów ludzkich, przemieszczenia natomiast przez harmonizację istniejących zasobów ludzkich i warunków ich wykorzystania, a strukturyzacja pracy przez kształtowanie warunków wykorzystania zasobów ludzkich.

1.1.3. Instrumenty rozwoju zasobów ludzkich

Ludzie wnoszą kapitał ludzki do organizacji, która go rozwija dając szansę uczestnictwa w rozmaitych szkoleniach i w nabywaniu ciekawych doświadczeń na różnych stanowiskach pracy, zachodzi tu zatem obustronna inwestycja w kapitał ludzki, gdzie oczekiwanym zwrotem dla pracownika jest satysfakcja z pracy, możliwość rozwoju kariery, a także wyższy poziom zarobków i bezpieczeństwo zatrudnienia²⁰, zaś dla pracodawcy będzie to zadowalający poziom osiągniętych celów. Niepodważalnym pozostaje fakt, że z punktu widzenia konkurencyjności unikalność i wartość kapitału ludzkiego zawsze będzie niezwykle istotna w prowadzeniu działalności gospodarczej.²¹ Instrumentami rozwoju zasobów ludzkich, które z pewnością zwiększają ową wartość kapitału ludzkiego są:

¹⁹ S. Borkowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s.191.

²⁰ A. Baron, M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 21.

²¹ M. Rybak, *Budowanie potencjału konkurencyjności, w: Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, pr. zbior. pod red. M. Rybak, Poltex, Warszawa 2003, s. 14.

szkolenia, przemieszczenia, oraz strukturyzacja pracy. W organizacjach narzędzia te stosowane są w różnych proporcjach w zależności od potrzeb organizacji i jej pracowników.

Do najczęściej spotykanych instrumentów rozwoju zasobów ludzkich należą oczywiście szkolenia, których popularność rysuje obecnie optymistyczne spojrzenie na proces rozwoju pracowników. Szkolenia to ogół celowych i systematycznych posunięć w danej organizacji, działania te skierowane są na pogłębienie, oraz poszerzenie wybranych elementów zasobów ludzkich lub wyposażanie ich w nowe elementy w celu realizacji bieżących i przyszłych potrzeb organizacji²². Z kolei wg definicji Kingi Paździk szkolenie jest taką formą nauki, która pomaga radzić sobie z różnymi problematycznymi sytuacjami w danej dziedzinie, mającą na celu podniesienie wiedzy w danej dziedzinie, czy też poznanie zachowań i postaw. Oprócz tego, że szkolenie pełni główną rolę w rozwoju pracowników to jest także ważnym elementem systemów motywacyjnych²³. Aby szkolenie zwane też nauczaniem spełniało właściwą sobie rolę, powinno być procesem systematycznym i zaplanowanym, oraz bezpośrednio kierowanym przez kompetentne osoby, a także kontrolowanym w celu korygowania powstających w trakcie odchyień służących podsumowaniu i ocenieniu zakończonych już programów szkoleniowych.²⁴

Podstawowymi kryteriami określającymi rodzaj szkolenia są cele, dla których zostało ono zorganizowane, miejsce szkolenia, oraz ilość petentów odesłanych do edukacji i czas jaki został na to zadanie przeznaczony. Wychodząc od celu, do jakiego zmierzamy, J. Urbański wyróżnia w swojej publikacji szkolenie teoretyczne i praktyczne²⁵. W szkoleniu teoretycznym przeważać będą treści naukowe, są to zazwyczaj wykłady, poczynając od formy klasycznej, a na telewizyjnej kończąc. Szkolenie takie ma za zadanie uświadomienie szkolącym się, jakiej wiedzy będą potrzebować i zachęcenie ich do pozytywnego nastawienia i do otwartego przyjmowania wiedzy. Szkolenie praktyczne zaś, nastawione jest na uzyskanie pożądaných nawyków i umiejętności, które mają zapewnić efektywne wykonanie przyszłych obowiązków. W zależności od ilości uczestników można wyróżnić szkolenie indywidualne i grupowe. Szkolenie indywidualne odpowiada regule: „jeden nauczyciel – jeden uczeń”²⁶, zaś szkolenie grupowe, jak sama nazwa wskazuje będzie tyczyło się nauczania zbiorowego, gdzie

²² A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 277.

²³ K. Paździk, *Leksykon HRM, Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, C. H. Beck, Warszawa 2002, s. 98.

²⁴ T. Waściński, K. Kiedrowska, *Ekonomiczność szkoleń pracowniczych*, Elipsa, Warszawa 2002, s. 16.

²⁵ J. Urbański, *Rozwój i szkolenie w firmach teoria i rzeczywistość*, Wydawnictwo Naukowe NOVUM, 2004, s. 42.

²⁶ Tamże, s. 43.

realizowany jest jednolity program, przedstawiony w jednym lub paru cyklicznych spotkaniach.

Łącząc kryteria: ilości uczestników z miejscem szkolenia można zestawić grupowe i indywidualne techniki szkoleń na stanowisku pracy, tzw. „*on the job*” i poza stanowiskiem, czyli „*off the job*”. Korzystając do tego celu z typologii A. Pocztowskiego²⁷ odnoszącej się do grupowych technik szkolenia na stanowisku pracy wytyczono: udział w pracach projektowych i grupowe formy pracy. Dla pracowników, którzy zostali oddelegowani w organizacji do ciekawych i wyzywających projektów lub podobnych form pracy może to być ogromny wysiłek, który wart jest jednak takiego zachodu, ponieważ zazwyczaj w takim właśnie momencie sprawdza się przystosowanie pracownika do nieznanymi okoliczności, a odnajdywanie się w nowej roli, oraz wykazanie się umiejętnościami interpersonalnymi daje pracownikowi pogląd na własne możliwości, pracodawcy natomiast dostarcza istotną informację, czego można się spodziewać po takiej osobie. Wg badań techniki te są wykorzystywane stosunkowo często w przedsiębiorstwach i trafiają do wyborów opcji „najbardziej popularnych”²⁸.

Do grupowych technik szkolenia stosowanych poza stanowiskiem pracy zaliczamy m.in. konferencje i seminaria, metody symulacyjne, grę ról, *Action Learning* oraz *Trening Outdoor*. Najbardziej powszechnie stosowane są konferencje i seminaria, które umożliwiają aktywny udział zebranych osób, gdzie konkretny temat zostaje poddany indywidualnej analizie przez uczestników, liczących na aprobatę własnych koncepcji „wystawiając je na światło dzienne”, bądź też konstruktywną krytykę, w przypadku nie zgadzających się z przedstawionymi twierdzeniami słuchaczy. Zazwyczaj spotykają się tu środowiska zawodowe, wymieniające się doświadczeniami, problemami, czy sukcesami. Istotna jest tu rola prowadzącego, który potrafi odpowiednio utorować dyskusję i stymulować zebranych do podejmowania działań dyskusyjnych²⁹. Kolejną omawianą techniką szkolenia, średnio popularną jest gra ról, zwaną też inscenizacją, w której uczestnicy odgrywają role np. szefa lub podwładnego w celu zdobycia doświadczenia w stosunkach międzyludzkich³⁰, mając wytyczone ściśle określone zadania i postawy wobec problemu, wymaga się od uczestników,

²⁷ A. Pocztowski, *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993, s. 88.

²⁸ M. Kunasz, *Narzędzia stosowane w praktyce przedsiębiorstw na poszczególnych etapach procesu szkoleniowego*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 1, 110.

²⁹ G. Łukasiewicz, *Rozwój kompetencji pracowników*, w: *Rozwój personelu*, pr. zbior. pod red. A. Szałkowskiego Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2002, s. 62.

³⁰ - Metody szkoleń, http://mfiles.pl/pl/index.php/Metody_szkoleń (data odczytu: 01.05.2013)

aby zachowywali się zgodnie z logiką postaci i sytuacji, podejmując np. konkretne negocjacje, czy rozstrzygając zaistniały konflikt interesów³¹. Do grupy średnio popularnych technik szkolenia można zaliczyć także metody symulacyjne, których szczególną odmianą są metody treningowe dzielone na treningi: dynamiki i trening interpersonalny, lub bardziej szczegółowe: trening wrażliwości, warsztaty twórcze, grupy T i inne³². To co łączy te wszystkie rodzaje treningów to wykształcanie różnych cech osobowości poprzez przeżywanie zaplanowanych sytuacji. Niezwykle ważna jest tu rola trenera lub psychologa, posiadającego odpowiednie przygotowanie zawodowe, gdyż niekompetentna osoba mogłaby niestety zaszkodzić uczestnikom takich treningów, zamiast przynieść oczekiwane rezultaty w postaci ukształtowania pewnych postaw i umiejętności, dotyczących kwalifikacji interpersonalnych. Warto wspomnieć o kolejnej, grupowej technice szkolenia na stanowisku pracy, jaką jest *Action Learning*, różniącej się od pozostałych tym, że nie koncentruje się ona na prezentacji wiedzy i umiejętności, lecz skupia się na analizie dokonanych działań, z której wyłania się wiedza prowadząca w konsekwencji do poprawy umiejętności i jakości przyszłych zachowań³³. Niestety jest to metoda bardzo rzadko wykorzystywana w szkoleniach, jak wynika z badań³⁴ w przedsiębiorstwach nie przyjęła się w praktyce, jak i następna przywołana tutaj technika szkolenia, zwana *Outdoor*, czyli uczenie się przez przygodę. Odpowiednio zaplanowane zajęcia w plenerze powinny zintegrować uczestników w celu nabywania umiejętności interpersonalnych, takich jak: praca zespołowa, rozwiązywanie problemów i zarządzanie konfliktem oraz podejmowanie ryzyka. Metoda ta jest stosunkowo droga, więc przedsiębiorstwa stosują ją zazwyczaj okresowo, jako swego rodzaju piknik firmowy³⁵.

Przechodząc do indywidualnych technik szkolenia na stanowisku pracy należy wymienić w stopniu od najbardziej popularnych do tych najmniej stosowanych metod³⁶, czyli: instruktaż na stanowisku pracy, przekazywanie doświadczenia, konsultacje z przełożonym, specjalistyczny instruktaż, powierzenie zadań zleconych, zastępstwa na stanowiskach pracy, rotacja na stanowiskach pracy, *mentoring i coaching*. Zaczynając od instruktażu stanowiskowego warto wspomnieć, że jest on prawnie wymagany przez przepisy BHP w przypadku przyjęcia nowej osoby na stanowisko pracy, może towarzyszyć także

³¹ T. Waściński, K. Kiedrowska, *Ekonomiczność...*, op. cit., s. 157 – 158.

³² Tamże, s. 154.

³³ - Action learning, http://pl.wikipedia.org/wiki/Action_learning, (data odczytu: 02.05.2013)

³⁴ M. Kunasz, *Narzędzia stosowane w praktyce przedsiębiorstw na poszczególnych etapach procesu szkoleniowego*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 1, 112.

³⁵ T. Waściński, K. Kiedrowska, *Ekonomiczność...*, op. cit., s. 172.

³⁶ M. Kunasz, *Narzędzia stosowane w praktyce przedsiębiorstw na poszczególnych etapach procesu szkoleniowego*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 1, 109.

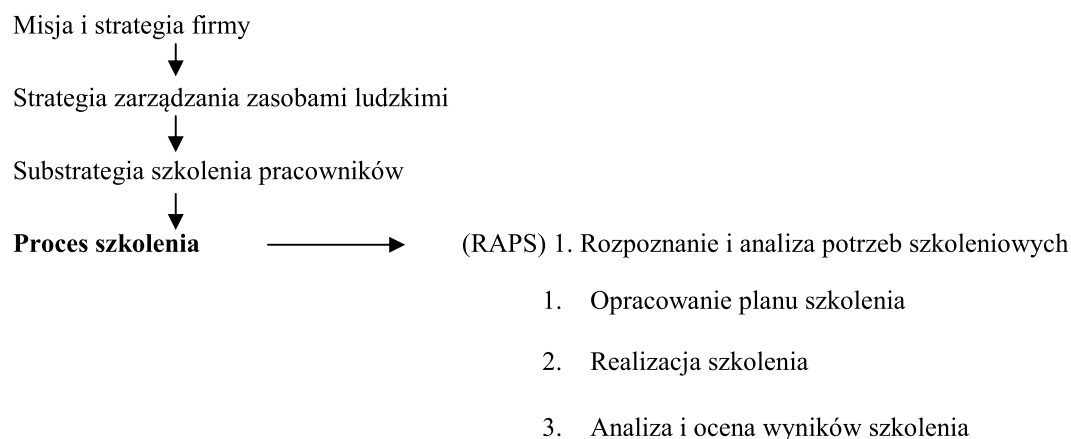
zmianie kwalifikacji lub przeniesienia na inne stanowisko pracy, połączony jest on zazwyczaj z pokazem podstawowych czynności, jakie towarzyszą danemu stanowisku pracy. Przeprowadzany jest zwykle przez instruktora lub kierownika szczebla podstawowego, który szczegółowo opisuje, wyjaśnia a następnie demonstruje umiejętności³⁷. Mniej szczegółowo, ale za to z większą częstotliwością stosowane są w firmach konsultacje z przełożonym, oraz przekazywanie doświadczenia. W zależności od specyfiki wykonywanej pracy, samodzielności i zakresu odpowiedzialności, pracownicy w różnym stopniu wymagają tegoż wsparcia od własnych przełożonych lub bardziej doświadczonych współpracowników, zatem jest to sprawa indywidualnych rozstrzygnięć w zależności od sytuacji i warunków, jakie towarzyszą danej chwili. Kolejnymi, indywidualnymi metodami szkolenia na stanowisku pracy są zastępstwa i powierzanie zadań zleconych, których celem jest sprawdzenie możliwości pracownika w nowych warunkach. Zastępstwa występują w chwili absencji osoby na danym stanowisku pracy, np. przebywanie na urlopie lub choroba, wówczas wyznacza się nowego pracownika, który może zastąpić nieobecnego i w zależności od złożoności stanowiska pracy i długości czasu absencji, dokonuje się przesunięć we własnych szeregach. Możliwość wykonywania pracy na zastępstwie wymaga od pracownika, któremu powierzono tę okresową pracę, podstawowych umiejętności związanych z tymże stanowiskiem, zazwyczaj taki pracownik zastępuje kogoś na tym samym szczeblu hierarchii lub stopień wyżej. Jeśli zaś chodzi o powierzenie zadań zleconych to dotyczy ono wykonywania dodatkowych zajęć, niezwiązanych z wymogami stanowiska pracy, konieczna jest tu pewna wiedza i umiejętności nabyte na aktualnym stanowisku. Pracownik zostaje zapoznany z celem i terminem zadania, dostając pełną swobodę w realizacji tego zadania i mając do dyspozycji dostępne środki, metody, kontrolę oraz ocenę stopnia osiągnięcia tego celu. Technika ta stwarza szansę sprawdzenia się w pracy wykraczającej poza zakres normalnych obowiązków, a przełożonemu dostarcza informacji o potencjalnych możliwościach rozwoju podwładnego³⁸. Nieco mniej popularną metodą szkoleń jest rotacja na stanowiskach pracy, która poprzez zdobywanie doświadczeń i konfrontację z nowymi problemami, ma za główne zadanie podnoszenie kwalifikacji, a odbywa się to w formie okresowych zmian stanowisk pracy w ramach określonej grupy pracowniczej³⁹. Taka rotacja pozwala pracownikowi spojrzeć na całość procesów zachodzących pomiędzy danymi jednostkami organizacyjnymi, a jej skuteczność jest tym wyższa, im trafniej zostaną dobrane stanowiska osób podlegających

³⁷ J. Urbański, *Rozwój i szkolenie...*, op. cit., s. 44.

³⁸ - Szkolenia wewnętrzne, http://mfiles.pl/pl/index.php/Szkolenia_wewnetrzne (data odczytu:02.05.2013)

³⁹ G. Łukasiewicz, *Rozwój kompetencji pracowników*, w: *Rozwój personelu...*, op. cit. s. 62.

rotacji i odpowiedni czas przeznaczony na tą zmianę, z reguły taka praca trwa od jednego tygodnia do roku czasu⁴⁰. Ostatnimi indywidualnym technikami szkolenia na stanowisku pracy, niestety w dalszym ciągu rzadko stosowanymi, zapewne ze względu na koszty, są *mentoring i coaching*. Coaching oznacza partnerski sposób dzielenia się wiedzą, najczęściej ma on zastosowanie między kierownikiem, a jego pracownikami, przełożony stwarzając odpowiednią atmosferę nauczania kształtuje warunki rozwoju swoich podwładnych. Coaching odbywa się w pewnym cyku: obserwacja, analiza, dyskusja, zastosowanie⁴¹, oraz w przeciwieństwie do treningu opiera się na wiedzy, którą trenujący już posiada, a którą chce jeszcze efektywniej wykorzystać⁴². *Mentoring* zaś tym różni się od *coachingu*, że dotyczy całokształtu rozwoju zawodowego pracownika i często polega na udzielaniu konkretnych wskazówek i porad, a *coaching* odnosi się do pracy danej jednostki, której pomaga się w znalezieniu własnych rozwiązań.



Rys. 2. Cykl systematycznego uczenia się

(Źródło: A. Pochtowski, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, wydanie II, s. 285.)

Szkolenia są i zapewne na długo pozostaną najbardziej rozpowszechnioną formą uczenia się, dlatego celebrycą one miejsce honorowe w procesie szkoleniowym. Aby proces ten przebiegał wg zamierzonych planów powinien przebiegać w określonej sekwencji działań, którą obrazuje rysunek nr 2, przedstawiający cykl systematycznego szkolenia. Cały proces

⁴⁰ Tamże, s.62.

⁴¹ L. Zbigień – Maciąg, *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Business Press, Warszawa 1996, s. 90.

⁴² T. Waściński, K. Kiedrowska, *Ekonomiczność...*, op. cit., s. 169.

szkoleniowy w organizacji, chcący spełniać właściwą sobie funkcję musi zawsze harmonizować cele ogólne i potrzeby przedsiębiorstwa, oraz indywidualne aspiracje zatrudnionych pracowników⁴³. Ujęcie elementów procesu szkoleniowego i zestawienie ich relacji w świetle głównej strategii i misji firmy odsłania niezwykle istotne przejście do szkoleń w systemie podwójnej pętli uczenia się⁴⁴. Jest to zatem właściwe i rokuszące optymistycznie podejście, przewidziane dla organizacji, które nieustannie chcą dążyć do ciągłego rozwoju i samodoskonalenia.

Kolejnym narzędziem rozwoju zasobów ludzkich są przemieszczenia pracownicze, będące swego rodzaju formą ruchliwości pracowniczej. Są one instrumentem harmonizacji podaży i popytu na wewnętrznym rynku pracy⁴⁵, w ścisłym stopniu uwzględniające lukę kompetencyjną poszczególnych pracowników, a właściwie koordynowane podnoszą efektywność zarządzania w danej organizacji. Przemieszczenia pracownicze są wynikiem indywidualnego rozwoju pracownika lub kolejnym krokiem na ścieżce kariery, pełnią także zbawienne rozwiązanie w zapewnianiu wakatów. Celowo zaplanowany ruch pojedynczych pracowników lub grup pracowniczych w obrębie danej komórki organizacyjnej albo pomiędzy komórkami może przybrać charakter⁴⁶:

- pionowy, czyli tzw. awans stanowiskowy lub degradacja
- poziomy – pomiędzy komórkami tego samego szczebla, awans poziomy
- zewnętrzny – zwolnienie, rezygnacja z pracy, przeniesienie do wydzielonej organizacji, np. w przypadku outsourcingu.

Jeśli chodzi o przemieszczenia pionowe to zazwyczaj związane są one z awansem ze stanowiska zwykłego na kierownicze, z kierowniczego na kierownicze wyższego szczebla lub na stanowisko sztabowe albo doradcze. W przypadku zaś degradacji następuje zmiana warunków zatrudnienia na mniej korzystne, a podyktowane może to być zarówno ewidentną winą pracownika, który np. wykazywał niewłaściwą postawę, jak i również ze zmian obecnie zachodzących w organizacji, np. przeprowadzenie restrukturyzacji. Przemieszczenia poziome, zwane także transferem pracowników mogą przysparzać pewnych problemów, ponieważ znany jest także ich wpływ demotywacyjny. Aby tego uniknąć, po pierwsze przesuwane

⁴³ M. Rybak, *Zarządzanie kapitałem ludzkim a kluczowe kompetencje*, w: *Kapitał ludzki ...*, op. cit., s.48.

⁴⁴ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 281.

⁶⁴ Tamże, s. 287.

⁴⁵ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 278.

⁴⁶ E. Kuczmera –Ludwicyńska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, w: *Podstawy organizacji i zarządzania*, pr. zbior. pod. red. M. Romanowskiej, Difin, Warszawa 2001, s. 110 – 112.

pracownikowi powinno się zorganizować takie stanowisko pracy, które będzie spełniało podobny lub wyższy stopień trudności w stosunku do poprzednio zajmowanego z uwzględnieniem optymalnego poziomu odpowiedzialności i ważności w danej organizacji. Po drugie przemieszczenia często związane są z koniecznością przekwalifikowania pracowników, co może znacznie odbiegać od ich zainteresowań i aspiracji zawodowych, dlatego awans poziomy powinien iść w parze ze wzrostem wynagrodzenia⁴⁷. Aby zapewnić w firmie przejrzystość takich przesunięć warto opracować procedurę w tym celu, która usystematyzuje kierunki i zakres przemieszczeń zgodnie z planem rozwoju personelu. Firma powinna tak przygotować przemieszczenia, aby od strony organizacyjnej i społecznej nie dochodziło do rozbieżności, a przystosowanie przemieszczonych pracowników do nowych ról organizacyjnych przebiegało w miarę płynnie, nie zakłócając procesów organizacyjnych. Odpowiednim krokiem proceduralnych działań będzie ocena przebiegu i efektów przeprowadzonych przemieszczeń⁴⁸.

O przemieszczeniach można powiedzieć że pełnią następujące role:

- szkoleniową – transfer przyczynia się do podnoszenia kwalifikacji pracowników
- motywacyjną – zmiana stanowiska ma wyzwolić nowy zapal do pracy,
- społeczną – przesunięcie może rozwiązać zaszłe konflikty w komórkach organizacyjnych,
- dopasowującą – przemieszczenie na stanowisko odpowiadające kwalifikacjom pracownika,
- zapobiegającą – zmniejszanie redukcji zatrudnienia, np. w przypadku sezonowości pracy niektórych komórek⁴⁹.

Równie ważnym i inspirującym narzędziem rozwoju zasobów ludzkich jest strukturyzacja pracy, która może mieć decydujący wpływ na podnoszenie efektywności, jeśli zostanie właściwie zorganizowana i przeprowadzona. Jest to całościowy proces dążący do zmiany sposobu wykonywania pracy, obejmujący modyfikację istniejących lub tworzenie nowych rozwiązań w zakresie struktur pracy⁵⁰, na poziomie określonego stanowiska, bądź też grup

⁴⁷ - Przemieszczenia pracowników, http://mfiles.pl/pl/index.php/Przemieszczenia_pracownik (data odczytu: 22.05.2013)

⁴⁸ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 279.

⁴⁹ - Przemieszczenia pracowników, http://mfiles.pl/pl/index.php/Przemieszczenia_pracownik (data odczytu: 22.05.2013)

⁵⁰ A. Sajkiewicz, *Harmonizacja pracy, czynniki społeczne, ekonomiczne i organizacyjne*, PWE, Warszawa 1986, s.208.

stanowisk. Nie od dziś wiadomo, że dobra organizacja pracy pozwala zaoszczędzić czasu i trudu przy wykonywaniu codziennych obowiązków, stąd tak ważne jest znaczenie strukturyzacji pracy wskazującej na celowe kształtowanie treści i warunków pracy, co wpływa w dużej mierze na motywację pracowników,⁵¹ jeśli oczywiście w pełni odpowiada ona zgłaszanym przez nich zapotrzebowaniom. Poza tym strukturyzacja powinna objąć swym zakresem tworzenie struktur pracy, dających szerokie możliwości komunikowania się pracowników i stwarzać szansę wykorzystania bogatych kompetencji w odniesieniu do wykonywanych zadań⁵². Wspomagającym narzędziem w zmianach organizacji pracy, którym można się posłużyć jest model charakterystyki stanowiska pracy, gdzie wskazano pięć istotnych wymiarów pracy⁵³:

- zróżnicowanie umiejętności, czyli kwalifikacje które są niezbędne do wykonywania zleconych zadań
- kompleksowość zadania, dająca obraz stopnia czynności składających się na pewną całość
- znaczenie zadania, odczuwalna wartość i ważność powierzonych prac
- autonomia zadania, czyli w jakim obrębie swobody można wykonywać daną pracę
- informacja zwrotna, czyli stopień komunikowania pracownikowi faktów o wynikach jego pracy

Posługując się tym modelem można stworzyć wskaźnik potencjału motywacyjnego określonych treści pracy MPS (*motivating potential score*), którego obliczany wg wzoru zamieszczonego na rys. nr 3:

$$\text{MPS} = \frac{\text{Zróżnicowanie} + \text{kompleksowość} + \text{znaczenie}}{3} \times \text{autonomia} \times \text{informacja zwrotna}$$

Rys. 3. Wskaźnik potencjału motywacyjnego określonych treści pracy

(Źródło: A. Pochtowski, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, wydanie II, Warszawa 2008, s. 280.)

⁵¹ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s.279.

⁵²- Strukturyzacja pracy, <http://www.taskbeat.pl/strukturyzacja-pracy> (data odczytu: 22.05.2013)

⁵³ J.R. Hackman, G. R. Oldham, *Work Redesign*, Addison- Wesley, Reading , Mass1980, cyt. za: A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s.280.

Wykorzystując powyższą formułę MPS można dokonać oceny powyższych zmian dotyczących restrukturyzacji, jak chociażby wzbogacanie treści pracy, powiększanie zakresu wykonywanych obowiązków, czy też stwarzanie możliwości do sprzężenia zwrotnego, oraz kreowanie grupowych form organizacji pracy.

W teorii ZZL w odniesieniu do strukturyzacji pracy wyróżnić można trzy różne modele, są to następujące typy strukturyzacji:

- Strukturyzacja prewencyjna – stosowana podczas planowania nowych struktur pracy i jak samo określenie wskazuje zapobiega ewentualnym deficytom w zatrudnieniu pracowników
- Strukturyzacja prospektywna – jest realizowana na etapie planowania i projektowania stanowisk pracy. Przewiduje możliwości rozwoju firmy i jej kadry pracowniczej.
- Strukturyzacja korygująca – mowa tu o działaniach nastawionych na likwidację deficytów ergonomicznych, fizjologicznych, psychologicznych, aspektach prawnych i obszarze ochrony pracy⁵⁴.

Najbardziej optymalnym podejściem jest strukturyzacja prospektywna, której znanymi formami działania są m.in. kształtowanie treści pracy, grupowe formy pracy, oraz elastyczna organizacja pracy. Kształtowanie treści pracy obejmuje przede wszystkim zwiększanie zakresu wykonywanych czynności, ale także jednocześnie zwiększanie obszaru decyzyjnego – kontrolnego. Coraz to nowsze wyzwania, czekające na decydentów i wykonawców, a także ciągle przeobrażenia towarzyszące tego typu strukturyzacji czynią ją wysoce dynamiczną. Inną formą strukturyzacji są grupowe formy pracy, czyli określone, samoorganizujące się grupy pracownicze, zazwyczaj nie większe niż piętnastoosobowe, które dostają w swe ręce funkcje pracy o charakterze wykonawczym, planistycznym, a nawet kontrolnym. Niezwykle istotne w tej formie pracy jest równoczesne delegowanie na wybraną grupę pracowniczą odpowiedzialności za uzyskane wyniki pracy, zrealizowane wspólnym i elastycznym podziałem zadań⁵⁵. Kolejną, wspomnianą formą działania jest elastyczna organizacja pracy. Biorąc pod uwagę wymogi wynikające z celów przedsiębiorstwa, oraz oczekiwania i potrzeby pracowników powstają przedsięwzięcia kumulujące kompromisowe wymiary pracy. Patrząc od strony pracodawcy najważniejsze jest zoptymalizowanie produkcyjne czasu pracy i jej

⁵⁴ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 281.

⁵⁵ - Strukturyzacja pracy, <http://www.taskbeat.pl/strukturyzacja-pracy/> (data odczytu: 22.05.2013)

wydajności, a z badań i opinii medycyny pracy i fizjologów wynika, że mieści się ono w ściśle określonych granicach, mianowicie od 7 do 9 godzin pracy na dzień, zatem wytyczona norma powinna wyznaczać rozsądny kres oczekiwanej wydajności względem pracowników.

Reasumując rozważania w kontekście przydatności najbardziej rozpowszechnionych instrumentów stosowanych w rozwoju zasobów ludzkich nasuwa się spostrzeżenie, iż stopień i rodzaj wybranego narzędzia w głównej mierze zależą będzie od wiedzy i umiejętności menedżerów, którzy jeśli tylko zechcą połączyć możliwości własnych firm i oczekiwania, oraz kompetencje posiadanych pracowników będą w stanie optymalnie te instrumenty spożytkować, ku własnemu zadowoleniu, jak i wszystkich osób biorących w tym aktywny udział.

1.1. Istota kariery zawodowej

1.2.1. Pojęcie kariery zawodowej

Termin „kariera zawodowa” jest dość powszechny w naszym społeczeństwie, zwykle przeciętnemu Kowalskiemu kojarzy się w nieco zawężonym rozumieniu, a mianowicie, jako osiągnięcie sukcesu poprzez zdobywanie, coraz wyższych stanowisk w hierarchii organizacji, a tym samym zajmowanie wysokiej pozycji społecznej, oraz dysponowanie szeroko zakrojoną władzą, czyli pospolite „robienie kariery”. Postrzeganie społeczne przyćmiewa niestety prawdziwe znaczenie kariery zawodowej, rodzi się więc potrzeba, aby zdjąć to zewnętrzna otoczkę i odsłonić jej prawdziwe oblicze. Pełniejsze zrozumienie istoty kariery zawodowej jest bardzo ważne dla organizacji, które zdecydowały się temu zagadnieniu stawić czoło, optymalne wykorzystanie posiadanego kapitału stanowi bowiem jeden z najważniejszych czynników strategicznych w rozwoju firmy, a właściwie wykorzystany pozwala cieszyć się w przyszłości oczekiwanymi efektami.

W bogatej literaturze przedmiotu możemy spotkać sporo ciekawych definicji, ale raczej nie znajdziemy powszechnie akceptowanego określenia pojęcia kariera zawodowa. Pręźnie zmieniająca się gospodarka, a wraz z nią nieubłagalne zmiany oddziałujące na rynek pracy często odświeżają poglądy na ten temat. Zatem w pierwszej kolejności

przedstawione zostanie tradycyjne podejście do pojmowania kariery zawodowej, a w następstwie podjęta zostanie prezentacja wykluwającej się jej nowej specyfiki⁵⁶.

Aby dogłębnie rozważyć znaczenie kariery zawodowej właściwym krokiem będzie przyjęcie następujących założeń zaczerpniętych od D. Hellriegela⁵⁷:

- W odniesieniu do kariery zawodowej poczucie sukcesu, czy rozczarowania danej osoby zależy od niej samej, a nie od innych osób;
- Przebiegu kariery nie wyznaczają absolutne standardy, to potrzeby ludzkie napędzają w jednostkach granicę i obszar kariery zawodowej
- Kariera zawodowa ma wymiar obiektywny i subiektywny
- To jednostka poprzez aktywne podejmowanie decyzji dąży do osiągnięcia założonych celów, oznaczające kształtowanie kariery zawodowej
- Czynniki kulturowe odgrywają bardzo znaczącą rolę w rozumieniu i pojmowaniu kariery zawodowej

Podpierając się wydaniem A. Miś karierę można przedstawić w czterech ujęciach⁵⁸:

1. Kariera rozumiana jako określona profesja, która dotyczy tylko określonych zawodów, gdzie można z góry konkretnie określić przebieg ścieżki kariery zawodowej. Określone wymogi kolejnych stanowisk pracy dostarczają informacji, jaka wiedza i umiejętności potrzebne są do zajmowania coraz wyższych przemieszczeń w strukturze, które zazwyczaj niosą ze sobą równocześnie wyższy prestiż społeczny.
2. Kariera rozumiana jako zaawansowanie, gdzie niekoniecznie muszą być widzialne oznaki awansowania, w tym przypadku ważne będzie osiągnięcie satysfakcji, poczucia zadowolenia z wykonywanej pracy, w której zwiększają się np. rozpiętość władzy i możliwości decyzyjne.
3. Kariera definiowana jako sekwencja prac wykonywanych przez jednostkę w toku jej życia zawodowego, odniesiona stricte do okresu aktywności zawodowej. Liczą się tu zajmowane stanowiska, podejmowane prace

⁵⁶A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami* ..., op. cit., s. 305.

⁵⁷ D. Hellriegel, J. Slocum, R. Woodman, *Organizational Behavior*, West Publishing Company, Mineapolis – St. Paul 1995, cyt. za: A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami* ... op. cit., s. 305.

⁵⁸ A. Miś, *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007, s. 19 – 21.

i wykonywane zawody przez jednostkę, które tworzą jej unikalny, niepowtarzalny i historyczny wzorzec przebytych prac.

4. Kariera rozumiana, jako sekwencja doświadczeń jednostki związanych z pełnioną przez nią rolą, gdzie główne znaczenie ma nabyte doświadczenie. Uwidoczniony, subiektywny wymiar kariery nie odnosi się już do tylko do pracy zawodowej, ale pociąga za sobą patrzenie na inne, zewnętrzne role pełnione poza murami organizacji.

Jak widać definicję kariery można obrazować w dość szerokim zakresie, poczynając od jej wąskiego pojęcia, oznaczającego systematyczne posuwanie się na przód, pokonując kolejne, coraz wyższej sytuowane hierarchicznie stanowiska pracy, a kończąc na rozumieniu kariery, jako sekwencji doświadczeń związanych z pełnionymi rolami jednostki w polu aktywności zawodowej lub poza nim⁵⁹. Biorąc pod uwagę powyższe stwierdzenia, można przyjąć, że oznacza ona wzorcową sekwencję postaw, oraz zachowań danej jednostki, które są związane z jej doświadczeniem w pracy, lub ujmując inaczej, jest to rozwój zawodowy jednostki w toku jej życia⁶⁰. Albo, jak twierdzi B. Wiernek jest to droga, a wielokrotnie kilka alternatyw dróg, dążących do profesjonalnej doskonałości, a także satysfakcji z pracy zawodowej.⁶¹ Zaś wg J. Urbańskiego jest to droga rozwoju zawodowego danej osoby łącząca się z wykonywaniem różnych zajęć, z pełnieniem odmiennych funkcji i obejmowaniem rozmaitych stanowisk⁶². Na podkreślenie zasługuje fakt, że wszystkie osoby czynne zawodowo przechodzą zazwyczaj kilka typowych etapów, które tworzą całość procesu rozwoju ich kariery, zostaną one szczegółowo omówione w dalszej części pracy. W tym miejscu zaznaczyć należy natomiast, iż na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat dominował model przedsiębiorstw stwarzających swoim ludziom szanse rozwoju zawodowego, które zainteresowane dożywotnim zatrudnieniem chętnie oddawały w ręce pracodawców odpowiedzialność za rozwój ich indywidualnych karier, bardzo często wyznaczanych granicami jednej organizacji. Nieustannie zmieniające się otoczenie wymusiło zmiany w tej materii, przeobrażone treści i warunki pracy na wskutek dość postępującej restrukturyzacji i profesjonalizacji, które wymuszały na pracownikach ciągle podnoszenie kwalifikacji, by być konkurencyjnym na rynku pracy, w efekcie doprowadziły do wykształcenia się nowego

⁵⁹ P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2000, s. 51.

⁶⁰ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ...* op. cit., s. 306.

⁶¹ B. Wiernek, *Rozwój zawodowy, czyli ścieżki kariery pracowników*, w: *Zarządzanie pracownikami*, pr. zbior. pod red. L. Zbiegień-Maciąg, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2002, s. 56.

⁶² J. Urbański, *Rozwój i szkolenie...*, op. cit. s. 26.

modelu kariery. W chwili obecnej przysparza wielu problemów konkretne sprecyzowanie pojęcia ów nowej kariery. To co można jej przypisać to wychodzenie poza obiekt jednej organizacji, większe znaczenie kapitału ludzkiego, oraz przeniesienie środka ciężkości przyjmowanej odpowiedzialności za karierę z organizacji na barki pracowników. Przybrała ona także miano kariery bez granic, gdzie nabywanie doświadczeń związanych z pracą przebiega poczynając od rynku lokalnego, poprzez krajowy, aż na globalnym kończąc⁶³. Poza tym istotnym jest, że kariera staje się pewnym elementem równoważącym pracę i życie osobiste, co z kolei dotyka problemu równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym, który jak dotąd, podejmują raczej tylko ambitni menedżerowie do spraw HR – u.⁶⁴

1.2.2. Główne teorie rozwoju kariery

W dziejach historii zagadnienie kariery zawodowej w ujęciu teoretycznym właściwie nie miało miejsca, dopiero model prekursora F. Parsonsa, który powstał w 1909r. podjął temat decyzji zawodowych.⁶⁵ W filarach jego założeń tkwiło przekonanie, że jednostka posiada stały i niepowtarzalny wzór zdolności, oraz cech osobowości, które da się zmierzyć i odpowiednio dopasować do wymagań różnych zawodów. Następnie została podjęta próba przez E. Williamsona, aby ów model mógł być wzbogacony o techniki i metody wykorzystywane w psychologii, aczkolwiek wybór zawodu w dalszym ciągu uznawany był za jednostkowy fakt w trwaniu człowieka.

Lata pięćdziesiąte przyniosły rozkwit dwóch teorii, które poważano i kontynuowano w nauce⁶⁶. Autorami pierwszej byli: E. Ginzberg, S. W. Ginsburg, S. Axelrad i J. Herma⁶⁷, którzy zakładali, że podjęcie decyzji w zakresie własnej kariery jest procesem rozpoczynającym się przed okresem dojrzałości i trwającym do początkowych lat dwudziestych życia jednostki, gdyż dokonane wówczas decyzje pozostają często nieodwracalne. Mowa tu o kompromisie między różnymi, możliwymi opcjami. Po około dwudziestu latach E. Ginzberg odświeża te założenia i twierdzi, że kroki zawodowe są

⁶³ M. Rybak, *Kariery bez granic – nowe spojrzenie na karierę zawodową*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, pr. zbior. pod red. M. Rybak, Wydawnictwo SGH, Warszawa 1998, s. 159.

⁶⁴ Ch. Evans, *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2005, s. 28 – 29.

⁶⁵ F. Parsons, *Choosing a Vocations*, Houghton Mifflin, Boston 1909, s. 5, cyt. za A. Miś, *Koncepcja rozwoju...*, op. cit., s. 33.

⁶⁶ A. Miś, *Koncepcja rozwoju...*, op. cit., s. 33.

⁶⁷ E. Ginzberg, S. W. Ginsburg, S. Axelrad i J. Herma, *Occupational Choice: An Approach to General Theory*, Columbia University Press, New York 1951, cyt. za: A. Miś, *Koncepcja rozwoju...*, op. cit., s. 33.

otwartym polem, a podjęte decyzje kształtujące karierę można jednak zmieniać, gdzie wynikiem końcowym decyzji nie jest już kompromis, a osiągnięcie optymalnej satysfakcji. Mija dekada i E. Ginzberg dochodzi do zdania, że wybory związane z zwodem są ciągłym procesem w toku całego życia człowieka, chcącego osiągnąć satysfakcję w pracy zawodowej. Takie spojrzenie na zagadnienie kariery zawodowej ma swe podłoże w zmianach, jakie wówczas zaszły w ciągu 30 lat, gdzie korzystano z coraz bogatszej wiedzy na temat rozwoju jednostki i wzorów karier rozpowszechnianych w tamtejszym społeczeństwie.

Twórcą drugiej koncepcji powstałej w latach pięćdziesiątych był D. Super, który zainspirowany, „wczesnymi pracami Ch. Buhler z 1993r. z Wiednia”⁶⁸ w swojej rozbudowanej teorii przytacza wiele ciekawych stwierdzeń, które są następujące:

1. Ludzie mają różne osobowości, zainteresowania i możliwości, dlatego są niepowtarzalni
2. Dzięki swoim charakterystycznym cechom ludzie mogą wykonywać rozmaite zawody
3. Unikalne zestawienie możliwości, zainteresowań i cech osobowości pozwala na wykonywanie pracy, objętej specyficznymi wymogami. Każdy zawód daje możliwość zestawienia kilka konfiguracji cech, zainteresowań i możliwości.
4. To, jakie dana osoba ma kwalifikacje w toku swojej pracy zawodowej i posiadane predyspozycje zarysowują jednostce pojęcie o sobie, tzw. *self-concept*, pozwalające wraz z doświadczeniem dokonywać coraz spójniejszych wyborów.
5. Trwający proces zmieniających się wyborów nakreśla etapy życia jednostki, jako mini fazy: poszukiwań i stabilizacji
6. Forma kariery realizowana przez daną osobę jest ściśle powiązana z pochodzeniem i poziomem życia rodziny, a także z wykształceniem, oraz umiejętnościami i indywidualnymi cechami.
7. To, jak dana jednostka tworzy pole własnej kariery świadczy o jej poziomie dojrzałości do tej kariery i w dużej mierze przyczynia się do osiągnięcia sukcesu w pracy zawodowej

⁶⁸ A. Miś, *Koncepcja rozwoju...*, op. cit., s. 34 – 35.

8. Znaczenie dojrzałości kariery jest przypuszczeniem hipotetycznym, które trudno jest zdefiniować, z pewnością jednak nie dotyczy procesu fazowego wzrostu, ani też raz wybranej jednej drogi.
9. Fazy życia jednostki kreują poniekąd jej rozwój, który można wspierać poprzez stwarzanie szans w zakresie testowania możliwości i zainteresowań w konkretnych sytuacjach życiowych
10. Rozwój kariery jest procesem syntezy i kompromisu między koncepcją siebie w aspekcie zawodowym a oceną granic, gdzie pełnione role są akceptowane przez pozostałych
11. Wspomniany proces syntezy i kompromisu między aspektami indywidualnymi, a społecznymi, między koncepcją siebie, a realnym życiem uczy odgrywania roli realistycznej, różniącej się od tkwiącej w jej wyobrażeniach, ma charakter sprzężenia zwrotnego.
12. Pracownik dostrzegając konkretny poziom szansy na realizację własnych możliwości, potrzeb, zainteresowań i koncepcji siebie zaczyna odgrywać odpowiednią rolę, którą z czasem traktuje za tą właściwą, co w gruncie rzeczy wpływa na satysfakcję z pracy i z życia.
13. To, jaki zostanie osiągnięty poziom realizacji koncepcji siebie wpływa na stopień satysfakcji z pracy, jaki dana jednostka osiągnęła.
14. Wykonywana praca i zawód wykształcają osobowość wielu mężczyzn i kobiet, chociaż zdarzają się skrajne przypadki, że tak nie jest, gdzie dane osoby wolą się skupić np. na czasie wolnym lub przebywaniu w domu. Pełnione zadania mogą determinować stereotypy odgrywanych ról, dotyczących płci, kultury, uprzedzeń rasowych i indywidualnych zapatrywań.

Konkludując, wymienionym wyżej teoriom D. Supera i E. Ginzberga można przypisać znaczenie procesowe, czyli pewną ciągłość w czasie, zatem nie mającą nic wspólnego z jednostkowym wydarzeniem. Natomiast pewna sekwencyjność i hierarchiczność występujących tu faz, różniących się jednak od siebie jakościowo, nadaje im kategorie stadiów⁶⁹.

⁶⁹ Tamże, s. 36.

Kolejną koncepcją zaliczaną do teorii rozwojowych, jest koncepcja G. Daltona, P. Thompsona i R. Price'a, wyłania ona cztero – etapowy model rozwoju kariery profesjonalistów w organizacji, które przyjmują następującą postać:⁷⁰

- Pierwszy etap odnosi się do wejścia jednostki do organizacji, gdzie doświadcza ona pomocy i ścisłej kontroli mentora w trakcie wdrażania się do nowej pracy. Dana osoba wykonuje swoje prace wg obowiązujących instrukcji sprawdza się ją w roli podległego ucznia, który odkrywa przed nauczycielami swoje możliwości uczenia się i przystosowania, a w następstwie wykazanie inicjatywy, co wiąże się z przejściem do kolejnego etapu.
- Drugi etap to osiągnięcie przez „ucznia „ niezależności. Oczekuje się, aby jednostka była całkowicie odpowiedzialna za pewien wyznaczony obszar pracy i stała się w tym zakresie ekspertem. Etap ten charakteryzuje się samodzielnie podejmowanymi i realizowanymi decyzjami, za które pracownik bierze pełną odpowiedzialność.
- W trzecim etapie w kwestii odpowiedzialności zachodzi diametralna zmiana, otóż jednostka wchodzi w rolę mentora lub trenera i to ona bierze teraz odpowiedzialność za pracę innych, będących obecnie w pierwszej fazie rozwoju. Osoba znajdująca się na trzecim etapie rozwoju jest „wizytówką firmy”, podejmuje współpracę z innymi obszarami organizacji, oraz z zewnętrznymi jednostkami.
- W wieńczącym czwartym etapie pracownicy dostępują zaszczytu wpływania na politykę firmy, jej kierunek i rozwój, są to osoby odpowiedzialne za całokształt organizacji, pełniące najwyższe stanowiska, które nie są już dostępne dla wszystkich, a tylko dla pewnej odpowiednio wykwalifikowanej kadry. Na tym etapie następuje zwiększenie zakresu władzy, wiążące się z odpowiedzialnością za przyszłość organizacji, oraz powierzenie uprawnień do wykonywania wytyczonych zadań innym.

Omówiona powyżej koncepcja G. W. Daltona jest poniekąd uzupełnieniem teorii E. Ginzberga w zakresie etapu rozwoju jednostki, który następuje po wyborze drogi zawodowej⁷¹. Jest także wypełnieniem koncepcji D. Supera, gdzie położono nacisk na stabilizację i utrzymywanie osiągnięć, które są w szczególności ważne i kluczowe dla potrzeb organizacji. Indywidualny rozwój jednostki widziany jest tutaj, jako cykliczny proces, ale z pewnymi niedokładnymi badaniami w tle, gdyż jak się okazuje obserwacji dokonano na przeważającej ilości populacji mężczyzn. I chociaż kolejne wyniki badań nad modelami

⁷⁰ Tamże, s. 36.

⁷¹ Tamże, s. 36.

rozwoju kobiet i mężczyzn wykazały znaczącą różnicę⁷², nie dokonywano już następnych poprawek w tej materii, jednak stanowiły one pewien element ubogacający dotychczasowych założeń teorii koncepcji rozwoju. Lata osiemdziesiąte przynoszą pewien świeży powiew, gdzie J. Crites oświadcza, że wybory związane z karierą mogą być ujęte w kategorii nie tylko procesów, ale i treści, co pozwalało mieć nadzieję na pełniejsze wykorzystanie tego faktu w praktyce.⁷³

1.3. Indywidualne uwarunkowania kariery zawodowej

1.3.1. Fazy życia w świetle potrzeb jednostki i etapów kariery

Potrzeby ludzi determinują całe ich życie, dość liczni naukowcy stale podkreślają tę zależność. To co w danym momencie jest ważne dla jednostki, zazwyczaj podyktowane jest pojawieniem się konkretnej potrzeby, czego próbował dowiedzieć A. Maslow w swojej słynnej piramidzie potrzeb. Autor twierdzi, że każdy człowiek posiada pięć poziomów potrzeb, gdzie pojawienie się kolejnej potrzeby na danym poziomie występuje wówczas, gdy poprzednia, niższa zostaje zaspokojona. Występujące poziomy można we właściwy sposób „przypasować” do odpowiednich metod motywowania pracowników, a hierarchia ważności tych poziomów potrzeb przedstawia się następująco⁷⁴:

- Potrzeby fizjologiczne, zajmujące najniższe lokum w hierarchii potrzeb, w organizacji będą to odpowiednie płace i środowiskowe warunki pracy
- Potrzeby bezpieczeństwa, związane z odczuwaniem emocjonalnym i psychicznym, mogą to być, m.in. pewność zatrudnienia, lub wszelkiego rodzaju świadczenia ubezpieczeniowe
- Potrzeby przynależności i miłości – ukazujące podłoże więzi społecznych, są to zazwyczaj potrzeby zaspokajane w rodzinie, w kręgach towarzyskich, oraz przyjaźnie zawierane w pracy, którym sprzyja praca w zespołach.

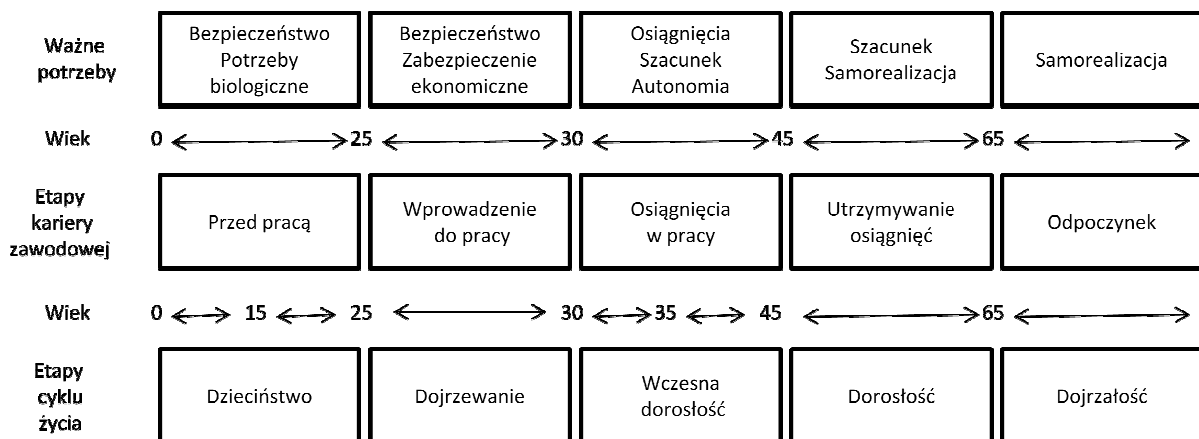
⁷² C. Gilian, J. Attanauci, *Two moral Orientations: Gender Differences and Similarities*, „Merrill – Palmer Quarterly”, nr 34, cyt. za: A. Miś, *Koncepcja rozwoju...*, op. cit., s. 37 – 38.

⁷³ J.O. Crites, *Career Counselling: Models, Methods and Materials*, McGraw – Hill, New York 1989, s. 223 – 237, cyt. za: A. Miś, *Koncepcja rozwoju...*, op. cit., s. 37 – 38.

⁷⁴ - Hierarchia potrzeb Maslowa, <http://abc.online.wolterskluwer.pl/WKPLOnline/index.rpc> (data odczytu: 10.06.2013)

- Potrzeby uznania – ludzie pragną zyskać szacunek we własnych oczach i w oczach innych ludzi. Liczą się tu więc potrzeby dokonań, kompetencji, niezależności, a także prestiżu, dominacji i znaczenia.
- Potrzeby samorealizacji – wg Masłowa poprzednie potrzeby nie wywołują zadowolenia, natomiast potrzeba samorealizacji, obejmująca możliwość ciągłego wzrostu i indywidualnego rozwoju człowieka tak właśnie czyni.

Uwzględniając powyższe potrzeby można je zestawić z omówionymi uprzednio fazami rozwoju jednostki w organizacji W. Daltona, Thompsona i R. Price’a oraz z koncepcją cyku życia D. Supera, co zaowocuje ciekawymi relacjami, które ujęła A. Miś w swojej publikacji nad rozważaniem koncepcji kariery zawodowej⁷⁵. Rys. nr 4 w przejrzysty sposób pokazuje to modelowe zestawienie.



Rys. nr 4. Fazy kariery a potrzeby jednostki w odniesieniu do etapów cyklu życia.

(Źródło: A. Miś, *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007, s. 80.)

Na początku cyklu życia jednostki plasują się potrzeby biologiczne, gdzie liczy się przede wszystkim bezpieczeństwo zapewniane zazwyczaj przez rodziców. To okres zaczynający się z chwilą urodzenia i trwający, aż do momentu podjęcia pierwszej pracy. Aktywność jednostki, pełniącą na tym etapie rolę ucznia życia, jest całkowicie wyparta przez opiekunów, a zakorzenione, pewne wartości i ukryształizowane postawy społeczne bezsprzecznie ukierunkowują ją na całe dalsze życie.⁷⁶ Przed pracą następuje socjalizacja w środowisku rodzinnym, zapewniona edukacja na starcie życia, oraz pochodzenie to główne determinanty późniejszych wyborów jednostki.

⁷⁵ A. Miś, *Koncepcja rozwoju...*, op. cit., s. 80.

⁷⁶ Tamże, s. 80.

Moment podjęcia pierwszej pracy będący początkiem fazy „wprowadzenia do pracy” przerywa „pępowinę dzieciństwa”, oddalając nieco młode osoby od rodziny, do głosu dochodzą potrzeby bezpieczeństwa i zabezpieczenia ekonomicznego, a także potrzeby społeczne, których już rodzina nie jest w stanie zapewnić. Na tym etapie osoby, przeważnie w wieku od 18 do 25 roku życia, często po szkole, czy też studiach biorą odpowiedzialność za partnera życiowego, zakładają rodziny, co wyzwala napierającą potrzebę zabezpieczenia ekonomicznego. Dochodzi do sprzeczności pomiędzy zarobkowaniem, a czasem poświęcanym nowo powstałej rodzinie, stąd też często występujące w tych fazach decyzje o zmianie pracy, które leżą poza zasięgiem organizacji, ponieważ uzależnione są one zazwyczaj od sytuacji rodzinnej, bądź wyobrażeń jednostki, co do jej aspiracji⁷⁷. Dość krótko trwająca, bo około pięciu lat, faza wprowadzenia do pracy, charakteryzuje się dużą ruchliwością jednostki międzyorganizacyjną, wynikającą ze szukania własnego miejsca w życiu i satysfakcjonującego zajęcia, ci nowicjusze nadal pozostają w roli ucznia, postępującego wg wytycznych przełożonych i instrukcji, na tym etapie wciąż zachodzi konieczność uczenia się niezależnie od posiadanych kwalifikacji.

Kolejne przejście do fazy osiągnięć następuje w momencie, gdy pracownik podejmuje decyzję o dłuższym pozostaniu w organizacji, podyktowaną potrzebą autonomii, która dość znacząco była ograniczona w poprzedniej fazie⁷⁸. Zaczyna liczyć się partnerstwo, niezależność i potrzeba estymy, które wydobywają się w późniejszym okresie tej fazy i determinują jednostkę do podejmowania wysiłków, oraz aspiracji w kierunku uzyskiwania wyższych stanowisk pracy, wiążących się z szerszym zasięgiem władzy i wyższym wynagrodzeniem, a także różnymi gratyfikacjami. Odwraca się rola jednostki, która w poprzedniej fazie była uczniem, teraz to ona uczy, po uzyskaniu mistrzostwa staje się nauczycielem dla młodszych stażem kolegów. To okres największej ruchliwości wewnątrzorganizacyjnej, gdzie rozpoczyna się etap konsumowania osiągniętych wyników własnej aktywności⁷⁹. Jednak wciąż owa aktywność jest znacząco ograniczana przez dalsze kształtowanie się rodziny, ale już w późniejszym okresie tej fazy, gdzie zazwyczaj dzieci stają się starsze i bardziej samodzielne następuje zwrot i sporo osób zwiększa swoje zaangażowanie w sprawy organizacji, skupiając się coraz bardziej na własnym rozwoju zawodowym. Kończąca się faza osiągnięć niesie ze sobą problemowe zjawisko, zwane

⁷⁷ Tamże, s. 81.

⁷⁸ Tamże, s. 82.

⁷⁹ M. Suchar. *Kariera i rozwój zawodowy*, Wydawnictwo: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2003., s. 21.

„kryzysem środka życia”, określanego potocznie kryzysem wieku średniego, przypadającego na około 45 rok życia. W zależności, jak dotąd potoczył się rozwój zawodowy podejmowane będą różne działania. Jednostki, których aspiracje zostały zaspokojone będą odczuwać satysfakcję i psychiczny komfort, oraz w dalszym ciągu będą sukcesywnie dążyć w kierunku trwającego już rozwoju, natomiast te jednostki, które nie osiągnęły, co zamierzały odczuwać będą pewien psychosomatyczny dyskomfort, który popchnie ich do realizacji tychże aspiracji w nieco krótszym czasie.

Niezwykle ważny moment zachowania się w obliczu kryzysu wyznacza albo pozostanie w miejscu, albo przejście do kolejnej fazy kariery określanej jako „utrzymywanie osiągnięć”. Na tym poziomie czerpie się korzyści z owoców własnej pracy, licząca się wciąż potrzeba estymy i pragnienie prestiżu uwalniają swoje oblicze, kiedy jednostka zaczyna ponosić odpowiedzialność nie tylko za siebie, ale i za innych.⁸⁰ Partnerski układ zamienia się w relację podporządkowania i zwierzchnictwa. W końcu trwania tej fazy dochodzi do istotnego wkładu ze strony jednostki w życie firmy, przejawiające się w braniu udziału w różnego rodzaju spotkaniach dotyczących np. polityki i rozwoju firmy. To okres najbliższy wyobrażeniom i aspiracjom, a niezwykle twórczy czas, jaki ma wówczas miejsce odpowiada zainteresowaniom i talentom jednostki. Zazwyczaj w tej fazie rzadko dochodzi do zmiany stanowiska pracy, znaczenia nabiera wówczas prestiż i zasięg władzy.

Osiągnięcie przez jednostkę wieku emerytalnego kończy całkowicie świadczenie pracy jednostki na rzecz organizacji. To moment straty zarówno dla organizacji, jak i długoletniego pracownika. Niektóre organizacje czerpią jednak jeszcze pewne korzyści z wiedzy i doświadczenia odchodzących pracowników, angażując ich w doradztwo, czy chociażby w udział w zespołach problemowych, co z pewnością łagodzi odczuwane na tym etapie życia poczucie zbędności emerytowanych osób. Wiele jednostek kończąc pracę, angażuje się także w inne aktywności, ponieważ nadal odczuwana jest potrzeba samorealizacji. Osoby energiczne i aktywne, potrzebujące ciągłych wyzwań zazwyczaj nie poprzestają na biernym trwaniu w okresie emerytalnym, szukają spełnienia w innych dziedzinach, na które być może wcześniej brakowało im czasu, a taka sytuacja stwarza szanse na powstanie zupełnie nowej kariery.⁸¹

⁸⁰ A. Miś, *Koncepcja rozwoju...*, op. cit., s. 83.

⁸¹ Tamże, s. 84.

Podsumowując wzorcowy model zaproponowany przez A. Miś, można wysnuć pewne wnioski nad jej przebiegiem. Każda osoba ma swój indywidualny tok życia determinowany przez rodzinę, pochodzenie, edukację oraz zmieniające się otoczenie i własne predyspozycje rozwoju, zatem opisany model prezentujący ogólny przebieg kariery zawodowej może mieć swoje odstępstwa, ponieważ los ludzi jest ograniczony zbyt wieloma czynnikami, nie dającymi się uchwycić nawet w naukowych modelach odwzorowujących przebieg życia, pojawiających się potrzeb i etapów kariery zawodowej. Jednak wiedza uzyskana z tych naukowych relacji sprzyja pozytywnemu odczytywaniu potrzeb człowieka będącego w danym wieku, a poprawna ich interpretacja zwiększa szansę właściwego ukierunkowania w rozwoju zawodowym, co przynosi korzyść zarówno organizacji, jak i pracownikowi.

1.3.2. Kotwice kariery i model heksagonalny

W literaturze przedmiotu często przewija się znacząca teoria sześciu kotwic E. Scheina, ukazująca wartości determinujące rozwój kariery zawodowej. Ta niezwykle cenna wiedza pozwala przypuszczalnie poznać indywidualne wartości, jakimi kieruje się w życiu dana osoba, oraz jakie posiada kompetencje. Jak twierdzą psychologowie dobre poznanie samego siebie, swoich mocnych i słabych stron sprzyja budowaniu własnego autorytetu, kiedy wykorzystuje się właśnie atuty tych najlepszych stron swojej osobowości⁸². Wyznacznikami owej kariery będą osobiście postrzegane u siebie indywidualne talenty, motywy i postawy, oraz wartości scalające pojęcie o własnych możliwościach w danym zawodzie⁸³. Na podstawie badań E. Schein odkrył osiem wyznaczników kariery, które przedstawiają się następująco⁸⁴:

1. Kompetencje techniczne / funkcjonalne. Osoby o tym wyznaczniku decydują się na pracę w obszarze techniki lub w jakiejś konkretnej funkcji w organizacji, np. ZZL
2. Kompetencje menedżerskie. Jednostki dążące do objęcia konkretnych stanowisk menedżerskich cechuje właśnie ten wyznacznik, posiadają oni

⁸² - Sześć kotwic kariery zawodowej, <http://abc.online.wolterskluwer.pl/WKPLOnline/index.rpc> (data odczytu: 13.06.2013)

⁸³ A. Miś, *Koncepcja rozwoju...*, op. cit., s. 84.

⁸⁴ E. Schein *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison – Wesley, Reading, MA, cyt. za: A. Miś, *Koncepcja rozwoju...*, op. cit., s. 85.

zdolności interpersonalne, przywódcze, oraz umieją właściwie integrować prace wielu osób, podejmując na czas odpowiednie decyzje.

3. Autonomia niezależność. Wyróżniającą cechą tego wyznacznika jest wyzwolenie się od hierarchicznych struktur organizacji. Dla jednostek liczy się przede wszystkim pełna swoboda nieskrępowana zasadami i procedurami firmowymi w podejmowaniu decyzji. Awans jest nie znaczącym epizodem wobec samodzielnej pracy.
4. Bezpieczeństwo / stabilność. Osoby o tym wyznaczniku preferują pracę z jasno określonymi kryteriami i dającymi się przewidzieć sytuacjami, poszukiwanie stabilnego i bezpiecznego zatrudnienia z dłuższą perspektywą ciągłości pracy staje się dla nich priorytetem
5. Wyzwanie. Osoby kierujące się tym wyznacznikiem cechuje chęć przewyższania trudnych problemów, awans zepchany całkowicie na dalszy plan jest nieznaczący, gdyż jednostki kierują się wyzwaniem o dużym stopniu zróżnicowania, pragnąc nieprzewidywalnej pracy i ciągłych nowości, to taki „niespokojny duch”, oczekujący nieustannych pobudek.
6. Usługi / pomoc innym / poświęcanie. Celem osób o tym wyznaczniku jest chęć niesienia pomocy innym, a osiągnięcie satysfakcji wynika z przeświadczenia wykonywania czegoś wartościowego, czyli poświęcania się dla potrzebujących.
7. Zintegrowany styl życia. Jednostka dąży do wypracowania takiego stanu rzeczy, aby osiągnąć równowagę pomiędzy życiem osobistym, a pracą zawodową kreującą jej karierę.
8. Przedsiębiorczość. Dla osób odznaczających się tym wyznacznikiem idealnym rozwiązaniem jest prowadzenie własnej działalności, gdzie mogą wykazać się pokonywaniem trudności i ryzyka, poszukiwaniem nowości. To co motywuje te osoby to wysoka swoboda decyzyjności i szansa osiągnięcia wysokich pozycji.

Autor zaprezentowanych kotwic kariery zamierzał pomóc w pokazaniu obszaru dla danej osoby, który odkryty przez nią i rozwijany może stać się determinantem, oraz szansą na sukces.

Kolejnym, równie ważnym użytecznym narzędziem jest model zgodności J. Hollanda, zwany też heksagonalnym⁸⁵, który sukcesywnie od kilkadziesiąt lat rozwijany jest w USA i Europie. Metoda ta pozwala poznać własne preferencje zawodowe, oraz może posłużyć, jako metoda selekcji i doskonalenia kadr. Wg jej koncepcji pod wpływem oddziaływań środowiska zewnętrznego rodzi się jeden z sześciu typów osobowości zawodowej, poszukujący odpowiedniego dla siebie środowiska zawodowego⁸⁶. Tabela nr 1 prezentuje zdiagnozowane przez Hollanda typy osobowości: realistyczny, badawczy, artystyczny, społeczny, przedsiębiorczy i konwencjonalny, oraz odpowiadające im zawody. Można przyrzeć się nieco bliżej osobowościom opisywanym przez tegoż autora, dokonując pobieżnej analizy:

Tabela nr 1 Typy osobowości w odniesieniu do zawodów

TYP OSOBOWOŚCI ZAWODOWEJ	ZAWODY
REALISTYCZNY	stolarz, kierowca, rolnik, mechanik samochodowy, elektryk, technik, inżynier, itp.
BADAWCZY	psycholog, mikrobiolog, chemik, fizyk, antropolog, geolog, meteorolog, itp.
ARTYSTYCZNY	muzyk, dekorator wnętrz, redaktor, kompozytor, reżyser, pisarz, aktor, itp.
SPOŁECZNY	psycholog, nauczyciel, duchowny, opiekun społeczny, logopeda, itp.
PRZEDSIĘBIORCZY	prawnik, kierownik sklepu, przedstawiciel handlowy, menedżer, itp.
KONWENCJONALNY	księgowy, urzędnik, redaktor techniczny, sekretarka, itp.

Źródło: -Typy osobowości, <http://abc.online.wolterskluwer.pl/WKPLOnline/index.rpc>

- Typ realistyczny charakteryzuje jednostkę, która uzdolniona jest manualnie, zręcznie posługuje się maszynami i narzędziami, oraz preferuje aktywność fizyczną, a także wartości praktyczne. Autor przypisuje mu m.in. szczerłość, wytrwałość, oszczędność, skromność z zaznaczeniem skłonności konformistycznych i materialistycznych oraz

⁸⁵ J. Holland, *Making Vocational Choices: A Theory of Personality and Work Environments*, 2nd Ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, cyt. za: A. Miś, *Koncepcja rozwoju...*, op. cit., s. 86.

⁸⁶ - Profil zainteresowań zawodowych J. Hollanda, <http://abc.online.wolterskluwer.pl/WKPLOnline/index.rpc> (data odczytu: 13.06.2013)

braku predyspozycji społecznych⁸⁷. Zawody w których się sprawdzi to m.in. elektryk, kierowca lub inżynier.

- Kolejny typ osobowości to badawczy, posiadający umiejętności analityczne i naukowe, lecz z deficytem na przywódcze. Wg J. Hollanda to osoba bardzo precyzyjna i krytyczna, poza tym drobiazgowa i ostrożna, preferująca intelektualne zajęcia, służące wzbogacaniu stanu wiedzy. Zawody dla niego to np. chemik, geolog i psycholog.
- Następny typ osobowości będący artystycznym, cechuje zdolność twórcza, przejawiająca się w uprawianiu sztuk pięknych, zamiłowaniu do muzyki lub pisarstwa, twórczości aktorskiej albo rzeźbiarskiej, J. Holland przypisuje mu łąkę niezależnego indywidualisty, zbyt emocjonalnego i niepraktycznego, zbyt zmanierowanego i ekspresyjnego, nie mającego żadnych predyspozycji urzędniczych. Najbardziej odpowiednie zawody dla takiej osoby to m.in. muzyk, redaktor, pisarz lub aktor.
- Z kolei typ społeczny przejawia troskę o innych, posiada umiejętności kontaktowania się z ludźmi, jest towarzyski i życzliwy, opisany przez autora, jako osoba odpowiedzialna i pomocna, pełna empatii, patrząca pozytywnie na siebie i na pozostałych ludzi, za to brak jej umiejętności technicznych i naukowych. Zawody preferowane w jej przypadku to np. duchowny, logopeda albo nauczyciel.
- Następny typ przedsiębiorczy charakteryzuje osobę dążącą do osiągnięć finansowych i materialnych, poszukującej władzy, towarzyszy mu umiejętność przekonywania i przejmowania inicjatywy. To osoba energiczna i impulsywna, dobrze socjalizowana, ale także potrafiąca słuchać innych, a przy tym pełna optymizmu, jednakże brak jej umiejętności naukowych. Zawody najlepiej odpowiadające tej osobie to m.in. prawnik, przedstawiciel handlowy i menedżer.
- Ostatni typ konwencjonalny potrafi sumiennie i wytrwale wykonywać swoją pracę, przypisuje się mu umiejętności urzędnicze i zdolności arytmetyczne, dbałość o porządek i przestrzeganie ustalonych reguł. Osoby te jednak nadmiernie się kontrolują wytwarzając sztywne ramy wokół siebie, brak im także umiejętności artystycznych. Zawody w których się sprawdzą to np. bibliotekarz, urzędnik, sekretarka lub ekspert podatkowy

⁸⁷ A. Miś, *Koncepcja rozwoju...*, op. cit., s. 87.

J. Holland w swojej koncepcji osobowości zawodowej dokonał uzupełnienia, o dość konkretnie sprecyzowany test *Self – Directed Search*, tzw. SDS. To narzędzie ustala trzyliterowy kod, będący kombinacją pierwszych trzech liter najbliższych typom osobowości zawodowych jednostki⁸⁸. W badaniach odpytywano osobę, jakie zawody dotychczas podejmowała, lub jakie miała w planach. Na tej podstawie tworzono wspomniany już trzyliterowy kod preferowanego przez nią środowiska pracy, następnie w odpowiednim słowniku kodów zawodowych J. Hollanda odszukiwano utworzonej konfiguracji i odpowiadającej jej liście zawodów. Ta użyteczna informacja była bardzo pomocna w doradztwie zawodowym, a także w planach kariery zawodowej. Po za tym J. Holland w dalszych pracach doszedł do wniosku, że relacje pomiędzy typami osobowości, a środowiskiem pracy mogą zostać także uporządkowane wg modelu heksagonalnego, co dokonał i nazwał rachunkiem różnic / podobieństw. Podał możliwe relacje, jakie mogą powstawać w skutek zestawień i obliczeń pól znajdujących się w słynnym sześcianie oznaczonym odpowiednimi cyframi. Relacje, jakie wytypował to⁸⁹:

- Zgodność – opisywana jako odpowiedniość osobowości zawodowej danej osoby, oraz jej środowiska zawodowego
- Zwartość – określana przez pomiar odległości dzielącej poszczególne typy osobowości od środowiska zawodowego
- Zróznicowanie – podany poziom odpowiedniego dla danej jednostki typu osobowości lub środowiska, ukazujący jej odróżnianie się od pozostałych typów.

Zaprezentowany instrument pomiaru wciąż ubogaczony przez inne pomiary doskonale spełnia swoją funkcję w poradnictwie rozwoju indywidualnego, gdyż jak dowodzą badania, dorosłe osoby z upływem czasu, bardziej świadome swoich predyspozycji, oraz wymogów różnych środowisk zawodowych coraz lepiej dobierały pracę zgodną z ich osobowością⁹⁰.

Podsumowując model J. Hollanda i kotwice kariery E. Scheina można przypuszczać, że umiejętne wykorzystanie tych pomocy naukowych w określaniu własnej osobowości i wyznawanych wartości, oraz poznanie środowisk zawodowych odpowiadających indywidualnym predyspozycjom z powodzeniem może przyczynić się w odnalezieniu

⁸⁸ Tamże, s. 89.

⁸⁹ Tamże, s. 89.

⁹⁰ C. Minor, *Career Development: Theories and Models* [w:] *Career Development. Theory and Practice*, DH. Montross, Ch. J. Shinkman, Charles C. Thomas Publisher, Springfield, IL, s. 17, cyt. za: A. Miś, *Koncepcja rozwoju...*, op. cit., s. 90.

swojego miejsca na rynku pracy, gdzie czeka wymarzone zajęcie zgodne z naszymi oczekiwaniami i predyspozycjami.

1.3.3. Orientacje wobec kariery i stosowanie indywidualnych strategii.

Pracownicy, którzy chcą mieć poczucie władzy nad swoim rozwojem zawodowym, często w zamyśle mają określony własny cel kariery zawodowej, mniej lub bardziej sprecyzowany. Oczekiwania pracowników są zazwyczaj zróżnicowane, począwszy od uzyskania odpowiedniego dochodu, zdobywania władzy, poprzez możliwość sporej swobody i zwiększenia zakresu poziomu odpowiedzialności, stąd w bogatej literaturze przedmiotu spotkać można dość odmienne orientacje, mieszczące się w pięciu grupach⁹¹:

- Pierwszą grupę tworzą osoby zorientowane na awans
- Do drugiego przydziału zaliczyć można jednostki dążące do zabezpieczenia swojego aktualnego stanowiska w pracy
- Trzecią grupę stanowią osoby, którym kariera zawodowa ma umożliwić wykonywanie kreatywnej pracy
- Czwarty obszar zajmują osoby, które opierają swoją karierę na posiadanych umiejętnościach
- Ostatnią, piątą grupę tworzą osoby ceniące niezależność i samodzielność, są więc zorientowane na autonomię

Jeśli osoby znają właściwą dla siebie orientację, czyli wiedzą jaki jest ich cel zawodowy przystępują do opracowania strategii działania, która ma ich przybliżyć do tego celu. Literatura przedmiotu podaje siedem głównych rodzajów strategii kariery zawodowej, przedstawiające się następująco⁹²:

1. *Utrzymywanie wysokich kompetencji i efektywności pracy na obecnie zajmowanym stanowisku, lub w ramach pełnionej funkcji* – działania ukierunkowane są na wzrost kompetencji, z reguły formalny, dający sygnał przełożonym o gotowości przyjęcia kolejnych, nowych zadań

⁹¹ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ...* op. cit., s. 313.

⁹² J. Greenhaus, G. Callanan, *Career Management*, Harcourt Brace College Publishers, Fort Worth, s. 75, cyt. za: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami...* op. cit., s. 313 – 314.

2. *Zwiększanie zaangażowania w wykonywaną pracę* – przejawia się m. in. w dobrowolnym pozostawaniu po godzinach pracy i demonstrowaniu gotowości do podjęcia coraz trudniejszych wyzwań
3. *Doskonalenie umiejętności przez aktywny udział w różnego rodzaju programach szkoleniowych i treningowych* – polega na rozszerzeniu własnych umiejętności, np. poprzez wolontariat lub inne dodatkowe kursy
4. *Rozszerzanie opcji rozwoju kariery przez różne działania* – przejawiająca się w informowaniu innych o swoich aspiracjach i zainteresowaniach, stosowane są tu rozmaite techniki, takie, jak⁹³: *selfnomination*, czyli informowanie wobec wszystkich, jakie ma się plany i aspiracje wobec danego stanowiska, *visiposure*, to działanie zmierzające do wystawiania się na widok publiczny lub *networking*, przejawiający się w tworzeniu sieci znajomych i przyjaciół w firmie, oraz *temping* przypominający łapanie okazji w chwili np. czasowego oddelegowania na inne stanowisko, na którym można się sprawdzić
5. *Pielęgnowanie i rozwijanie stosunków z kolegami, przełożonymi, oraz aktywne uczestnictwo w życiu społecznym organizacji* przejawiające się w dążeniu do posiadania np. kilku mentorów, którzy będą służyli radą i pomocą w osiągnięciu celów kariery zawodowej
6. *Tworzenie własnego wizerunku osoby sukcesu, mającej znaczący potencjał rozwojowy* – polegające na kreowaniu własnego *image* w oczach innych poprzez ubiór, sposób zachowania i postępowania na co dzień
7. *Prowadzenie gier politycznych wewnątrz organizacji* – to działania dążące do zawierania rozmaitych koalicji, z wykorzystywaniem władzy, czy też przemilczeniem niewygodnych faktów lub schlebianiem innym, lecz ze względów etycznych są raczej nieodpowiednie.

Posiadając wiedzę dotyczącą orientacji wobec kariery, oraz umiejętność odczytywania stosowanych indywidualnych strategii przez pracowników można z dużym prawdopodobieństwem prawidłowo wspomóc własnych ludzi w dążeniu do ich celów, z uwzględnieniem celów firmy oczywiście. Nie zawsze jest to takie proste i oczywiste, ale postępując bez teoretycznego filara, równie dobrze można brnąć na ślepo przed siebie.

⁹³ A. Miś, *Koncepcja rozwoju...*, op. cit., s. 94.

1.4. Organizacyjne aspekty determinujące przebieg kariery zawodowej

1.4.1. Wewnętrzne uwarunkowania rozwoju kariery

Organizacje mając na uwadze założone cele biznesowe, podporządkowują sobie pracowników tworząc im właściwe warunki rozwoju w oczekiwaniu zwrotu z tego tytułu. Jednostki także kierują się własnymi celami, upatrując w organizacjach miejsca realizacji swoich oczekiwań. Ścieżka rozwoju zawodowego przyciąga działanie tych dwóch podmiotów do siebie, ponieważ obopólne ich posunięcia przynoszą korzyści zarówno jednej, jak i drugiej stronie. Firmy mogą się stać takim „systemem karier” pracujących w niej ludzi, utworzonym po to, by zaspokajać potrzeby zarówno jednostek i organizacji⁹⁴. Warto rozpatrzyć, co wewnątrz przedsiębiorstw może warunkować kształt i przebieg ścieżek zawodowych. Wg A. Miś, aby funkcja personalna była realizowana w wyznaczonym kanonie potrzebna jest odpowiednia struktura organizacyjna i konkretne zadania, oraz podział ról.⁹⁵ W zależności od przyjęcia odpowiednich metod, technik i instrumentów proces ten może przebiegać w zróżnicowany sposób, wpływając bez wątpienia na przebieg ścieżek zawodowych poszczególnych pracowników. Problemowość zadań realizowanych w organizacji, takich jak chociażby zarządzanie rzeszą ludzi na etapie plateau kariery, zwolnienia, niesprzyjająca sytuacja w firmie, presja czasu, malejąca produktywność zasobów ludzkich to kolejne i znaczące determinanty przebiegu ścieżek zawodowych⁹⁶. Należy wspomnieć także o brakach kompetencyjnych pracowników, którzy bezpośrednio wywierają nacisk na obejmowanie wakatów na wewnętrznym rynku pracy, co nie koniecznie jest korzystne dla firmy. Kolejne uwarunkowanie, jak konieczność rozbudowania doradztwa w zakresie kariery i planowania karier dla specyficznych grup, będących np. w fazie kryzysu kariery zawodowej, stanowi równie istotne znaczenie⁹⁷. W determinantach systemu karier w organizacji, niektórzy autorzy upatrują podmioty kształtujące kariery zawodowe, gdyż firmy w różnym stopniu stwarzają szansę w przewodniczeniu indywidualnym karierom, przejmując niekiedy całkowitą kontrolę nad przebiegiem tychże karier⁹⁸. Okoliczności, które towarzyszą wymienionym, przykładowym elementom nie mające znaczenia systemowego w sposób

⁹⁴ Tamże, s. 105.

⁹⁵ Tamże, s. 105.

⁹⁶ Tamże, s. 106.

⁹⁷ Tamże, s. 106.

⁹⁸ D. T. Hall, *Careers Development in Organizations*, Jossey Bass, San Francisco 1986, cyt. za: A. Miś, *Konceptcja rozwoju...*, op. cit., s. 106.

pośredni wpływają na kształt i przebieg karier zawodowych, są spontaniczne, przypadkowe i często nieprzewidywalne.

W tym miejscu należy wspomnieć także o kulturze organizacyjnej firmy, która jest duszą firmy, tworzoną przez pracowników, ich osobowości, inteligencję i takt w kontaktach międzyludzkich i w obsłudze klientów. To nie budynki i ich wyposażenie tworzą markę przedsiębiorstw, ale właśnie kapitał ludzki, często przesądzający o sukcesie firmy⁹⁹. Właściwa kultura organizacyjna wspomaga więc proces rozwoju swojej kadry, natomiast zbyt sztywne jej regulacje podcinają skrzydła obiecującym pracownikom, którzy mają predyspozycje do wnoszenia pożądanych efektów. Długofalowe programy rozwojowe w firmie ukierunkowują kulturę organizacyjną na podnoszenie wartości dodanej i wzrost efektywności, oraz na zdobycie ugruntowanej pozycji rynkowej.¹⁰⁰ Tak więc właściwa kultura organizacyjna sprzyja, a jej nieodpowiednia forma tylko przeszkadza w realizowaniu oczekiwanych ścieżek karier zawodowych. Kultura może zatem przynosić korzyści lub straty zatrudnionym, jak i przedsiębiorstwom.

1.4.2. **Rozwój kariery, a formy organizacji**

Wszystkie firmy posiadają ustrukturyzowaną formę działalności, w większości jest ona sformalizowana, jeżeli organizacja zaczyna się rozrastać. To w jakim przedsiębiorstwie dana osoba rozpocznie pracę ma niepodważalnie wpływ na rozwój jej ścieżki zawodowej. Nie bez powodu, coraz więcej firm przyciąga nowych pracowników, deklarując im rozwój zawodowy na najwyższym poziomie i ma to swoje uzasadnienie, o ile idzie w parze z prawdą. Coraz bardziej wymagający rynek pracy wymusza bycie konkurencyjnym, zatem większość osób, zwłaszcza młodych zwraca uwagę, w jakiej firmie ma szansę rozwinąć skrzydła i zdobyć cenne doświadczenie.

Biorąc pod lupę organizacje funkcjonalne, dywizjonalne i macierzowe można powiedzieć, że do ich struktur kariera przylega znacząco¹⁰¹, mając zazwyczaj ściśle określony kierunek ku górze w hierarchii organizacji. To od inicjatywy przełożonego lub od działu personalnego zależy, jak pracownik będzie awansował w strukturze, a jego rozwój

⁹⁹ A. Sajkiewicz, Ł. Sajkiewicz, *Nowe metody pracy z ludźmi: Organizacja procesów personalnych*, Poltex, Warszawa 2002, s.43.

¹⁰⁰ Tamże, s.43.

¹⁰¹ A. Miś, *Koncepcja rozwoju...*, op. cit., s. 120.

podyktowany jest wymogami kolejnych stanowisk, poczynając od umiejętności technicznych a na menedżerskich kończąc.

Inaczej rysuje się organizacja sieciowa, w której odpowiedzialność za kierunek i tempo rozwoju kariery ponosi jednostka, przy jednoczesnym wsparciu organizacji. Pracownik jest ogniwnem bardziej niezależnym w firmie, lecz nadal wykorzystywany jako „instrument” realizacji celów organizacyjnych¹⁰². W takich firmach liczą się nie tylko specjalistyczne kwalifikacje, ale przede wszystkim umiejętność współpracy, która stwarza sporą możliwość wykorzystywania kontaktów z firmami partnerskimi będącymi w kręgu sieci. Rozwój kariery wiąże się zatem z rozwojem kwalifikacji, gdzie pracownik w ramach organizacji kształtuje swój potencjał.

Jeśli przyjrzymy się organizacjom przyszłości uwidacznia się tu zupełny spadek wspomnianej zależności pracownika od firmy. To jednostka w głównej mierze decyduje o kierunku i tempie rozwoju kariery zawodowej, wykorzystując firmę, jako narzędzie w tym celu¹⁰³. Typowa kariera polegająca na przemieszczeniach stanowiskowych została wyparta ze względu na nieformalną strukturyzację zespołów pracowniczych. W tak utworzonej firmie liczą się pełnione role przez poszczególne osoby, ich wkład w postaci wiedzy specjalistycznej, wnoszony w różne projekty warunkuje powodzenie całości przedsięwzięć, zatem aspektem kariery staje się możliwość realizacji wykorzystania posiadanych kwalifikacji. Charakter firmy przybiera formę organizacji wiedzy, na którą składają się konfiguracje kompetencji wszystkich jednostek tworzących zespoły projektowe, gdzie pożądane są otwartość i współpraca, nie tylko w odniesieniu do miejsca pracy, ale także w odniesieniu do potrzeb klienta zewnętrznego.¹⁰⁴

Podsumowując ogólnie zarysowane struktury organizacji i kształtowane w nich kariery zawodowe można odnaleźć ścisły związek, który unaocznia zależność rozwoju kariery zawodowej od struktury organizacyjnej. Jednostki, które same chcą decydować o sobie w tym zakresie wybiorą firmy o strukturze płaskiej i dynamicznie rozwijające się, zaś osoby potrzebujące wsparcia i ukierunkowania własnego rozwoju złożą to na barki bardziej zhierarchizowanych organizacji. W dzisiejszych czasach jest to jeszcze jednak luksus, aby pozwolić sobie na grymaszenie przy wyborze firmy, w której chce się pracować, gdyż wiele

¹⁰² Tamże, s. 120.

¹⁰³ Tamże, s. 120.

¹⁰⁴ B. Nogalski, H. Czubasiewicz, *Rola kierowników w procesie pozyskiwania i rozwoju pracowników w przedsiębiorstwie XXI wieku*, w: *Przyszłość pracy w XXI w.*, pr. zbior. pod red. S. Borkowskiej, IPiSS, Warszawa 2005., s. 208.

wykształconych osób przymuszone sporym bezrobociem i trudną sytuacją finansową wciąż zmuszonych jest do przyjmowania ofert pracy, które się nadarzą. To taki kawałeczek naszej szarej rzeczywistości, w której bardzo trudno się przebić ze swoimi pasjami i oczekiwaniami. Pozostaje mieć nadzieję, że przetrwają na rynku tylko najlepsze firmy, czyli takie, którym nie jest obojętny rozwój pracownika, mogący przynieść oczekiwane efekty dla organizacji.

1.4.3. Bariery rozwoju w organizacji

Stanowiska w organizacjach wyznaczają pewne kryteria, które pracownicy muszą respektować, jeżeli aspirują do objęcia tychże stanowisk. Przemieszczanie się pracowników w tym obrębie wyznacza możliwe do osiągnięcia ścieżki karier zawodowych, na których mogą jednak pojawić się bariery nazwane, jako kres możliwości na wytyczonych ścieżkach rozwoju¹⁰⁵.

Literatura przedmiotu klasyfikuje bariery raczej niejednoznacznie, jednym z przykładów jest podział zaproponowany przez H. Gunz, M. Evans, R. M. Jalland, gdzie wytypowano bariery techniczne, którym sprzyjają mocno różniące się od siebie w wymaganiach, separujące pozycje w organizacji¹⁰⁶. Należą do nich stanowiska wysoko wyspecjalizowane i profesjonalne zawody, które wyróżnia długotrwała akumulacja wiedzy. Inny typ bariery technicznej to *chalk lines*, czyli tzw. linie kredowe, które dzielą pozycje lub role nie różniące się jednak zazwyczaj technicznie. Mowa tu o sytuacji, w której pracownik obejmuje nowe stanowisko pracy, na którym potrzebne są mu takie same kwalifikacje, jak na poprzednio zajmowanym, jednakże zasadniczo różniące się pełnią rolą warunkowaną otoczeniem technicznym i społecznym¹⁰⁷.

Innym typem barier generowanych przez same organizacje, a nie mające podłoża technicznego są bariery instytucjonalne. Należą do nich kontrakty zatrudnieniowe, prawodawstwo, któremu podlega na danym terenie firma, oraz podstawy społeczne, organizacja pracy, rozmiar organizacji i grupy wpływu¹⁰⁸. Jeśli chodzi o kontrakty zatrudnieniowe to bariera ta odnosi się głównie do specjalistów, którzy w swoim kontrakcie

¹⁰⁵ A. Miś, *Koncepcja rozwoju...*, op. cit., s. 121.

¹⁰⁶ H.P. Gunz, M. G. Evans, R. M. Jalland, *Chalk Lines, Open Borders, Glass Wall, and of Frontiers: Career and Creativity* [w]. *Explorations in the Remaking of Work*, M. Peiperl, M. Arthur, N. Anand, Oxford University Press, Oxford 2002, s. 62, cyt. za: A. Miś, *Koncepcja rozwoju...*, op. cit., 120.

¹⁰⁷ A. Miś, *Koncepcja rozwoju...*, op. cit., s. 123.

¹⁰⁸ Tamże, s. 124.

mają zawartą klauzulę dotyczącą okresu karencji zatrudnienia, po odejściu z dotychczasowej firmy, w ten sposób firmy chronią się przed odpływem cennego kapitału intelektualnego do konkurencji. Jeśli przyjrzeć się kolejnej barierze, którą jest prawodawstwo odczytać można na tym polu, przykładowo utrudnienia w zakresie zatrudniania cudzoziemców i chociaż dzisiaj coraz więcej poświęca się temu problemowi uwagi, nadal jest on istotnie żywy. Ten typ bariery można odnieść także na grunt limitów wyznaczanych przez państwo w określonych dziedzinach zawodów, w Polsce może to być np. środowisko prawnicze, lecz ostatnie posunięcia rządzących w sprawie deregulacji niektórych zawodów pozwalają mieć nadzieję, że w przyszłości bariera ta będzie słabnąć. Kolejna bariera nazwana podstawami społecznymi wybiega poza obręb organizacji, a ulokowana jest dość gruntownie w strukturze społecznej. Można tu wspomnieć o roli kobiet, która dość powszechnie kojarzona jest nadal z zajmowaniem się domem i rodziną, ta rola kobiet nie jest w stanie przebić tzw. "szklanego sufitu"¹⁰⁹, gdyż osiągnięcie intratnych pozycji w organizacji i swobodne decydowanie o zawodzie, jaki chce się wykonywać, zazwyczaj jest raczej domeną mężczyzn w niejednej jeszcze kulturze. Znacząco przedstawia się bariera rozmiaru organizacji, która niejednokrotnie stwarza problemy z przemieszczaniem się pracowników o specjalistycznych umiejętnościach, zarówno w małych, jak i w większych organizacjach. O ile w małych organizacjach prowadzi to do realizowania kariery typu *chalk line*, o tyle w dużych organizacjach może przybierać ona takie samo miano łączne z barierami separującymi¹¹⁰. Jeśli zaś chodzi o grupy wpływu tworzące kolejną barierę to ściśle łączą się one z zakresem władzy, jaki posiadają rozmaite grupy w firmie. Nie są, aż tak widoczne, jak wcześniej wymienione, a ich stosowanie budzi zazwyczaj nieetyczne skojarzenia.

Zupełnie odmienną barierą jest prosta i praktyczna propozycja M. Pell, który twierdzi, że specyficzne problemy jednostki mogą tworzyć indywidualne bariery¹¹¹, takie jak: niewystarczające kwalifikacje, wykonywanie pracy o niższym statusie niż oczekiwana, znudzenie, przepracowanie, słabe wykorzystanie potencjału pracowników, brak perspektyw rozwoju i plateau w karierze, paradoksalny awans na stanowiska, które przewyższają kompetencje sukcesora, kłopoty z przełożonym lub współpracownikami, zły kierunek wyboru kariery i organizacji, osobiste problemy, dyskryminacja ze względu na płeć, wiek, rasę lub inne, oraz historia i lokalizacja geograficzna firmy.

¹⁰⁹ Tamże, s. 124.

¹¹⁰ A. Miś, *Koncepcja rozwoju...*, op. cit., s. 124 – 125.

¹¹¹ M. Peel, *Career Development and Planning, A Guide for Managers, Trainers and Personnel*, Staff, McGraw-Hill Book Comp., London 1992, s. 133 i nast., cyt. za: A. Miś, *Koncepcja rozwoju...*, op. cit., s. 125 – 130.

Wszystkie wymienione typy barier mają ogromne znaczenie ukierunkowujące rozwój indywidualnych ścieżek karier zawodowych, są także elementem wprowadzania stabilizacji w działalności gospodarczej, ułatwiają zarządzanie i amortyzują niewłaściwe posunięcia pewnych grup lub stanowisk, chroniąc w ten sposób innych w organizacji¹¹². W zależności od natężenia występujących barier pracownicy w mniejszym lub większym stopniu starają się stawiać im czoła, niestety gro pracownikom po prostu odpuszcza i rezygnuje z walki o siebie trwając biernie w letargu bezsilności, ci którzy jednak nie godzą się na taki stan rzeczy odchodzą z organizacji, poszukując miejsca pracy zgodnego ze swoimi oczekiwaniami.

¹¹² A. Miś, *Koncepcja rozwoju...*, op. cit., s. 125 – 131.

Rozdział 2

Projektowanie i zarządzanie ścieżkami karier w organizacji

2.1. Proces zarządzania karierą pracowników

2.1.1. Subprocesy współtworzące zarządzanie karierami

Zarządzanie karierą zawodową to proces planowania, implementowania, oraz monitorowania założonych celów, a także strategii w odniesieniu do poszczególnych pracowników¹¹³. Wg M. Armstronga do trzech głównych celów zarządzania karierą można zaliczyć:

- Zaspokojenie potrzeb organizacji w zakresie sukcesji na stanowiska kierownicze
- Przyjmowanie do pracy osób z perspektywą, oraz zapewnienie im odpowiednich warunków, co do szkoleń i ciągłego doskonalenia
- Zapewnienie pracownikom o odpowiednich predyspozycjach czytelnych wskazówek i zachęt, by mogli realizować karierę, odpowiadającą ich aspiracjom i talentom¹¹⁴.

W polskich przedsiębiorstwach, mimo coraz lepszej znajomości wiedzy z zakresu ścieżek karier zawodowych, wciąż jednak zbyt mało uwagi poświęca się temu zagadnieniu.¹¹⁵. Brakuje działań wspierających, a same ścieżki zawodowe są uważane za „przydatne”, ale nie niezbędne. Dominuje model samodzielnego zarządzania karierą, a przecież teoria jasno podpowiada, aby pracodawca wspomagał pracownika w jego staraniach, oferując mu szkolenia, wsparcia i porady w kwestii kariery. Podstawowym rozwiązaniem tego problemu staje się aktywne zarządzanie karierą.¹¹⁶

Z literatury przedmiotu można odczytać traktowanie karier pracowniczych, ujęte następująco:

- Podejście „niewidzialnej ręki” zakładające, że osoby ambitne same będą dążyć do osiągnięcia wysokich pozycji i prędkiej, czy później im się to uda, natomiast osoby

¹¹³ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 311.

¹¹⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 533.

¹¹⁵ G. Łukasiewicz, *Kształtowanie karier zawodowych*, w: *Rozwój personelu...*, op. cit. s. 87.

¹¹⁶ P. Reilly, T. Williams ; przeł. K. Wacowska, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi : rozwijanie potencjału organizacji dzięki funkcji personalnej*, Wyd. 2, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 308.

o odmiennych cechach charakteru po prostu nie muszą realizować kariery zawodowej.

- Podejście „poszukiwaczy pereł” odznacza się tym, iż w organizacji poświęca się więcej uwagi wybranym osobom w młodym wieku o wysokich umiejętnościach i szerokiej wiedzy, rokujących pozytywnie na przyszłość w kwestii objęcia intratnych stanowisk.
- Podejście „planowania karier”, które zakrawa nowoczesnością, obejmujące cele, potrzeby i możliwości zarówno organizacji, jak i plany zawodowe pracowników¹¹⁷

Oczywiście najbardziej korzystne jest podejście planowania karier, dlatego też zostanie ono pokrótce omówione w dalszej części tej pracy. Ważne, aby w praktyce zostały jasno określone wymagania stawiane pracownikom, którzy aspirują do obejmowania wysokich stanowisk, przejrzyste reguły awansowania dają zaczątek podnoszenia motywacji pracowników, oraz przyczyniają się do zaangażowania w realizacji celów firmy¹¹⁸.

Na całość zarządzania karierą składają się procesy planowania kariery, oraz planowania sukcesji, co przedstawia rys. nr 5. W realizacji założonych celów, dążących do kształtowania karier pracowniczych niezwykle ważną staje się zatem funkcja planowania, która powinna być poprzedzona analizą profilu kompetencyjnego dla konkretnych stanowisk pracy, którymi zainteresowani są dani pracownicy¹¹⁹. W praktyce najpierw trzeba podjąć decyzję, które kompetencje mają odpowiadać specyficznym potrzebom, a które będą tworzyć jakość dla całości organizacji¹²⁰. Utworzony profil cech stanowiska powinien zawierać informacje na temat kwalifikacji pracownika, wymagany poziom i kierunek wykształcenia, oczekiwane doświadczenie zawodowe, oraz kompetencje, które wyróżniają pracownika lub są pożądane¹²¹. Aby prawidłowo rozpoznać składowe profilu kompetencyjnego pracownika należy skorzystać z wybranych technik diagnostycznych wystandaryzowanych lub niewystandaryzowanych. Te pierwsze będą badać uzdolnienia, inteligencję, osiągnięcia, zainteresowania, cechy osobowości, system wartości, oraz etap rozwoju kariery. Zaś te drugie skonfrontują informacje o pracowniku z życiorysu i listu motywacyjnego, z wywiadu selekcyjnego, a także z genogramu i biogramu. Zebrane dane do celów diagnostycznych, oraz

¹¹⁷ Z. Jasiński, *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1998, s. 86 – 87.

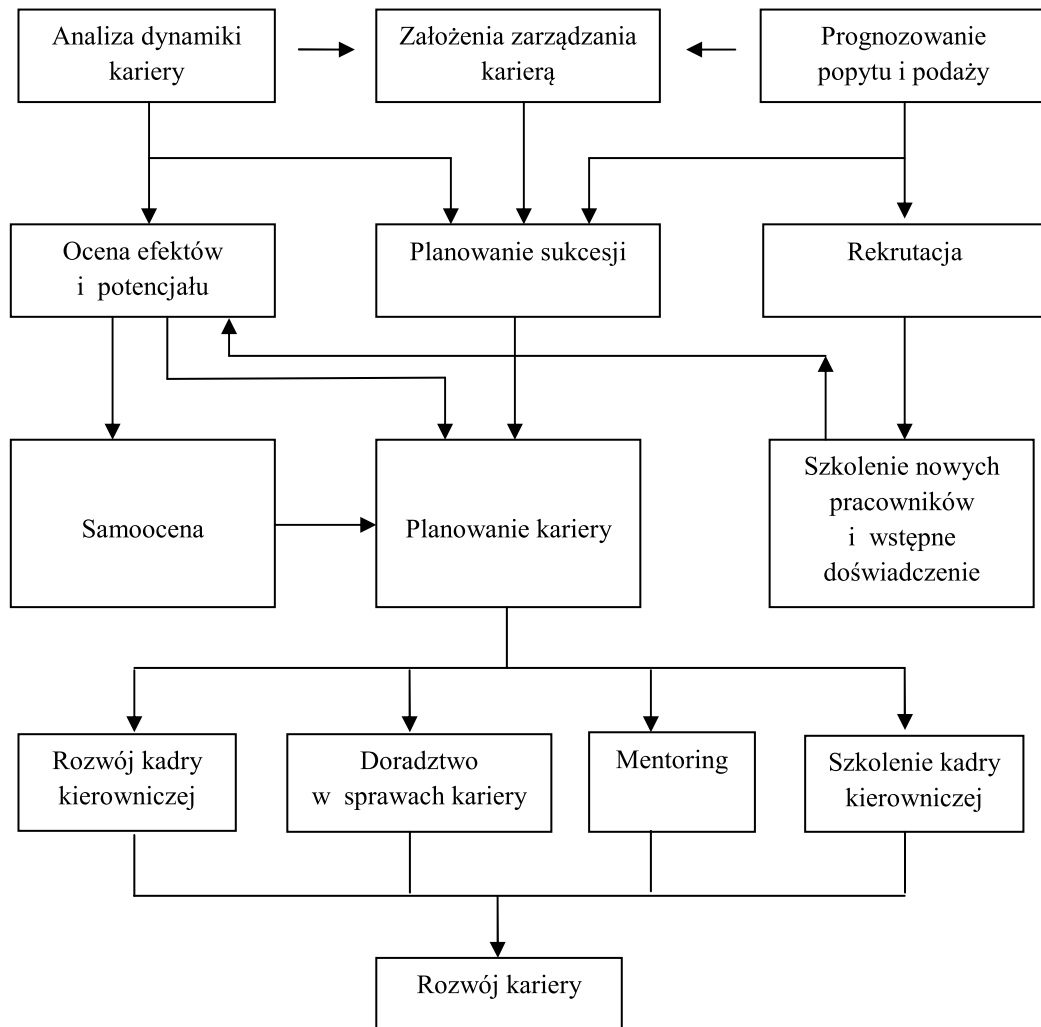
¹¹⁸ G. Łukasiewicz, *Kształtowanie karier zawodowych*, w: *Rozwój personelu...*, op. cit. s. 87.

¹¹⁹ A. Miś, *Koncepcja rozwoju...*, op. cit., s. 139.

¹²⁰ T. Rostowski, *Zarządzanie kompetencjami w praktyce*, w: *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, pr. zbior. pod red. A. Poczowskiego, Oficyna Ekonomiczna. Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2005, s. 440.

¹²¹ A. Poczowski, A. Miś, *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2000, s. 71.

ich wyniki pozwalają na poprawne skonstruowanie indywidualnych ścieżek rozwoju zawodowego¹²².



Rys. nr 5. Proces zarządzania karierą

(Źródło: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, wydanie IV, s. 534.)

Ścieżki karier są dedykowane przede wszystkim indywidualnym potrzebom pracowników, a więc nie są pojęciem o takim samym znaczeniu, co plany karier, które z kolei przede wszystkim podkreślają strategiczne potrzeby organizacji¹²³. Ścieżka kariery zawodowej wg M. Suchara to indywidualny plan rozwoju zawodowego, przewidziany

¹²² A. Miś, *Koncepcja rozwoju...*, op. cit., s. 142.

¹²³ - Przygotowanie planu ścieżek karier, <http://abc.online.wolterskluwer.pl/WKPLOnline/index.rpc> (data odczytu: 28.06.2013)

w danej organizacji dla wszystkich lub wybranych pracowników firmy¹²⁴. Powinien on zawierać opis konkretnych stanowisk uwzględniający awansowanie, z określeniem pionu i horyzontem czasu na kolejne przejścia, oraz wszystkimi niezbędnymi szkoleniami, zapewniającymi płynne przesunięcia w następnych etapach ścieżki kariery. Właściwie utworzone ścieżki karier zawodowych uwzględniają nie tylko aspiracje i preferencje pracownika, ale równocześnie biorą pod uwagę strukturę i specyfikę firmy, oraz jej plany rozwoju na przyszłość. Zatem w wyniku negocjacji pomiędzy pracownikiem, a organizacją następuje określenie indywidualnej ścieżki rozwoju, która ma swój początek w momencie przyjmowania kandydata do pracy, a kończy się z chwilą jego odejścia z organizacji¹²⁵.

Po planowaniu rozwoju kariery kolejnym, ściśle powiązanim z zarządzaniem karierami, subprocesem jest rekrutacja, podczas której rozmawia się o dążeniach i aspiracjach przyszłego pracownika, oraz w jaki sposób można je w firmie osiągnąć¹²⁶. Obydwie strony przedstawiają swoje oczekiwania, dokonują oceny zdobytych informacji, oraz negocjują warunki, aby każda ze stron była usatysfakcjonowana¹²⁷. To bardzo ważny moment przetrwania zdobytych danych, na tym etapie ze strony organizacji przygotowuje się grunt do właściwego wyznaczenia kierunku ścieżki kariery zawodowej, a od strony pracownika rodzi się decyzja, czy zechce związać się na dłużej z firmą. To właśnie podczas rekrutacji przekazywane są pierwsze informacje naświetlające możliwe ścieżki karier zawodowych. Przedsiębiorstwa, które w fazie rekrutacji i selekcji potrafią wybrać właściwe osoby, którym organizacja jest w stanie zapewnić oczekiwany przez nich rozwój zawodowy uwzględniający ich konkretne potrzeby, unikną w przyszłości rozczarowań w postaci odchodzących pracowników z niskim stażem zatrudnienia¹²⁸.

Następnym, ważnym subprocesem w zarządzaniu karierami jest alokacja pracowników. Zazwyczaj ścieżka kariery zawodowej odczytywana jest w kategorii przemieszczeń na coraz wyższe stanowiska¹²⁹ lub przesunięcia na stanowiska o zbliżonym poziomie ważności, ale wymagające wyższych umiejętności i szerszego zakresu odpowiedzialności¹³⁰. Zagadnienie przemieszczeń zostało szczegółowo omówione

¹²⁴ M. Suchar, *Kariera i rozwój...*, op. cit., s. 77.

¹²⁵ A. Miś, *Koncepcja rozwoju...*, op. cit., s. 146.

¹²⁶ A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie : teoria i praktyka*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 1995., s. 353.

¹²⁷ A. Miś, *Koncepcja rozwoju...*, op. cit., s. 147.

¹²⁸ A. Szałkowski, *Kształtowanie karier zawodowych*, w: *Rozwój pracowników: przesłanki, cele, instrument*, pr. zbior. pod red. A. Szałkowskiego, POLTEXT, Warszawa 2002, s. 85.

¹²⁹ Tamże, s. 148.

¹³⁰ E. Kuczmera –Ludwicyńska, *Zarządzanie zasobami ...* op. cit., s. 110 – 111.

w pierwszym rozdziale, jako jedno ze znaczących instrumentów rozwoju zasobów ludzkich. W tym miejscu dodać należy jedynie, iż właściwa alokacja zasobów jest ważnym elementem kształtowania kadry organizacji, dzięki zdobywaniu przez nią coraz wyższych kompetencji, zaplanowanych na ścieżce kariery. Takie doświadczenia wpływają motywująco na pracowników, dodając im zapału w wykonywaniu satysfakcjonującej dla nich pracy¹³¹.

Szkolenie i doskonalenie personelu to następny powiązany subproces w ramach zarządzania karierą, który powinien zmierzać do podnoszenia kompetencji. Proces, oraz właściwości szkoleń zostały szczegółowo przedstawione w rozdziale pierwszym.

Tabela nr 2. Cechy szkolenia i doskonalenia kwalifikacji pracowniczych

SZKOLENIE	DOSKONALENIE
<ul style="list-style-type: none"> - adresowane głównie do pracowników na stanowiskach robotniczych - nastawione przede wszystkim na zwiększenie wydajności na danym stanowisku - pogłębienie i poszerzenie posiadanych umiejętności praktycznych i teoretycznych - ugruntowanie i praktyczne zastosowanie posiadanej wiedzy - nastawione na aktualnie wykonywaną pracę 	<ul style="list-style-type: none"> - adresowane głównie do pracowników na stanowiskach nierobotniczych, a zwłaszcza do specjalistów i menedżerów - nastawione na kształtowanie określonych postaw (kreatywności, przedsiębiorczości, komunikatywności i identyfikacji z firmą) - wzbogacenie intelektualne - nastawione na teraźniejszość, ale przede wszystkim na przyszłość

Źródło: A. Szalkowski (red), *Rozwój personelu*, op. cit., s. 62.

Warto jednak rozgraniczyć pojęcia szkolenia i doskonalenia w celu poprawnej ich interpretacji, co przedstawia tabela nr 2. W rzeczywistości istnieje sporo podobieństw między nimi, ale różnice także są istotne. Szkolenie i doskonalenie powinno zawsze godzić interesy organizacji i potrzeby samorealizacji pracowników, wówczas z pewnością podniesie to efektywność tych procesów.

Rozwojowe działania podejmowane ze strony organizacji nie są zupełnie bezinteresowne, ponieważ korzyści, jakie osiąga z tego tytułu potrafią przynieść nie tylko zwrot z zainwestowanego kapitału, ale niejednokrotnie zapewnić długoterminowy zysk, przejawiający się w podnoszeniu efektywności pracy, przy treściwszym jej zaangażowaniu i motywacji, w płynnym obsadzeniu kadry firmy, w optymalnym wykorzystaniu potencjału kadry, oraz w podwyższaniu lojalności pracowników¹³². Jak podkreśla Z. Jasiński motywacja

¹³¹ Tamże, s. 112.

¹³² Z. Antczak, T. Listwan, *Współczesne determinanty zarządzania kadrą w organizacjach*, w: *Zarządzanie* ... op. cit., s. 41.

i zaangażowanie pracowników w wykonywaniu zadań organizacyjnych będą tym silniejsze, im większy będzie stopień pokrycia z ich celami osobistymi i zawodowymi¹³³

Do równie ważnego subprocesu w zarządzaniu karierami zawodowymi należą bezsprzecznie wynagrodzenia, będące dla pracownika dochodem, a dla firmy kolejnym elementem kosztów¹³⁴, stanowią one specyficzne miejsce w problematyce karier zawodowych. Przedsiębiorstwa, które chcą funkcjonować w warunkach gospodarki rynkowej, muszą dbać o efekty i jakość pracy swoich pracowników. Wybór właściwych narzędzi polityki płac, które pozwoliłyby na skuteczne powiązanie wysokości wynagrodzenia pracownika z indywidualnymi wynikami jego pracy, a także z efektami gospodarowania przedsiębiorstwa jako całości, stwarza szansę na uzyskanie satysfakcjonujących korzyści przez pracownika, jak i osiągnięcie oczekiwanych wyników przedsiębiorstwa. Najskuteczniej motywują do pracy te formy wynagradzania, które są stosunkowo proste i zrozumiałe dla pracowników, ważne by przy tym były również elastyczne w zastosowaniu¹³⁵. W tradycyjnych systemach płac niestety wciąż przeważają zbyt sztywno ustrukturyzowane zasady w tabeli wynagrodzeń, gdzie podstawą jej tworzenia jest np. wartościowanie pracy. Pomocnym rozwiązaniem może być propozycja otwartych tabel pozwalająca na przenoszenie danego stanowiska do innej kategorii, bez konieczności zmiany wysokości wynagrodzenia¹³⁶. Zatem, w kontekście kształtowania rozwoju zawodowego, konstrukcja tabeli wynagrodzeń odgrywa wysokie znaczenie. Liczba kategorii tabeli, określona górna i dolna stawka wynagrodzenia, sposób szeregowania do konkretnych stawek decydować będą o elastyczności zastosowania w momencie zmiany kwalifikacji pracownika, a tym samym wpłyną na aktywne kształtowanie karier poszczególnych osób, dostosowując się racjonalnie do zaistniałych okoliczności¹³⁷.

Podsumowując wybrane subprocesy wspomagające zarządzanie rozwojem zawodowym należy podkreślić ich złożoną relację w integrowaniu i uzupełnianiu się tych obszarów. Pozytywne i właściwe oddziaływanie omówionych pokrótce pól pozwala spojrzeć optymistycznie na całość procesu planowania karier i wytyczania ścieżek karier zawodowych. Szczególną rolę przypisuje się służbom personalnym przekazującym odpowiednie informacje

¹³³ Z. Jasiński, *Motywowanie w przedsiębiorstwie : Uwalnianie ludzkiej produktywności*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1998, s. 91.

¹³⁴ M. Kopertyńska, *Wynagrodzenie a satysfakcje pracowników*, w: *Przyszłość pracy w XXI w.*, pr. zbior. pod red. S. Borkowskiej, IPISS, Warszawa, 2005, s. 222.

¹³⁵ S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 89 – 90.

¹³⁶ A. Miś, *Koncepcja rozwoju...*, op. cit., s. 156.

¹³⁷ Tamże, s. 157.

na temat planowania karier, oraz bezpośredniemu przełożonemu dającemu pomocne wsparcie i dokonującemu oceny postępów na ścieżce kariery w ramach corocznej oceny, przy równoczesnym podkreślaniu aktywnego zaangażowania samych pracowników¹³⁸.

2.1.2. Planowanie ścieżek karier jako znaczący krok w budowie zaawansowanego systemu rozwoju pracowników

Fakt, że firma stwarza szansę realizowania w jej szeregach ścieżek karier zawodowych świadczy o profesjonalnym podejściu organizacji w kwestii rozwoju zawodowego własnej kadry. Rozwój pracowników to przede wszystkim zarządzanie ich kompetencjami, czyli diagnozowanie braków w poszczególnych elementach kompetencji i dążenie do poprawy niezadowolającej sytuacji, a także identyfikowanie potencjału wszystkich pracowników. Sam proces rozwoju personelu jest w ZZL realizowany w ramach różnych systemów rozwoju pracowników. Część systemów zawiera rozwiązania skierowane do pracowników i przyjmują perspektywę korzyści jednostek, a inne są realizowane przede wszystkim dla wsparcia organizacji i przyjmują perspektywę strategiczną. Te dwie różne perspektywy uzupełniają się jednak, a dzięki poprawnemu zarządzaniu przez cele, systemy rozwoju pracowników zmierzają do realizacji jednocześnie indywidualnych celów pracowników i organizacyjnych celów strategicznych¹³⁹. W ramach perspektywy jednostki wyróżnić można:

- planowanie indywidualnej ścieżki rozwoju zawodowego (bez konieczności zmian stanowiska w strukturze organizacyjnej)
- planowanie indywidualnej ścieżki kariery zawodowej (z założeniem planu awansów lub przesunięć w strukturze)
- program zarządzania talentami (zamknięte, czasowe programy intensywnego doskonalenia pracowników)

Natomiast do rozwiązań realizowanych z perspektywy organizacji należeć będą plany sukcesji i plany karier, które ściśle wchodzą w skład zarządzania karierami¹⁴⁰.

¹³⁸ B. Wiernek, Rozwój zawodowy, czyli ścieżki kariery pracowników, w: *Zarządzanie pracownikami...*, op. cit. s. 68.

¹³⁹ - Systemy rozwoju pracowników, http://www.essey.com.pl/systemy_rozwoju.html (data odczytu: 28.06.2013)

¹⁴⁰ - Systemy rozwoju pracowników, http://www.essey.com.pl/systemy_rozwoju.html (data odczytu: 28.06.2013)

W takich przedsiębiorstwach, gdzie sprawnie działa zaawansowany system rozwoju komunikuje się pracownikom już na samym starcie pracy możliwość realizowania ścieżki kariery zawodowej. Dział personalny odpowiedzialny za właściwą realizację rozwoju pracowników organizuje i rozpowszechnia informacje o aktywnych programach rozwoju karier zawodowych istniejących w firmie. Przykładowy program może zawierać następujące kategorie¹⁴¹:

- Doradztwo w kwestii rozwoju kariery, które zapewnia się przy wspólnym planowaniu ścieżki kariery, przy konsultacjach z mentorem lub przy specjalnym doradztwie dla osób o wyjątkowym potencjale rozwojowym
- Ustalanie ścieżek kariery
- Okresowa ocena postępów dokonanych na ścieżce kariery, służąca także do informowania zwrotnego
- Specjalne szkolenia lub seminaria wspomagające rozwój kariery

Skuteczność realizacji wymienionych założeń programowych zależy w głównej mierze od ciągłości ich zastosowania, ważne aby były one oferowane wszystkim pracownikom, oraz by charakteryzowały się elastycznością, co wymuszać będzie zapewne dynamicznie zmieniające się otoczenie. Dobry program rozwoju uwzględnia cele przedsiębiorstwa, przyszłe i obecne potrzeby pracowników, wyznacza długoterminową wizję kariery pracownika¹⁴², a także zapobiega „starzeniu się” kompetencji zasobów ludzkich¹⁴³.

Procesy personalne, do których należy m. in. rekrutacja, oceny pracownicze, szkolenie i doskonalenie zawodowe, zarządzanie talentami, ścieżki karier i sukcesji są filarem zintegrowanego systemu rozwoju pracowników. Od spójności prowadzonej polityki personalnej z działalnością biznesową zależeć będzie realizacja strategicznych celów organizacji. Tylko tak zintegrowana polityka wszystkich działań w firmie sprzyja budowaniu zaawansowanego systemu rozwoju pracowników, przynoszące nie tylko bieżące, ale przede wszystkim długoterminowe efekty.

¹⁴¹ B. Wiernek, Rozwój zawodowy, czyli ścieżki kariery pracowników, w: *Zarządzanie pracownikami...*, op. cit. s. 57 – 58.

¹⁴² J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, tł. Krystyna Bolesta-Kukułka, PWE, Warszawa 2002, s. 373.

¹⁴³ B. Wiernek, Rozwój zawodowy, czyli ścieżki kariery pracowników, w: *Zarządzanie pracownikami...*, op. cit. s. 58.

2.2. Wybrane metody analizy i oceny ścieżek karier

2.2.1. Wartościowanie pracy

Jedną z metod wspierającą analizę i ocenę ścieżek karier zawodowych może być wartościowanie pracy, stanowiące wycenę pracy i służące do porównywania różnych stanowisk pracy, ich zaszerogowania i wynagradzania według przyjętych zasad. Istnieje wiele sposobów wartościowania stanowisk pracy, są to m. in. systemy analityczne (wartościowanie punktowe i porównywanie kryteriów), nieanalityczne (klasyfikacja i ranking stanowisk) i metody nieanalityczne (dopasowanie stanowisk, ocena rynkowa)¹⁴⁴. Jedną z właściwszych metod analityczno – punktowych jest polska propozycja „UMEWAP-95” polegająca na analizie pracy przeprowadzonej z punktu widzenia ustalonych kryteriów i wycenie punktowej zadań wykonywanych na poszczególnych stanowiskach¹⁴⁵. Kryteria syntetyczne, jakie brane są pod uwagę w przypadku jej zastosowania to: złożoność pracy, odpowiedzialność, uciążliwość pracy, oraz warunki pracy. Z kolei te dzielone są na kolejne kryteria elementarne, które posłużyć mają już bezpośredniej ocenie. Mimo pracochłonności i sporych kosztów tej analizy, bo wymagającej udziału specjalistów, jest to wysoce obiektywna metoda oceny stanowiska, dokonana z punktu widzenia zarówno pracownika, jak i organizacji¹⁴⁶. Sporo argumentów przemawiających za wartościowaniem, zwłaszcza analitycznym, sprzyjają pozytywnemu odbiorowi przez pracowników w kwestii równości płacy za pracę o takiej samej wartości. Po za tym takie wartościowanie jasno naświetla kryteria oceny stanowisk pracy, stanowiące ustrukturyzowany proces dokonywania oceny, który wpływa bezpośrednio na stawki płac. Nie brakuje też negatywnych opinii krytyków, którzy upatrują w metodzie wartościowania poszerzenia biurokracji, czasochłonności wykonania, oraz braku elastyczności, czyli odpowiedniego dopasowania metody do dynamicznie zmieniających się warunków, a także możliwości manipulowania przez pracowników, aby przejść do wyższej kategorii. Jednak opory, szczególnie widoczne w latach osiemdziesiątych były przejściowe, gdyż wkrótce okazało się iż metoda ta, zwłaszcza analityczna, zaczęła być społecznie coraz

¹⁴⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 566.

¹⁴⁵ M. Juchnowicz, Ł. Sienkiewicz, *Jak oceniać pracę? : wartość stanowisk i kompetencji*, Wyd. 2, Difin, Warszawa : Centrum Doradztwa i Informacji 2006, s. 64 -65.

¹⁴⁶ - Wartościowanie pracy, <http://abc.online.wolterskluwer.pl/WKPLOnline/index.rpc> (data odczytu: 28.06.2013)

bardziej akceptowana, chociażby ze względu na przestrzeganie równości płacy za pracę o tej samej wartości¹⁴⁷.

Nie ulega wątpliwości, że zaszeregowanie stanowisk pracy i odpowiadające im taryfy płacowe ściśle łączą się z zagadnieniem budowy ścieżek karier zawodowych. Pracownicy wiedząc, jak wyceniona jest praca na stanowisku, do którego aspirują mają świadomość, czego mogą się spodziewać i jakie warunki trzeba spełnić dla wybranej kategorii. Wybór sposobu wartościowania z pewnością determinuje jego użyteczność w ocenie pracy, jeśli zatem ustalone reguły będą przejrzyste dla pracowników, wówczas ułatwi to zaplanowanie i realizację powziętych starań, na rzecz ścieżek zawodowych. Organizacji powinno zależeć, aby tak właśnie było, gdyż korzyść w tym momencie staje się obopólna.

Postępująca nieustannie gospodarka przyczyniła się do pewnych zmian w dziedzinie oceny pracy. Tradycyjne pojmowanie wartościowania pracy zaczyna być przypisywane organizacjom o sztywnej hierarchii funkcjonalnej, tymczasem niestabilne otoczenie determinuje powstawanie organizacji zorientowanych horyzontalnie o modelu procesowym¹⁴⁸. Firmy idące z duchem czasu traktują wartościowanie pracy, jako proces pozyskiwania informacji, dający obraz wkładu stanowiska w realizację celów organizacji, oraz powiązane z tym wymagania kompetencyjne, a nie jak w tradycyjnym procesie wartościowania, kładącym nacisk na wymagania stanowiska i ocenianie ich przez pryzmat uciążliwości. Dzisiaj pracodawcę interesuje, jak dana praca wpływa na stopień osiągnięcia celów, czyli jak się przełoży to na wartość dla organizacji. To zmienia zatem spojrzenie na wartościowanie stanowisk pracy z wolna idące w kierunku wartościowania kompetencji¹⁴⁹.

2.2.2. Macierz transakcyjna

Jedną z metod wytyczania możliwych ścieżek kariery, czy awansu dla pracowników jest macierz przemieszczeń, zwana również macierzą transakcyjną, która ujmuje różne rodzaje wewnętrznych i zewnętrznych przemieszczeń pracowniczych w danym okresie czasu wewnątrz organizacji w ramach określonej ich grupy, np. działu, sekcji lub komórki¹⁵⁰.

¹⁴⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 571.

¹⁴⁸ P. Grajewski, *Organizacja procesowa : projektowanie i konfiguracja*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 59.

¹⁴⁹ M. Juchnowicz, Ł. Sienkiewicz, *Jak oceniać...*, op. cit., s. 110 – 111.

¹⁵⁰ A. Miś, *Koncepcja rozwoju...*, op. cit., s. 163.

Macierz przemieszczeń tworzą trzy elementy: hierarchia, przedział czasu i pole. Pod pojęciem hierarchii kryją się zmienne kryteria, takie jak wysokość wynagrodzenia, zajmowane stanowisko, poziom kwalifikacji itp. Przedziałem czasu jest okres, który został przeznaczony na badania i analizę obserwacji. Macierz ujęto w dwóch wymiarach, pierwszy – wertykalny, dotyczy struktury stanowisk na początku badanego okresu, drugi – horyzontalny, wskazuje strukturę na końcu badanego okresu. Natomiast pole wyznacza proporcję przemieszczonych jednostek z danej pozycji do kolejnej, zajmowanej w konkretnym czasie i wymiarze¹⁵¹. Macierz przemieszczeń w jasny i przejrzysty sposób przedstawia pracownikom możliwości zmiany stanowisk, przez co pomaga w rozwoju ich własnej kariery. Zdaniem A. Zygierewicza to doskonały instrument autodiagnozy organizacji, uwzględniający kierunki zmian, niezależnie od tego, jakiego aspektu pracy dotyczą, narzędzie to pomaga w projektowaniu ścieżek rozwoju indywidualnego¹⁵². Taka diagnoza stwarza możliwość rozpoznania zwyczajowych kierunków, oraz tempa zmian niezależnie od indywidualnych preferencji poszczególnych pracowników. Oprócz wskazanych kierunków zmian, można odczytać jeszcze typowe wzory przemieszczeń. Szablon ten ukazuje stanowiska będące na starcie rozwoju, aż do mocno rozbudowanej kariery i daje możliwość zidentyfikowania tzw. „ślepych uliczek”. Macierze mogą być wykorzystane również do symulacji przyszłego stanu osobowego personelu przez ekstrapolację teraźniejszego zachowania pracowników, co do przyszłego czasu. Najważniejszym zadaniem macierzy transakcyjnych jest jednak dostarczenie informacji dotyczącej przyszłości, w oparciu o niezbyt przestarzałe dostępne dane historyczne¹⁵³.

Wzory i kierunki zmian macierzy transakcyjnych z pewnością wyznaczają tory budowania indywidualnych ścieżek karier pracowników. Warto zadbać, o to by konstrukcja macierzy stroniła od wspomnianych „ślepych „zaułków”, dawała przejrzystość, oraz żeby można było realnie przechodzić między utworzonymi przemieszczeniami, a także by posiadała szerokie spektrum wyboru dla zainteresowanych. Troska o te elementy na etapie budowy macierzy pozwoli pracownikom przypasować je do własnych oczekiwań, które mogą osiągnąć, budując własne ścieżki rozwoju zawodowego zgodnie z harmonogramem rozmieszczeń w macierzy, czyli także zgodnie z planami firmy.

¹⁵¹ Tamże, s. 164.

¹⁵² A. Zygierewicz, *Kierowanie karierą – planowanie i rozwój*, „Personel”, 1998, nr 5, 18 – 19.

¹⁵³ A. Kargulowa, *Destrukcje, rekonstrukcje i konstrukcje w poradnictwie zawodowym*, [w]: *Poradnictwo zawodowe w wymiarze europejskim*, WSP, Częstochowa 1999, s. 36.

Dokonując podsumowania zagadnień oceny wartościowania pracy i macierzy transakcyjnej zaznaczyć należy, że są to metody bardzo pomocne w analizie i ocenie ścieżek karier. Powodzenie ich zastosowania, jak w większości z resztą rozwiązań personalnych zależy od wiedzy i umiejętności autorów i realizatorów tychże metod. Właściwie przeprowadzone wartościowanie pracy w nowoczesnym ujęciu, powszechnie stosowane w firmach potrafi przygotować solidny grunt do konstruowania macierzy przemieszczeń, które jeszcze stosunkowo rzadko się wykorzystuje. Jest to zapewne podyktowane pracowitością tej metody, ale również niechęcią menedżerów do jej eksploatacji, którym albo brakuje czasu na ten eksperyment, albo po prostu nie posiadają dostatecznej wiedzy, jak ową metodę wykorzystać.

2.3. Metody diagnozy potencjału

2.3.1. System ocen okresowych

Ważnym elementem wpływającym na projektowanie działań związanych z zarządzaniem karierą jest diagnoza potencjału pracowników, która wykorzystuje różne źródła informacji. Jednym z nich są oceny okresowe, które powinny być odbiciem efektywności pracowników. Ocenianie to jedno z najważniejszych zadań kierowników, którzy przekazują swoim podwładnym informacje na temat ich wkładu pracy, świadczonego na rzecz organizacji. Oceny mogą mieć charakter formalny, w przypadku uregulowania tego faktu w przepisach firmy, gdzie stosowane są zazwyczaj co sześć miesięcy lub co rok, oraz nieformalny w przypadku częstych konsultacji z przełożonym, kiedy to na bieżąco dokonuje on uwag i ewentualnych wskazówek¹⁵⁴.

System ocen pracowniczych, w przedsiębiorstwach realizowany jest zazwyczaj, jako formalna procedura oceniania pracowników stosowana w danej organizacji i odpowiadająca jej specyfice. System ten kumuluje zebrane oceny poziomu wykonania wcześniej zdefiniowanych zadań i planów, oraz założonych celów, zarówno w ujęciu ilościowym, jak i jakościowym, z reguły przygotowany jest do oceny postaw, zachowań, relacji z innymi pracownikami, kompetencji, rozwoju pracownika, jego zaangażowania w życie organizacji i innych aspektów indywidualnie wyznaczonych, jako istotne dla danego stanowiska pracy

¹⁵⁴ E. Kuczmera –Ludwicyńska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, w: *Podstawy organizacji ...*, op. cit. s. 109 – 110

oraz całej organizacji¹⁵⁵. Ważne, aby system ocen występujący w firmie przeprowadzany był zgodnie z zasadą okresowości i ciągłości gromadzenia informacji, a także jawności i rzetelności¹⁵⁶. Prócz zasad niezwykle istotne są kryteria oceniania, wyróżnić można: kompetencyjne, efektywnościowe i behawioralne. Każda z tych grup wytycza inne obszary dotyczące pracownika, które są zestawiane przy dokonywaniu oceny¹⁵⁷. Istnieje wiele metod i technik oceniania mniej lub bardziej rozbudowanych, dobierane są w zależności do aktualnych potrzeb organizacji. Wyróżniamy techniki obiektywne i subiektywne, opisowe, porównawcze oraz metody i technik kompleksowe. W ciągu ostatnich lat coraz bardziej rozpowszechnianą metodą, zasługującą na wytypowanie jest model 360° lub inaczej *feedback* 360°, jej cechą charakterystyczną jest wymóg informacji zwrotnej, którą ma otrzymać pracownik oceniany przez krąg współpracowników, przełożonych, klientów wewnętrznych i zewnętrznych, a także podwładnych, co w rezultacie podnosi poziom obiektywizmu całkowitej oceny¹⁵⁸

Oceny pracownicze wg badań mają wpływ na następujące kwestie, ułożone w kolejności „popularności”¹⁵⁹:

1. Ustalenie płacy i premii
2. Porady w zakresie pracy kierowane do konkretnych osób
3. Awanse
4. Zwolnienia
5. Identyfikacja potencjału kadry
6. Planowanie sukcesji
7. Planowanie indywidualnych karier
8. Przesunięcia między stanowiskami
9. Planowanie personelu
10. Podział specjalnych nagród
11. Opracowanie i ocena programów kształcenia
12. Komunikacja wewnętrzna
13. Stworzenie kryteriów selekcji
14. Kontrola kosztów i wydatków.

¹⁵⁵ - System ocen pracowniczych, <http://abc.online.wolterskluwer.pl/WKPLOnline/index.rpc> (data odczytu: 29.06.2013)

¹⁵⁶ E. Kuczmera –Ludwicyńska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, w: *Podstawy organizacji...*, op. cit., s. 109.

¹⁵⁷ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami...* op. cit., s. 230 – 233.

¹⁵⁸ Tamże, s. 233 – 240.

¹⁵⁹ A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 329 – 330.

Z powyższego zestawienia wynika, że system ocen okresowych dotyka szerokiego spektrum działań w firmie, bezapelacyjny jest ściśle powiązany z systemem wynagrodzeń, motywacyjnym i systemem rozwoju zasobów ludzkich. Otrzymane wyniki ocen poza tym, że są podstawą tworzenia planów indywidualnych karier, dróg kształcenia i rozwoju, to jednocześnie są filarem w decyzji wynagrodzeń, ewentualnych awansów, degradacji lub przesunięć¹⁶⁰.

Odpowiedni system ocen okresowych zintegrowany z pozostałymi obszarami funkcji personalnej wygeneruje wyniki w postaci rzetelnych informacji, które organizacja wykorzysta m.in. do pomiaru potencjału zawodowego swojej kadry, po to, aby go zagospodarować w najbardziej optymalny sposób. Wyniki ocen okresowych są jednym z najważniejszych elementów umożliwiających rozwój pracowników¹⁶¹, dlatego warto przygotować, zarówno kadrę menedżerską, jak i pozostałych pracowników do poprawnego i solidnego przeprowadzania tych ocen, aby rutynowo nie odbywały się one w pośpiechu codziennych obowiązków. Jeśli za każdym razem będzie podkreślana i omówiona ranga znaczenia ocen okresowych, oraz przełoży się to w rzeczywistości na zapewnione deklaracje rozwojowe, pracownicy sami zechcą sumiennie uczestniczyć w tym procesie, co nie pozostaje obojętne dla organizacji.

2.3.2. Opinie przełożonych

Kolejnym źródłem informacji wpływającym na diagnozę potencjału pracowników są opinie przełożonych. Brane są pod uwagę z racji bliskich i bezpośrednich relacji łączących ich z podwładnymi, stanowią doskonałe źródło wiarygodnych i dokładnych danych. O ile dział personalny odpowiedzialny jest za tworzenie warunków ułatwiających rozwój ścieżek zawodowych, oraz za informowanie o planach realizacji możliwych ścieżek, a także za aktualizację potencjalnych ścieżek zawodowych¹⁶², o tyle bezpośredni przełożony także obarczony jest szerokim zakresem ról, należą do nich:¹⁶³:

¹⁶⁰ A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 329.

¹⁶¹ J. Jędrzejczak, *Oceny okresowe. Zarządzanie przez ocenianie*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Gdańsk 2000, s. 9 -11.

¹⁶² B. Wiernek, *Rozwój zawodowy, czyli ścieżki kariery pracowników*, w: *Zarządzanie pracownikami...*, op. cit. s. 67 – 68.

¹⁶³ B. Leibowicz, N. K. Schlossberg, *Training Managers for Their Role in a Career Development System* "Training and Development Journal" 1981, cyt. za: A. Szałkowski, *Kształtowanie karier zawodowych*, w:

- Informator – dostarczający najnowszych informacji odnośnie ścieżek karier zawodowych, w relacjach stara się zrozumieć postawy i potrzeby podwładnych
- Konsultant – stara się właściwie ocenić zdolności i zainteresowania pracownika, tak aby pomóc mu w doborze jego ścieżki zawodowej
- Oceniający – dokonuje oceny zleconych i wykonanych zadań, koryguje zdarzenia krytyczne udzielając wsparcia, by w przyszłości nie miały miejsca
- Nauczyciel – uczy specyficznych umiejętności i zachowań, które wymagane są na konkretnych stanowiskach pracy
- Mentor – dostarcza podpory podwładnemu w trakcie wykonywania trudnych zadań, które mogą go wypromować w środowisku jego pracy, oraz w oczach organizacji, obrazuje wzorce kariery możliwe do osiągnięcia, informuje innych o efektach pracy swojego przełożonego
- Doradca – dostarcza danych o postępach rozwoju pracownika, oraz o relacjach i sposobie odbierania go przez innych pracowników, składa propozycje dodatkowych szkoleń lub treningów swoich pracowników

Powyższe role uzupełniają się wzajemnie, jedne są bardziej kluczowe, inne nieco mniej. W kwestii zarządzania karierą pracownika niezwykle istotna jest rola mentora, który otacza pracownika opieką w różnych stadiach jego życia zawodowego. Jednym z najważniejszych zadań mentora jest nawiązanie szczególnych więzi z protegowanym, aby ten w każdej chwili mógł liczyć na wsparcie zbudowane na wzajemnym zaufaniu. To mentor powinien przyjąć odpowiedzialność za wykonywane zadania i czynności swojego podwładnego, tak by ułatwić mu zdobycie ważnej dla niego funkcji, często trwa to wiele lat, a relacja która łączy mentora i pracownika, którym się opiekuje widziana jest zazwyczaj w kontekście przyjacielskim¹⁶⁴. M. Siwek – Jeziorna przestrzega jednak przed stwarzaniem sytuacji, w której mentor to dawca, a odbiorca to bierny protegowany¹⁶⁵. Niebezpieczeństwo postawy roszczeniowej może wpływać z traktowania procesu mentoringu, jako nagrodę, czy też jako wyróżnienie kandydata, zatem konieczne jest już na samym stracie jasne określenie celów i zadań każdego z uczestników, oraz przewidziany ich wkład zaangażowania w cały proces.

Rozwój pracowników: przesłanki, cele, instrument, pr. zbior. pod red. A. Szałkowskiego, POLTEXT, Warszawa 2002, s. 83.

¹⁶⁴ A. Szałkowski, *Kształtowanie karier zawodowych*, w: *Rozwój pracowników...*, op. cit., s. 83.

¹⁶⁵ M. Siwek - Jeziorna, *Mentor i podopieczny*, „Personel i zarządzanie” 2012, nr 2, 76.

Rola przełożonego jest zatem niezwykle istotna w konstruowaniu ścieżki zawodowej pracownika, życie pokazuje w różnych odsłonach, jak bardzo może być determinująca. Niestety ma to też swoje negatywne oblicze, gdyż nie od dziś wiadomo, jak przełożony może nie tyle ograniczyć, co powstrzymać lub przeszkodzić rozwój zawodowy. Wynikać to może z różnych pobudek, począwszy od postrzegania rozwoju zawodowego swoich pracowników, jako zagrożenie własnej pozycji, mylącym odczuciu, co do szans ich rozwoju, a skończywszy na nieczystych pobudkach, typu zazdrość, zaborczość, czy stosowanie mobbingu mającego destruktywny wpływ na wykonywanie kreatywnej pracy¹⁶⁶. Ciągle jeszcze zbyt rzadko, zdarza się, że to właśnie bezpośredni przełożony staje się, na długie lata, naszym wzorem menedżera, lidera i mentora. Najbardziej skuteczną metodą rozwoju jest jednak podejmowanie się nowych i ryzykownych zadań, przez osoby aspirujące do wyższych osiągnięć. To właśnie element ryzyka, niepewności, oraz konstruktywna informacja zwrotna sprawia, że uczymy się najwięcej. Dlatego tak ważna jest własna inicjatywa i odwaga w podejmowaniu nowych wyzwań, oraz umiejętność wykorzystania opieki przełożonego, która jest kluczem do szybkiego rozwoju kompetencji i kariery zawodowej¹⁶⁷.

Bezspornym jest fakt, że w większości przypadków opinie przełożonych dostarczają najdokładniejszych informacji, które wspomagają pomiar potencjału. Dział personalny ma tu wiele do powiedzenia, wyznaczając sposób pomiaru tego potencjału, jeśli przełożeni dostaną do ręki właściwie skonstruowane narzędzie, uszczegółowione tak, by nie budziło nieudolności i ograniczało niejednoznaczne interpretacje, zwiększa się szansa poprawnej diagnozy, która dla przedsiębiorstwa stanowić będzie zapewne cenną wartość.

2.3.3. Diagnozy specjalistyczne: testy psychologiczne, metoda Assessment Center

W diagnozie potencjału pracowników mogą pomóc także inne rozwiązania oferowane przez specjalistów, należą do nich testy psychologiczne, oraz metoda Assessment Center, stosowane są one zazwyczaj w selekcji, rozwoju zawodowym, audycie personalnym, planowaniu karier i budowaniu efektywnych zespołów. Ponieważ są to bardzo precyzyjne

¹⁶⁶ G. Gruszczyńska – Malec, S. Steinerowska, *Tworczy potencjał w organizacji*, w: *Człowiek w organizacji: teoria i praktyka*, pr. zbior. pod red. P. Wachowiak, Szkoła Główna Handlowa: Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2012, s. 62.

¹⁶⁷ - Menedżerowie – skazani na rozwój, <http://www.jobfitter.pl/kariera/menedzerowie-skazani-na-rozwoj> (data odczytu: 30.06.2013)

metody, z reguły wymagające formalnej wiedzy z zakresu psychologii, często realizowane są przez firmy doradcze, posiadające w ramach swoich zasobów pracowników z wykształceniem psychologicznym, a także przez poradnie psychologiczne i psychologów, zajmujących się doradztwem zawodowym. Większość specjalistycznych testów psychologicznych można kupić w Polsce przez Polskie Towarzystwo Psychologiczne¹⁶⁸.

Testy psychologiczne badają cechy, zdolności, wprawę, postawy, motyw i zainteresowania, w ich założeniu tkwi przekonanie, że bieżące i przyszłe reakcje człowieka można wyjaśnić za pomocą określenia i pomiaru jego empirycznych cech osobowości, posiadanego intelektu, i predyspozycji zawodowych¹⁶⁹. Literatura proponuje różnego rodzaju testy, można tu przywołać następujący podział:

Ze względu na mechanizm oceny :

- Kliniczne –oceny cech indywidualnych kandydata dokonuje się w sposób opisowy
- Statyczne – polegające na dokonaniu porównania ogólnymi prawami i cechami w konkretnej grupie odniesienia, czy też populacji.

Ze względu na kryterium przedmiotowe można wyróżnić:

- Testy na inteligencję – dokonują pomiaru sprawności umysłowej, pamięci, szybkości myślenia i koncentracji
- Testy sprawnościowe – dokonują diagnozy sprawności wykonywania konkretnych czynności, np. znajomość obsługi komputera, władanie obcym językiem
- Testy osobowości – identyfikują posiadane cechy osobowości uwzględniające bieżące i przyszłe zadania
- Testy kwalifikacji – badają poziom kompetencji pracowników za pomocą rozmaitych, najczęściej skomercjalizowanych testów, tworzone przez firmy doradztwa zawodowego¹⁷⁰.

¹⁶⁸ - Testy psychologiczne, <http://abc.online.wolterskluwer.pl/WKPLOnline/index.rpc> (data odczytu: 30.06.2013)

¹⁶⁹ A. Pochtowski, A. Miś, *Analiza zasobów...*, op. cit. s. 43.

¹⁷⁰ D. Molek – Winiarska, *Dobór pracowników: Testy psychologiczne*, w: *Zarządzanie kadrami*, pod red. T. Liszwan, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2002, s. 131.

Testy osobowości mierzą stałe dyspozycje ludzi do zachowania się w określony sposób. Różne są opinie w tej kwestii, gdyż testy te są pewnego rodzaju ingerencją w osobowość człowieka, której i tak nie da się zmienić, a to właśnie budzi nieetyczne skojarzenia. Jednak psychologowie zasłaniają się stwierdzeniem, że dzięki takiej diagnozie osobowości można spróbować określić mocne i słabe strony człowieka, a także określić możliwość rozwoju w stosunku do przyjętej ścieżki kariery zawodowej. W praktyce często spotykanymi testami omawianej grupy są np. testy osobowości R. Cattella, test EPO H. Eysencka, a także test NEO – FFI autorstwa P. T. Costy i R. R. McCrae podparty koncepcją Wielkiej Piątki i jego poszerzona wersja NEO – PI – R¹⁷¹. Jeśli chodzi o testy kwalifikacji badające kompetencje pracowników rozumianych, jako zbiór interpersonalnych własności pracownika, oraz predyspozycji do sprawnego wykonywania zadań i ról zawodowych, można tu wymienić m.in. następujące metody: test MBS mający w swej strukturze 35 wymiarów istotnych w opisie danego stanowiska pracy, oraz kompetencji pracownika na te właśnie stanowiska, metoda Thomas International Management System, ukazująca przyjmowanie postaw aktywnych, bądź pasywnych zależnie od środowiska, oraz testy MultiSelect i ProSelect, badające wskaźnik przystosowania kandydatów na określonych stanowiskach pracy. Rozpatrując efektywność większości testów komputerowych, gdzie wszyscy kandydaci „wrzucani są do pewnego segmentu” wg obliczeń komputera, który niejednokrotnie zmusza do eliminacji własnych sądów¹⁷², należy pamiętać, że ograniczona swoboda interpretacji przysłania tutaj pełny obraz człowieka i jego złożonej osobowości, co zostaje zniwelowane, chociażby w standardowych testach psychologicznych podpartych bezpośrednią diagnozą, uwzględniającą całościowy obraz badanego kandydata, który ma jeszcze dodatkowo możliwość uzyskania osobistej rozmowy i porady psychologa¹⁷³.

Wg P. Jurka w praktyce pojawia się pewien podział na metody „psychologiczne” i „biznesowe”, wywołujące nieco zamęt wśród samych nawet specjalistów HRM. Autor artykułu proponuje, żeby obydwa środowiska szukały porozumienia opartego na wspólnym doświadczeniu i wiedzy, zamiast toczyć absurdalne spory¹⁷⁴. Jakże zatem standardy powinny przyświecać omawianej grupie narzędzi diagnostycznych, aby były powszechnie akceptowalne? Otóż wykonując testy psychologiczne należy trzymać się pewnych wytycznych, aby testy mogły być uznane za prawidłowo przeprowadzone i ocenione. Przede

¹⁷¹ Tamże, s. 132.

¹⁷² M. Kossowska, *Ocena i rozwój umiejętności pracowniczych*, Wydawnictwo AKADE, Kraków 2001, s. 72 – 73.

¹⁷³ D. Molek – Winiarska, *Dobór pracowników: Testy psychologiczne*, w: *Zarządzanie...*, op. cit., s. 137.

¹⁷⁴ P. Jurek, *Standardy diagnozy i oceny „Personel i zarządzanie”* 2012, nr 2, 80.

wszystkim diagnoza powinna być przeprowadzona w sposób etyczny i zachowaniem przepisów prawa, przez osoby do tego uprawnione, badania należy zawsze przeprowadzać pod kątem celów polityki personalnej, a sposób ich dokonania powinien być nacechowany starannym przygotowaniem, ostrożnością i możliwie subtelną delikatnością¹⁷⁵. Dostępne testy powinny mieć odpowiednią konstrukcję, oraz bezsprzecznie posiadać cechy trafności, rzetelności, standaryzacji, normalizacji i adaptacji kulturowej, jeżeli ściągnięto go zza granicy¹⁷⁶. Trafność i rzetelność testu to miary psychometryczne sprawdzające faktyczne miary cech lub ich zestaw, do mierzenia których został on przeznaczony, czyli mierzą na ile wyniki są wolne od błędów pomiaru¹⁷⁷. Standaryzacja ma zapewnić, by procedura badania była identyczna w każdym przypadku, normalizacja zaś wyznacza, czy dany wynik mieści się w konkretnym przedziale, czy też wychodzi poza obszar odchylenia standardowego, czyli pozwala ocenić uzyskany wynik z wynikami większości populacji. Miano dobrego testu sprowadzonego zza granicy uzyskuje ten test, który został podany odpowiedniej adaptacji kulturowej, musi on więc zostać dopasowany do rzeczywistej sytuacji społecznej kraju, gdzie ma być testowany.

Ciekawą publikacją dla menedżerów, jak również osób zainteresowanych własnym rozwojem jest poradnik psychologiczny B. Reddina, w której autor proponuje testy w szczególności w ramach samowiedzy i samorozwoju¹⁷⁸. Paleta testów przydatnych i szczególnie przez niego polecanych to: test na komunikatywność, zestaw na umiejętność wprowadzania zmian, test na umiejętność uczenia innych, zestaw na samorealizację, test na nastawienie do innych, test na umiejętność porozumiewania się, zestaw XYZ dotyczący postrzegania ludzi: w złym świetle (X), oraz jako rozwijających się (Y), lub inteligentnych (Z), test na styl podstawowy, a także zestaw zadaniowy. Te wybrane, bardzo proste propozycje, potrafią skutecznie pomóc w samodiagnozie, jak również w ocenianiu innych przez menedżerów, warto zatem sięgnąć po to narzędzie, jako uzupełnienie w planowaniu rozwoju zawodowego. W ostatnim czasie zauważyć można, mimo dość wysokich cen na rynku, wzrost popularności testów psychologicznych, gdyż są one szybkim źródłem informacji o kandydacie, dlatego też koniecznie trzeba zaznaczyć, iż badania

¹⁷⁵ M. Adamiec, B. Kożusznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi : aktor - kreator – inspirator*, Wydawnictwo AKADE, Kraków 2000, s. 129 - 130.

¹⁷⁶ D. Molek – Winiarska, *Dobór pracowników*, w: *Zarządzanie ...*, op. cit., s. 131.

¹⁷⁷ P. Jurek, *Standardy diagnozy i oceny „Personel i zarządzanie”* 2012, nr 2, 81.

¹⁷⁸ B. Reddin, *Testy dla menedżerów stawiających na efektywność : poradnik psychologiczny*, przełożył M. Ciłmajer. Oficyna Wydawnicza Alma-Press, Warszawa 1993, s. 29 – 137.

psychosomatyczne nie są najbardziej efektywne, mogą one być jedynie elementem całościowej oceny¹⁷⁹.

Wraz ze wzrostem stosowanych narzędzi w celu pomiaru potencjału, trafność oceny staje się bliższa prawdy i bardziej obiektywna, a kolejna metoda zwana *Assessment Center*, czyli Centrum Oceny uznawana jest z tego właśnie powodu za najbardziej efektywną¹⁸⁰. Badanie polega na obserwacji potencjalnego kandydata w trakcie wykonywania zleconych mu zadań, które zbliżone są charakterem do tych występujących w organizacji i najczęściej ma zastosowanie w procesie rekrutacji, w celu weryfikacji kompetencji istotnych na stanowisku, o które ubiegają się kandydaci. *Assessment Center* wspiera także inne decyzje personalne związane z zatrudnionymi pracownikami, dla których określa słabe i mocne strony, a także obszary, które powinny być rozwijane, zatem przyczynia się do planowania działań rozwojowych, jak choćby szkolenia, awansowanie lub w szerszym pojęciu, całościowy rozwój pracownika¹⁸¹. *Assessment Center* kumuluje kilka metod oceny potencjału przyszłych lub obecnych pracowników, są to zestawy składające się z zadań symulacyjnych, wykonywanych indywidualnie lub grupowo, z testów psychometrycznych i wywiadów opartych na kompetencjach. Oceny dokonuje kilku asesorów pod kątem zróżnicowanych kryteriów¹⁸². Są to zazwyczaj odpowiednio przeszkolone osoby i psychologowie, którzy po skończonych badaniach, mają jeden lub dwa dni na opracowanie końcowych wyników.¹⁸³

Wysoka trafność metody AC, niektóre źródła podają nawet 90 % jej skuteczności w badaniu kompetencji¹⁸⁴, zwłaszcza przy rekrutacji tworzy solidny grunt w opracowaniu ścieżek rozwoju, które realizowane są już w ramach Development Center, czyli tzw. Ośrodków Rozwoju. Niezwykle istotne jest, aby rozgraniczyć te dwa pojęcia, czyli nie mylić Ośrodków Oceny z Ośrodkami Rozwoju. Ch. Woodruffe w swojej publikacji zaleca nie łączyć procesu oceniania z procesem rozwoju¹⁸⁵, chociaż nie można uniknąć współpracy między tymi obszarami, gdyż bezsprzecznie się pokrywają, a przede wszystkim powinny być

¹⁷⁹ B. Bukowska, *Ocena potencjału kandydata* „Marketing w praktyce” 2007, nr 2, 90 – 94.

¹⁸⁰ Tamże, 90 – 94.

¹⁸¹ - Assessment Center <http://www.kariera.com.pl/Twoja-Kariera/Jak-aplikowac/2010-02/Czym-jest-Assessment-Center> (data odczytu: 30. 07. 2013)

¹⁸² B. Bukowska, *Ocena potencjału kandydata* „Marketing w praktyce” 2007, nr 2, 90 – 94.

¹⁸³ B. Jamka, *Kierowanie kadrami: pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Wyd. 3, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000, s.83.

¹⁸⁴ - Assessment Center <http://www.kariera.com.pl/Twoja-Kariera/Jak-aplikowac/2010-02/Czym-jest-Assessment-Center> (data odczytu: 30. 07. 2013)

¹⁸⁵ Ch. Woodruffe, *Ośrodki oceny i rozwoju : narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, tłum. W. Biliński, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 40.

tak zintegrowane, by tworzyły spójny system ZZL¹⁸⁶. Autor przestrzega, by nie ulegać pokusie i nie wykorzystywać informacji zdobytych dla potrzeb rozwojowych w ocenianiu, ponieważ pracownicy szybko się zorientują, że celem jest selekcja, a nie rozwój i wówczas organizacja nie wychodzi na tym najlepiej w oczach pracowników, jak pokazuje praktyka może dojść do utraty zaufania kadry względem władz, a nawet do nieplanowych zwolnień z inicjatywy samych pracowników.

Przedstawione metody doboru zawodowego są pewnego rodzaju ingerencją w naturę człowieka, jednak przy profesjonalnym ich zastosowaniu mogą przynieść wiele pożytku, zarówno samym pracownikom pomagając w określeniu ich kwalifikacji i predyspozycji zawodowych, jak i również organizacji, ograniczając koszty rekrutacji, selekcji i rozwoju. Poprawne posługiwanie się tymi narzędziami diagnostycznymi zmusza kierownictwo do nauki trudnej sztuki postępowania z pracownikami¹⁸⁷. Jeśli starczy im odwagi i chęci na doskonalenie pracowników, a także siebie z pewnością zrodzi się szansa na podniesienie efektywności zarządzania kadrami. Poza tym menedżerowie, tworzący odpowiednio twórcze środowisko pracy, które będzie mobilizowało do kreatywnego myślenia i dzielenia się pomysłami, a także pozytywne relacje interpersonalne i poczucie zadowolenia z pracy mogą liczyć na wydobycie twórczego potencjału swoich pracowników, a tym samym na systematyczny rozwój organizacji, co pozwoli odnieść sukces obydwóm stronom¹⁸⁸.

2.4. Planowanie przyszłych potrzeb organizacji w zakresie zatrudnienia.

Niezwykle ważnym procesem zorientowanym na osiągnięcie przez organizację celów strategicznych jest planowanie zasobów ludzkich, dążące do odpowiedniego doboru pracowników. W myśl założenia, że ludzie stanowią najcenniejszy strategiczny zasób organizacji, planowanie w tym obszarze wskazuje na kluczowe kompetencje, cele organizacji, oraz wynikające z tego wymagania w zakresie koniecznych umiejętności¹⁸⁹. Niezwykle ważnym czynnikiem wpływającym zasadniczo na stan zatrudnienia, a od którego należałoby

¹⁸⁶

¹⁸⁷ J. E. Karney, Człowiek i praca : wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa, 1998, s. 151.

¹⁸⁸ G. Gruszczyńska – Malec, S. Steinerowska, *Tworczy potencjał w organizacji*, w: *Człowiek w organizacji...*, *op.cit.*, s. 62 – 63.

¹⁸⁹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, *op. cit.*, s. 331 – 332.

zacząć jest horyzont czasu wyróżniający planowanie strategiczne, taktyczne i operacyjne¹⁹⁰. Aby plany personalne były spójne z misją i strategią firmy koniecznie muszą odzwierciedlać ogólne cele przyświecające organizacji i być powiązane z planowaniem strategicznym, a w zależności od złożoności branży biznesowej, jaki jednostka prezentuje, okres planowania może posiadać przedział czasu od czterech do nawet dziesięciu lat, jest on więc ustalany zupełnie elastycznie. Należy jednak pamiętać, że im dłuższy okres planowania tym większe ryzyko nie spełnienia przewidywań. Solidny grunt planowania strategicznego pozwala przygotować bez zbędnej improwizacji plany taktyczne, nacechowane konkretnymi posunięciami, np. określić prawdopodobne zasoby konieczne do realizacji planów wraz z podaniem terminów. Czas na jaki zostaje opracowany plan taktyczny zazwyczaj nie przekracza roku. Planowanie operacyjne dotyczyć więc będzie okresów zazwyczaj kwartalnych i miesięcznych. Cele i zadania wypływające z planów taktycznych przypadają kierownictwu zakładu i komórce personalnej, są to już konkretne zadania operacyjne, których wykonanie zmienia się tylko w wyjątkowych sytuacjach.

Niezwykle istotną częścią planowania zasobów ludzkich jest opracowanie budżetów, które powinny być elastyczne i uwzględniać różne warianty, oraz poziomy realizacji zadań. O ile przykładowo koszty szkoleń, wprowadzania nowej technologii, zwiększenia lub zmniejszenia personelu da się łatwo policzyć, o tyle trudniej zastosować szacowanie w przypadku wydajności pracy, zmian norm pracy, rekrutacji i selekcji. Nie mniej jednak takie obliczenia są konieczne, a budżety powinny być opracowywane dla planów rocznych, kwartalnych i miesięcznych¹⁹¹.

Sam proces planowania można przedstawić w trzech etapach¹⁹²:

- Przewidywanie przyszłego zapotrzebowania na pracowników, czyli prognoza popytu
- Przewidywanie przyszłej dostępności pracowników, czyli przewidywanie podaży
- Opracowanie planów współgrania popytu i podaży zasobów ludzkich.

Wg J. Casson'a należy unikać długofalowej, pozornej oraz ilościowej precyzji planowania zasobów ludzkich, ponieważ zbyt dynamiczne otoczenie i charakter siły roboczej

¹⁹⁰ Z. Sekuła, *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 15 - 20.

¹⁹¹ Tamże, s. 20 – 21.

¹⁹² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 333.

uniemożliwiają racjonalność zastosowania tego podejścia¹⁹³. M. Armstrong natomiast skłania się w stronę określania umiejętności, jakich firma będzie potrzebowała w przyszłości, oraz rezygnacji lub znaczne ograniczenie prognozy na rzecz długoterminowych okresów planowania. Zaleca, by do przewidywania stosować ogólne scenariusze, aniżeli szczegółowe prognozy popytu i podaży. Nie mniej jednak wiele przemawia za tym, by systematyczne podejście w pozyskiwaniu pracowników wypełniało planowanie scenariuszowe, prognozowanie popytu i podaży, oraz analiza płynności zatrudnienia.¹⁹⁴ Te właśnie zagadnienia zostaną przedstawione, jako pomocne w określaniu przyszłych zasobów firmy.

Planowanie scenariuszowe polega na tworzeniu opinii na temat możliwych do przewidzenia zmian, dotyczących różnych obszarów działań organizacji, oraz jej struktury a także diagnozowanie zmian w środowisku zewnętrznym¹⁹⁵. Działania podjęte w tym zakresie pomogą odsłonić meandry makro i mikro otoczenia, oraz zestawić je w obliczu możliwości organizacji. Planowanie to opiera się na dużym prawdopodobieństwie i sporym subiektywizmie osób uprawnionych do takiej prognozy, zatem scenariusze powinny być tworzone przez pracowników o zróżnicowanych specjalnościach, odpowiedniej wiedzy i kwalifikacjach. Pozwoli to na głębsze spojrzenie w obraz otoczenia i organizacji, jak chociażby sprawy prawno – polityczne, technologiczne i gospodarcze, oraz finansowe, a także w strukturę i możliwości produkcyjne, czy usługowe firmy. Każdy stworzony scenariusz powinien uwzględniać rozwiązania ekstremalne, czyli najbardziej i najmniej korzystne, a także te pośrednie¹⁹⁶. Nie bez znaczenia jest dokonanie oceny zdiagnozowanych zmian, mogących mieć wpływ na rynek pracy, zarówno wewnętrzny, jaki i zewnętrzny¹⁹⁷. Przydatną metodą w tworzeniu takich scenariuszy może być analiza SWOT, która pozwala na relacyjne zestawienie szans i zagrożeń płynących z otoczenia w obliczu mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa¹⁹⁸.

Ważnym elementem w określaniu przyszłych zasobów firmy jest także analiza płynności zasobów ludzkich. Samo określenie płynności zasobów ludzkich w firmie może posłużyć tylko w prognozowaniu popytu, jeśli natomiast uda spojrzeć się nieco głębiej, czyli określić, co tak naprawdę powoduje odejścia z firmy i na jakim poziomie znajduje się

¹⁹³ J. Casson, *Re – evaluating Cmpany Manpower Planning in the Light of Some Practical Experiences* Institute of Manpower Studies, Brighton 1978, cyt. za: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 333.

¹⁹⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 339.

¹⁹⁵ Tamże, s. 339.

¹⁹⁶ Z. Sekuła, *Planowanie...*, op. cit., s. 134 - 135.

¹⁹⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 339.

¹⁹⁸ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Wyd. IV zm., Warszawa 2002, s.190.

wskaźnik zatrzymania, wyniki będą o wiele atrakcyjniejsze i co najważniejsze bliższe stanu rzeczywistego. Metodami wspomagającymi pomiar płynności zatrudnienia są: wskaźnik zwolnień, wskaźnik przetrwania, wskaźnik zmniejszenia zatrudnienia i wskaźnik stabilności zatrudnienia. Najprostszym rozwiązaniem jest oczywiście wyliczenie wskaźnika płynności zatrudnienia, jednak należy go uzupełniać o pozostałe w razie potrzeb, gdyż szczegółowe informacje pochodzące z tych obliczeń, jak chociażby długość stażu osób odchodzących z firmy dadzą pełniejszy obraz problemowych obszarów, które z kolei są filarem do sporządzania prognoz popytu i podaży wewnętrznej¹⁹⁹.

Prognozowanie popytu odnosi się do szacowania liczby osób o odpowiednich kwalifikacjach i umiejętnościach potrzebnych w przyszłości. Podstawą takiej prognozy jest zazwyczaj budżet roczny i długookresowe plany biznesowe uwzględniające zakres działań poszczególnych obszarów funkcyjnych w organizacji, lub ewentualnie dane dotyczące redukcji zatrudnienia. Wg Z. Sekuły forma i układ planu popytu na personel zależą od horyzontu i metod planowania, które powinny być dostosowane do poszczególnych grup zawodowych występujących w diagnozowanej organizacji²⁰⁰. Pierwszą propozycją autorki jest plan potrzeb kadrowych, obejmujący robotników wykonujących prace normowane, polegający na ustaleniu dokładnej liczby pracowników potrzebnych do realizacji produkcji, których dzieli się wg komórek produkcyjnych, wyrobów i stanowisk. Takie zestawienie pozwala z dużą dokładnością doprecyzować plan popytu, a w zależności od zmian produkcyjnych zwiększać lub zmniejszać zatrudnienie. Inny plan popytu zakłada wyliczanie wielkości potrzeb kadrowych na podstawie wydajności pracy. Popyt w tym przypadku można liczyć za pomocą sztuk wyrobów, czasu normatywnego, lub norm obsługi. Kolejna propozycja to planowanie popytu na personel wg metody udziałowej, której dokładność zależy od szczegółowości podziału pracowników na grupy i podgrupy zawodowe, oraz od określenia właściwych wskaźników udziału dla tych grup, a także stabilności w działalności organizacji w następnych latach. Dodatkowo można ubogacać planowanie roczne i kwartalne o formy zatrudnienia. Umowy na czas nieokreślony zawiera się z pracownikami, niezależnie od gorszej lub lepszej koniunktury firmy, są to zazwyczaj kluczowi pracownicy firmy. Forma zatrudnienia na czas określony przewidziana jest dla pracowników wykonujących zadania wynikające z zaplanowanej na dany rok wzrostu produkcji. Dla prac jednorazowych

¹⁹⁹ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 341 – 345.

²⁰⁰ Z. Sekuła, *Planowanie...*, op. cit., s. 199 - 205.

i wymagających specyficznych kwalifikacji i umiejętności odpowiednią propozycją będzie umowa na czas wykonania zadania.

Plan podaży personelu powinien określić, jaka liczba osób spośród aktualnie pracujących w zakładzie będzie pracować w okresie objętym planowaniem²⁰¹. Pomiar ten nie może się zawęzać jedynie do rynku wewnętrznego, firma musi zwrócić także uwagę na uwarunkowania i dostępność zasobów z zewnętrznego rynku pracy²⁰². Nie mniej jednak w tym opracowaniu zwrócono szczególną uwagę na wewnętrzny personel. Aby zatem poprawnie zmierzyć prawdopodobną liczbę osób będących do dyspozycji w danej organizacji należy na koniec okresu przedplanistycznego zestawić aktualny poziom zatrudnienia i skorygować go o następujące dane liczbowe: odejścia na emeryturę, osoby niezatrudnione z powodu urlopów wychowawczych i bezpłatnych, urlopy na poratowanie zdrowia, urlopy szkoleniowe, pełnienie funkcji politycznych, społecznych, odbywanie stażu, ewentualne zwolnienia pracowników niespełniających wymogów lub w wyniku planowanej restrukturyzacji firmy, oraz wiele innych czynników wywołujących obniżenie stanu zatrudnienia²⁰³. Forma planu podaży personelu będzie zdeterminowana przez horyzont planowania, różnorodność stanowisk, oraz rodzaj wprowadzanych zmian. W planie wieloletnim brane są pod uwagę plany roczne z podziałem na kwartały lub nawet miesiące. W krótszych planach podaży personelu, czyli mieszczących się w przedziale od roku czasu do trzech lat konieczne jest bardzo szczegółowe uwzględnienie wszystkich rodzajów zmian wpływających na stan i strukturę zatrudnienia. Jeśli organizacja przewiduje redukcję lub wymianę personelu powinno to oczywiście znaleźć swoje odzwierciedlenie zarówno w planach krótkookresowych, jak i długookresowych. W podażowych ograniczeniach realokacji kadr może pomóc także technika portfolio personalnego.

Analiza portfelowa zasobów ludzkich dokonana na wewnętrznym rynku pracy może opierać się na podziale kadr wg dwóch kryteriów stosowanych jednocześnie. Liczba osób, która powstanie w ten sposób może być podporą do uzyskania wniosków diagnostycznych i być wskazówką do planowania działań doskonalących²⁰⁴.

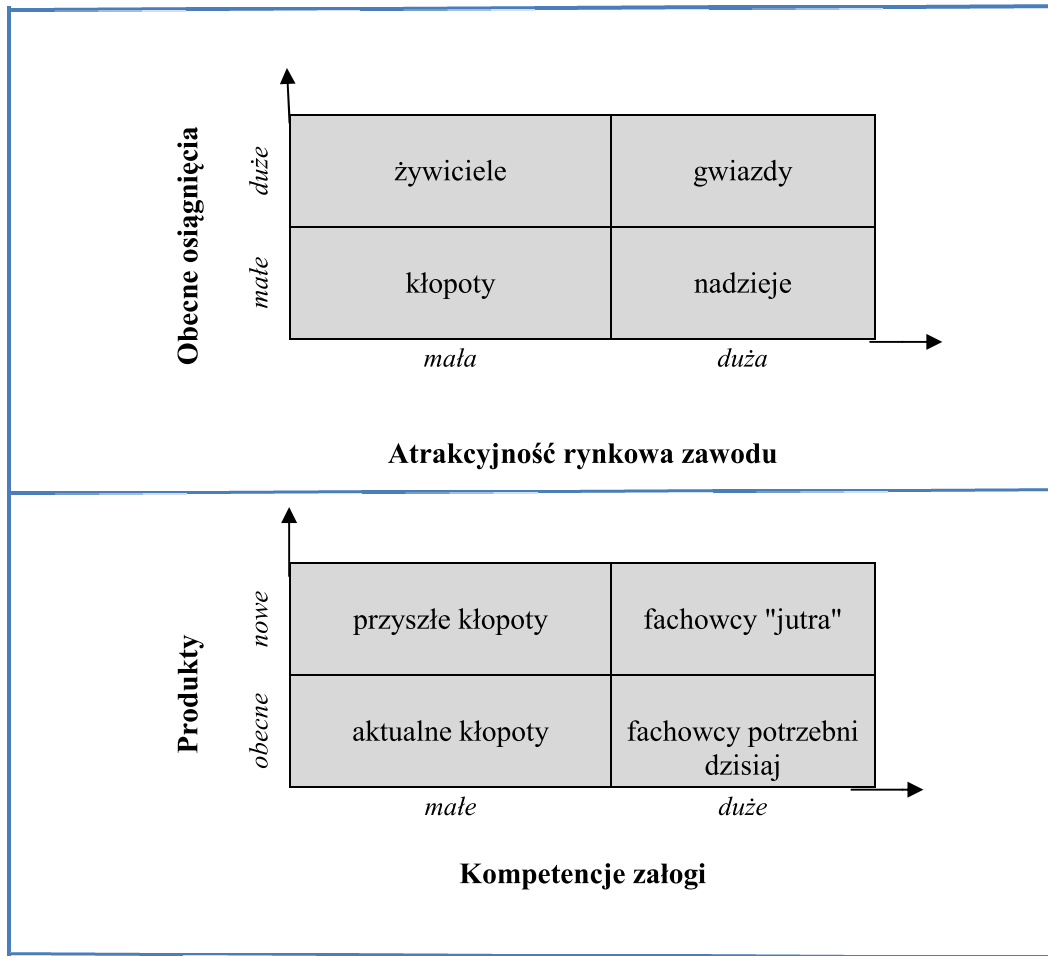
Ta swoista segmentacja wewnętrznego rynku pracy, którą przedstawia rys. nr 6 i 7 dzieli pracowników zatrudnionych w firmie na cztery grupy, są to:

²⁰¹ Tamże, s. 196 – 199.

²⁰² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 341.

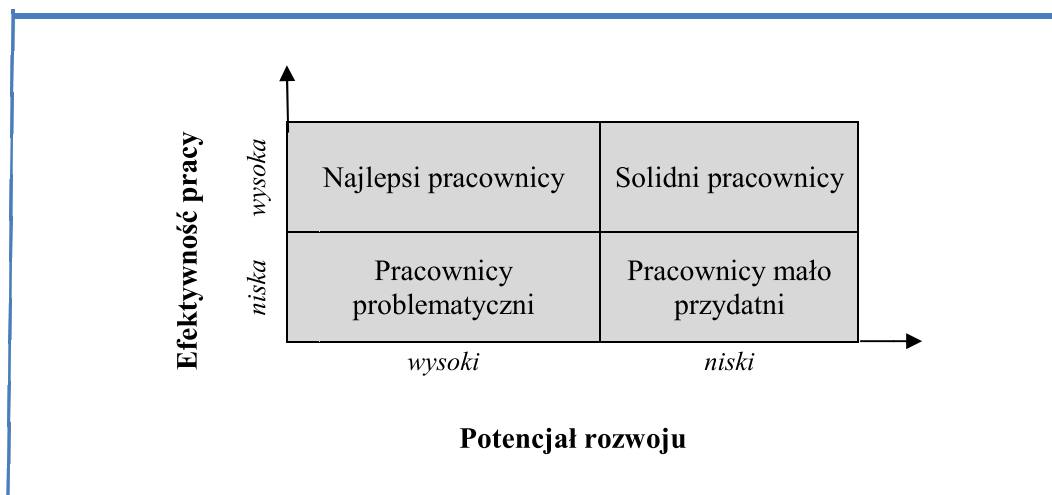
²⁰³ Z. Sekuła, *Planowanie...*, op. cit., s. 196 - 197.

²⁰⁴ J. Górska, *Planowanie sukcesji pracowników na wewnętrznym rynku pracy w: Zarządzanie pracownikami: instrumenty polityki personalnej*, pr. zbior. pod red. K. Makowskiego, POLTEXT, Warszawa 2001, s. 80 – 82.



Rys. nr 6. Analiza portfelowa zasobów ludzkich

(Źródło: J. Strużyna, *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Akademia ekonomiczna, Katowice 1997, s. 143).



Rys. nr 7. Portfolio personalne

(Źródło: J. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, wydanie II, s. 244.)

- *Najlepsi pracownicy* – ta grupa osiąga wysokie efekty pracy, oraz w dalszym ciągu odznacza się zdolnością rozwojową i sporą motywacją wewnętrzną do osiągnięć zawodowych
- *Solidni pracownicy* - osiągający wysokie efekty pracy, osiągnęli oni jednak już szczyt swoich możliwości rozwojowych
- *Pracownicy problematyczni* – to osoby o wysokim potencjale rozwojowym, ale osiągnięte przez nich wyniki są znacznie poniżej poziomu ich możliwości
- *Pracownicy mało przydatni* – tą grupę reprezentują pracownicy z reguły mało wykwalifikowani i niekompetentni, są to osoby nie wykazujące chęci do pracy.

Kiedy gotowe są już plany popytu i podaży zatrudnienia personelu, zasadniczym posunięciem staje się zbilansowanie tego w odpowiednim zestawieniu. Jeśli organizacja nie posiada zbyt wiele komórek i stanowisk możliwe jest tu ujęcie w jednym zestawieniu²⁰⁵, jeśli natomiast struktura jest bardziej złożona i rozległa koniecznym staje się podział zbiorowości organizacji na piony i stanowiska, a także wsparcie odpowiednimi programami komputerowym. Zaproponowane opracowania pozwolą wygenerować prawdopodobny niedobór lub nadwyżki pracowników, które mogą się pojawić w przyszłości²⁰⁶. W praktyce najczęstsze działania w celu zmniejszenia lub likwidacji niedoboru to stosowanie elastycznych form zatrudnienia, pozwalające zmniejszać koszty i szybko reagować na zmiany w otoczeniu firmy, poszerzanie zakresów obowiązków zatrudnionym osobom, zaś w przypadku nadwyżki personelu ogranicza się lub wstrzymuje pozyskiwanie nowych pracowników, oraz likwiduje pracę w nadgodzinach²⁰⁷.

Dokonując podsumowania analizowanych zagadnień niezbędnych do prawidłowego i systematycznego pozyskiwania pracowników należy podkreślić, że pomimo dostępnych narzędzi i fachowej literatury w tym zakresie, w praktyce szczególnie w małych firmach nie tworzy się jakichkolwiek planów zatrudnienia, w wielu organizacjach odbywa się to na wyczucie lub z niepełną bazą danych personalnych, a czas planowania dotyczy zazwyczaj krótkiego okresu. Nie tylko brak wiedzy i odpowiednich kwalifikacji utrudnia właściwe postępowanie, także niedostatek wiarygodnych danych o celach firmy, czy słabo rozwinięty system planowania mogą być załączkiem niewłaściwego podejścia w kwestii planowania

²⁰⁵ Z. Sekuła, *Planowanie...*, op. cit., s. 205.

²⁰⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 341.

²⁰⁷ A. Ludwiczynski, *Analiza pracy i planowanie zatrudnienia*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi : tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, pr. zbior. pod red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 183

potrzeb personalnych organizacji²⁰⁸. Nie mniej jednak pozostaje mieć nadzieję, że menedżerowie otworzą się na korzyści płynące z długo i krótkookresowych planów planowania zatrudnienia, przytłoczeni nieco wymaganiami rynku nie tylko zewnętrznego, ale i wewnętrznego nie będą mieli chyba innego wyjścia, gdyż niedokładne i przypadkowe posunięcia w tym zakresie zdemaskują ich prędkiej, czy później w oczach pracodawców i pracowników, będzie to tylko kwestią czasu. Dlatego tak ważnym zadaniem dla decydentów komórek personalnych jest zapobieganie takim negatywnym sytuacjom, aby w przyszłości nie narażać organizacji na zbędne koszty niefachowego zarządzania.

²⁰⁸ Z. Sekuła, *Planowanie...*, op. cit., s. 7 – 8.

Rozdział 3

Metodologiczne zagadnienia badań własnych

3.1. Cele i zakres przeprowadzonych badań

Nieustanny rozkwit Firmy Wiśniowski w kierunku nowoczesności i innowacyjności nie tylko w kontekście technologicznym, ale i także zasobowym niesie ze sobą konieczność wspierania własnego personelu, który uważany jest za kluczowy czynnik sukcesu tej organizacji. Wychodząc z tego założenia postawiono w badaniu główną hipotezę, która brzmi następująco: brak ścieżek karier zawodowych w znacząco rozbudowanej Firmie Wiśniowski w Wielogłowach zaprzepaszcza szansę kształtowania indywidualnego rozwoju posiadanej kadry w zgodzie z planami i potrzebami organizacji.

Głównym celem badawczym pracy było określenie istniejącego stanu praktyki w zakresie planowania karier, oraz wskazanie możliwości rozwoju w tej dziedzinie, zgodnie z celami firmy i oczekiwaniami pracowników. Realizacja celu głównego badania wymagała realizacji szeregu celów szczegółowych, w tym m.in.:

- Oceny poziomu zainteresowania własnym rozwojem zawodowym pracowników badanej firmy
- Oceny poziomu świadomości własnych kwalifikacji i predyspozycji pracowników
- Dostarczenie informacji na temat oczekiwanych możliwości rozwojowych pracowników w aktualnym przedsiębiorstwie
- Diagnozy najważniejszych czynników w opinii pracowników, związanych z aktualnie wykonywaną pracą pod kątem ich rozwoju zawodowego
- Identyfikacji aktywności pracowników zakresie własnego rozwoju i szans tworzonych przez organizację
- Określenia wg opinii badanych powodzenia planów perspektywicznych przedsiębiorstwa w zakresie tworzenia grupowych i indywidualnych ścieżek karier zawodowych
- Diagnozy dotychczasowych i przewidywanych trudności w kontekście tworzenia ścieżek karier zawodowych
- Weryfikacji dotychczasowych rozwiązań w zakresie rozwoju pracowników
- Diagnozy dokumentów firmowych, odsłaniających obecny stan rozwoju pracowników

W badaniu poruszono więc kwestie dotyczące teraźniejszego stanu wiedzy i oczekiwań pracowników w zakresie ich rozwoju zawodowego, a także przyjęto przyszłościowy horyzont czasu wymagający odpowiedniego zaplanowania ścieżek zawodowych. Postawiono m. in. takie pytania:

1. Czy pracownicy są zainteresowani propozycją realizowania indywidualnej ścieżki kariery zawodowej w obecnej firmie i czy wiedzą na czym to polega?
2. Czy pracownicy orientują się, jakie są możliwości rozwoju zawodowego na stanowiskach pracy, które obecnie zajmują i do których aspirują
3. Czy brak sformalizowanych ścieżek karier zawodowych w firmie utrudnia pracownikom podejmowanie odpowiednich działań w kierunku własnego rozwoju, oraz oczekiwanego dostosowania się do potrzeb organizacji ?
4. Czy pracownicy chcieliby uczestniczyć w projekcie tworzenia indywidualnych karier zawodowych?
5. Czy wg pracowników stworzenie w Firmie ścieżek karier zawodowych mogłoby pomóc w pewniejszym podejmowaniu przez nich decyzji, co do własnego rozwoju w zgodzie z potrzebami organizacji?
6. Jakie problemy i ograniczenia wg pracowników mogą stanąć na drodze realizacji ścieżki zawodowej ?
7. Jak wygląda obecna sytuacja w Firmie w zakresie rozwoju całego personelu?
8. Czy pręźnie rozwijająca się Firma i dynamicznie zmieniająca struktura potrzebuje takiego usprawnienia w drodze rozwoju własnych pracowników?

Drugie zagadnienie metodyczne dotyczyło opracowania paru wybranych typowych ścieżek zawodowych w Firmie dla poszczególnych grup stanowisk, będących swego rodzaju skupiskiem rodzin stanowisk, a także kilku indywidualnych karier. Realizacja przedstawionych celów, jak również zgłębienie wybranych metod, oraz narzędzi stanowiła podstawę i zasadność przygotowania założeń do projektu dedykowanego stricte pod badaną Firmę w zakresie planowania i wdrażania grupowych i indywidualnych ścieżek karier zawodowych.

Przyjęto, że realna i nieuchronna potrzeba stworzenia ścieżek karier zawodowych odzwierciedlona jest w oczekiwaniach i opiniach pracowników. W związku z tym zasadnym jest zbieranie powyższych informacji poprzez pytanie przedstawicieli pracowników o to w ankiecie i wywiadach, by w następstwie można było dokonać próby stworzenia przykładowych ścieżek karier zawodowych, oraz projektu, który wyznaczałby ramy zasobów,

czasu i kosztów potrzebnych do zaistnienia sformalizowanego systemu ścieżek karier zawodowych, będącego jednym z ważniejszych ogniw w postulowanej strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

3.2. Źródła informacji i metody badań

Jedno z ważniejszych badań przeprowadzone zostało przy pomocy metody ankiety. W drodze komunikacji bezpośredniej respondenci otrzymali ankietę z rąk wykonawcy badania, oraz kierownika działu personalnego. W początkowej treści kwestionariusza ankiety wyjaśniono cel badania, a następnie poproszono respondentów o wypełnienie i oddanie jej do Działu Kadr, wskazując miejsce składania wypełnionych ankiet. Wzór tego dokumentu zamieszczono w załączniku nr 1.

Instrumentem badawczym była ankieta audytoryjna w formie formularza papierowego, składająca się z 24 pytań, w większości zamkniętych, postawiono także 2 pytania otwarte i 1 pytanie półotwarte. Ankieta nie została formalnie podzielona na części, ale jej strukturę można odzwierciedlić następująco:

- Pytania od 1 – 10 dotyczą informacji poziomu zainteresowania własnym rozwojem zawodowym, oraz poziomu wiedzy i świadomości na temat własnych kwalifikacji i predyspozycji badanych osób w dotychczasowej, a także w oczekiwanej karierze zawodowej
- Pytania od 11 – 19 dotyczą opinii, propozycji i problemów w kwestii planowanych usprawnień rozwoju zawodowego
- Pytania od 20 – 24 stanowią metryczkę

Ponad to przeprowadzono kilka bezpośrednich wywiadów z Dyrektorem Personalnym i pracownikami Działu Kadr, obserwowano bieżące sytuacje, dodatkowo przeanalizowano szereg dokumentów wewnętrznych Firmy, takich jak: Regulamin Organizacyjny, Elektroniczną Bazę Wiedzy, faktury za wszystkie szkolenia, kursy i dofinansowania czesnego, raporty personalne z okresu ostatnich 2 lat w celu przeanalizowania aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa w zakresie rozwoju pracowników.

Zbieranie danych przebiegało zgodnie z ustaleniami Dyrekcji, która wyraziła zgodę i aprobatę na przeprowadzenie badań, wywiady, oraz propozycję projektu dla potrzeb firmy w zakresie budowy ścieżek karier zawodowych. Czas zbierania informacji do ankiety wynosił

około dwóch tygodni, a pozostałych informacji niespełna miesiąc z nielicznym przerwami. W pierwszym tygodniu badania ankietowego tj. 21 sierpnia otrzymano 80 wypełnionych ankiet na 100 rozdanych, pozostałe 20 spłynęło do 30 sierpnia, po dodatkowym wręczeniu tych ankiet nowym osobom i prośbie o koniecznym zwrocie ich do Działu Kadr. Ogółem na 120 rozdanych ankiet otrzymano 100 poprawnie wypełnionych, które następnie poddano analizie.

3.3. Dobór i charakterystyka próby badawczej

Badanie metodą ankiety prowadzono w okresie od 15.08 do 31.08.2013 roku, objęto nim 100 pracowników obecnie zatrudnionych w Firmie Wiśniowski, w tym 77 mężczyzn i 23 kobiety, z racji 100 otrzymanych ankiet liczba kobiet i mężczyzn stanowi taki sam % badanej próby.

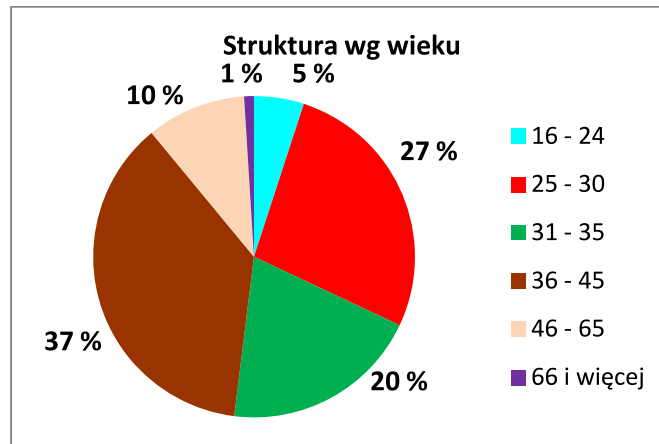
Tabela nr 3. Struktura demograficzna badanej populacji

Dane	%
WIEK	
16 - 24	5
25 - 30	27
31 - 35	20
36 - 45	37
46 - 65	10
66 i więcej	1
WYKSZTAŁCENIE	
podstawowe	0
gimnazjalne	0
zasadnicze zawodowe	25
średnie	38
wyższe	37
GRUPA STANOWISK	
robotnicze	50
administracyjne	15
brygadzistowskie/mistrzowskie	15
kierownicze średniego szczebla	10
kierownicze wyższego szczebla	10
STAŻ PRACY	
do 1 roku	2
1 -4 lat	20
5 -10 lat	42
11 - 20 lat	35
powyżej 20	1

(Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Badań przeprowadzonych w Firmie Wiśniowski w roku 2013*)

Charakterystykę badanych osób ze względu na cechy demograficzne przedstawia tabela nr 3, oraz ilustrują wykresy zaprezentowane na rys od nr 8 do nr 11.

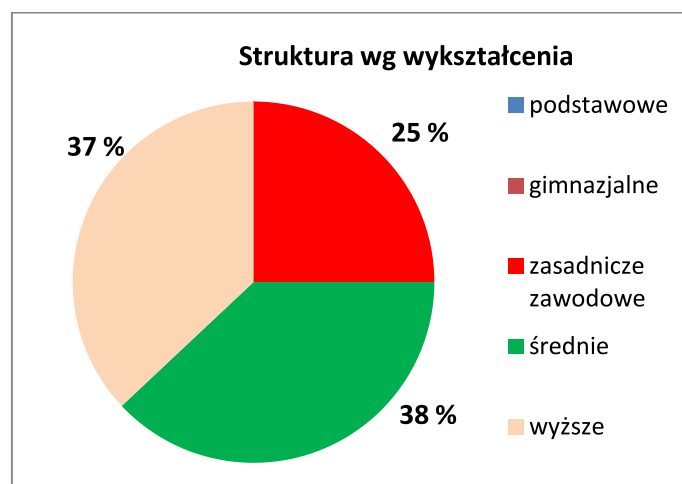
W badanej populacji przeważały nieco osoby pomiędzy 36 a 45 rokiem życia, które stanowiły 37% wszystkich ankietowanych, 10 % mniej to osoby w wieku 25 – 30, ¼ badanych to pracownicy w przedziale wiekowym od 31 – 35 lat. Ankietowani powyżej 46 roku życia, ale nie przekraczający 65 lat znajdują się w 10%, zaś tylko 1% badanych jest w wieku powyżej 66 lat. (rys.8).



Rys. nr 8: Struktura zatrudnienia wg wieku badanej populacji

(Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Badań przeprowadzonych w Firmie Wiśniowski w roku 2013*)

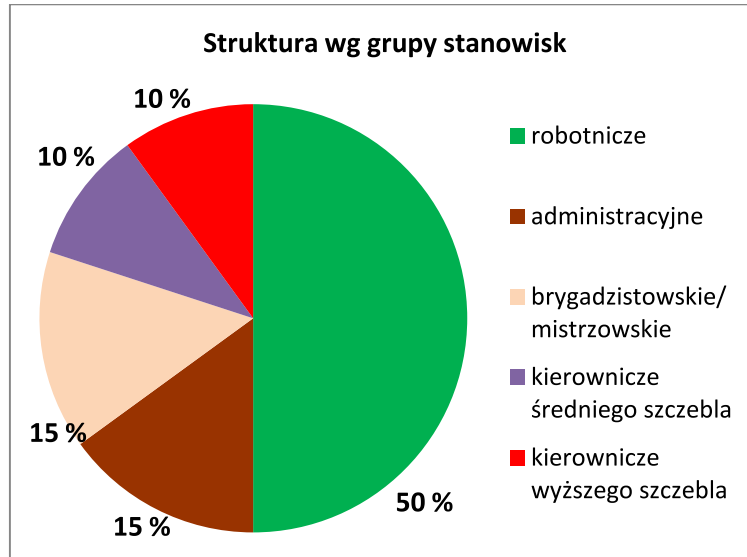
Osoby biorące udział w badaniu legitymują się przeważnie wykształceniem średnim i wyższym – odpowiednio 38 % i 37%, natomiast 25% badanej populacji stanowią pracownicy z wykształceniem zasadniczym zawodowym (rys. nr 9).



Rys. nr 9: Struktura zatrudnienia wg wykształcenia badanej populacji

(Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Badań przeprowadzonych w Firmie Wiśniowski w roku 2013*)

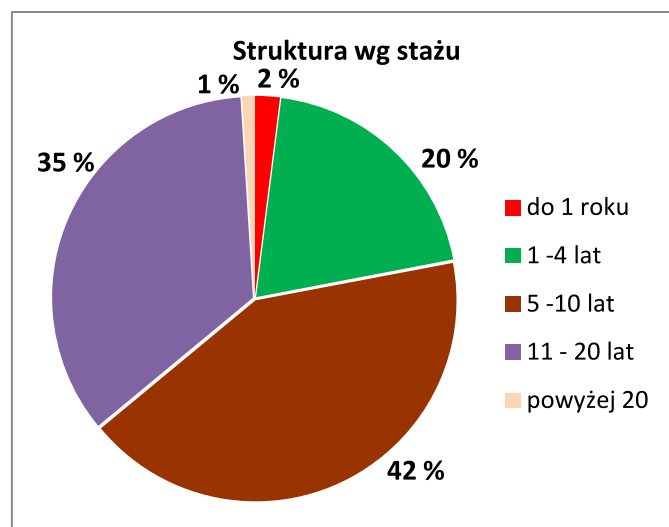
Z punktu widzenia zajmowanego stanowiska w próbie badawczej, co druga badana osoba (50%) zatrudniona jest w robotniczej grupie stanowisk pracy, po 15 % przypisać można natomiast stanowiskom brygadzistowskim i mistrzowskim, najmniejszą grupę 10% obejmują zarówno kierownicy średniego, jak i wyższego szczebla (rys. nr 10).



Rys. nr 10: Struktura zatrudnienia wg zajmowanych stanowisk badanej populacji

(Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Badań przeprowadzonych w Firmie Wiśniowski w roku 2013*)

Staż pracy niespełna połowy osób objętych badaniem jest dłuższy niż 5 lat (42%). Stażem powyżej 11 lat, ale nie dłuższym niż 20 lat może pochwalić się co trzeci badany (35%).



Rys. nr 11: Struktura zatrudnienia wg stażu pracy badanej populacji

(Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Badań przeprowadzonych w Firmie Wiśniowski w roku 2013*)

Poniżej pięciu lat, ale pracujących co najmniej 1 rok objętych badaniem zostało 20% osób. Pracownicy reprezentujący skrajnie wysoki staż pracy, czyli powyżej 20 lat pracy stanowią zaledwie 1% badanych, natomiast 2% ankietowanych pracuje w obecnej firmie nie dłużej niż 1 rok (rys. nr 11).

Dobór próby był nielosowy i celowo przeprowadzony przez wykonawcę badania operatu losowego, tak, aby w badaniu wzięły udział osoby z różnych wydziałów firmy reprezentujące wszystkie grupy stanowisk, gwarantując tym samym adekwatność struktury próby do struktury całej populacji przedsiębiorstwa. Respondentami ankiety byli pracownicy produkcyjni, brygadziści i mistrzowie, oraz kierownictwo średniego i wyższego szczebla.

3.4. Charakterystyka badanego przedsiębiorstwa

Do celów tej pracy wybrano firmę z Małopolski - Grupę „Wiśniowski”, która powstała ponad 24 lata temu, a założył ją Andrzej Wiśniowski – jeden ze znaczących obecnie przedsiębiorców w regionie i jedyny producent posiadający własną fabrykę w Polsce, gdzie produkowane są bramy garażowe i ogrodzeniowe. Siedziba grupy znajduje się w Wielogłowach koło Nowego Sącza w nowoczesnym zespole produkcyjno - biurowym o łącznej powierzchni ponad 82.000 m². W estetycznych budynkach mieszczą się biura, własne centrum projektowo – badawcze, oraz hale produkcyjno – magazynowe (rys. nr 12).



Rys. nr 12: Główna siedziba Firmy Wiśniowski

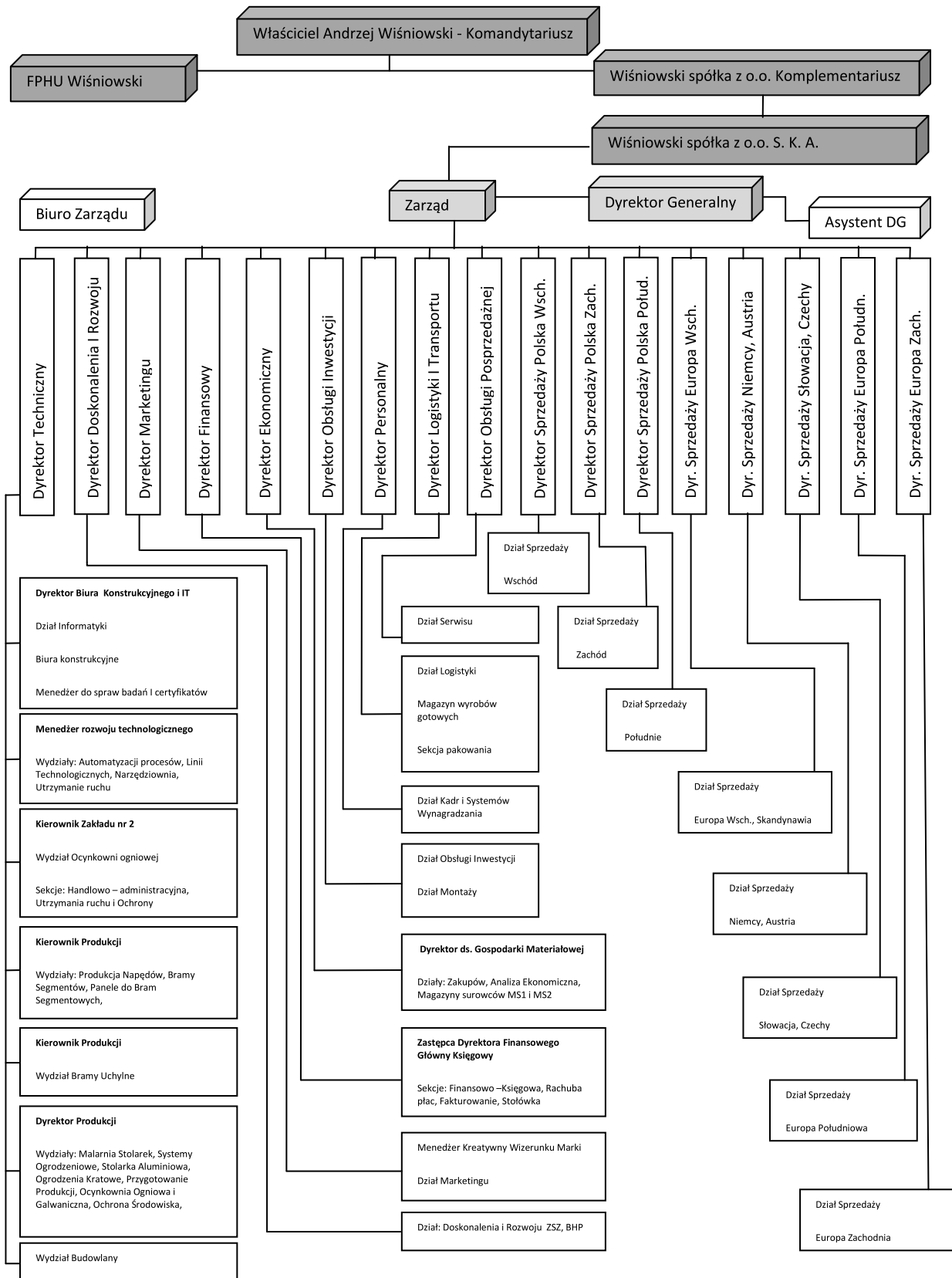
(Źródło: *Materiały reklamowe Firmy Wiśniowski*)

Domeną działania grupy od początku istnienia były bramy. Na początku produkowane były wyłącznie bramy garażowe uchylne, potem bramy ogrodzeniowe przesuwne, następnie rolowane a od 1999r. również segmentowe. Dużym osiągnięciem technologicznym Firmy są przemysłowe bramy ogrodzeniowe, bezszynowe, cynkowane ogniowo i malowane proszkowo. W ofercie produkcyjnej znajdują się również: segmenty ogrodzeniowe, profile aluminiowe do produkcji bram i rolet, stolarka aluminiowa, oraz gama urządzeń sterujących. Dopełnieniem oferty stało się uruchomienie produkcji stolarki stalowej, jest to wyrób tańszy od aluminium i przede wszystkim trwalszy. Ciekawym produktem, cieszącym się ostatnio na rynku są także drzwi ze szkła hartowanego połączone z ciekawym wzornictwem. Świadczone są również usługi cynkowania ogniowego elementów i konstrukcji stalowych, oraz malowania proszkowego z użyciem najnowszych dostępnych technologii. Dzięki posiadaniu nowoczesnej ocynkowni ogniowej Firma Wiśniowski na przestrzeni kilku lat stała się potentatem na krajowym rynku w zakresie produkcji systemów ogrodzeniowych. Od ponad 15 - u lat Grupa eksportuje swoje produkty do Ukrainy, Rosji, USA, oraz w ramach dostaw wewnątrz wspólnotowych do krajów Unii Europejskiej. Firma oprócz systemu zapewnienia jakości ISO 9001:2008 posiada wszystkie niezbędne certyfikaty i aprobaty techniczne ze znakiem CE włącznie. Obecnie rozwój technologii w Firmie jest widoczny prawie na każdym kroku. Większość inwestycji i innowacji technologicznych zmierza do usprawnienia procesu produkcyjnego, jak również do zdobycia pełnej samodzielności w wykonywaniu produktów.

Dynamiczny rozwój Firmy, obrazowany wzrostem przychodów i majątku firmy, oraz rosnącą systematycznie liczbą nowozatrudnionych świadczy o prowadzeniu rozsądnej gospodarki finansowej i gwarantuje stały i zrównoważony jej rozwój. Każdy osiągnięty sukces zazwyczaj musi być poprzedzony ludzkim wysiłkiem, tak też było w przypadku Firmy Wiśniowski. Początek tworzyli: właściciel i dwóch pracowników. W szybkim tempie następował znaczny wzrost sprzedaży, co przekładało się więc na wzrost produkcji wyrobów, a tym samym zaistniała potrzeba zatrudniania kolejnych „rąk do pracy”. W miarę rozrostu produkcji i sprzedaży właściciel już nie był w stanie zarządzać całym przedsięwzięciem jednoosobowo, dlatego też pojawiła się potrzeba delegowania części obowiązków kierowniczych. Pojedyncze osoby na danych stanowiskach zapoczątkowały tworzenie nowych komórek, działów, wydziałów, pionów, zakładów. Czyli jednym słowem zaczęto tworzyć strukturę organizacyjną Firmy, gdzie w efekcie końcowym każdy dyrektor pionu, kierownik i każdy pracownik ma swoje miejsce w organizacji, oraz posiada zakres czynności z wyszczególnieniem praw, obowiązków i kompetencji.

Na przestrzeni ostatniego roku w firmie zaszły jednak ogromne zmiany. Pierwszym i bardzo widocznym była zmiana logo, które obrazuje w nowej odsłonie ukoronowanie inwestycji każdego klienta Firmy. Jak twierdzi właściciel działania związane z *rebrandingiem* są naturalnym procesem, który wynika z dbania o markę, jej pozycji na rynku, postrzeganie przez odbiorców potrzeby dostosowania się do ich oczekiwań. Chcąc budować bardziej nowoczesny, innowacyjny i dynamiczny wizerunek, adekwatny do wysokiej jakości produktów nie tylko w kraju, ale i również za granicą Firma zdecydowała się na reklamę telewizyjną, obrazującą w krótkim filmiku prosto i przejrzyście pilota, ogrodzenie, bramę posesyjną i garażową, których używanie daje poczucie komfortu klientowi. Ponad to widoczna jest ogólnopolska kampania *outdoorowa*. W 60–ciu miastach na terenie całej Polski pojawiło się ponad 700 tablic reklamujących bramy i ogrodzenia Wiśniowski. Nie zapomniano również o sieci internetowej, poza nowym serwisem internetowym w Google pojawiają się także graficzne i tekstowe reklamy bram i ogrodzeń firmy, widoczne dla milionów użytkowników Internetu.

Z dn. 01. 10. 2012 Grupa zmieniła także prawną formę i strukturę organizacyjną, którą mocno spłaszczone. Firmę podzielono na 17 pionów decyzyjnych, oddając w ręce poszczególnym dyrektorom. Każdy dyrektor odpowiedzialny jest za wyznaczony obszar, przy równoczesnej ścisłej współpracy międzywydziałowej. Obecny schemat organizacyjny prezentuje rys. nr 13.



Rys. Nr 13. Ramowy schemat struktury organizacyjnej Grupy Wiśniowski

(Źródło: Opracowanie własne na podstawie Zarządzenia z dnia 01.01.2013r., Regulamin Organizacyjny)

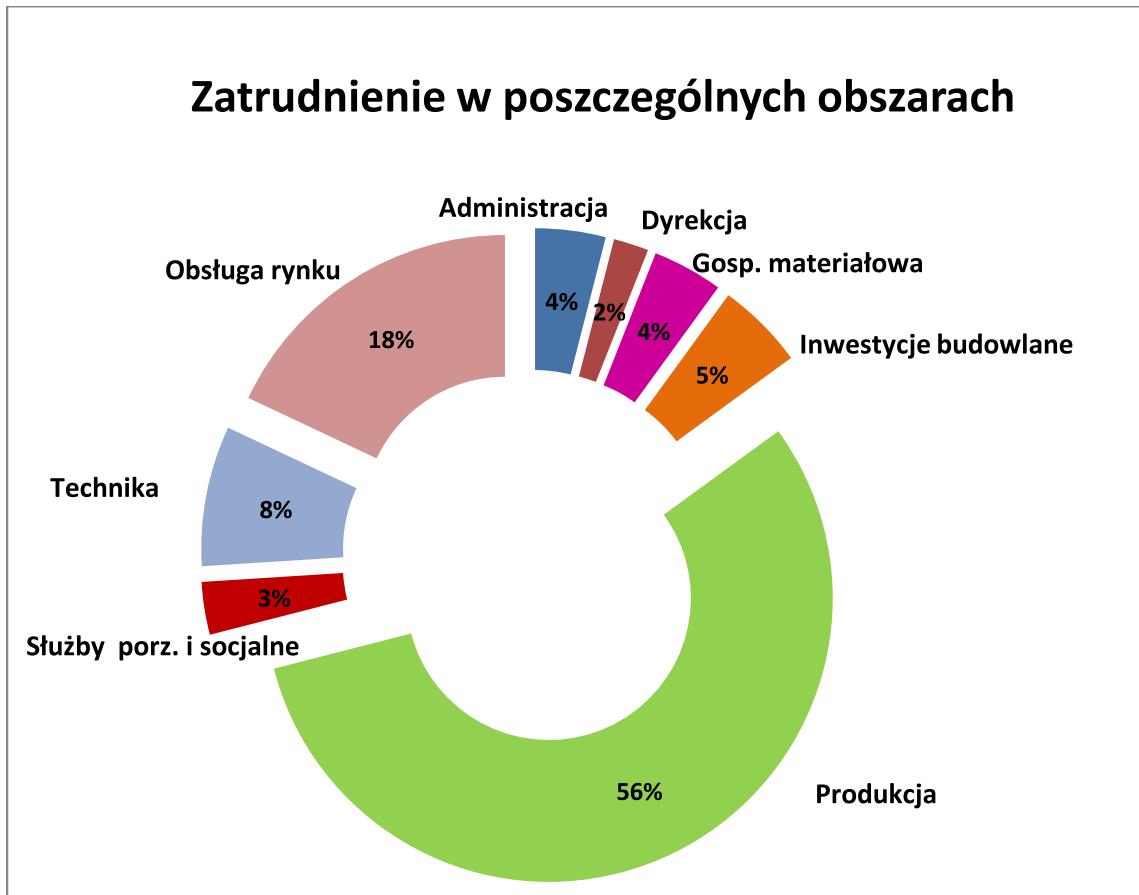
Na dzień dzisiejszy Firma zatrudnia około 1000 pracowników, a także ponad 100 pracowników młodocianych. Porównując do lat ubiegłych zatrudnienie to umiarkowanie wzrasta, co przedstawia tabela nr 4. Ilość zatrudnionych w firmie pracowników w ciągu roku ulega pewnym zmianom, co bezpośrednio jest związane z sezonowymi wahaniami popytu na wytwarzane wyroby.

Tabela nr 4. Dynamika zatrudnienia (bez pracowników młodocianych) w Firmie Wiśniowski

Rok kalendarzowy		2009	2010	2011	2012	wskaźnik wzrostu
łączna liczba pracowników		944	933	941	988	4,99%
w tym:	produkcyjni	768	754	747	759	1,61%
	administracja	176	179	194	229	18,04%

(Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Raportu personalnego za rok 2012 Firmy Wiśniowski*)

Z raportu za rok 2012 wynika, że przeważającą formą zatrudnienia w ok. 90 % są umowy o pracę na czas nieokreślony, natomiast 10 % stanowią umowy na czas określony. Pracownicy zatrudnieni na stanowiskach nierobotniczych stanowią 21% ogółu zatrudnienia, natomiast pracownicy zatrudnieni na stanowiskach robotniczych stanowią 79 %. Biorąc pod uwagę działalność firmy i realizowane funkcje (produkcji, rozwoju, sprzedaży, usług, finansów, administracji, bhp i ochrony środowiska) procentowy udział pracowników zatrudnionych na stanowiskach robotniczych i nierobotniczych jest adekwatny do krajowego. Pierwszą i zarazem najliczniejszą grupę tworzą pracownicy produkcyjni, obejmuje ona wydziały zarówno bezpośrednio, jak i pośrednio obsługujące, oraz wspomagające produkcję. Druga grupa to technika, czyli biura konstrukcyjne, informatyka, utrzymanie ruchu, automatyzacja procesów i linie technologiczne. Obsługą rynku zajmuje się dział obsługi rynku, marketing, dział sprzedaży, serwis, logistyka i transport, oraz magazyn wyrobów gotowych. Za gospodarkę materiałową odpowiada dział zaopatrzenia i magazyny surowców. Sprawy administracyjne obsługują działy: księgowości, Systemu Zarządzania Jakością, kadr, sekretariatu i BHP, odrębną grupę stanowi wydział budowlany. Poszczególne udziały procentowe wymienionych obszarów przedstawia rys. nr 14.



Rys. nr 14: Zatrudnienie w poszczególnych grupach Firmy Wiśniowski

(Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Raportu personalnego Firmy Wiśniowski za rok 2012.*)

Tabela nr 5. Fluktuacja kadr w Firmie Wiśniowski w roku 2012

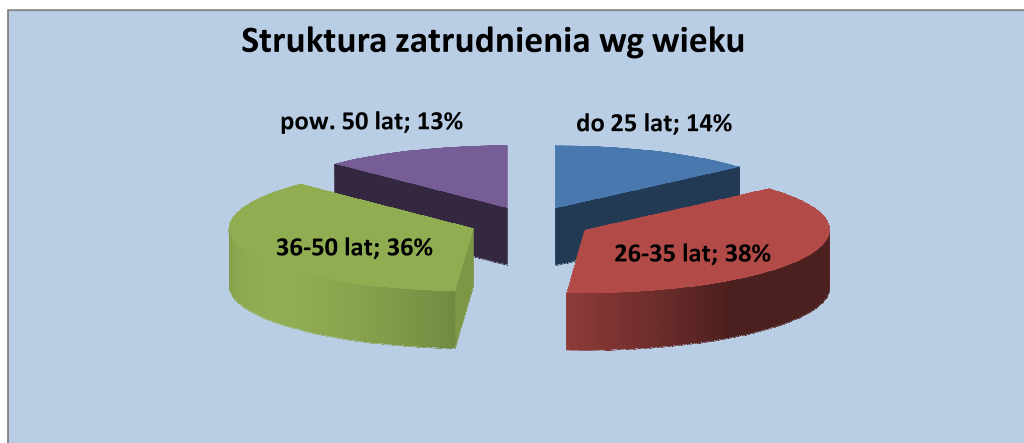
Przyjęcia:	
Administracja	25
Robotnicze	57
Razem	82
Zwolnienia:	
Administracja	10
Robotnicze	64
Razem	74

(Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Raportu personalnego Firmy Wiśniowski za rok 2012.*)

Jeżeli przyjrzymy się współczynnikowi fluktuacji, który wynosił w Firmie 7,86% za rok 2012 można stwierdzić jego niski poziom w stosunku do krajowego, ogólny jego poziom

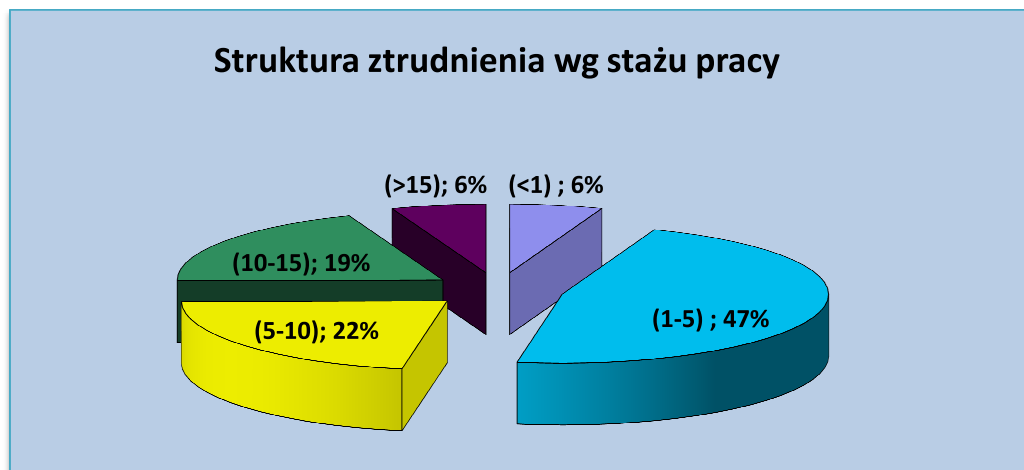
oznacza stabilizację w obszarze zatrudnienia i świadczy o małej skłonności pracowników do zmiany pracy, jak również o poczuciu bezpieczeństwa zatrudnienia w tej organizacji. Niestety widać też że pracownicy produkcyjni częściej odchodzą z Firmy niż administracyjni, stan ten prezentuje tabela nr 5.

Statystycznie, pracownik firmy ma około 30 lat (przedział wiekowy 26 - 35 lat), w organizacji pracuje co najmniej 1 rok, lecz nie dłużej niż 5 lat i legitymuje się wykształceniem zawodowym, dokładny rozkład tych danych przedstawiają rysunki od nr 15 do nr 17.



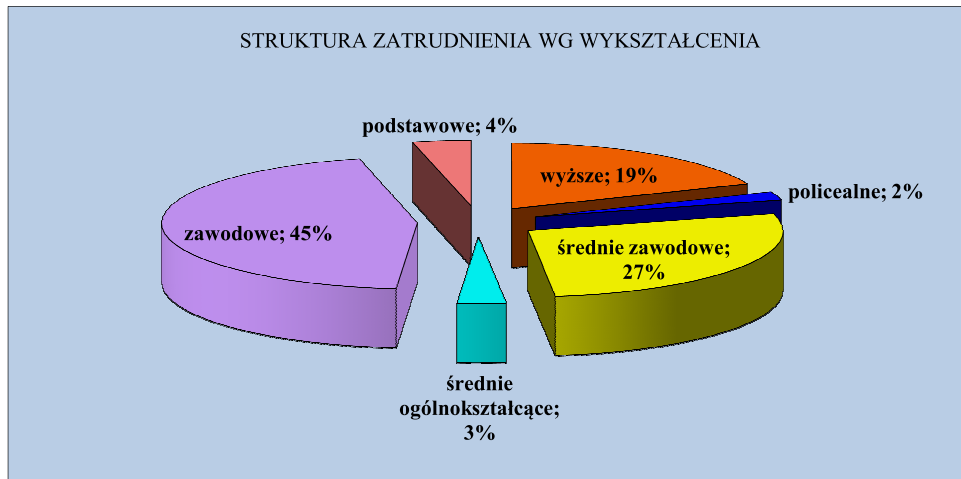
Rys. nr 15: Struktura zatrudnienia wg wieku w Firmie Wiśniowski

(Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Raportu personalnego Firmy Wiśniowski za rok 2012.*)



Rys. nr 16: Struktura zatrudnienia wg stażu pracy w Firmie Wiśniowski

(Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Raportu personalnego Firmy Wiśniowski za rok 2012.*)



Rys. nr 17: Struktura zatrudnienia wg wykształcenia w Firmie Wiśniowski

(Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Raportu personalnego Firmy Wiśniowski za rok 2012.*)

Udział kosztów związanych z zatrudnieniem w całkowitym koszcie własnym w roku 2012 wynosił w firmie 23,92%, zaś udział kosztów związanych z zatrudnieniem w przychodzie dał wynik 20,11 %, koszty te były na poziomie porównywalnym do lat ubiegłych. Firma Wiśniowski na dzień 31. 12. 2012 roku dysponowała majątkiem o łącznej wartości 190.710.569,19 zł z czego przeważająca część finansowana była za pomocą środków własnych.

Tabela nr 6. Podstawowe wielkości ze sprawozdań finansowych w okresie 2010-2012

Pozycja	Rok 2010	Rok 2011	Rok 2012
Aktywa w tym:	181.162.387,98	183.341.227,64	190.710.569,19
- majątek trwały	103.286.636,25	97.478.255,06	100.499.851,32
- majątek obrotowy	77.875.751,73	85.862.972,58	90.210.717,87
Kapitał własny	115.073.896,12	129.335.314,49	146.497.779,07
Zysk netto	34.606.385,92	31.916.572,54	30.236.786,69

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *danych Firmy Wiśniowski.*

Dynamiczny rozwój firmy w ostatnich latach znajduje swoje odzwierciedlenie w zmianie podstawowych wielkości finansowych, co obrazuje tabela nr 6. Widać, że wartość majątku

firmy w analizowanym okresie systematycznie wzrastała, a towarzyszył temu wzrost wartości kapitałów własnych, gdzie zawsze przewyższały one wartość aktywów trwałych, co świadczy o istnieniu trwałej struktury finansowania. Z tabeli wynika również, że Firma zawsze wypracowywała zysk, którego poziom w analizowanych latach był zbliżony. Organizacja nie posiada poważnych problemów z płynnością finansową i na tle wyników innych przedsiębiorstw sprawnie dysponuje posiadanym majątkiem.

Rozdział 4

Analiza ścieżek kariery zawodowej w badanej Firmie

4.1. Założenia polityki Firmy w zakresie rozwoju pracowników

Jednym z podstawowych i najważniejszych uwarunkowań związanych z rozwojem Firmy jest stan zasobów ludzkich i wykorzystanie ich potencjału. Stąd w deklarowanych celach strategicznych eksponowane są działania skierowane na rozwój pracowników. Dyrektor Generalny, właściciel Firmy nie tylko zna i analizuje wyniki pracy, ale i wspomaga rozwój personelu dla zwiększenia efektywności własnej organizacji. Rozwój Firmy skłania kierownictwo i wszystkich pracowników do aktywnego uczestnictwa w procesie zmian, jakie zachodzą w ich środowisku pracy. Obszary strategiczne dotyczą m.in. stylów kierowania ludźmi, systemów organizacji pracy, systemów wynagradzania, doskonalenia i rozwoju kadr. Realizacja celów strategicznych we wszystkich obszarach działania wymaga zaangażowania ludzi. Poziom kultury społecznej, ekonomicznej i fachowości wszystkich służb i ich motywacja do wprowadzenia zmian może gwarantować realizację celów. W obecnych warunkach gospodarki rynkowej w Firmie lansowana jest polityka zarządzania kadrami, w taki sposób, aby ludzie zatrudnieni w przedsiębiorstwie, czuli się docenieni. Image Firmy Wiśniowski kreowany jest nie tylko na potrzeby klienta, ale również dla całej załogi tak, aby pracownik czuł się dumny, że właśnie „tu” pracuje.

Główna strategia Firmy Wiśniowski to osiągnięcie przewagi konkurencyjnej poprzez jakość i ciągłą poprawę zaspokojenia potrzeb klienta. Mając na uwadze zatem wiodącą strategię biznesową w Firmie realizuje się jednocześnie strategię personalną, starannie planując program działań precyzujących, co, kiedy, kto, przy użyciu, jakich zasobów i instrumentów powinien wykonać, aby osiągnąć cele wynikające z realizowanej strategii, wytyczne te zawarte zostały w Procedurze Zarządzania Personelem. Cel zarządzania ujętego w tym dokumencie zmierza do pozyskiwania najlepszych pracowników, rozwijania umiejętności kadry, wzmacniania motywacji i zaangażowania, oraz stwarzania harmonijnych stosunków pomiędzy kierownictwem a pracownikami. Aby sprawdzić, jak mają się założenia wymiaru strategicznego do prowadzonych działań w Firmie w zakresie rozwoju zasobów ludzkich należy przyrzeć się kluczowym obszarom funkcji personalnej, takim jak: pozyskiwanie i selekcja pracowników, ich rozwój, oraz warunki działania systemów oceniania, wynagradzania i motywowania, a także zasadom wartościowania pracy.

Zapewnienie odpowiedniej liczby i jakości pracowników w Firmie Wiśniowski jest jednym z głównych zadań Dyrektora Personalnego, który planując zatrudnienie, dokonuje analizy prognoz popytu i podaży w sferze zasobów ludzkich. W porozumieniu z kadrą kierowniczą średniego i wyższego szczebla określa niedobory i nadwyżki pracowników, które mogą pojawić się w danym okresie. Dyrektor Personalny na podstawie prognoz przygotowuje plan zatrudnienia w podziale na pracowników zatrudnionych na stanowiskach robotniczych i nierobotniczych. Tak przygotowany plan jest informacją do planowania procesu rekrutacji, oraz podstawą do budżetowania kosztów pracy, jego realizacja następuje po zatwierdzeniu przez Dyrektora Generalnego, plan ten jest na tyle elastyczny, by można było dokonywać jego weryfikacji, oraz korekty w razie potrzeby. Następnie Dyrektor Personalny ogłasza w mediach, na stronach internetowych firmy i na tablicy ogłoszeń w firmie nabór na konkretne stanowisko, podając nazwę stanowiska, miejsce wykonywania zadań, oczekiwania wobec kandydata, oraz to co firma gwarantuje kandydatowi. Po analizie nadesłanych CV zaprasza kandydatów na rozmowę kwalifikacyjną, którą przeprowadza wraz z kierownikiem komórki organizacyjnej, gdzie prowadzony jest nabór. Celem tej rozmowy jest uzyskanie i ocena informacji o kandydacie, które pozwolą na sporządzenie wiarygodnej prognozy, co do efektów jakie będzie kandydat w stanie osiągnąć na danym stanowisku pracy i porównanie ich z przewidywanymi efektami pozostałych kandydatów. Informacje dotyczą kompetencji i motywacji. Dyrektor Personalny po dokonaniu starannej selekcji przygotowuje wniosek o zatrudnienie kandydata, oraz przedstawia opinie o kandydacie, a po akceptacji Dyrektora Pionu i Finansów przedstawia Dyrektorowi Generalnemu gotowy dokument, który ostatecznie podejmuje decyzję, wyrażając zgodę na zatrudnienie kandydata na określonym stanowisku i warunkach. Dział Kadr prowadzi bazę danych wszystkich otrzymanych CV, oraz zestawienia przeprowadzonych wywiadów kwalifikacyjnych.

Aby systematycznie podnosić rozwój pracowników i dostosowywać ich kwalifikacje, zachowanie, oraz świadomość do wymagań warunkujących skuteczność realizacji zadań bieżących w powiązaniu z celami strategicznymi w firmie planowane i organizowane są szkolenia. Jest to jedno z ważniejszych zadań Dyrektora Personalnego. Potrzeby szkoleniowe są analizowane z perspektywy Firmy, z punktu widzenia działów, funkcji i zawodów, oraz ze względu na poszczególnych pracowników. Kompleksowy plan szkoleń opracowywany jest w dużym stopniu na podstawie strategii zarządzania personelem, która precyzuje, jakie umiejętności i kompetencje będą potrzebne w przyszłości w Firmie. Dyrektor Personalny we współpracy z Dyrektorami Pionami ustala jaki przekaz wiedzy, standardowych zachowań lub

zmian w zachowaniu powinien być osiągnięty w wyniku szkolenia, następnie z Dyrektorem Finansowym ustala środki finansowe na realizację kursów, szkoleń i realizuje plan w terminach uzgodnionych z Dyrektorami Pionów, którzy dostarczają informacji na temat zakresu szkoleń, oraz listę uczestników. Po dokonaniu przez Dyrektora Personalnego wyboru firmy szkoleniowej, sprawdzane są referencje, a Dyrektor bierze udział w pokazowym szkoleniu, bądź zaprasza trenera na próbną sesję. Wybierając trenera zewnętrznego zwraca się uwagę na jego kwalifikacje i osobowość. Dyrektor Personalny przedstawia trenerowi strukturę firmy, jej filozofię i sposób funkcjonowania, oraz obszar zainteresowania. Trener przed planowanym szkoleniem przeprowadza audyt wstępny w celu zapoznania się z charakterem i klimatem pracy, a następnie przygotowuje program szkolenia, który jest realizowany po zaopiniowaniu przez Dyrektora Personalnego. Wszystkie szkolenia rejestrowane są w Dziale Kadr, a otrzymane kopie świadectw i certyfikatów dołączane są do akt osobowych, oryginał zaś dostarczany jest pracownikowi. Po każdym szkoleniu następuje ocena skuteczności działań. Ocenia się, czy przeszkolony pracownik wykorzystuje w praktyce zdobytą wiedzę i czy można mu przydzielić nowe zadania. W przypadku szkoleń miękkich ocena dokonywana jest z punktu widzenia przeszkolonego, jak również trenera i przełożonego, który sprawdza, czy pracownik stosuje nabytą wiedzę i umiejętności na co dzień, oraz w jakim stopniu zmieniła się jego postawa. Ocena szkoleń to ważny element całego procesu szkoleniowego, ponieważ wynik raportu końcowego i audytu pokontrolnego uwzględnia się w systemie premiowania lub zmianach organizacyjnych zwiększających, albo zmniejszających dotychczasowy zakres obowiązków uczestnika szkolenia.

Poza szkoleniami zwiększającymi poziom kwalifikacji i umiejętności, w Firmie duży nacisk kładzie się na szkolenia z zakresu przepisów BHP, obowiązujących na określonym stanowisku pracy, oraz na zapoznanie pracowników z zagrożeniami wypadkowymi związanymi z wykonywaną pracą. Zabiegi te mają utwierdzać wszystkich w przekonaniu, jak ważne dla Firmy jest bezpieczeństwo pracy zatrudnionych osób, mających bezpośredni wpływ na jakość tworzonych produktów, tak mocno podkreślanych i deklarowanych przecież w strategii biznesowej organizacji. Każdy pracownik zatrudniony w przedsiębiorstwie przed rozpoczęciem pracy w celu zapoznania się z podstawowymi przepisami BHP zawartymi w Kodeksie Pracy i Regulaminie Pracy firmy Wiśniowski, bierze udział w instruktażu ogólnym, organizowanym przez Dział BHP, oraz w instruktażu stanowiskowym przeprowadzonym przez bezpośredniego zwierzchnika lub osobę przez niego wyznaczoną. Następnie w zaplanowanych terminach odbywają się szkolenia okresowe, które przechodzą wszyscy pracownicy w Firmie w celu aktualizacji wiadomości i umiejętności z dziedziny

BHP. W zależności od stanowisk są to spotkania po 6 - u lub 12 - u miesiącach, przeprowadzane co 3 lata lub 5 lat, a dla pracowników narażonych na szczególne zagrożenia organizowane są one raz na rok.

Z dokumentacji wewnętrznej Firmy wynika, iż pracownicy zatrudnieni na stanowiskach produkcyjnych permanentnie podnoszą swoje kwalifikacje zdobywając nowe uprawnienia takie jak: mistrzowskie, SEP, obsługa suwnic i wózków widłowych za pomocą wewnętrznych kursów organizowanych w siedzibie firmy. Kadra kierownicza brała udział w cyklicznych szkoleniach z zakresu zarządzania w BHP, oraz podnoszących ogólną wiedzę w temacie zarządzania zasobami ludzkimi. Cykl szkoleń w obszarze BHP, wprowadzenie zintegrowanego systemu BHP, oraz pozostałe specjalistyczne szkolenia znacznie poprawiły tok myślenia pracowników dotyczący bezpieczeństwa pracy i ciągłego podnoszenia własnych kwalifikacji. Zintegrowany system zarządzania jakością zmobilizował nie tylko kadre kierowniczą, ale i wszystkich pracowników do podnoszenia standardów bezpieczeństwa, higieny pracy, oraz do własnego rozwoju. Z dokumentów wewnętrznych firmy i faktur wynika, że właściciel wydatkował ogółem w 2012 r. na edukację 165.827 zł, w tym na szkolenia specjalistyczne kwotę 86. 388 zł, zaś na dofinansowanie czesnego przeznaczono kwotę 79.439 zł. Również na rok 2013 został przygotowany dalszy ciąg opisywanych szkoleń, który jest sukcesywnie kontynuowany. Budżet Firmy w roku 2013 przewiduje wyższą kwotę na edukację niż w roku ubiegłym, suma ta ma przekroczyć 300.000 zł.

Warunkiem efektywnej pracy jest odpowiedni system płac, czyli taki, w którym występują głównie składniki płacowe mające związek z pracą, a nie świadczenia płacowe należne pracownikowi z określonych względów, jak np. dodatek stażowy. W Firmie występują trzy składniki płacowe, są to płaca zasadnicza, premia mająca charakter nagrody, oraz dodatek funkcyjny. Udział premii w łącznym wynagrodzeniu stanowi około 20%, zaś dodatek 1 %, w odniesieniu do dyrekcji udział premii stanowi natomiast 40% całej płacy. Aby system był efektywny, poza odpowiednim doбором składników płacowych, niezwykle ważna jest właściwa forma płac, która, powinna być dostosowana do organizacji pracy. Właściwy dobór formy płac ma istotny wpływ na motywacyjną funkcję wynagrodzeń. W Firmie występują dwie formy płac: czasowo – miesięczna i czasowo - godzinowa. Forma czasowo miesięczna występuje w grupie pracowników zatrudnionych na stanowiskach nierobotniczych i tylko niektórych stanowiskach robotniczych, natomiast forma czasowo – godzinowa w grupie pracowników produkcyjnych. Formy płac są ściśle uzależnione od rodzaju zadań, organizacji pracy, a także od korzyści jakie przynoszą Firmie i pracownikowi. Formy płac stwarzają niejednakowe zapotrzebowanie na środki finansowe w poszczególnych miesiącach.

Najbardziej stabilne są pod tym względem czasowo-miesięczne formy płac. Zmiennemu zapotrzebowaniu na środki finansowe towarzyszą niejednakowe wynagrodzenia otrzymane przez pracowników w kolejnych miesiącach. Duża rozpiętość jest zaletą i wadą, stwarza bowiem pracownikowi zarówno perspektywę wysokich (w miesiącach maj - grudzień), ale również stosunkowo niskich (w miesiącach styczeń – kwiecień) wynagrodzeń. Czasowa forma niewątpliwie niekorzystnie wpływa na regulowanie poziomu zatrudnienia. W Firmie fundusz premiowy przydzielany jest za wykonanie zadań bez względu na stan zatrudnienia. Dodatek funkcyjny jest wypłacany pracownikowi pełniącemu obowiązki kierownicze, są to kierownicy działów, wydziałów produkcyjnych, kierownicy sekcji, brygadziści i ich zastępcy oraz mistrzowie. Samo premiowanie ma w tej firmie charakter fakultatywny, którego celem jest poprawa jakości pracy wizerunku i wyników finansowych Firmy. System premiowy jest w miarę czytelny, choć oparty na wielu kryteriach finansowych i szeregu czynników wewnętrznych zakładu. Ustalone na początku każdego roku przez Dyrektora Finansowego wskaźniki i podstawa naliczania funduszu premiowego dla poszczególnych grup pracowniczych są ściśle przestrzegane i powiązane z wynagrodzeniem zasadniczym, które z kolei, tak jak premia uzależnione jest od jakości osiągnięć w zakresie troski o klienta zewnętrznego i wewnętrznego.

Firma zapewniając godziwe wynagrodzenie i stwarzając odpowiednie warunki do uczenia się i rozwoju, oczekuje od pracowników wysokiego poziomu motywacji. W dużej mierze odpowiedzialność za odpowiednie motywowanie scedowana jest na kadrę kierowniczą, dysponującą takim narzędziem, jak system premiowania. który ma za zadanie stworzenie przyjaznego, pełnego wyzwań, motywującego środowiska pracy, gdzie pracownicy mogą wykorzystywać posiadane umiejętności do wykonywania powierzonych zadań, uzyskując sprawiedliwe wynagrodzenie. Zadaniem kadry kierowniczej jest więc stymulowanie pożądanych zachowań w miejscu pracy i podnoszenie poziomu efektywności, w taki sposób aby pracownicy byli zadowoleni z wykonywanych zadań, które powinny im przynosić satysfakcję z owoców ich pracy. Przykładem na podnoszenie motywacji w firmie poza premią, są organizowane coroczne spotkania integracyjne w ramach własnych wydziałów, dofinansowywanie wycieczek turystycznych, karnetów na basen i siłownię, biletów na mecze Klubu Sportowego Sandecji w Nowym Sączu, możliwość skorzystania z nieoprocentowanych pożyczek, oraz paczki i bony świąteczne. Kadra kierownicza biorąc udział w szkoleniach z serii „Nowe Motywacje” została zobligowana i uświadomiona, jak wykorzystywać szereg pozamaterialnych form motywowania, duży nacisk kładzie się na bezpośrednią komunikację

z podwładnymi, którym należy się szacunek, informacja zwrotna uznanie i wsparcie w codziennej pracy. Niezależnie od tego, czy nadzoruje się ściśle pracowników, czy deleguje im uprawnienia, czy też pozwala partycypować w zarządzaniu, wymogi przed kadrą kierowniczą zawsze obligują ich do przestrzegania wytyczonych zasad postępowania i motywowania, odpowiednio do zadań, oraz samodzielności pracowników.

Obszarem, który bezsprzecznie łączy się z wcześniej opisanymi zagadnieniami jest system ocen z zastosowaniem kryteriów i technik, które uwzględniają bieżące rezultaty działań pracowników, również w kontekście realizowanej w organizacji strategii. W Firmie po paroletniej przerwie powrócono znów do oceniania pracowników, które połączono z procesem przyznawania premii miesięcznej i rocznej, oraz z planami awansów w Firmie. Ocenianie pracownika przez zwierzchnika sprowadza się do rozmowy z nim w celu omówienia dotychczasowego i obecnego poziomu pracy, jakości, wywiązywania się z powierzonych obowiązków i skuteczności działania, oraz wypełnieniu w jego obecności arkusza oceny. Pracownik ma możliwość dialogu z przełożonym, oraz podania własnych sugestii i uwag. Struktura arkusza podzielona jest na 5 kluczowych kryteriów, są to jakość, efektywność, dyscyplina, kultura zawodowa i osobista, które z kolei rozbite są na szereg uściślonych wymagań, łącznie jest ich 18. Parametrem, który ma „oceniać” pracownika jest skala obserwacyjna: A, B, C i D, gdzie A oznacza poziom wybitny pracownika, czyli powyżej wymagań stanowiska pracy, B stanowi poziom wysoki, odpowiedni do wymagań stanowiska pracy, C świadczy o poziomie przeciętnym, czyli że spełnione są minimalne standardy i oczekiwania, zaś D to poziom niezadowolający, więc jest on zdecydowanie poniżej wymagań stanowiska pracy. Poza tym przełożony dokonuje wpisu wskazującego mocne strony pracownika zasługujące na pochwałę i wyróżnienie, a także te słabe, nad którymi pracownik musi mocno popracować. Ocena pracowników przebiega zatem nie tylko pod kątem realizacji poziomu wykonywanych bieżących i czasowo niezbyt odległych zadań, ale również brana jest pod uwagę w przydatność dla realizacji zadań przyszłych i rozwojowych.

Aby sprawnie można było podejmować działania w opisanych wcześniej obszarach niezbędnym staje się jest właściwe wartościowanie pracy. Analiza i ocena trudności pracy ułatwia właściwą bowiem jej organizację. Poza uporządkowaniem każdej pracy, ustalenie jej miejsca na tle innych stanowisk i zależności między nimi. wartościowanie pracy stanowi podstawę oceny efektów pracy na każdym stanowisku, od której uzależnione jest motywowanie pracowników w Firmie Wiśniowski. Kwalifikowanie pracy ma więc ogromny wpływ na sprawność polityki personalnej charakteryzowanej organizacji. Precyzyjne

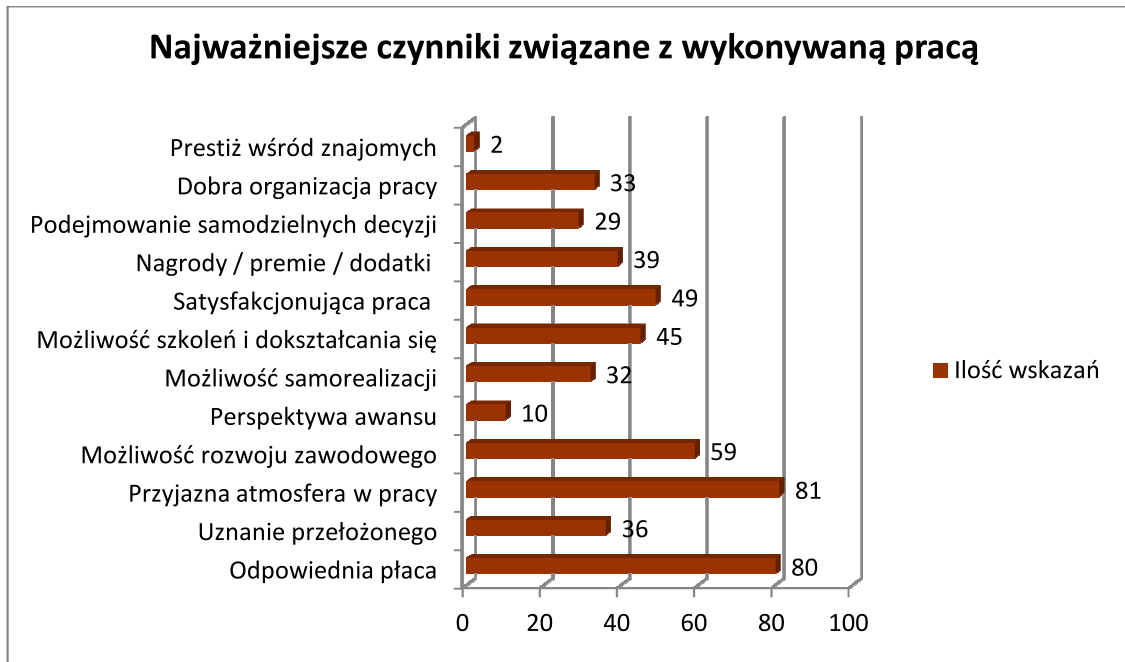
i aktualizowane przez specjalistów personalnych opisy pracy są bazą doboru odpowiednich kandydatów do pracy, a w przyszłości pomogą z pewnością w projektowaniu ścieżek zawodowych pracowników.

Polityka Firmy Wiśniowski w zakresie rozwoju zasobów ludzkich prowadzona na wielu płaszczyznach funkcji personalnej, napawa optymizmem, a podejmowane działania i plany na przyszłość pozwalają mieć nadzieję, że pracownicy tej Firmy w codziennej działalności będą dawać pierwszeństwo założeniom i celom strategicznym organizacji. Udział przedstawicieli wszystkich grup pracowniczych w partycypowaniu „otwiera bramę” wspólnego dialogu w realizacji przyszłych działań. Nie mniej jednak jest jeszcze wiele do zrobienia w kwestii rozwoju personelu, który staje się coraz bardziej wymagający, zarówno wobec pracodawcy, jak i wobec siebie.

4.2. Możliwości kariery zawodowej w opinii badanych pracowników

Otrzymane wyniki badań mają za zadanie zobrazować istniejący stan wiedzy pracowników, ich spostrzeżeń w zakresie planowania przyszłych karier zawodowych w Firmie Wiśniowski. Pracownicy odpowiadali, jak z ich strony wygląda własna sytuacja rozwojowa, jakie mają obawy i co myślą o planach przyszłościowych organizacji w zakresie planowanych ścieżek rozwoju zawodowego. Pożytecznym będzie więc dla Firmy posiadać takie informacje, by móc odpowiednio przygotować się do tego przedsięwzięcia, skrupulatnie je zaplanować i elastycznie wdrożyć z uwzględnieniem aktualnych postaw i oczekiwań pracowników, oczywiście w zgodzie z planami i celami organizacji.

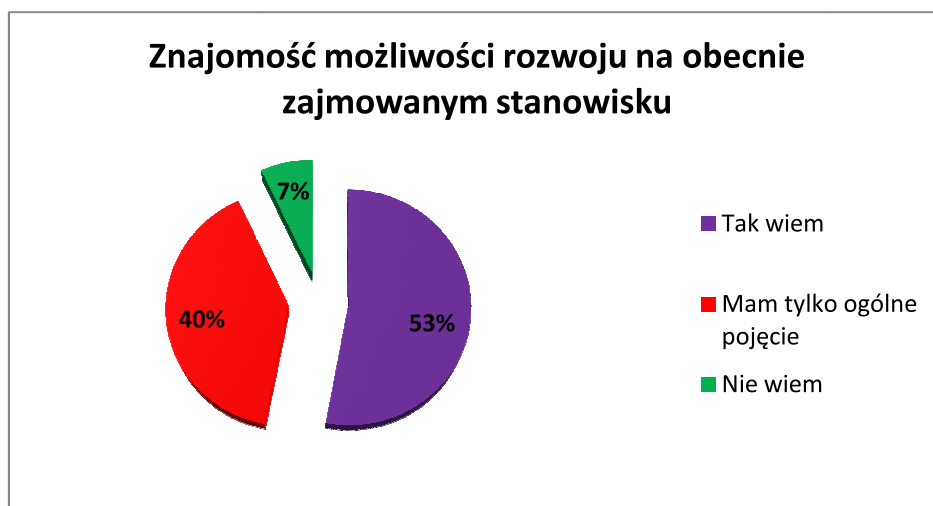
Dane uzyskane z dokumentów i z zapewnień kierownictwa na temat podnoszenia kwalifikacji kadry, oraz udziału w rozmaitych szkoleniach zbiegają się z wynikami badań, z których odczytać można, iż dla zdecydowanej większości pracowników własny rozwój zawodowy to sprawa priorytetowa pozostająca w centrum ich zainteresowania. Tylko 3 na 100 badanych osób odpowiedziało, że raczej ich to nie interesuje, większość ankietowanych tuż obok odpowiedniej płacy, przyjaznej atmosfery w pracy i satysfakcji z bieżącego wykonywania obowiązków, wskazywała rozwój zawodowy i możliwość szkoleń, oraz doksztalcania się, jako jedne z pięciu najważniejszych czynników związanych z aktualnie wykonywanym zajęciem, zestawienie to można zobaczyć na rysunku nr 18.



Rys. nr 18: Najważniejsze czynniki związane z aktualnie wykonywaną pracą wg pracowników Firmy

(Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Badań przeprowadzonych w Firmie Wiśniowski w roku 2013*)

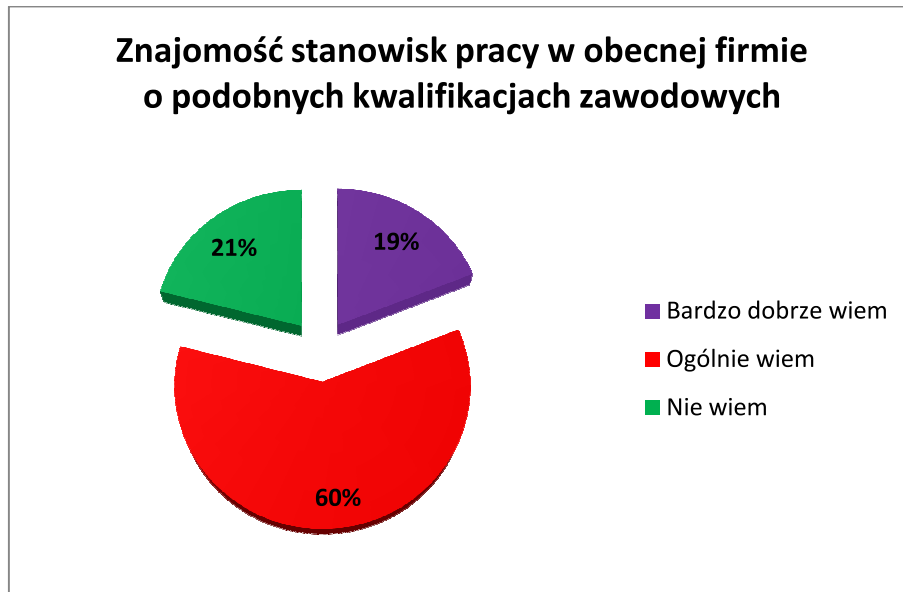
Respondenci doskonale orientują się, jakie są ich możliwości rozwoju na obecnie zajmowanych przez nich stanowiskach, co drugi ankietowany posiada bardzo dobrą wiedzę na ten temat, 40 % orientuje się ogólnie, natomiast 7% niestety nie wie wcale (rys. nr 19).



Rys. nr 19: Znajomość możliwości rozwoju na obecnie zajmowanym stanowisku w Firmie Wiśniowski

(Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Badań przeprowadzonych w Firmie Wiśniowski w roku 2013*)

Sytuacja się nieco zmieniła, kiedy poproszono o podanie innych stanowisk w Firmie o tym samym lub podobnym profilu kompetencji (rys. nr 20).



Rys. nr 20: Znajomość stanowisk pracy w Firmie Wiśniowski o podobnych kwalifikacjach zawodowych

(Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Badań przeprowadzonych w Firmie Wiśniowski w roku 2013*)

Tutaj ankietowani są już mniej pewni, zaledwie 19% jest zorientowanych bardzo dobrze, aż 60 % podało że zna tylko ogólnie wymagane kwalifikacje, a ponad 20 % badanych nie ma o tym żadnego pojęcia. Pomimo, takiego stanu wiedzy z zakresu znajomości stanowisk pracy o podobnych kwalifikacjach i tak przeszło połowa ankietowanych (54%), jest zainteresowana zmianą dotychczasowego stanowiska pracy w obecnej firmie. 17 % tych ochotników oznajmiło, że doskonale wiedzą, jakie kwalifikacje i umiejętności są potrzebne, aby objąć stanowisko do którego aspirują, 24 % ma tylko ogólne orientację w tym zakresie, a 13 % nie wie w ogóle jakie są to wymogi. Pomimo, że połowa pracowników na stanowiskach produkcyjnych posiada wykształcenie średnie, a w 5 przypadkach nawet wyższe, stanowią oni najliczniejszą i najmniej zorientowaną grupą zawodową w kwestii wymagań kwalifikacyjnych pożądanego stanowiska, w pozostałych grupach są to pojedyncze osoby. Ciekawostką jest fakt, że tylko nieco mniejsza grupa osób, co aspirantów do zmiany stanowiska pracy, licząca 46% nie chce w ogóle zmieniać swojego, obecnego stanowiska pracy.

Narzędzie, które ma wspomagać rozwój zawodowy to zaproponowane w ankiecie ścieżki rozwoju zawodowego. I chociaż co drugi ankietowany wie, co one znaczą, to aż 1/3 badanych przyznaje, iż nie do końca zdają sobie sprawę, na czym konkretnie one polegają,

zaś 15% ankietowanych w ogóle nie ma o tym pojęcia. Z odpowiedzi badanych wynika, że około 25% osób wie konkretnie, jak powinna przebiegać ich ścieżka zawodowa, oraz w jaki sposób należałoby ją realizować, jednak tyle samo ankietowanych nigdy się nad tym się nie zastanawiało i nie ma pomysłu, jak postąpić w tym temacie (rys. nr 21). Co druga osoba natomiast ma w tej kwestii tylko częściowe wyobrażenie, a o jej planach rozwoju zawodowego wie tylko ona sama, gdyż tylko 33 % poinformowało o tym swojego przełożonego.



Rys. nr 21: Wiedza pracowników w zakresie sposobu realizacji własnej ścieżki zawodowej w Firmie Wiśniowski

(Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Badań przeprowadzonych w Firmie Wiśniowski w roku 2013*)

Fakt częściowej lub całkowitej nieznajomości zagadnienia ścieżek zawodowych nie przeszkodził jednak w szczerym udzielaniu własnych spostrzeżeń, a także obaw w kwestii przyszłościowego wprowadzenia ścieżek do firmy. Wśród wielu powtarzających się przypuszczalnych ograniczeń związanych z realizacją ścieżki zawodowej 5 % pracowników wymienia brak wsparcia przełożonego i zsuwanie na dalszy plan rozwój własnych podwładnych, ciągłe zmiany i reorganizacja w Firmie, a także brak odpowiedniego wykształcenia, wiedzy i zaangażowania, tyle samo ankietowanych dopatruje się problemów w niedostatku wolnych wakatów, jak pisze pewna osoba „nie wszyscy mogą być kierownikami i brygadzystami”, wspomniano także o kwestiach finansowych samych pracowników i Firmy, jak również o problematycznym podziale czasu między szkoleniem się,

pracą a domem. Dla 6% przeszkodą mogą to być układy i koligacje w Firmie rodzinnej, zaś 7% ankietowanych nie widzi w ogóle żadnych ograniczeń rozwojowych w obecnej organizacji. To czego obawiają się pracownicy w kwestii realizacji ścieżki zawodowej w Firmie przedstawia rys. nr 22.



Rys. nr 22: Przewidywane problemy związane z realizacją ścieżki zawodowej w Firmie Wiśniowski

(Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Badań przeprowadzonych w Firmie Wiśniowski w roku 2013*)

Pomimo wielu obaw i dostrzegalnych ograniczeń prawie wszyscy pracownicy (96%) z entuzjazmem podeszli do propozycji udostępnienia informacji na temat możliwych ścieżek rozwoju zawodowego w firmie, niespełna 60 % ankietowanych odpowiedziało też, że chętnie weźmie udział w pilotażowym projekcie tworzenia takich ścieżek, jednak 32% zadeklarowało, że stanowczo nie chciałoby przez to przechodzić, lecz mimo to przeważająca część badanych wyraża obiecujący optymizm w kwestii przyszłościowego utworzenia sformalizowanych ścieżek zawodowych, które mają wspomagać podejmowanie decyzji w sprawie własnego rozwoju. Prawie 30% jest przekonana, że to dobry pomysł, co druga osoba z nieco mniejszą pewnością również jest na tak, a ok. 15% badanych trudno było się wypowiedzieć w tej materii. Zupełnie tak samo optymistycznie rozłożyły się procentowo głosy w kwestii łączenia potrzeb organizacji i potrzeb indywidualnych pracowników w perspektywie obopólnych planów rozwojowych.

Ponad to kilkunastu respondentów odważnie napisało o własnych spostrzeżeniach i propozycjach w zakresie zagadnienia ścieżek zawodowych, które zestawiono na rys. nr 23.



Rys. nr 23: Propozycje i spostrzeżenia pracowników w kwestii rozwoju zawodowego w Firmie Wiśniowski

(Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Badań przeprowadzonych w Firmie Wiśniowski w roku 2013*)

Z ogólnej treści badań wynika, że przeciętny ankietowany pracownik Firmy, będący w wieku 35 – 46 lat i legitymujący się zazwyczaj średnim lub wyższym wykształceniem, niestety tylko ogólnie orientuje się w kwestii własnego rozwoju zawodowego, pomimo, iż pracuje w Firmie dłużej niż 5 lat. Nie posiada wystarczającej wiedzy, aby pewnie podejmować działania w tej kwestii. Dlatego też chętnie wyraża aprobatę dla propozycji całkowitego wsparcia jego rozwoju przez Firmę, a także prezentuje optymistyczną postawę na wieść dostępu do informacji dotyczących możliwych ścieżek zawodowych w organizacji. I chociaż widzi pewne problemy w Firmie to jest przekonany, że można w zgodzie połączyć jej cele z własnymi potrzebami rozwojowymi, za pomocą chociażby mających dopiero powstać formalnych ścieżek karier zawodowych, w temacie których ma ogólne pojęcie.

Podsumowując całość uzyskanych wyników można pokusić się o sformułowanie pewnych rekomendacji dla dalszych posunięć Firmy w jej planach strategicznych i operacyjnych, dotyczących rozwoju własnego personelu. Trzeba zaznaczyć, że inspiracją dla prezentowanych badań było założenie, że pracownicy tak ogromnej i ciągle rozwijającej się Firmy szczerze powiedzą, że potrzebują wsparcia w postaci konkretnych wskazówek i pełnej informacji z zakresu realizacji możliwych ścieżek zawodowych w obecnym miejscu

pracy. Obecnie w organizacji nie ma zdefiniowanych ścieżek karier, a jeśli nawet są, to jedynie na poziomie indywidualnych rozwiązań wewnątrz działów, pilotowanych przez niektórych, ambitnych menedżerów. Dla dynamicznie rozwijającej się Firmy, w obliczu ciągłych zmian utworzenie sformalizowanego systemu ścieżek karier zawodowych to niezwykle ważne, a nawet nieuchronne posunięcie, określające możliwe plany rozwoju wszystkich pracowników, a przynajmniej tych najbardziej zaawansowanych w pracy w kontekście całego przedsiębiorstwa. Warto też podkreślić, że poprzez rozpisanie ścieżek karier zawodowych, w Firmie może otworzyć się obiecująca droga do planów sukcesji, które z naukowego punktu widzenia zapewniają równowagę w zatrudnieniu i w kontrolowany sposób pozwalają utrzymywać następców na wszystkie kluczowe i ważne stanowiska pracy, tym samym pozwalając uniknąć niechcianych wakatów. Poza tym system powiązań między pracownikami znajdującymi się na ścieżkach wyznaczających sukcesję działa na rzecz przekazywania i utrzymywania wiedzy organizacyjnej wewnątrz Firmy. Precyzyjnie opisane możliwości pracowników i ich preferencje, co do rozwoju zawodowego pozwolą pracodawcy rozsądnie inwestować w rozwój swoich pracowników, którzy z jednej strony będą mieć poczucie pełnej zbieżności z własnymi potrzebami, a z drugiej strony pełni lojalności będą wszechstronnie przygotowani na różne przedsięwzięcia w organizacji. Jakby nie spojrzeć na kwestię wprowadzenia ścieżek karier zawodowych, czy to w bieżącym i zdecydowanie obciążającym budżet Firmy rozliczeniu, czy też przyszłościowym ujęciu stanowią one bezsprzecznie obiecującą inwestycję i jeśli tylko zostanie ona fachowo zaplanowana i przeprowadzona to z powodzeniem może stać się załączkiem kolejnych sukcesów Firmy.

4.3. Typowe ścieżki kariery dla wybranych grup pracowniczych

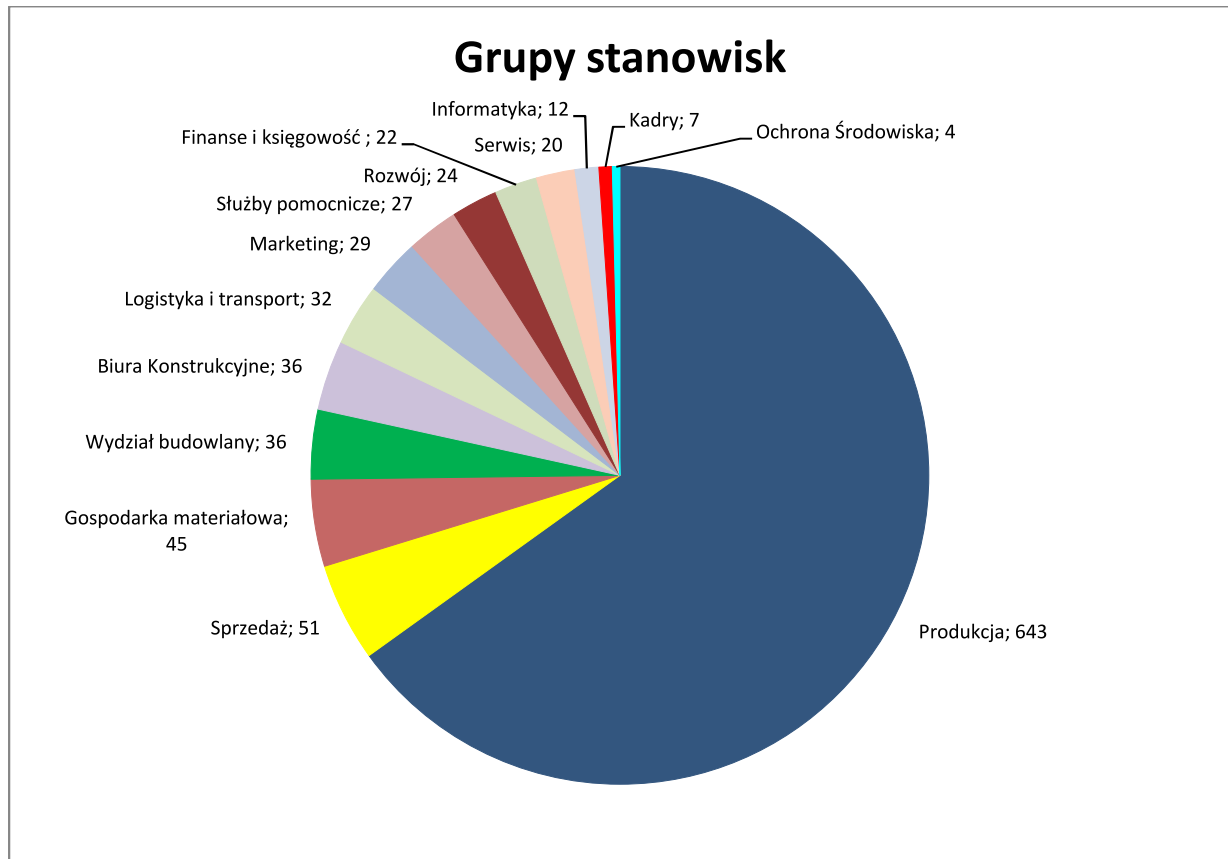
Aby móc zaprojektować ścieżki karier zawodowych w tak rozbudowanym w stanowiska pracy przedsiębiorstwie, pierwszym krokiem był ich podział na rodzinne grupy stanowisk. Powstało w ten sposób 14 grup, które zestawiono w tabeli nr 7, oraz zobrazowano na rys. nr 24. Kolejnym etapem było zapoznanie się z kartami opisu stanowisk, wchodzących w skład następujących grup: Produkcja, Finanse i księgowość, Sprzedaż, Marketing, oraz Serwis, ponieważ dla tych właśnie obszarów zostały opracowane typowe ścieżki karier zawodowych. Informacje pochodzące z opisów kart stanowiskowych zweryfikowano, konsultując się bezpośrednio z przełożonymi i pracownikami działów, które zostały wybrane do tej analizy.

Tabela nr 7. Rodzinne grupy stanowisk

Symbol jednostki organizacyjnej i nazwa	Ilość zatrudnionych	Grupa stanowisk	Ilość zatrudnionych
Symbol: K001, Jednostka: WYDZIAŁ BRAMY UCHYLNE	78	Produkcja	643
Symbol: K002, Jednostka: WYDZIAŁ SYSTEMY OGRODZEN	120		
Symbol: K003, Jednostka: WYDZIAŁ STOLARKA ALUMINIOWA	19		
Symbol: K004, Jednostka: WYDZIAŁ PRODUKCJA NAPĘDÓW	6		
Symbol: K006, Jednostka: WYDZIAŁ BRAM SEGMENTOWYCH	98		
Symbol: K007, Jednostka: WYDZIAŁ OCYNKOWNIA OG. NS	29		
Symbol: K008, Jednostka: WYDZIAŁ NARZĘDZIOWNIA	7		
Symbol: K011, Jednostka: WYDZIAŁ PRZYGOTOWANIA PRODUKCJI	45		
Symbol: K012, Jednostka: WYDZIAŁ OGRODZENIA KRATOWE	14		
Symbol: K015, Jednostka: WYDZIAŁ MALOWANIE PROSZKOWE	55		
Symbol: K016, Jednostka: WYDZIAŁ OCYNKOWNIA OGNIOWA	23		
Symbol: K017, Jednostka: WYDZIAŁ OCYNKOWNIA GALWANCZNA	5		
Symbol: K018, Jednostka: WYDZIAŁ UTRZYMANIE RUCHU	16		
Symbol: K019, Jednostka: WYDZIAŁ LINII TECHNOLOGIC	15		
Symbol: K020, Jednostka: WYDZIAŁ MALARNIA STOLAREK	16		
Symbol: K021, Jednostka: WYDZIAŁ STOLARKA STALOWA PROF	16		
Symbol: K023, Jednostka: WYDZIAŁ PANELI DO BR SEG1	7		
Symbol: K024, Jednostka: WYDZIAŁ STOLARKA ST. PŁAS	50		
Symbol: K026, Jednostka: DZIAŁ MONTAŻY	8		
Symbol: K027, Jednostka: WYDZIAŁ AUTOMATYZACJI PRO	11		
Symbol: K028, Jednostka: WYDZIAŁ PANELI DO BR SEG2	3		
Symbol: K072, Jednostka: SEKCJA UTRZYMANIA RU. Z2	2	Sprzedaż	51
Symbol: K052, Jednostka: DZIAŁ ANALIZ EKONOMICZNYC	2		
Symbol: K091, Jednostka: DZIAŁ SPRZEDAŻY POŁUDNIE	9		
Symbol: K092, Jednostka: DZIAŁ SPRZEDAŻY WSCHÓD	10		
Symbol: K093, Jednostka: DZIAŁ SPRZEDAŻY ZACHÓD	11		
Symbol: K094, Jednostka: DZIAŁ SPRZEDAŻY EUROPA WS	4		
Symbol: K095, Jednostka: DZIAŁ SPRZEDAŻY NIEM. AU.	5		
Symbol: K096, Jednostka: DZIAŁ SPRZEDAŻY SŁ. CZE.	3		
Symbol: K097, Jednostka: DZIAŁ SPRZEDAŻY EUROPA PO	2		
Symbol: K098, Jednostka: DZIAŁ SPRZEDAŻY EUROPA ZA	5	Gospodarka materiałowa	45
Symbol: K029, Jednostka: SEKCJA PAKOWANIA	3		
Symbol: K045, Jednostka: DZIAŁ ZAKUPÓW	7		

Symbol: K048, Jednostka: MAGAZYN SUROWCA MS2	26		
Symbol: K049, Jednostka: MAGAZYN SUROWCA MS1	9		
Symbol: K009, Jednostka: WYDZIAŁ BUDOWLANY	25	Wydział budowlany	36
Symbol: K053, Jednostka: DZIAŁ OBSŁUGI INWESTYCJI	11		
Symbol: K042, Jednostka: BIURO KONSTR.-TECHN. ST.	12	Biura Konstrukcyjne	36
Symbol: K046, Jednostka: BIURO KONSTR.-TECHN. BR.	14		
Symbol: K047, Jednostka: BIURO KONSTR.-TECHN. OG.	10		
Symbol: K059, Jednostka: DZIAŁ LOGISTYKI	4	Logistyka i transport	32
Symbol: K064, Jednostka: MAGAZYN WYROBÓW GOTOWYCH	28		
Symbol: K051, Jednostka: DZIAŁ MARKETINGU	29	Marketing	29
Symbol: K038, Jednostka: SEKCJA UTRZYMANIA CZYSTOŚCI	9	Służby pomocnicze	27
Symbol: K063, Jednostka: STOŁÓWKA	13		
Symbol: K074, Jednostka: SEKCJA OCHRONY Z2	5		
Symbol: K031, Jednostka: KADRA PRODUKCYJNA	7	Rozwój	24
Symbol: K032, Jednostka: DZIAŁ DOSKONALENIA I ROZWOJU	6		
Symbol: K033, Jednostka: BIURO ZARZĄDU	7		
Symbol: K083, Jednostka: DZIAŁ BHP	4		
Symbol: K061, Jednostka: SEKCJA FINANSOWO-KSIĘGOWA	13	Finanse i księgowość	22
Symbol: K062, Jednostka: SEKCJA FAKTUROWANIA	4		
Symbol: K071, Jednostka: SEKCJA HANDL.-ADMIN. Z2	5		
Symbol: K014, Jednostka: DZIAŁ SERWISU	20	Serwis	20
Symbol: K043, Jednostka: DZIAŁ INFORMATYKI	12	Informatyka	12
Symbol: K081, Jednostka: DZIAŁ KADR I SYSTEMÓW WYN	7	Kadry	7
Symbol: K013, Jednostka: SEKCJA OCHRONY ŚROD./LAB.	4	Ochrona Środowiska	4

(Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bazy stanowisk Firmy Wiśniowski z roku 2013.)



Rys. nr 24: Grupy rodzin stanowisk w Firmie Wiśniowski

(Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Bazy stanowisk Firmy Wiśniowski z roku 2013*)

Zaprezentowane, typowe ścieżki zawodowe dla wybranych grup stanowisk o zbliżonych wymaganiach i profilach kompetencji i przedstawione w postaci tabel od nr 8 do nr 12, opracowane zostały na podstawie zdobytych danych i informacji z Firmy, oraz własnych przemyśleń autora. Celowo dobrano takie obszary do projektowania ścieżek, aby móc pokazać różnorodność znaczenia wykształcenia i doświadczenia na analizowanych stanowiskach pracy. Ścieżki karier zawodowych skonstruowano posługując się narastającymi poziomami, tak aby można było przejrzysto zobaczyć poszczególne przejścia pionowe między stanowiskami lub w niektórych możliwych przypadkach, także poziome, do których przypisano wymagane kryteria, odpowiadające poziomowi na jakim obecnie może znajdować się pracownik. Kryteriami które wybrano, jako istotne były: wykształcenie, doświadczenie zawodowe, umiejętności, oraz potrzebne kursy i szkolenia. Poziomy oznaczają wysokość w hierarchii stanowisk, im wyższy poziom podany w tabeli, tym wyższe stanowisko w Firmie. Kryterium wykształcenie określa, jaką szkołę lub jaki kierunek specjalizacji albo studiów powinien być ukończony, w niektórych miejscach podając alternatywne lub

minimalne wykształcenie. Parametr doświadczenia zawiera informacje na temat minimalnego wymaganego stażu pracy, zanim obejmie się dane stanowisko, poza tym pogrubioną czcionką wyznaczono okres, jaki powinna przepracować zainteresowana osoba, aby przejść na kolejny, wyższy poziom lub inny równoważny. Kryterium umiejętności sprowadza się do podania tylko tych najważniejszych wymaganych cech kandydata, w celu nie zacierania obrazu możliwych przesunięć w hierarchii. Ostatnim parametrem są kursy i szkolenia, jakie powinien mieć pracownik za sobą, aby móc objąć dane stanowisko pracy.

Tabela nr 8. Ścieżka kariery dla grupy stanowisk Produkcja

Grupa stanowisk: Produkcja					
Poziom	Stanowisko	Wykształcenie	Doświadczenie zawodowe	Umiejętności	Kursy i szkolenia
1	Pracownik produkcyjny I	Zasadnicze zawodowe kierunkowe mechaniczne, ślusarskie, malarz-lakiernik	Umiejętności nabyte w szkole plus trzymiesięczna praktyka na stanowisku pracy, + 3 lata pracy na obecnym stanowisku.	Dokładność, precyzja, samokontrola, umiejętność pracy w zespole	Szkolenie stanowiskowe: sprawdzanie wyposażenia specjalnego, poznanie specyfiki pracy brygady
2	Pracownik produkcyjny II	Zasadnicze zawodowe kierunkowe mechaniczne, ślusarskie	Umiejętności nabyte w szkole plus trzymiesięczna praktyka na stanowisku pracy i 1 rok jako pomocnik spawacza, + 2 lata pracy na obecnym stanowisku	Dokładność, precyzja, samokontrola, umiejętność pracy w zespole	Dodatkowe kursy (w zależności od posiadanej już jednej specjalności), np. spawacza, operatora, ślusarza,
3	Zastępca brygadzysty	Zasadnicze zawodowe	Minimum 2 lata na różnych stanowiskach pracy, + 1 rok pracy na obecnym stanowisku	Kierowanie ludźmi, współpraca, poczucie odpowiedzialności, odporność na stres	Rozliczanie czasu pracy, właściwe gospodarowanie materiałami, zarządzanie ludźmi
4	Brygadzysta	Zasadnicze zawodowe+uprawnienia specjalistyczne	Minimum 2 lata na różnych stanowiskach pracy (w tym roczne doświadczenie na stanowiskach związanym z decyzyjnością) + 2 lata pracy na obecnym stanowisku	Kierowanie ludźmi, współpraca, poczucie odpowiedzialności, odporność na stres	Rozliczanie czasu pracy, właściwe gospodarowanie materiałami, zarządzanie ludźmi, kurs pedagogiczny
5	Mistrz	Zasadnicze zawodowe	Minimum 3 lata na różnych stanowiskach pracy (w tym roczne doświadczenie na stanowiskach związanym z decyzyjnością), + 2 lata pracy na obecnym stanowisku	Umiejętność współpracy, dokładność, samokontrola, odporność na stres	Kurs mistrzowski i pedagogiczny

5	Zastępca kierownika działu/ sekcji	Średnie techniczne	Minimum 3 lata na różnych stanowiskach pracy w tym 2 lata na stanowiskach kierowniczych niższego szczebla np. brygadzysty), +1 rok pracy na obecnym stanowisku	Kierowanie ludźmi, współpraca, poczucie odpowiedzialności	Kurs mistrzowski i pedagogiczny
6	Kierownik działu / sekcji	Średnie techniczne	Minimum 5 lat stażu pracy na różnych stanowiskach w tym 2 lata na stanowiskach kierowniczych niższego szczebla , + 5 lat pracy na obecnym stanowisku	Umiejętność planowania zadań i czasu, autorytet wśród ludzi - umiejętność kierowania ludźmi, planowania, kontrolowania	Kierowanie ludźmi, budżetowanie, techniki negocjacyjne
7	Kierownik produkcji	Wyższe techniczne	Minimum 5 lat stażu pracy na różnych stanowiskach, (w tym 3 lata praktyki na stanowisku kierowniczym), + 5 lat pracy na obecnym stanowisku	Umiejętność planowania zadań i czasu, autorytet wśród ludzi - umiejętność kierowania ludźmi	Kierowanie ludźmi, budżetowanie, negocjacyjne
8	Dyrektor produkcji	Wyższe techniczne	Minimum 5 lat stażu pracy na różnych stanowiskach, 3 lata praktyki na stanowisku kierowniczym, + 5 lat pracy na obecnym stanowisku	Umiejętność planowania zadań i czasu, autorytet wśród ludzi - umiejętność kierowania ludźmi	Kierowanie ludźmi, budżetowanie, negocjacyjne
9	Dyrektor techniczny	Wyższe techniczne	Minimum 5 lat stażu pracy na różnych stanowiskach w tym 3 lata praktyki na stanowisku kierowniczym	Umiejętność planowania zadań i czasu, autorytet wśród ludzi - umiejętność kierowania ludźmi	Kierowanie ludźmi, budżetowanie, negocjacyjne

(Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Bazy stanowisk Firmy Wiśniowski z roku 2013.*)

Tabela nr 9. Ścieżka kariery dla grupy stanowisk Sprzedaż

Grupa stanowisk: Sprzedaż					
Poziom	Stanowisko	Wykształcenie	Doświadczenie zawodowe	Umiejętności	Kursy i szkolenia
1	Młodszy specjalista ds. sprzedaży	Średnie ekonomiczne	Umiejętności nabyte w szkole plus trzymiesięczna praktyka na stanowisku pracy, +2 lata pracy na obecnym stanowisku	Komunikatywność, otwartość na rozwój	Kursy sprzedażowe

2	Specjalista ds. sprzedaży	Średnie handlowe lub ekonomiczne	Staż pracy jako handlowiec - 1 rok + 2 lata na obecnym stanowisku	Umiejętność logicznego myślenia, komunikatywność, dokładność, skuteczność efektywnego działania, wysoka kultura pracy, wygląd zewnętrzny i pozytywny image	Kursy sprzedażowe
2	Referent ds. eksportu	Średnie handlowe lub ekonomiczne	Staż pracy jako handlowiec - 2 lata + 2 lata na obecnym stanowisku	Komunikatywność, dokładność	Kursy sprzedażowe, językowe
2	Specjalista ds. eksportu	Średnie handlowe lub ekonomiczne	Staż pracy jako handlowiec - 3 lata + 2 lata na obecnym stanowisku	Komunikatywność, dokładność	Kursy sprzedażowe, językowe
2	Regionalny przedstawiciel handlowy	Średnie ekonomiczne	Staż pracy jako handlowiec - 3 lata + 2 lata na obecnym stanowisku	Komunikatywność, odporność na stres, samodzielność, dyspozycyjność, znajomość branży, prowadzenie negocjacji	Kursy sprzedażowe, techniki negocjacyjne
2	Specjalista ds. obsługi rynku	Średnie ekonomiczne	Staż pracy jako handlowiec - 3 lata + 2 lata na obecnym stanowisku	Znajomość branży, umiejętność logicznego myślenia, komunikatywność, dokładność.	Kursy sprzedażowe
3	Specjalista ds. sprzedaży - lider grupy	Wyższe kierunkowe – zarządzanie i marketing lub handlowe	Staż pracy jako handlowiec - 3 lata + 2 lata na obecnym stanowisku	Znajomość branży, umiejętność logicznego myślenia, komunikatywność, dokładność.	Kursy sprzedażowe, zarządzania ludźmi
4	Zastępca kierownika sekcji regionu	Wyższe kierunkowe – zarządzanie i marketing lub handlowe	Staż pracy jako handlowiec - 5 lat + 1 rok na obecnym stanowisku	Komunikatywność, zdolności organizacyjne, umiejętność rozwiązywania problemów, zdolności kontrolne.	Kursy sprzedażowe, zarządzania ludźmi
5	Kierownik sekcji regionu	Wykształcenie wyższe handlowe/ ekonomiczne	Staż pracy jako handlowiec - 5 lat + 2 lata na obecnym stanowisku	Komunikatywność, zdolności organizacyjne, umiejętność rozwiązywania problemów, zdolności kontrolne.	Kursy sprzedażowe i zarządzania ludźmi
6	Dyrektor sprzedaży	Wykształcenie wyższe handlowe/ ekonomiczne	Staż pracy w handlu - 7 lat (w tym min. 3 lata na stanowisku kierowniczym)	Komunikatywność, umiejętność sprawowania nadzoru, dyspozycyjność, zdolności analityczne, odporność na stres, umiejętność rozwiązywania problemów, myślenie strategiczne, intuicja	Kursy sprzedażowe i zarządzania ludźmi

(Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Bazy stanowisk Firmy Wiśniowski z roku 2013.*)

Tabela nr 10. Ścieżka kariery dla grupy stanowisk Finanse i księgowość

Grupa stanowisk: Finanse i księgowość					
Poziom	Stanowisko	Wykształcenie	Doświadczenie zawodowe	Umiejętności	Kursy i szkolenia
1	Księgowa/y - stażysta	Średnie ekonomiczne	Roczny staż pracy w służbach księgowych + 2 lata na obecnym stanowisku	Znajomość podstaw rachunkowości, spostrzegawczość, cierpliwość, nastawienie na rozwój umiejętności	Obsługa komputera, programów księgowych
2	Księgowa/y	Średnie ekonomiczne	Staż pracy w służbach finansowych - min. 3 lata + 2 lata na obecnym stanowisku	Spostrzegawczość, cierpliwość, nastawienie na rozwój umiejętności	Obsługa programów księgowych
2	Kasjer	Średnie ekonomiczne	Staż pracy w służbach kadrowo-płacowych - min.3 lata + 2 lata na obecnym stanowisku	Sumienność, dokładność, spostrzegawczość, umiejętnością liczenia, skrupulatność, predyspozycje do bezpośredniej pracy z klientem, wysoka kultura osobista, umiejętność pracy w stresie,	Obsługa programów księgowych
2	Specjalista ds. plac	Średnie ekonomiczne	Staż pracy w służbach kadrowo-płacowych - min.3 lata + 2 lata na obecnym stanowisku	Znajomość zasad księgowania, obsługa komputera, programów kadrowo-płacowych, znajomością prawa podatkowego	Obsługa programów księgowych
3	Zastępca kierownika sekcji	Średnie ekonomiczne	Staż pracy w służbach finansowo-płacowych - minimum 5 lat, + 1 rok na obecnym stanowisku	Znajomość zasad księgowania, obsługa komputera programów kadrowo-płacowych, umiejętności kierowania ludźmi	Obsługa programów księgowych, szkolenia w zakresie nowych przepisów dotyczących ubezpieczeń i rozliczeń płacowych
4	Kierownik sekcji	Średnie ekonomiczne	Staż pracy w służbach finansowo-płacowych - minimum 5 lat, + 3 lata na obecnym stanowisku	Znajomość zasad księgowania, obsługa komputera programów kadrowo-płacowych, umiejętności kierowania ludźmi	Obsługa programów księgowych, szkolenia w zakresie nowych przepisów dotyczących ubezpieczeń i rozliczeń płacowych
5	Zastępca Głównej księgowej/ Głównego księgowego	Wyższe ekonomiczne	Staż pracy w służbach finansowo-płacowych - minimum 5 lat, + 3 lata na obecnym stanowisku	Bieżąca znajomość ustawy o rachunkowości i przepisów podatkowych.	Szkolenia w zakresie nowych przepisów
6	Główna/y księgowa/y	Wyższe ekonomiczne	Staż pracy w służbach kadrowo - płacowych - minimum 5 lat, + 3 lata na obecnym stanowisku	Bieżąca znajomość ustawy o rachunkowości i przepisów podatkowych, umiejętnie kierowanie ludźmi	Szkolenia w zakresie nowych przepisów

7	Zastępca dyrektora finansowego	Wyższe ekonomiczne	Staż pracy w służbach finansowo - płacowych - minimum 5 lat, + 3 lata na obecnym stanowisku	Umiejętności planowania, rozpatrywania istotnych czynników, myślenie strategiczne, koncepcyjne, analityczne, umiejętności negocjacyjne, stanowczość w działaniu	Zasady rachunkowości zarządczej, zarządzania ludźmi
8	Dyrektor finansowy	Wyższe ekonomiczne	Staż pracy w służbach finansowych - minimum 5 lat, + 3 lata na obecnym stanowisku	Umiejętności planowania, rozpatrywania istotnych czynników, myślenie strategiczne, koncepcyjne, analityczne, umiejętności negocjacyjne, stanowczość w działaniu, odporność na stres	Zasady rachunkowości zarządczej

(Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Bazy stanowisk Firmy Wiśniowski z roku 2013.*)

Tabela nr 11. Ścieżka kariery dla grupy stanowisk Serwis

Grupa stanowisk: Serwis					
Poziom	Stanowisko	Wykształcenie	Doświadczenie zawodowe	Umiejętności	Kursy i szkolenia
1	Serwisant	Zasadnicze zawodowe lub Średnie techniczne	Umiejętności nabyte w szkole plus kilkuletni staż pracy w służbach technicznych+ 3 lata pracy na obecnym stanowisku	Umiejętność współpracy, dokładność, precyzja, samokontrola, komunikatywność, opanowanie, elastyczność działania. obsługa elektronarzędzi, prawo jazdy kat. B, uprawnienia elektroenergetyczne, spawalnicze	Szkolenie stanowiskowe: sprawdzanie wyposażenia specjalnego, poznanie specyfiki pracy i komunikacji (kontakt z klientem zewnętrznym)
1	Elektronik	Średnie techniczne kierunkowe	Umiejętności nabyte w szkole plus trzymiesięczna praktyka na stanowisku pracy,+3 lata pracy na obecnym stanowisku	Umiejętność współpracy, dokładność, precyzja, samokontrola, komunikatywność, opanowanie, elastyczność działania. obsługa elektronarzędzi, uprawnienia elektroenergetyczne	Szkolenie stanowiskowe: sprawdzanie wyposażenia specjalnego, poznanie specyfiki pracy
1	Młodszy specjalista ds. serwisu	Średnie techniczne	Umiejętności nabyte w szkole, plus trzymiesięczna praktyka na stanowisku pracy+3 lata pracy na obecnym stanowisku	Umiejętność współpracy, samokontrola, komunikatywność, opanowanie, elastyczność działania.	Szkolenie stanowiskowe: sprawdzanie wyposażenia specjalnego, poznanie specyfiki pracy, obsługi klienta serwisowego

2	Koordinator ekip serwisowych	Średnie techniczne	Minimum 3 lata na technicznych stanowiskach pracy, + 2 lata pracy na obecnym stanowisku	Umiejętność współpracy, dokładność, precyzja, samokontrola, komunikatywność, opanowanie, elastyczność działania.	Szkolenia z komunikacji, planowania, zarządzania
3	Specjalista ds. serwisu	Średnie lub wyższe techniczne	Umiejętności nabyte w szkole plus trzymiesięczna praktyka na stanowisku pracy, +3 lata pracy na obecnym stanowisku	Umiejętność współpracy, dokładność, precyzja, samokontrola, komunikatywność, opanowanie, elastyczność działania, odporność na stres	Szkolenia z zakresu obsługi klienta serwisowego
4	Zastępca kierownika działu/ sekcji	Średnie lub wyższe techniczne	Minimum 3 lata na różnych stanowiskach pracy, +1 rok pracy na obecnym stanowisku	Kierowanie ludźmi, współpraca, poczucie odpowiedzialności Odporność na stres	Szkolenia z zarządzania
5	Kierownik działu	Wyższe techniczne	Minimum 5 lat stażu pracy na różnych stanowiskach, (3 lata praktyki na stanowisku kierowniczym), + 5 lat pracy na obecnym stanowisku	Umiejętność planowania zadań i czasu, autorytet wśród ludzi - umiejętność, planowania, kontrolowania, odporność na stres, opanowanie elastyczność działania.	Kierowanie ludźmi, budżetowanie, negocjacyjne
6	Dyrektor obsługi posprzedażowej	Wyższe techniczne	Minimum 5 lat stażu pracy na różnych stanowiskach, (3 lata praktyki na stanowisku kierowniczym), + 5 lat pracy na obecnym stanowisku	Umiejętność planowania zadań i czasu, autorytet wśród ludzi ,odporność na stres	Kierowanie ludźmi, budżetowanie, negocjacyjne

(Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Bazy stanowisk Firmy Wiśniowski z roku 2013.*)

Tabela nr 12. Ścieżka kariery dla grupy stanowisk Marketing

Grupa stanowisk: Marketing					
Poziom	Stanowisko	Wykształcenie	Doświadczenie zawodowe	Umiejętności	Kursy i szkolenia
1	Grafik komputerowy	Wyższe kierunkowe	Kilkuletni staż pracy na stanowisku grafika + 2 lata na obecnym stanowisku	Myślenie kreatywne, wyczuwanie kolorów i kształtów, wysoko rozwinięte poczucie estetyki, wytrwałość, komunikatywność, elastyczność, umiejętność pracy w grupie i stresie samodzielność, dyspozycyjność.	Szkolenia: oprogramowania do tworzenia grafiki

1	Specjalista ds. komunikacji	Wyższe kierunkowe – zarządzanie i marketing lub, artystycznym, takim jak dekoratorstwo lub wystroj wnętrz	Kilkuletni staż pracy na stanowisku merchandisera lub doświadczenie związane z projektowaniem, + 2 lata na obecnym stanowisku	Komunikatywność, umiejętność pracy w grupie, jak również w warunkach stresu, samodzielność, dyspozycyjność, znajomość lokalnej i krajowej prasy, szerokie kontakty medialne, zdolności plastyczne, umiejętność myślenia przestrzennego	Kursy podtrzymujące dobrą znajomość języków obcych
1	Specjalista ds. badań i analiz rynku	Wyższe kierunkowe – zarządzanie i marketing albo wyższe ekonomiczne, lub techniczne, socjologia lub psychologia	Kilkuletni staż pracy na w marketingu, sprzedaży lub w firmie badania rynku, + 2 lata na obecnym stanowisku	Znajomość technik i zagadnień związanych z przeprowadzaniem badań rynku np., desk research, ankiety, omnibus), znajomość rynku/branży, wiedza z zakresu sprzedaży i marketingu, dokładność, sumienność, komunikatywność, świadomość komercyjna, kreatywność, samodzielność	CATI, FGI, IDI, szkolenia z zakresu nowoczesnych metod badania rynku i pozyskiwania informacji sprzedażowych, biegła obsługa komputera
1	Specjalista ds. informacji handlowej	Wyższe kierunkowe – zarządzanie i marketing albo wyższe ekonomiczne, lub techniczne,	Kilkuletni staż pracy w marketingu, + 2 lata na obecnym stanowisku	Komunikatywność, umiejętność pracy w grupie, jak również w warunkach stresu, samodzielność, dyspozycyjność, znajomość lokalnej i krajowej prasy, szerokie kontakty medialne, zdolności plastyczne, umiejętność myślenia przestrzennego.	Komunikacja, kursy podtrzymujące dobrą znajomość języków obcych, szkolenia sprzedażowe
1	Specjalista ds. własności intelektualnej	Wyższe kierunkowe	Kilkuletni staż pracy w marketingu lub środowisku prawniczym, + 2 lata na obecnym stanowisku	Umiejętność pracy w zespole, komunikatywność,	Związane z aspektami prawnymi dot. własności intelektualnej w organizacji
2	Specjalista ds. marketingu	Wyższe kierunkowe – zarządzanie i marketing	Kilkuletni staż pracy w marketingu, + 3 lata na obecnym stanowisku	Komunikatywność, myślenie kreatywne, umiejętność analizy i syntezy, wytrwałość, inicjatywa, dynamizm, samodzielność, znajomości rynku oraz technik jego badania, znajomość produktów i usług z branży	Sprzedaż i reklama

2	Menadżer produktu	Wykształcenie wyższe ekonomiczne lub techniczne,	Kilkuletni staż pracy jako handlowiec, oraz doświadczenie w prowadzeniu projektów, + 3 lata na obecnym stanowisku	Komunikatywność, umiejętność współpracy z innymi komórkami firmy, zdolności analityczne i planistyczne, kreatywność, systematycznością i orientacja na rezultaty, wyobraźnia przestrzenna, umiejętności negocjacyjne, dyspozycyjność i odporność na stres.	Kursy podtrzymujące bardzo dobrą znajomość języków obcych (j. angielski obowiązkowo), i biegła obsługa komputera
2	Menadżer produktu - specjalista ds. szkoleń	Wykształcenie wyższe ekonomiczne, lub techniczne,	Kilkuletni staż pracy jako handlowiec, oraz doświadczenie w prowadzeniu projektów, + 3 lata na obecnym stanowisku	Komunikatywność, umiejętność współpracy z innymi komórkami firmy, zdolności analityczne i planistyczne, kreatywność, systematycznością i orientacja na rezultaty, wyobraźnia przestrzenna, umiejętności negocjacyjne, dyspozycyjność i odporność na stres.	Kursy podtrzymujące bardzo dobrą znajomość języków obcych (j. angielski obowiązkowo), komunikacja, prowadzenie prezentacji, szkoleń
2	Menadżer kreatywny wizerunku marki	Wyższe kierunkowe – zarządzanie i marketing albo wyższe ekonomiczne, lub techniczne,	Kilkuletni staż pracy w marketingu, + 3 lata na obecnym stanowisku	Współpraca z agencjami reklamowymi i PR, bądź koordynowanie pracy własnego zespołu kreatywnego. profesjonalizm, znajomości branży, kreatywności, wyobraźni i zaangażowanie	Wizerunkowe
2	Menadżer promocji i reklamy	Wyższe kierunkowe – zarządzanie i marketing	Kilkuletni staż pracy w marketingu, + 3 lata na obecnym stanowisku	Pomysłowość i ogólna wiedza o świecie, społeczeństwie, rynku medialnym, orientacja w graficznych programach komputerowych, w poszczególnych etapach drukowania reklamy wydawniczej, jej kolportażu i upowszechnienia, komunikatywność,	Zarządzanie, promocja i reklama

2	Menadżer badań i analiz	Wykształcenie wyższe ekonomiczne, lub techniczne,	Kilkuletni staż pracy w marketingu, +3 lata na obecnym stanowisku	Znajomość CATI, FGI, IDI, desk research, ankiet, omnibus, znajomość rynku/branży, wiedza z zakresu sprzedaży i marketingu, umiejętność kierowania kapitałem ludzkim, dokładność i sumienność, komunikatywność, kreatywność, oraz samodzielność, zdolności analityczne i planistyczne, umiejętności poszukiwania i pozyskiwania informacji, zdolności interpersonalne.	Komunikacja, nowoczesne metody badawcze rynku, analizy i prezentacji danych
3	Kierownik działu marketingu	Wyższe kierunkowe – zarządzanie i marketing	Kilkuletni staż pracy na stanowisku specjalisty ds. marketingu lub menedżerskim, +2 lata na obecnym stanowisku	Umiejętności organizacyjne na wysokim poziomie, komunikatywność, myślenie kreatywne, umiejętność analizy i syntezy, wytrwałość, umiejętność organizacji stanowiska pracy własnego i podległych pracowników, samodzielność.	Zarządzanie, promocja i reklama
4	Dyrektor marketingu	Wyższe kierunkowe – zarządzanie i marketing	Siedmioletni staż pracy w marketingu w tym min. 3 lata na stanowisku kierowniczym lub menedżerskim	Umiejętności organizacyjne na wysokim poziomie, komunikatywność, myślenie kreatywne, umiejętność analizy i syntezy, wytrwałość, umiejętność organizacji stanowiska pracy własnego i podległych pracowników, odpowiedzialność	Zarządzanie, budżetowanie planowanie

(Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Bazy stanowisk Firmy Wiśniowski z roku 2013.*)

Przy ustalaniu poszczególnych poziomów zachowano większość aktualnych nazw stanowisk, jednak w grupie Serwis, oraz Sprzedaż niektóre pozycje ubogacono dodatkowo nowymi, aby móc zyskać więcej szczebli umożliwiających bardziej elastyczne przemieszczanie się w hierarchii stanowisk. Należą do nich: Młodszy specjalista ds. serwisu i Młodszy specjalista ds. sprzedaży. Po za tym w przypadku stanowisk grupy Produkcja, chcąc ograniczyć posługiwanie się wieloma roboczymi stanowiskami o podobnych poziomach ważności wprowadzono dwie nowe pozycje: Pracownik produkcji I i Pracownik produkcji II, pod którymi kryje się szereg podstawowych stanowisk utworzonych w Firmie. Stanowiska, które przypisano do Pracownika produkcji I to: Ślusarz, Malarz proszkowy, Lakiernik, Frezer, Ślusarz - pomocnik spawacza, Pracownik produkcji, Pracownik

produkcyjny – pakowacz, Spawacz, Tokarz – frezer, Tokarz - operator urządzeń skrawających, Elektryk, Operator maszyn i urządzeń, Operator wykrawarki laserowej, Mechanik maszyn i urządzeń przemysłowych, Monter. Zaś pod nazwą Pracownik produkcji II odnaleźć można takie stanowiska pracy, jak: Ślusarz-spawacz, Ślusarz-spawacz operator lasera, Ślusarz- lakiernik, Ślusarz-operator, Ślusarz-elektryk, Ślusarz-wytrawiacz piecowy, Ślusarz-operator wykrawarki laserowej, Ślusarz-malarz proszkowy, Ślusarz - Operator wózka widłowego.

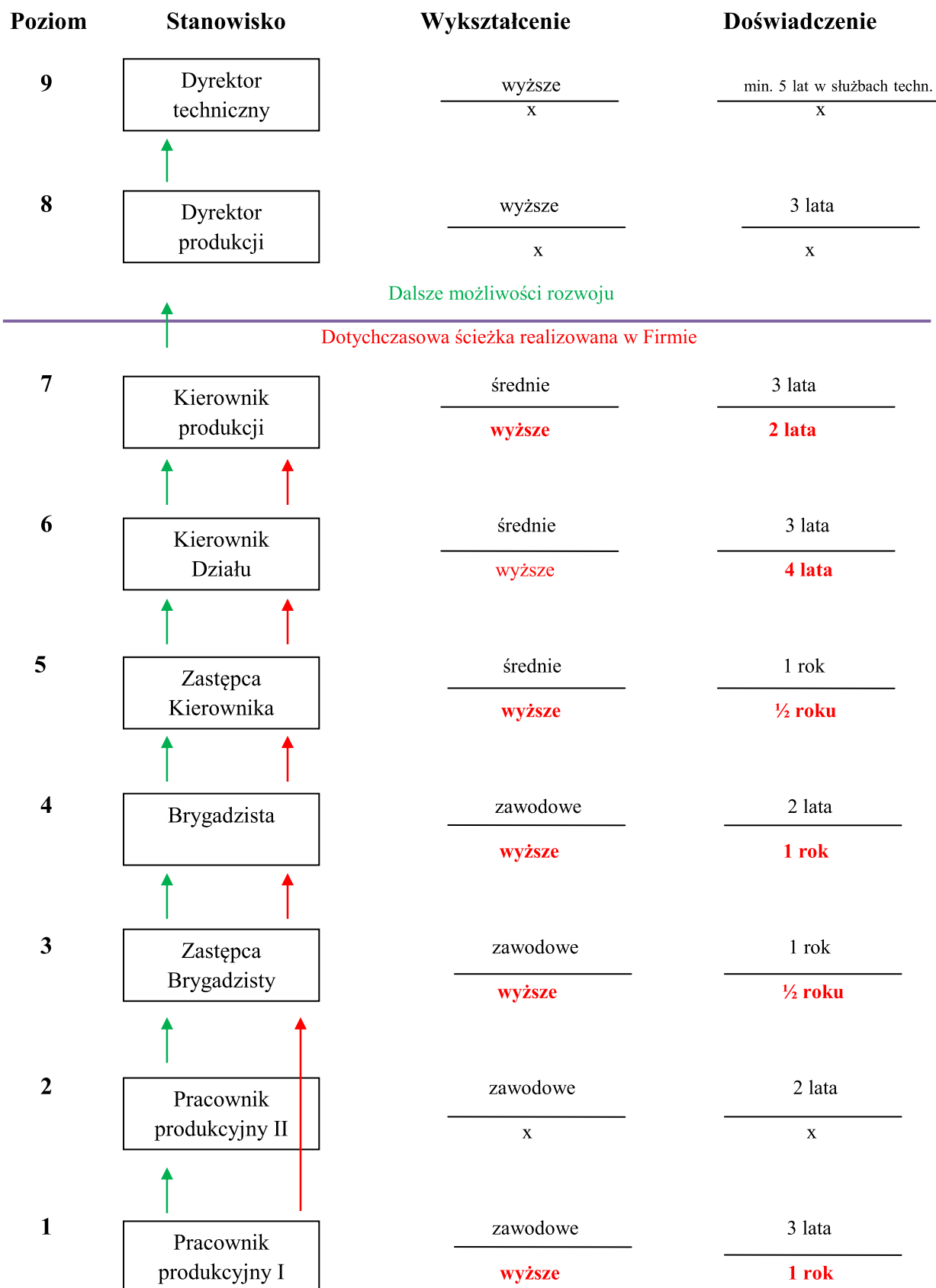
Należy zaznaczyć, że przyjęte założenia są tylko schematem, który nie jest sztywnym narzędziem wyznaczania kariery zawodowej w pionowym jej układzie. Pracownicy mają możliwość przemieszczania się między poszczególnymi stanowiskami w danej grupie stanowisk, ale również poza nią, jeśli tylko spełnią wymagane kryteria i posiadają odpowiednie predyspozycje do objęcia danego stanowiska. Po za tym poszczególne poziomy nie oznaczają proceduralnego przemieszczania się wg kolejności na drodze realizacji własnego rozwoju, w niektórych sytuacjach dopuszczalne są „przeskoki” pomiędzy poziomami, lecz przy równoczesnym zachowaniu przynajmniej dwóch z założonych kryteriów, w praktyce są to najczęściej zdobyte doświadczenie i odpowiednie predyspozycje potrzebne do obejmowanego stanowisku pracy. Możliwe jest także awansowanie poziome, czyli objęcie innego stanowiska pracy na równoważnym poziomie w tej samej grupie stanowisk lub poza nią, przy zachowaniu wymaganych kryteriów. Pracownicy mają także możliwość nabierania doświadczenia i specjalizacji na jednym stanowisku pracy, jeśli tylko sami tak zdecydują.

Analizując przedstawione ścieżki karier zawodowych należy dodać, że muszą one ściśle współgrać z programem ocen okresowych, pozwalającym określić właściwy plan awansów w firmie i ułatwiającym dokonywanie diagnozy luk kompetencyjnych, a w efekcie – i potrzeb szkoleniowych. Nie mniej istotną rolę spełniać będą także systemy: motywacyjny i wynagrodzeń, oraz uprzednio jasno zdefiniowane profile kompetencji. Tylko wspólna integracja wymienionych obszarów może zagwarantować powodzenie we właściwym wdrożeniu i realizowaniu ścieżek karier zawodowych Firmie Wiśniowski, przy równoczesnym uwzględnieniu oczekiwań i potrzeb pracowników.

4.4. Indywidualne ścieżki karier zaprojektowane dla wybranych pracowników

Wykorzystując jako bazę, aktualną strukturę zaprezentowanych ścieżek karier zawodowych dla wybranych grup stanowisk z podrozdziału 4.3, podjęto próbę uchwycenia dotychczasowego przebiegu czterech indywidualnych karier pracowników w obecnej Firmie i naniesienia ich na nowopowstały schemat, dokonując przy okazji także wizualizacji kolejnych możliwości rozwojowych. Za pomocą grafów dokonano zobrazowania możliwych awansów pionowych w Firmie, na rysunkach od nr 25 do nr 28. Zielone strzałki mówią, jak kolejno powinna przebiegać w założonym schemacie ścieżka kariery zawodowej w danym obszarze, gdzie zweryfikowano konkretne stanowiska wraz z potrzebnym wykształceniem i doświadczeniem liczonym w przyjętych okresach czasu. Dane, które znajdują się po prawej stronie grafu nad górną kreską odpowiadają narzuconym wymaganiom, zdefiniowanym dla każdego poziomu, zaś czerwonym kolorem zostały naniesione informacje uzyskane z bezpośrednich wywiadów dotyczące celowo dobranych pracowników. W ten sposób można było utworzyć ogólny zarys dotychczas przebytej już ścieżki indywidualnych osób w badanej Firmie, oraz dokonać obiektywnego spojrzenia na dwie wyodrębnione warstwy prezentujące przeszłość i perspektywę przyszłości.

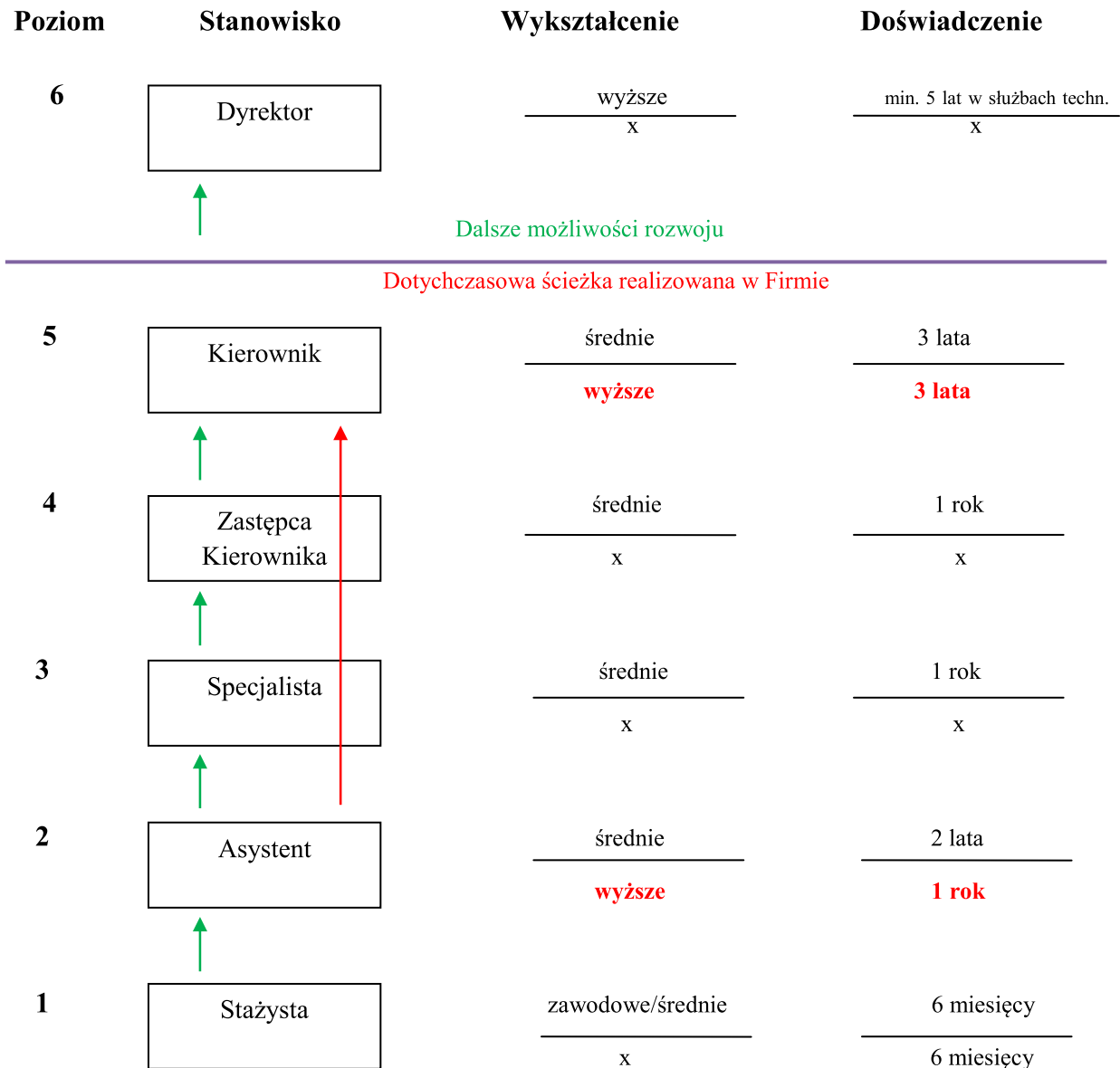
Pracownik nr 1 (rys. nr 25) pracuje w zakładzie prawie 9 lat. Jego ścieżka kariery przebiegała sukcesywnie, począwszy od stanowisk najniżej usytuowanych, po obejmowane dzisiaj kierownicze. To osoba dość uzdolniona o odpowiednich predyspozycjach organizatorskich i wyższym wykształceniu, co zapewne dało jej szansę na nieco szybsze awansowanie pionowe, niż założono to we wzorze ścieżki, przyjętej dla tej grupy stanowisk. Można tu mówić o przebiegu wzorcowej ścieżki kariery, ponieważ osoba ta swój rozwój zawodowy zaczęła od szeregowego pracownika, z czasem nabierała doświadczenia na kolejnych, coraz to wyższych w hierarchii stanowiskach. Z wywiadu uzyskano informację, że pracownikowi temu proponowano stanowisko brygadzysty już na samym wejściu do organizacji, ale osoba ta poprosiła, by mogła przynajmniej rok popracować na zwykłym stanowisku roboczym, ponieważ nie zna specyfiki Firmy i ludzi, którymi przyjdzie mu zarządzać. Na prośbę przystano i w późniejszym rozrachunku posunięcie to okazało się strzałem w dziesiątkę, gdyż okres ten pozwolił nowemu współpracownikowi zdobyć zaufanie załogi, którego do dzisiaj, jako kierownik nie utracił, ciesząc się nadal przychylnością swoich podległych pracowników.



Rys. nr 25: Indywidualna ścieżka rozwoju pracownika nr 1 w Firmie Wiśniowski

(Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bazy stanowisk Firmy Wiśniowski z roku 2013 i wywiadów przeprowadzonych z wybranymi pracownikami)

Kolejnym przykładem jest sytuacja pracownika nr 2 (rys. nr 26), reprezentującego czteroletni staż pracy, z czego 1 rok przebiegał na stanowisku asystenta, a następnie przerzucono ów osobę od razu na stanowisko kierownicze, zapewne pozwoliło na to wymagane wykształcenie. Niestety pracownik ten nie nabył doświadczenia w tym obszarze, tak jak w przypadku osoby nr 1, brakło też odpowiednich predyspozycji do nowo objętego stanowiska, co poskutkowało późniejszymi problemami w jego komórce.



Rys. nr 26: Indywidualna ścieżka rozwoju pracownika nr 2 w Firmie Wiśniowski

(Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bazy stanowisk Firmy Wiśniowski z roku 2013 i wywiadów przeprowadzonych z wybranymi pracownikami)

Jest to przykład ścieżki zawodowej zbyt szybko ewaluującej, wynikającej z braku odpowiedniego sukcesora w danym momencie, gdyż posada kierownicza zwolniła się tu nagle i nieprzewidywanie, ale także powstały w wyniku nieprzemyślanej decyzji personalnej w tej jednostce, ujawniające działanie na zasadzie gaszenia pożaru, który z resztą tylko na pewien okres został ugaszony. Nieodpowiedni dobór pracownika na to stanowisko wywołał bowiem cichy sprzeciw pracowników, co w efekcie zrodziło nieetyczne zachowania sabotażowe w działaniach produkcyjnych i w konsekwencji doprowadziło do zwolnienia kilku osób, a także całkowitą rezygnację brygadzysty z pracy w Firmie. To pojedynczy przypadek zaistniały w tym przedsiębiorstwie, ale odbił się szerokim echem wśród wszystkich pracowników i jest kolejnym dowodem na to, że Firmie potrzebny jest sformalizowany system zarządzania ścieżkami karier zawodowych. Same już odpowiednio rozpisane ścieżki karier i następstw sukcesji dałyby przejrzysty obraz posiadanej kadry lub jej niedobór w nieoczekiwanych chwilach, zapobiegając takim przykrym i kosztownym sytuacjom, zarówno dla organizacji, jak i samego pracownika, którego przerosły zbyt nieoczekiwania przełożonych.

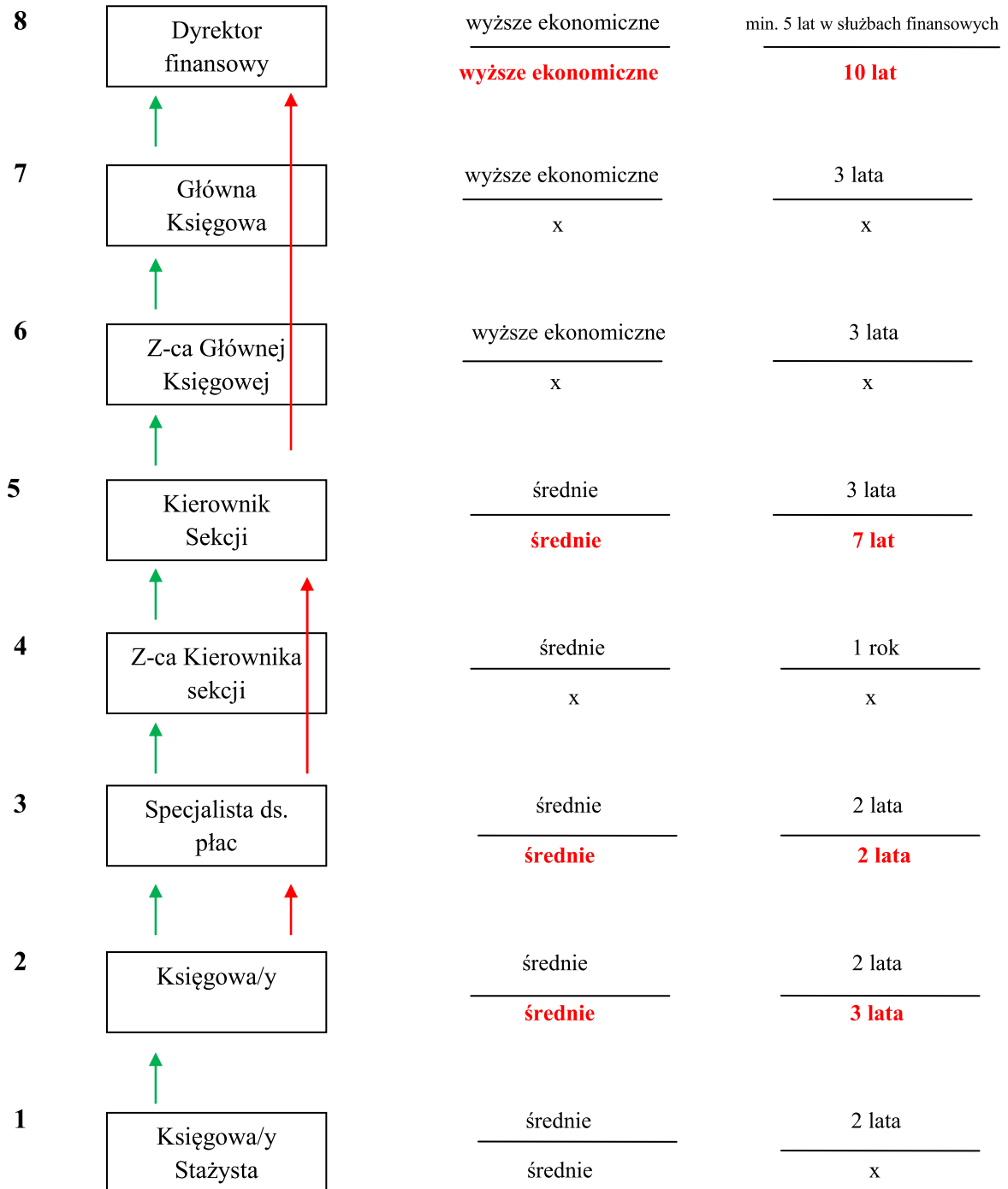
Następna ścieżka zawodowa przedstawiona na rys. nr 27, dotycząca pracownika nr 3 zatrudnionego w Firmie od 22 lat, czyli właściwie od początków jej działalności, w obszarze służb księgowo – płacowych prezentuje osobę o bogatym dorobku zawodowym. Widać, że wraz z rozwojem organizacji pracownik ten uzupełniał swoje wykształcenie, jak się dowiedziano, przy wsparciu finansowym właściciela. To przykład ścieżki, gdzie długoletnie doświadczenie, predyspozycje i lojalność pracownika zadecydowały o zainwestowaniu w jego formalne wykształcenie. Zaznaczyć należy, że jest to osoba, która budzi ogromne zaufanie zarówno wśród Dyrekcji, jaki wśród pozostałych pracowników. Stanowisko, jakie dźierży od 10 lat wymaga bowiem nieustannego rozeznania w kwestiach gospodarki i ekonomii, przy równoczesnym zabezpieczeniu ciągłych inwestycji zakładu i potrzeb finansowych całego personelu Firmy. Tak bogaty inwentarz zawodowy powinien zostać odpowiednio wykorzystany, mowa tu m.in. o przekazywaniu wiedzy swoim podopiecznym, to doskonały przykład osoby, która mogłaby stać się wewnętrznym mentorem w swojej komórce dla kolejnych potencjalnych kandydatów do tego stanowiska, bądź pokrewnych stanowisk w jej obszarze.

Poziom Stanowisko Wykształcenie Doświadczenie

na obecnym stanowisku pracy, inne funkcje dyrektorskie

Dalsze możliwości rozwoju

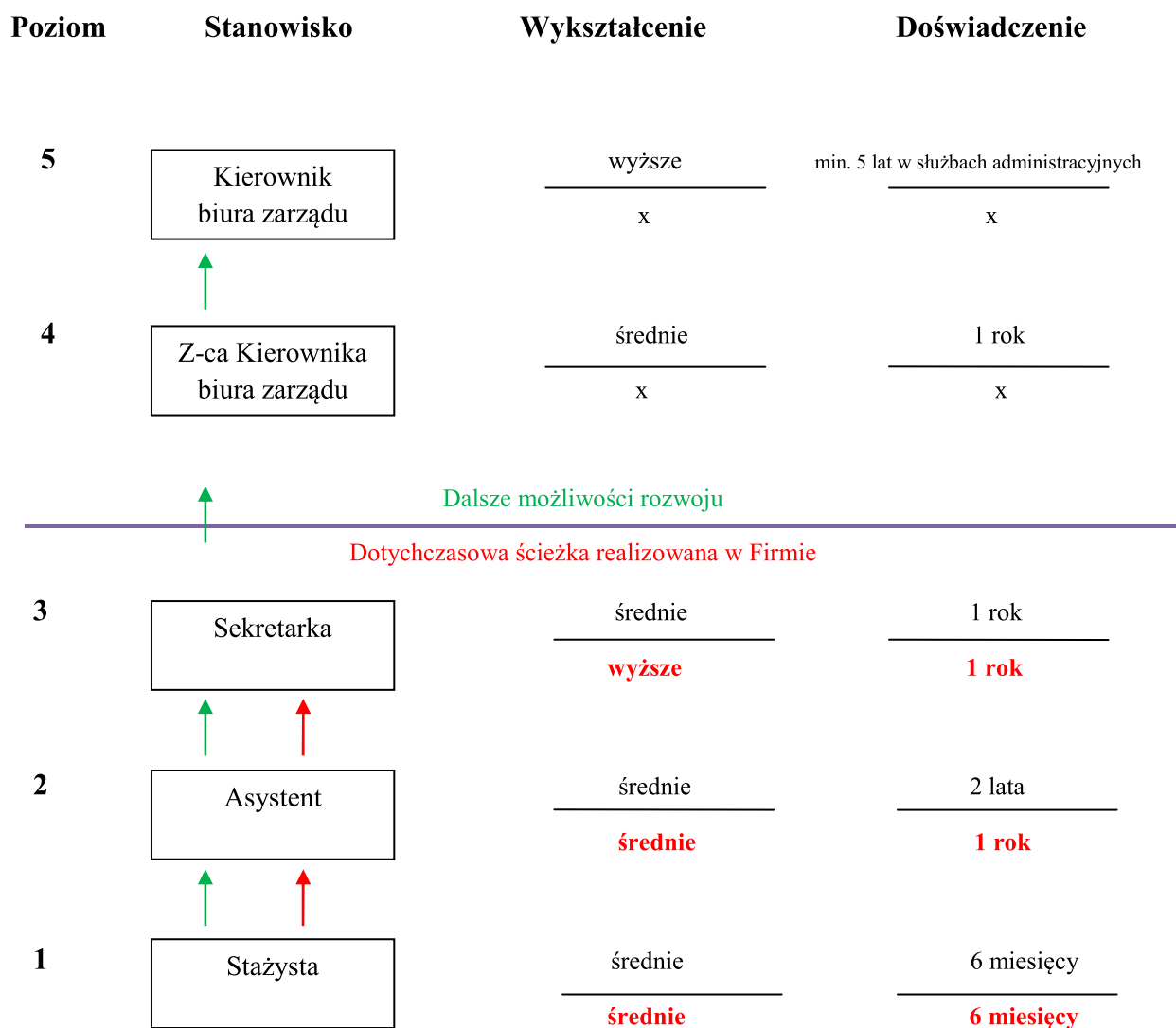
Dotychczasowa ścieżka realizowana w Firmie



Rys. nr 27: Indywidualna ścieżka rozwoju pracownika nr 3 w Firmie Wiśniowski

(Źródło: Opracowanie własne na podstawie Bazy stanowisk Firmy Wiśniowski z roku 2013 i wywiadów przeprowadzonych z wybranymi pracownikami)

Ostatnim przykładem jest środowisko pracy bezpośrednio powiązane z Zarządem i właścicielem przedsiębiorstwa, co widać na rys. nr 28. W tej komórce odbywa się obsługa administracyjna informacji ściśle przeznaczonych dla Dyrekcji, oraz prezesa Firmy. Typowym stanowiskiem jest tu sekretarka, której ścieżka kariery zawodowej nie przewiduje zbyt rozbudowanej hierarchii stanowisk w górę, chociaż w tej organizacji z racji wielu sekretarek ma ona jeszcze możliwość dalszego pionowego rozwoju, lecz przyrównując do zmieniających się ról uprzednio przedstawionych pracowników, zawsze jednak będą to zajęcia dotychczas wykonywane, przy zwiększonej jedynie odpowiedzialności.



Rys. nr 28: Indywidualna ścieżka rozwoju pracownika nr 4 w Firmie Wiśniowski

(Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Bazy stanowisk Firmy Wiśniowski z roku 2013 i wywiadów przeprowadzonych z wybranymi pracownikami*)

Nowozatrudniona osoba pracuje w Firmie ponad 2 lata i wiąże dłuższe nadzieje na pozostanie w niej, właśnie jako sekretarka. Osoba ta chce dążyć do perfekcji w wykonywanej przez siebie pracy, poprzez cykliczne powtarzanie tych samych zadań, ciągle jednak dążąc do doskonalenia się w samoorganizacji własnego stanowiska pracy. To typowy przykład ścieżki kariery zawodowej, dążący do poziomego rozwoju w hierarchii stanowisk, gdzie osiągnięcie statusu specjalisty w swoim zawodzie wyznacza granice założonego rozwoju.

Podsumowując zdiagnozowane ścieżki karier zawodowych widać, jak wzorcowy schemat ułatwia odczytywanie aktualnie zajmowanego miejsca w Firmie dla konkretnych osób i chociaż w niektórych sytuacjach odbiega on od zaprojektowanej ścieżki to po wstępnej analizie można dokonać ogólnych wniosków w zakresie prawidłowych lub negatywnych posunięć kadrowych, a także spojrzeć na inne możliwości rozwoju w danej grupie rodzin stanowisk. Wiedząc, jakie są szanse rozwoju we własnej grupie stanowisk, kolejnym krokiem może być diagnoza innych dostępnych grup o podobnym profilu kompetencji i wymaganych umiejętnościach, gdyż przesunięcia poziome będą zapewne górować nad pionowymi z uwagi na liczną załogę, zatrudnianą w organizacji.

Zakończenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach stanowi ważny czynnik funkcjonowania i przewagi konkurencyjnej. Głównie firmy na całym świecie starają się zwracać uwagę na ten aspekt w projektowaniu swoich planów rozwoju, wiedząc, że w obliczu procesów globalizacyjnych ludzie stanowią największe dobro i najcenniejszy kapitał. Dlatego starannie dobierają pracowników, inwestują w ich rozwój i planują ich karierę. Rozwój pracowników stał się dzisiaj uwarunkowaną przepustką do osiągnięcia sukcesu rynkowego. Tylko organizacje, które umieją wykorzystać odpowiednie strategie, metody i narzędzia rozwoju personelu stwarzają sobie szansę na przetrwanie i oczekiwany zysk.

Zaprezentowane w niniejszej pracy ogólne wyniki dotyczą stanu rozwoju Firmy Wiśniowski i jej personelu na dzień dzisiejszy, a także prezentują próbę uchwycenia dalszych perspektyw rozwojowych w tym zakresie. Celem pracy było wykazanie, że brak sformalizowanego systemu ścieżek karier zawodowych w mocno rozbudowanym przedsiębiorstwie utrudnia pracownikom kształtowanie własnego rozwoju w zgodzie z planami i potrzebami organizacji. Przeprowadzone badania pokazały, zarówno pilną potrzebę stworzenia takich ścieżek w analizowanej Firmie, jako narzędzia ułatwiającego możliwości rozwoju, jak również odkryły ograniczenia, mogące stanąć na drodze realizacji i przebiegu tychże ścieżek, oraz szereg innych elementów składających się na całościowy rozwój pracowników. Znając dorobek naukowy i posiadając wiedzę płynącą z codziennej praktyki, łatwiej będzie zaprojektować cały system rozwoju ścieżek w Firmie, skupiając uwagę na konkretach, które dostrzegli i podsunęli już sami pracownicy.

Autor niniejszej pracy sugeruje podjęcie wysiłku na rzecz wprowadzenia systemu ścieżek karier zawodowych, a w następstwie planów sukcesji do organizacji, przeświadczony że Firma jest na to przedsięwzięcie już po części gotowa, podkreślając jednocześnie, że owe działania są po prostu niezbędne, jeśli organizacja chce nadążyć za wymaganiami rynku pracy. Koniecznym staje się więc uprzednie stworzenie planów karier, które odzwierciedlać będą strategiczne potrzeby organizacji, a w dalszej kolejności powinno nastąpić wdrożenie ścieżek karier, odpowiadające indywidualnym potrzebom pracowników, gdyż dopiero wówczas nastąpi obopólne zaspokojenie interesów. W tym celu należałoby przygotować plany rozwoju pracowników, ponieważ każdy z pracowników powinien mieć indywidualną ścieżkę kariery, zdefiniowaną w obecnej organizacji. Plany te będą ubogacać politykę personalną, w zakresie utrzymania pracowników, ich motywowania oraz rozwoju. Ścieżki budowane są na podstawie obserwacji, oceny pracowników, analizy ich potencjału, oraz

wiedzy o ich indywidualnych planach rozwoju zawodowego, co w obszarze Firmy jest już częściowo realizowane, przywołać można tu sprawnie funkcjonujący system ocen okresowych i skrupulatne obserwacje przełożonych, oraz nieco powierzchowną ocenę potencjału, do której należałoby jednak wcześniej fachowo przygotować kadrę menedżerską. Na podstawie tego rodzaju informacji będzie można przewidzieć, w jakim kierunku i w jakim czasie dany pracownik może awansować i co ostatecznie jest w stanie osiągnąć w organizacji. Ścieżki karier powinny być więc tak zaprojektowane, aby wyznaczać jasno i jednoznacznie wszelkie warunki, których spełnienie jest konieczne do przejścia na kolejny etap kariery, co próbowano ogólnie uchwycić w IV rozdziale niniejszej pracy, prezentując przykładowe ścieżki dla wybranych grup rodzin stanowisk i indywidualnych osób. Świadomość wpływająca z nieograniczonego poruszania się po ścieżce kariery daje pracownikom poczucie kontroli nad własnym życiem zawodowym i potrafi silnie związać z Firmą, co ma niezwykle dużą wartość motywacyjną. Aby właściwie przygotować się do wdrożenia ścieżek karier zawodowych w analizowanej organizacji pomocnym materiałem może być propozycja autora w zakresie założeń do projektu planowania i wprowadzania ścieżek karier zawodowych, umieszczona w załączniku nr 2, naświetlająca ogólne działania, oraz przewidziane do tego celu potrzebne zasoby, budżet i czas.

Reasumując należy podkreślić, że ideą ścieżek kariery jest wzbogacenie o nowe umiejętności i doświadczenia praktyczne, więc ich zastosowanie z reguły przynosi wartość dodatnią, zarówno dla organizacji, jak i pracowników. Prężnie rozwijająca się Firma Wiśniowski będzie wciąż potrzebować coraz lepiej funkcjonujących zespołów pracowniczych, o ściśle określonych kwalifikacjach, a zważywszy na branżę w jakiej prosperuje także ludzi o specjalistycznych umiejętnościach. Przede wszystkim ścieżki karier staną się więc narzędziem, które przyciągnie do firmy najlepszych specjalistów, w dalszej kolejności będzie wspierać pozapłacowe formy motywowania własnej kadry za pomocą przesunięć pionowych i poziomych, zaś dla pracodawcy w sytuacji niestabilnej gospodarki, przyniesie korzyści w postaci lojalnych pracowników, posiadających kompetencje o konkurencyjnym podłożu.

Spis literatury

1. Adamiec M., B. Kożuszniak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi : aktor - kreator – inspirator*, Wydawnictwo AKADE, Kraków 2000.
2. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, wydanie IV.
3. Baron A., M. Armstrong, *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
4. Borkowska S., *Przyszłość pracy w XXI w*, pr. zbior., IPiSS, Warszawa, 2005.
5. Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
6. Borkowska S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
7. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, tł. Krystyna Bolesta-Kukułka, PWE, Warszawa 2002.
8. Bukowska B., *Ocena potencjału kandydata „Marketing w praktyce”* 2007, nr 2.
9. Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2005.
10. Gierszewska G., M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Wyd. IV zm., Warszawa 2002.
11. Górską J., *Planowanie sukcesji pracowników na wewnętrznym rynku pracy w: Zarządzanie pracownikami: instrumenty polityki personalnej*, pr. zbior. pod red. K. Makowskiego, POLTEXT, Warszawa 2001.
12. Grajewski P., *Organizacja procesowa : projektowanie i konfiguracja*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
13. Wachowiak P., *Człowiek w organizacji: teoria i praktyka*, pr. zbior., Szkoła Główna Handlowa: Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2012.
14. Jamka B., *Kierowanie kadrami: pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Wyd. 3, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2000.
15. Jasiński Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1998.
16. Jędrzejczak J., *Oceny okresowe. Zarządzanie przez ocenianie*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Gdańsk 2000.
17. Juchnowicz M. (red), T. Rostowski, Ł. Sienkiewicz, *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, POLTEX, Warszawa 2003.
18. Juchnowicz M., Ł. Sienkiewicz, *Jak oceniać pracę? : wartość stanowisk i kompetencji*, Wyd. 2, Difin, Warszawa : Centrum Doradztwa i Informacji 2006.
19. Jurek P., *Standardy diagnozy i oceny „Personel i zarządzanie”* 2012, nr 2.
20. Karaszewska H., *Miejsce i rola rozwoju zasobów ludzkich w strategicznym zarządzaniu zasobami pracy*, Ekonomia XLI – Nauki Humanistyczno – Społeczne – Zeszyt 397, Toruń 2010.
21. Kargulowa A., *Destrukcje, rekonstrukcje i konstrukcje w poradnictwie zawodowym, w: Poradnictwo zawodowe w wymiarze europejskim*, WSP, Częstochowa 1999.
22. Karney J. E., *Człowiek i praca : wybrane zagadnienia z psychologii i pedagogiki pracy*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa, 1998.
23. Kossowska M., *Ocena i rozwój umiejętności pracowniczych*, Wydawnictwo AKADE, Kraków 2001.
24. Koźmiński A., W. Piotrowski, *Zarządzanie : teoria i praktyka*, Wydaw. Naukowe PWN, Warszawa 1995.
25. Kunasz M., *Narzędzia stosowane w praktyce przedsiębiorstw na poszczególnych etapach procesu szkoleniowego*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 1.
26. Listwan Tadeusz., *Zarządzanie kadrami*, pr. zbior, C.H.Beck, Warszawa 2002.

27. Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi : tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, pr. zbior., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
28. Makin P., C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2000.
29. Miś A., *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.
30. Paździk K., *Leksykon HRM, Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, C. H .Beck, Warszawa 2002.
31. Pocztowski A., Miś A., *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 2000.
32. Pocztowski A., *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, pr. zbior., Oficyna Ekonomiczna. Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych, Kraków 2005.
33. Pocztowski A., *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993.
34. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, wydanie II, Warszawa 2008.
35. Reddin B., *Testy dla menedżerów stawiających na efektywność : poradnik psychologiczny*, przełożył M. Gizmajer. Oficyna Wydawnicza Alma-Press, Warszawa 1993.
36. Reilly P, T. Williams ; przeł. K. Wacowska, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi : rozwijanie potencjału organizacji dzięki funkcji personalnej*, Wyd. 2, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
37. Romanowska M., *Podstawy organizacji i zarządzania*, pr. zbior., Difin, Warszawa 2001.
38. Rybak M., *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, pr. zbior., Poltex, Warszawa 2003.
39. Rybak M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, pr. zbior., Wydawnictwo SGH, Warszawa 1998.
40. Sajkiewicz A., *Harmonizacja pracy, czynniki społeczne, ekonomiczne i organizacyjne*, PWE, Warszawa 1986.
41. Sajkiewicz A., Ł. Sajkiewicz, *Nowe metody pracy z ludźmi: Organizacja procesów personalnych*, Poltex, Warszawa 2002.
42. Sekuła Z., *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
43. Siwek M. - Jeziorna, *Mentor i podopieczny „Personel i zarządzanie”* 2012, nr 2.
44. Suchar M., *Kariera i rozwój zawodowy*, Wydawnictwo: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2003.
45. Szałkowski A., *Rozwój personelu*, pr. zbior., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 2002.
46. Szałkowski A., *Rozwój pracowników: przesłanki, cele, instrument*, pr. zbior., POLTEXT, Warszawa 2002.
47. Urbański J., *Rozwój i szkolenie w firmach teoria i rzeczywistość*, Wydawnictwo Naukowe NOVUM, 2004.
48. Waściński T., Kiedrowska K., *Ekonomiczność szkoleń pracowniczych*, Elipsa, Warszawa 2002.
49. Woodruffe Ch., *Ośrodki oceny i rozwoju : narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, tłum. W. Biliński, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
50. Zbigniew L. – Maciąg, *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Business Press, Warszawa 1996.

51. Zbigień L. – Maciąg, *Zarządzanie pracownikami*, pr. zbior., Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2002.
52. Zygierewicz A., *Kierowanie karierą – planowanie i rozwój*, „Personel”, 1998, nr 5.

Źródła internetowe:

- 1. <http://www.hrk.pl>
25.04.2013**

- 2. <http://abc.online.wolterskluwer.pl>
01.05.2013
10.06.2013
13.06.2013
28.06.2013
29.06.2013
30.06.2013**

- 3. <http://mfiles.pl>
01.05.2013
02.05.2013
22.05.2013**

- 4. <http://pl.wikipedia.org>
02.05.2013**

- 5. <http://www.taskbeat.pl>
22.05.2013**

- 6. <http://www.essey.com.pl>
28.06.2013**

- 7. <http://www.jobfitter.pl>
30.06.2013**

- 8. <http://www.kariera.com.pl>
30. 07. 2013**

Spis tabel

Tabela 1.	Typy osobowości w odniesieniu do zawodów.....	35
Tabela 2.	Cechy szkolenia i doskonalenia kwalifikacji pracowniczych.....	50
Tabela 3.	Struktura demograficzna badanej populacji.....	77
Tabela 4.	Dynamika zatrudnienia (bez pracowników młodocianych) w Firmie Wiśniowski.....	84
Tabela 5.	Fluktuacja kadr w Firmie Wiśniowski w roku 2012.....	85
Tabela 6.	Podstawowe wielkości ze sprawozdań finansowych w okresie 2010 – 2012...	87
Tabela 7.	Rodzinne grupy stanowisk.....	102 – 103
Tabela 8.	Ścieżka kariery dla grupy stanowisk Produkcja.....	105 – 106
Tabela 9.	Ścieżka kariery dla grupy stanowisk Sprzedaż.....	106 – 107
Tabela 10.	Ścieżka kariery dla grupy stanowisk Finanse i księgowość.....	108 – 109
Tabela 11.	Ścieżka kariery dla grupy stanowisk Serwis.....	109 – 110
Tabela 12.	Ścieżka kariery dla grupy stanowisk Marketing.....	110 – 113

Spis rysunków

Rysunek 1	Model rozwoju zasobów ludzkich	11
Rysunek 2	Cykl systematycznego uczenia się	17
Rysunek 3	Wskaźnik potencjału motywacyjnego określonych treści pracy	20
Rysunek 4	Fazy kariery a potrzeby jednostki w odniesieniu do etapów cyklu życia.....	30
Rysunek 5	Proces zarządzania karierą.....	48
Rysunek 6	Analiza portfelowa zasobów ludzkich.....	71
Rysunek 7	Portfolio personalne	71
Rysunek 8	Struktura zatrudnienia wg wieku badanej populacji.....	78
Rysunek 9	Struktura zatrudnienia wg wykształcenia badanej populacji.....	78
Rysunek 10	Struktura zatrudnienia wg zajmowanych stanowisk badanej populacji.....	79
Rysunek 11	Struktura zatrudnienia wg stażu pracy badanej populacji.....	79
Rysunek 12	Główna siedziba Firmy Wiśniowski.....	80
Rysunek 13	Ramowy schemat struktury organizacyjnej Grupy Wiśniowski	83
Rysunek 14	Zatrudnienie w poszczególnych grupach Firmy Wiśniowski.....	85
Rysunek 15	Struktura zatrudnienia wg wieku w Firmie Wiśniowski.....	86
Rysunek 16	Struktura zatrudnienia wg stażu pracy w Firmie Wiśniowski.....	86
Rysunek 17	Struktura zatrudnienia wg wykształcenia w Firmie Wiśniowski.....	87
Rysunek 18	Najważniejsze czynniki związane z aktualnie wykonywaną pracą wg pracowników Firmy.....	96
Rysunek 19	Znajomość możliwości rozwoju na obecnie zajmowanym stanowisku w Firmie Wiśniowski.....	96
Rysunek 20	Znajomość stanowisk pracy w Firmie Wiśniowski o podobnych kwalifikacjach zawodowych.....	97
Rysunek 21	Wiedza pracowników w zakresie sposobu realizacji własnej ścieżki zawodowej w Firmie Wiśniowski.....	98

Rysunek 22	Przewidywane problemy związane z realizacją ścieżki zawodowej w Firmie Wiśniowski.....	99
Rysunek 23	Propozycje i spostrzeżenia pracowników w kwestii rozwoju zawodowego w Firmie Wiśniowski	100
Rysunek 24	Grupy rodzin stanowisk w Firmie Wiśniowski.....	104
Rysunek 25	Indywidualna ścieżka rozwoju pracownika nr 1 w Firmie Wiśniowski.....	116
Rysunek 26	Indywidualna ścieżka rozwoju pracownika nr 2 w Firmie Wiśniowski.....	117
Rysunek 27	Indywidualna ścieżka rozwoju pracownika nr 3 w Firmie Wiśniowski.....	119
Rysunek 28	Indywidualna ścieżka rozwoju pracownika nr 4 w Firmie Wiśniowski.....	120

Załączniki

Załącznik nr 1: Kwestionariusz ankiety

Irena Zielińska

WSB Nowy Sącz

ANKIETA

Droży Państwo,

Poniższa ankieta posłuży ubogaceniu treści empirycznej mojej pracy badawczej, dotyczącej rozwoju zawodowego pracowników w naszej Firmie. Wszystkie zawarte tutaj treści są objęte anonimowością i zostaną wykorzystane wyłącznie do celów badawczych. Zwracam się z ogromną prośbą o udzielanie szczerych odpowiedzi, gdyż będzie to miało zasadniczy wpływ na końcowy wynik mojej pracy.

Z góry dziękuję za poświęcony czas i rzetelność odpowiedzi.

Wskazówki do odpowiedzi:

- Przy pytaniach nie mających wytycznych, co do odpowiedzi, proszę zaznaczyć jedną właściwą odpowiedź.
- W polu oznaczonym „ Inne...” można podać własną propozycję.
- W pozostałych przypadkach proszę postępować wg instrukcji podanej przy pytaniu.

1. Czy jest Pan/Pani zainteresowany/a własnym rozwojem zawodowym?

- Tak, zdecydowanie jest to dla mnie ważna sprawa
- Raczej tak
- Nie mam zdania w tej kwestii
- Raczej nie
- Zdecydowanie nie

2. Czy wie Pan/Pani co oznaczają ścieżki karier zawodowych?

- Tak, wiem
- Tak, słyszałem/ am o tym, ale średnio wiem na czym one polegają
- Nie, pierwszy raz spotykam się z tym określeniem

3. Czy ma Pan/Pani wyobrażenie, jak powinna wyglądać Pana/Pani ścieżka rozwoju zawodowego w firmie w której obecnie Pan/Pani pracuje?

- Tak, wiem jak powinna ona przebiegać
- Tak, mam częściowe wyobrażenie swojego rozwoju
- Nie, nigdy się nad tym nie zastanawiałem/am
- Nie, nie interesuje mnie to

4. Czy wie Pan/Pani w jaki sposób należy realizować własną ścieżkę rozwoju zawodowego w firmie w której obecnie Pan/Pani pracuje?

- Tak, wiem, jak należy ją realizować
- Tak, wiem częściowo, jak należy ją realizować

- Nie, nie wiem
- Nie interesuje mnie to

5. Czy ma Pan/Pani wiedzę, jakie są możliwości rozwoju na stanowisku, które obecnie Pan/Pani wykonuje?

- Tak wiem
- Mam tylko ogólne pojęcie
- Nie wiem

6. Czy zna Pan/Pani wymagania kwalifikacyjne dotyczące kolejnych stanowisk mogących występować na Pana/ Pani ścieżce rozwoju zawodowego?

- Tak znam bardzo dobrze
- Znam ogólnie
- Nie znam

7. Czy ma Pan/Pani wiedzę, jakie są inne stanowiska pracy w obecnej firmie, które odpowiadają Pana/Pani kwalifikacjom?

- Bardzo dobrze wiem
- Ogólnie wiem
- Nie wiem

8. Czy są stanowiska pracy w obecnej firmie, do których Pan/Pani aspiruje?

- Tak
- Nie

9. Czy zna Pan/Pani wymagania kwalifikacyjne i predyspozycje, jakie muszą być spełnione, aby objąć stanowiska do których Pan/Pani aspiruje?

- Tak, wiem doskonale jakie są to wymagania
- Mam tylko ogólne pojęcie
- Nie mam pojęcia, jakie są to wymagania
- Nie interesuje mnie to

10. Czy są osoby, które wiedzą o Pana/Pani oczekiwaniach dotyczących rozwoju zawodowego w obecnej firmie?

Proszę zaznaczyć wszystkie prawdziwe odpowiedzi:

- Tak, jest to mój przełożony
- Tak, są to moi dobrzy znajomi
- Tak, jest to moja rodzina
- Nie, nikt oprócz mnie nie zna tych planów
- Inne.....

11. Czy chciałby Pan/Pani, aby obecna firma pokierowała Pana/Pani rozwojem zawodowym?

- Tak, chciałbym/chciałabym, aby firma przejęła inicjatywę w tym zakresie
- Nie mam zdania w tej sprawie
- Nie, doskonale kieruję własnym rozwojem i nie potrzebuje żadnego wsparcia
- Nie, nie ma takiej potrzeby, gdyż w ogóle mnie to nie interesuje

12. Czy chciałby Pan/Pani, aby w firmie istniał system rozwoju ścieżek karier zawodowych ułatwiający Pana/Pani rozwój zawodowy?

- Tak, myślę że to byłoby pomocne narzędzie ułatwiające rozwój
- Tak, myślę że taki system częściowo wsparłby mój rozwój

- Nie mam zdania na ten temat
- Nie chciałbym/chciałabym takiego systemu w firmie

13. Czy uważa Pan/Pani, że w firmie powinny być ogólnie dostępne informacje dotyczące możliwych ścieżek rozwoju zawodowych i związane z tym wymagania kwalifikacyjne?

- Tak, myślę że to byłoby pomocne źródło informacji dla zainteresowanych
- Nie, nie powinny być ogólnie dostępne takie informacje
- Nie interesuje mnie to
- Inne.....

14. Jak Pan/Pani myśli, jakie mogą być ograniczenia lub problemy związane z realizacją ścieżki zawodowej w obecnej firmie?

Proszę podać własne sugestie:

-
-
-

15. Które z wymienionych czynników związanych z aktualnie wykonywaną pracą są dla Pana/Pani najważniejsze (proszę wybrać 5 najważniejszych)

- Odpowiednia płaca
- Uznanie przełożonego
- Przyjazna atmosfera w pracy
- Możliwość rozwoju zawodowego
- Perspektywa awansu
- Możliwość samorealizacji
- Możliwość szkoleń i doksztalcania się
- Satysfakcjonująca praca
- Nagrody/premie/dodatki
- Możliwość podejmowania samodzielnych decyzji
- Dobra organizacja pracy
- Prestiż wśród znajomych

16. Czy chciałby Pan/chciałaby Pani uczestniczyć w pilotażowym projekcie tworzenia indywidualnych ścieżek karier zawodowych?

- Tak, bardzo chętnie wezmę udział w takim projekcie
- Nie chciałbym/chciałabym w tym uczestniczyć
- Nie interesuje mnie to

17. Czy uważa Pan/Pani, że sformalizowane ścieżki rozwoju zawodowego, określające konkretne wymagania, umiejętności i predyspozycje zawodowe mogłyby pomagać Panu/Pani w podejmowaniu decyzji w sprawie własnego rozwoju?

- Tak
- Raczej tak
- Trudno powiedzieć
- Raczej nie
- Nie

18. Czy uważa Pan/Pani, że sformalizowane ścieżki rozwoju zawodowego, mogłyby pomagać w łączeniu potrzeb firmy i indywidualnych planów rozwojowych pracowników?

- Tak, można zgodnie połączyć te potrzeby

- Raczej tak
- Trudno powiedzieć
- Raczej nie
- Nie można zgodnie łączyć tych potrzeb

19. Jeśli ma Pan/Pani inne uwagi, spostrzeżenia i propozycje dotyczące powyższych zagadnień to proszę o nich napisać:

-
-
-

20. Jak długo pracuje Pan/Pani w obecnej firmie?

- Do 1 roku
- 1- 4 lat
- 5- 10 lat
- 11-20 lat
- Powyżej 20 lat

21. Obecnie zajmowane stanowisko pracy znajduje się w grupie stanowisk:

- Robotniczych
- Administracyjnych
- Brygadzistowskich, mistrzowskich
- Kierowniczych średniego szczebla
- Kierowniczych wyższego szczebla

22. Płeć

- Kobieta
- Mężczyzna

23. Wiek:

- 16-24
- 25-30
- 31-35
- 36-45
- 46-65
- 66 i więcej

24. Wykształcenie:

- Podstawowe
- Gimnazjalne
- Zasadnicze zawodowe
- Średnie
- Wyższe

Załącznik nr 2 Założenia do projektu

I Tytuł

Planowanie i wdrażanie ścieżek karier zawodowych

w Firmie Wiśniowski

II Autor projektu

Irena Zielińska

III Opis organizacji i problemu

Firma Wiśniowski, dla której został przygotowany projekt to potentat w zakresie bram ogrodzeń w Polsce od 24 lat. Zatrudnia ponad 1000 pracowników, z czego $\frac{3}{4}$ załogi to pracownicy zatrudnieni na stanowiskach robotniczych, zaś pozostali pracują na stanowiskach nierobotniczych. Ciągły postęp Firmy w zakresie technologii i utrzymywania wysokiej jakości produktów skłania pracowników do stałego podnoszenia kwalifikacji i nieustannego rozwoju. Kadra zarządca chcąc wyjść naprzeciw wyzwaniom otoczenia powinna wspierać swoich pracowników, w taki sposób, by można było łączyć wspólne cele i oczekiwania, zarówno zatrudnionych osób, jak i organizacji. Problemem w tak dużej Firmie stał się brak przejrzystej formy awansowania, zarówno pionowego, jaki poziomego. Co prawda zapewnia się pracownikom o możliwości rozwoju i takowe istnieją, ale brak konkretnych wytycznych i zasad wg których zainteresowani mogliby zaplanować, a następnie wprowadzić w życie swoje zamiary rozwojowe w zgodzie z potrzebami organizacji. W Firmie brakuje zatem sformalizowanego systemu rozwoju ścieżek karier zawodowych, który mógłby stać się przewodnikiem i wsparciem dla wszystkich pracowników, stąd propozycja założeń do tegoż projektu.

IV Okres realizacji

2 lata

V Miejsce realizacji

Wielogłowy – siedziba Firmy Wiśniowski

VI Opis projektu:

– Cele planowanego projektu:

1) Cel główny:

Harmonizowanie rozwojowych celów indywidualnych pracowników i całej organizacji

2) Cele szczegółowe:

- ✓ Wspieranie pracowników we właściwym ukierunkowaniu rozwoju zawodowego
- ✓ Dostarczenie pracownikom informacji na temat możliwości rozwojowych w aktualnym przedsiębiorstwie
- ✓ Wspomaganie podejmowania decyzji działu HR w organizacji
- ✓ Zapewnienie właściwych elementów motywacyjnych w zakresie rozwoju zawodowego
- ✓ Stworzenie wizerunku pracodawcy godnego zaufania poprzez jasne określenie reguł rozwoju zawodowego w Firmie
- ✓ Tworzenie przyjaznego środowiska pracy sprzyjającego zadowoleniu pracowników z otrzymanych możliwości rozwoju zawodowego
- ✓ Spójna integracja z istniejącymi i nowo wdrażanymi systemami w Firmie, dotyczącymi rozwoju pracowników

– Uczestnicy projektu:

- 1) Dyrektor personalny/ osoba zarządzająca projektem
- 2) Specjaliści d.s. personalnych
- 3) Specjalista d.s. rozwoju / kierownik projektu
- 4) Kadra menedżerska średniego i wyższego stopnia
- 5) Wszyscy zatrudnieni pracownicy

– Udział innych podmiotów w realizacji projektu:

- 1) Firmy doradczo - konsultingowe

W sytuacji dynamicznych zmian na rynku ważnym aspektem jest profesjonalne wsparcie i doradztwo w zakresie wprowadzanych zmian do Firmy. Dlatego warto

podjąć współpracę z firmami konsultingowymi, wybierając te, które osiągają dobre wyniki finansowe, oraz realizują na dużą skalę ciekawe i innowacyjne projekty rozwojowe.

2) Konsultanci zewnętrzni z Firm, gdzie wdrażano podobne projekty

Mając w okolicy wiele przedsiębiorczych organizacji można skorzystać z doświadczenia tych jednostek w ramach np. benchmarkingu funkcjonalnego, jeśli tylko istnieje taka szansa lub poprzestać na partnerskich konsultacjach, mających na celu przeprowadzenie swobodnych wywiadów zgłębiających interesujący temat.

Nr	Działania ogólne	Nr	Działania szczegółowe	Okres czasu w miesiącach																							
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	Ustalenie celu całego procesu	1.1	Spotkania Kadry zarządczej ze specjalista d.s. HR	█																							
2	Spotkania z konsultantami zewnętrznymi	2.1	Weryfikacja Firm doradczych działających na rynku		█																						
		2.2	Spotkania i konsultacje z Firmami doradczymi		█																						
3	Informowanie pracowników n. t. rozwoju ścieżek	3.1	Podanie informacji podczas cyklicznych zebrań kadry zarządczej			█																					
		3.2	Podanie informacji za pomocą gazetki firmowej, plakatów, mailem			█	◆																				
4	Analiza struktury organizacyjnej i zatrudnienia	4.1	Weryfikacja całej struktury organizacji				█																				
		4.2	Definiowanie i opis wszystkich stanowisk w strukturze				█	█																			
		4.3	Analiza wyznaczonych elementów stanowisk				█	█																			
		4.4	Analiza porównawcza opisów różnych stanowisk				█	█																			
5	Ocena kompetencji i potencjału pracowników	5.1	Zbieranie informacji o systemie ocen pracowniczych			█	█																				
		5.2	Analiza wyników systemu ocen pracowniczych, aktualizacja systemu			█	█	█																			
		5.3	Analiza dynamiki przebiegu karier pracowniczych			█	█	█																			
6	Identyfikacja działań związanych z rozwojem	6.1	Zbieranie informacji o systemie szkoleń pracowniczych					█	█																		
		6.2	Zbieranie informacji o systemie motywacyjnym					█	█	◆																	
7	Indywidualne spotkania z pracownikami	7.1	Weryfikacja informacji zawartych w dokumentach, aktualizacja							█	█					◆											
		7.2	Przeprowadzenie indywidualnych rozmów z wszystkimi pracownikami							█	█	█	█	█	█	█	█										
8	Opracowanie indywidualnych planów	8.1	Przygotowanie planów doskonalenia zawodowego (różne metody)												█	█	█	█	█								
9	Przygotowanie dokumentacji	9.1	Uzupełnienie dokumentacji o wnioski ze szkoleń i ocen												█	█	█	█	█								
		9.2	Uzupełnienie dokumentacji o wnioski z procesu motywacyjnego																				◆				
10	Szkolenia dla kadry kierowniczej	10.1	Spotkania szkoleniowe																			█	█				
11	Monitoring i raportowanie projektu	11.1	Bieżąca kontrola projektu, Sporządzanie raportów i sprawozdań	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	

– Harmonogram realizacji projektu

Graficzna prezentacja harmonogramu realizacji projektu przedstawiona powyżej, zawiera zadania z jakimi będą musieli się zmierzyć uczestnicy projektu z określeniem czasu ich trwania. Naniesiono również kamienie milowe zamykające pewne ważne etapy tego przedsięwzięcia, są to przede wszystkim działania kończące formalne przygotowanie się do realizacji projektu, następnym ważnym punktem będzie przebrnięcie przez szereg dokumentów wewnętrznych związanych z rozwojem pracowników i strukturą organizacji, w dalszej kolejności będzie to zakończenie jednego z najważniejszych etapów, czyli indywidualnych konsultacji, które wymagać będą wysokiego zaangażowania kadry menedżerskiej i samych pracowników, a ostatnim wieńczącym punktem będą gotowe dokumenty zawierające meritum całego projektu. Główne kroki wprowadzania ścieżek karier zawodowych do firmy zostały opisane jako ogólne działania, które w większości przypadkach rozbito na bardziej szczegółowe zadania. W dalszym opracowaniu przedstawiono krótką charakterystykę każdego z głównych działań, aby przybliżyć nieco zarys prac i podejmowanych decyzji w tym zakresie.

1) Ustalenie celu całego procesu

Ustalenie właściwych celów pozwoli na poprawny wybór zakresu prac, determinujących realizację całego procesu. Odpowiednim krokiem w tym miejscu jest zatem spojrzenie w przyszłość organizacji i jej cele strategiczne. Tylko taka postawa daje szansę, że główny cel będzie miał charakter długookresowych rezultatów. Cele wiodące tego procesu powinny brzmieć następująco:

- ✓ Przygotowane plany ścieżek karier zawodowych będą centralnym filarem w budowie zaawansowanego systemu rozwoju pracowników
- ✓ Plany ścieżek karier staną się jednym z głównych etapów na drodze przygotowania planów sukcesji

2) Spotkania z konsultantami zewnętrznymi

W tym miejscu należy podjąć decyzję, czy projekt realizowania ścieżek zawodowych w organizacji będzie przeprowadzany całkowicie przez Firmę zewnętrzną, czy też tylko przy jej częściowym wsparciu, polegającym na odpowiednim przygotowaniu specjalistów ds. personalnych Firmy, w której owy projekt będzie realizowany. Mając taką wiedzę będzie można określić także budżet potrzebny do realizacji tego przedsięwzięcia. Dla celów tego projektu przyjęto, że głównym wykonawcą będzie własna kadra. Zatem spotkania

te ograniczą się do okresowych konsultacji z zewnętrznymi doradcami i będą mieć na celu przygotowanie własnych specjalistów do spraw HR pod kątem właściwego wdrożenia ścieżek karier zawodowych w Firmie. Należy jeszcze zaznaczyć, iż zawsze warto skorzystać z doświadczenia i profesjonalnych wskazówek firm doradczych, jak również z praktycznych porad Firm, które już takie projekty mają za sobą, ponieważ z reguły pozwala to uniknąć powielania błędów, którzy inni już doświadczyli, a dodatkowym atutem takiego podejścia może być zdobycie wiedzy w zakresie ciekawych rozwiązań dotyczących wprowadzania ścieżek karier zawodowych w różnych organizacjach.

3) Poinformowanie wszystkich pracowników o celu i zasadach tworzenia planów ścieżek karier

Informacja skierowana do ogółu personelu, powinna jasno nakreślić cel, potrzeby i korzyści płynące z realizowania planów ścieżek karier, a także określać stopień wymaganego zaangażowania się w ten proces poszczególnych pracowników. Sposób udzielenia informacji, jej forma i treść podczas wprowadzania systemu ścieżek karier to rzecz niezwykle ważna, bowiem już wstępne informowanie o każdej nadchodzącej w organizacji zmianie, szczególnie wpływającej na sprawy przyszłościowe pracowników może zaszczerpić w załodze niepokój, bądź entuzjazm. Tworzenie planów ścieżek karier to rozwiązanie oparte na ocenie poziomu bieżących kompetencji i efektywności pracowników, oraz oszacowania ich potencjału. Niesie więc ze sobą szczególnie duży stres dla pracowników, gdyż każdy program dotyczący polityki personalnej związany z ocenami postrzegany jest przez nich, jako potencjalne zagrożenie. Dlatego też tak ważne jest, aby uprzednio bardzo precyzyjne i dobrze zaplanować całą kampanię informacyjną.

4) Przeprowadzenie analizy struktury organizacyjnej i struktury zatrudnienia

W tym miejscu należy skupić się głównie na stworzeniu mapy ścieżek poruszania się po całej organizacji wraz z opisem zasad i warunków zdobywania kolejnych etapów, czyli uprzednio powinna zostać utworzona szczegółowa mapy organizacji. Należy więc zacząć od opisu układu i wzajemnych relacji wszystkich stanowisk pracy, oraz opisu stanowisk zawierających charakterystykę zadań i kompetencji wyznaczających poziom potrzebny do zajmowania danego stanowiska i poziom stanowiący warunek możliwości posunięcia się dalej. Opisy te w wymiarze kompetencyjnym i formalnym powinny jasno wyznaczać kryteria do zajęcia kolejnego wyższego stanowiska, czyli awansu pionowego, ale także innych stanowisk, dających

możliwość awansowania poziomego. Po zdefiniowaniu wszystkich stanowisk w strukturze należy wykonać analizę pod kątem ich wzajemnego podobieństwa, wskazane jest tworzenie tzw. rodzinnych grup stanowisk. Plan gotowej mapy obrazuje zasady poruszania się po drodze swojego rozwoju zawodowego, wraz ze wskazaniem kryteriów koniecznych do przechodzenia na kolejne poziomy. Dzięki dokonaniu szczegółowej analizy struktury organizacyjnej łatwiej będzie zdiagnozować, jakich ludzi potrzebuje obecnie Firma, oraz jakie możliwości rozwoju ma zatrudniona w niej kadra.

5) Dokonanie wieloaspektowej oceny kompetencji i potencjału pracowników

Zebranie informacji na tym etapie mają posłużyć, jako baza do oszacowania obecnego poziomu kompetencji pracowników i stopnia ich wykorzystania, oraz zdiagnozowania potencjału pracowników i warunków jego wykorzystania. Przy ocenianiu pracowników podstawą będą opisy stanowisk zawierające charakterystykę zadań i kompetencji, wyznaczających poziom potrzebny do zajmowania danego stanowiska i poziom stanowiący warunek możliwości przejścia dalej. Uzyskanie tak istotnych informacji pozwoli organizacji udzielać propozycji swoim pracownikom uczestniczącym w programie indywidualnego rozwoju, będą też cenną wskazówką dla samego pracownika w zakresie możliwości rozwoju własnej kariery. Ponadto z analizy wyników dotychczasowych ocen uzyskuje się dane na temat luk kompetencyjnych, jednych z ważniejszych elementów procesu rozwoju zawodowego pracowników.

6) Zidentyfikowanie dotychczasowych działań związanych z rozwojem pracowników i dokonanie analizy ich wyników

W tym miejscu konieczne jest zebranie wszystkich informacji, na bazie których można ocenić, jak do tej pory w organizacji były realizowane założenia dotyczące rozwoju pracowników uzyskane z wyników procesu oceny. W tym celu należy dokonać analizy doświadczeń Firmy w zakresie systemów doskonalenia zawodowego i systemów motywacyjnych, gdyż takie właśnie działanie ułatwi wybór efektywnych opcji doskonalenia. Analiza taka pozwoli ocenić, czy w ogóle i na jakim poziomie plany doskonalenia zawodowego są zintegrowane z wynikami ocen. Jednoczesne przygotowywanie systemu ocen, systemu doskonalenia zawodowego, oraz planów ścieżek karier jest przedsięwzięciem niosącym wartość wysoce motywacyjną, pozwalającym także rozwiewać wątpliwości, co do poprawnego funkcjonowania istniejących już systemów w organizacji.

7) Przeprowadzenie indywidualnych spotkań z pracownikami i rozmów na temat ich indywidualnych planów rozwoju zawodowego

Na tym etapie dochodzi do ponownego, ale już bardziej szczegółowego zapoznania pracowników z założeniami planu ścieżek karier, jest to moment w którym należy omówić z każdym pracownikiem jego wyniki w oparciu o uzyskane z analizy informacje z zakresu stosowanych systemów rozwoju pracowników w Firmie. Indywidualne spotkania z pracownikami i ocena stopnia ich gotowości do awansu, czy przesunięcia to jeden z najważniejszych kroków przygotowania ścieżek karier. Realizacja zadań pod tym kątem pozwala z jednej strony zweryfikować dotychczasowe oceny i opinie na temat danego pracownika, z drugiej zaś daje możliwość sprawdzenia jego świadomości w kwestii otrzymanej oceny, oraz wyzwala poczucie wpływu na własny rozwój i chęci korzystania z otrzymanej szansy. Zaznaczyć należy, że wyniki tej analizy, aż do tego momentu obrazują jedynie możliwości firmy, gdyż dopiero podczas tych rozmów i analizy dokumentacji pochodzącej z różnorodnych ocen pracowników dokonuje się „łączenia” planów firmy z indywidualnymi planami i możliwościami pracowników. Takie zestawienie organizacyjnych i indywidualnych perspektyw umożliwia kompletne rozpisanie indywidualnej ścieżki kariery, zawierającej wzór jej przebiegu, jak i sposób realizacji poszczególnych jej poziomów.

8) Opracowanie dla każdego pracownika planu indywidualnego doskonalenia zawodowego

Celem tego etapu jest zapewnienie każdemu pracownikowi objętemu planem ścieżek karier, kompleksowego i wieloaspektowego wsparcia w zakresie podnoszenia kompetencji umożliwiających przechodzenie na kolejne poziomy kariery. Opracowanie planu indywidualnego doskonalenia zawodowego dla każdego pracownika może być realizowane na dwa sposoby. Jednym z najprostszych podejść, proponowanych dla potrzeb tej organizacji jest tradycyjny dobór metod nauczania w tym: szkoleń tradycyjnych, metod wynikających z projektowania stanowisk pracy, oraz częściowo z coachingu, mentoringu i doradztwa w zakresie rozwoju zawodowego.

9) Przygotowanie dokumentacji wspomagającej realizację planowania ścieżek karier

Na tym etapie należy stworzyć system rejestracji realizacji ścieżek karier w taki sposób, by można było te dane archiwizować i korzystać z nich w czasie.

Dokumentacja wspomagająca realizowanie planów ścieżek karier może być zorganizowana w formie zintegrowanych kart rozwoju pracowników, które obejmują m.in.:

- ✓ informacje o ocenach pracowników,
- ✓ rekomendacje w zakresie podnoszenia kwalifikacji,
- ✓ informacje o tym, z jakiego zakresu dana osoba może prowadzić wsparcie/coaching innych pracowników,
- ✓ informację nt. stopnia realizacji warunków potrzebnych do awansu,
- ✓ informacje nt. potrzeb pracowników w zakresie własnego rozwoju, czyli elementów często wykorzystywanych, jako motywatory w systemie motywacyjnym.

Należy zaznaczyć, że działający w Firmie niefinansowy system motywacyjny, wspierający rozwój pracownika, powinien dawać przejrzystość zwrotnej informacji na temat tego, jak dany pracownik wykorzystał zastosowany element rozwoju, system ten powinien więc nie tylko odnotowywać to w kategoriach oceny, zachodzi potrzeba by skrupulatnie zanotować, ile pracownik zyskał dzięki zastosowanemu elementowi rozwojowemu i jak on to wykorzystał, by przesunąć się na swojej ścieżce kariery zawodowej. W tak dużym przedsiębiorstwie nie tyle idealnym, co koniecznym rozwiązaniem jest możliwość korzystania z programu komputerowego zarządzającego różnymi aspektami ZZL, w ramach którego oddzielnie umieszcza się w odpowiednich sekcjach dane dotyczące oceny pracownika, dane nt. odbytych szkoleń i ich efektów, oraz dane z innych źródeł ważnych z punktu widzenia rozwoju pracownika. Program to integruje i zestawia z wytycznymi planu ścieżek karier, jest to zatem optymalne rozwiązanie w tak rozbudowanym przedsiębiorstwie, zatrudniającym prawie 1000 pracowników.

10) Przeprowadzenie szkolenia kadry kierowniczej z zakresu stosowania i rozwoju planu ścieżek karier

Cel tego etapu planowania ścieżek karier zawodowych to zapewnienie jak najwyższego poziomu znajomości i zrozumienia filozofii planu sukcesji, oraz jak najwyższego poziomu wykorzystywania rozwiązań tego narzędzia i działań nad jego rozwojem. Jest to ważny aspekt tłumaczenia roli planów ścieżek karier, ponieważ spora grupa menedżerów nie umie lub nie chce w pozytywny sposób zadbać o pracownika, żeby ten odczuł zawodową satysfakcję i tym samym pracował

efektywniej. Wielu menedżerów preferuje naciski i wykorzystywanie swej pozycji do wymuszania efektywności. Zachodzi więc potrzeba, aby mądrze wytłumaczyć tej grupie osób, jak właściwie koncentrować się na rozwoju pracowników, aby przynosiło to efekty również im. Menedżerowie, którzy sami będą korzystać z planów ścieżek karier, jak i je tworzyć w pierwszym etapie szkolenia na temat tego narzędzia powinni zrozumieć, po co zostało ono wdrożone. W tym miejscu należy przekonać całą kadrę kierowniczą, co do efektywności pojedynczych narzędzi ZZL, uwarunkowanych zarówno ich wewnętrzną integralnością i spójnością, jak i integralnością ze strategią i planami Firmy. Ponadto powinni oni zrozumieć, że plany ścieżek karier są tym rozwiązaniem, które tę podwójną integralność gwarantuje, ponieważ nie tylko kontrolują one efektywny rozwój pracowników, ale przede wszystkim wykorzystują go na rzecz dobra firmy. Takie spojrzenie na korzyść pracowników przekładającą się równocześnie na korzyść firmy, przemawia do wielu menedżerów. W przypadkach zaś menedżerów obojętnych lub nawet negatywnie ustosunkowanych do rozwojowego oddziaływania na podwładnych, najlepiej byłoby pożegnać się z nimi na zawsze, ponieważ taka postawa jest z reguły zagrożeniem dla rozwoju organizacji, ale rzeczywistość często nie pozwala na taki zabieg, więc pozostaje na tym etapie szkolenia takie osoby przekonać do realizacji planów ścieżek karier, ukazując przede wszystkim korzyści korporacyjne, które płyną z takiego rozwiązania. W zakresie szkolenia związanego z techniczną stroną realizowania i tworzenia planów ścieżek karier powinny pojawić się wszystkie opisy stanowisk i grupy stanowisk na przestrzeni całej organizacji. Kolejnymi elementami jest ukazanie, jak dotąd stosowane rozwiązania w zakresie rozwoju pracowników odnoszą się do planów ścieżek karier i jak są z nimi powiązane.

11) Monitoring projektu

Aby projekt przebiegał wg założeń należy od samego początku przedsięwzięcia systematycznie badać, czy projekt przebiega zgodnie z planem i czy w przyjętych okresach udaje się osiągać zamierzone rezultaty. Pozwoli to ocenić postępy z prowadzonych działań, zweryfikować tempo i kierunek, w którym zmierza projekt. Monitoring bada przede wszystkim trzy elementy projektu, są to: harmonogram działań, budżet, oraz zaplanowane rezultaty, można prowadzić bieżącą modyfikację działań, harmonogramu, budżetu – tak by w razie potrzeby móc dostosować projekt do zmieniających się warunków, bądź do aktualnej sytuacji. Osobą zazwyczaj odpowiedzialną za monitoring jest osoba zarządzająca projektem.

Narzędziem proponowanym w monitoringu tego projektu są raporty finansowe i raporty ogólne określające stopień wykorzystania budżetu a także sprawozdania osób odpowiedzialnych za powierzone zadania, oraz bieżąca i okresowa kontrola prowadzona przez kierownika projektu.

(Ustalając kolejne kroki wprowadzania ścieżek karier skorzystano ze wskazówek zawartych w serwisie internetowym, źródło: <http://abc.online.wolterskluwer.pl>)

– Trwałość projektu

Ze względu na złożoność prac i podjętych inwestycji w zasoby ludzkie w tym kierunku, jak również możliwość osiągnięcia korzyści z założeń płynących z proponowanego projektu jego praktyczna przydatność została przewidziana na okres 5 lat.

– Powiązanie projektu z innymi projektami

Projekt ten będzie ściśle powiązany z wdrażanym właśnie w przedsiębiorstwie Zintegrowanym Systemem Zarządzania Jakością, oraz z nowo powstałymi projektami: „Akademia Rozwoju Menedżera” i Impuls - em.

VII Budżet

- Źródła finansowania projektu

Podstawowym źródłem finansowania będzie kapitał własny przedsiębiorstwa.

- Planowane wydatki

Zestawienie kosztów nastąpi w podziale na:

- ✓ koszty osobowe, odnoszące się do nakładów pracy ludzkiej i obejmujące wynagrodzenia i narzuty za płace osób uczestniczących w całym procesie
- ✓ koszty rzeczowe, zawierające koszt urządzeń, programów i przyrządów potrzebnych do wyposażenia stanowiska pracy dla specjalisty ds. rozwoju, oraz koszty zużycia energii na tymże stanowisku.

Tabela nr 1. Koszty osobowe i rzeczowe

Rodzaj kosztów	J.M.	Ilość J.M	Średni koszt jednostkowy	Całkowity koszt
KOSZTA OSOBOWE				218 660,00 zł
Czas zatrudnienia specjalisty ds. rozwoju zawodowego pracowników	godzina	4016	35,00 zł	140 560,00 zł
Czas wszystkich pracowników poświęcony na konsultacje z przełożonym i specjalistą d. s. rozwoju	godzina	1000	35,00 zł	35 000,00 zł
Czas menedżerów poświęcony własnym pracownikom	godzina	1000	35,00 zł	35 000,00 zł
Czas menedżerów poświęcony na szkolenia w zakresie planowania i funkcjonowania ścieżek karier	godzina	60	35,00 zł	2 100,00 zł
Konsultacje Firm doradczych	godzina	30	200,00 zł	6 000,00 zł
KOSZTA RZECZOWE				58 840,00 zł
Wyposażenie stanowiska pracy (komputer, dostęp do bazy informatycznej, drukarka, meble, narzędzia pracy)	x	x	x	10 000,00 zł
Usługa opracowania modułu informatycznego rozwoju ścieżek zawodowych do istniejącego już programu Impuls w Firmie	dzień	30	1600,00 zł	48 000,00 zł
Zużycie energii	miesiąc	24	35,00 zł	840,00 zł
Razem koszta osobowe i rzeczowe				277 500,00 zł

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z dokumentacji Firmy oraz danych rynkowych

Przewidywane koszty zestawiono w tabeli nr 1, kwoty podane w zestawieniu odnoszą się do wartości brutto. Podane jednostki miary to godziny, dni i miesiące, celowo zostały dobrane tak, aby stosunkowo łatwo było przeliczać przewidywane koszty. Średni koszt jednostkowy wyznacza wartość roboczogodziny przyjętej w Firmie w kwocie 35 zł i jest ona jednakowa dla wszystkich wyszczególnionych osób w tabeli. Jeśli chodzi o zewnętrznych konsultantów to przyjętą kwotą jest przeciętna wartość rynkowa. Dla potrzeb wyliczenia godzin pracy zatrudnionego specjalisty przyjęto wymiar czasu pracy przewidziany na rok 2014 i 2015, wynoszący odpowiednio 2000 godzin (250 dni x 8 godz.) i 2016 godzin (252 dni x 8 godz.).

VIII Wpływ projektu na organizację

Aby dokonać oceny wpływu zaproponowanych założeń do projektu należy przyjrzeć się organizacji w chwili obecnej, skupiając jednocześnie wzrok na przyszłości stale rozwijającej się Firmy. Organizacja stawia na pracowników zaangażowanych i ambitnych w swojej pracy, którzy przynoszą zamierzone efekty i solidaryzują się z miejscem pracy. Zapewnienie rozwoju zawodowego własnej kadrze, oraz budowanie środowiska sprzyjającego satysfakcji z pracy i zaangażowaniu to jedna z deklaracji właściciela. Tak więc cel główny zaproponowanego projektu mówiący o harmonizowaniu rozwojowych celów pracowników i firmy zmierza dokładnie w tym kierunku. To właśnie system ścieżek karier zawodowych przyniesie z czasem optymalizację rozwoju zarówno pracownikom, jak i Firmie. Osiągnięcie założonego celu, choć wymagać będzie sporych nakładów pracy, finansów i czasu, to jednak długookresowa perspektywa zwiastująca wysoką efektywność pracowników i przekładająca się na osiąganie przez nich zadowalających wyników, a w rezultacie i na oczekiwane zyski dla całej organizacji, jest dość realistyczna i kusząca.

VIII Opis spodziewanych wyników projektu

Przy poprawnym zastosowaniu się do wytycznych założeń tego projektu podjęte działania powinny przynieść zamierzone efekty. Jednym z najbardziej widocznych elementów tego przedsięwzięcia będzie zwiększona aktywność pracowników na polu własnego rozwoju zawodowego. Taką sytuację wywoła oficjalne zaangażowanie się Firmy w rozwój własnej kadry, kiedy to zostaną w organizacji rozpisane dostępne ścieżki karier zawodowych i nastąpi ich weryfikacja z planami i możliwościami wszystkich zatrudnionych podczas indywidualnych konsultacji. Wsparcie organizacji w tak ważnej kwestii, jak rozwój zawodowy otworzy bramy nie tylko tym, którzy umieją sami zadbać o siebie, ale stworzy wreszcie szansę dla wszystkich zatrudnionych pracowników. Co więcej osoby rekrutowane z zewnątrz zostaną z góry zachęceni, aby wybrać właśnie to miejsce pracy, gdzie wspiera się pracowników w ich rozwoju wg jasnych i czytelnych zasad. Tak naprawdę jest to przedsięwzięcie o obopólnych korzyściach dla pracowników i Firmy, bowiem zgodność planów tych podmiotów tworzyć będzie przyjazne środowisko pracy, w którym łatwiej i pewniej osiąga się założone cele organizacji, nawet te najbardziej ambitne.