

Agnieszka Jarosik-Michalak

Wyższa Szkoła Zarządzania w Gdańsku

Wydział Informatyki i Zarządzania

e-mail: agnieszkajm@vp.pl

Zarządzanie karierą z perspektywy jednostki i organizacji

Kod JEL: M12

Słowa kluczowe: zarządzanie karierą, indywidualne zarządzanie karierą, model zarządzania karierą

Streszczenie. Celem artykułu jest wskazanie i omówienie działań, jakie powinna podjąć jednostka i organizacja w ramach zarządzania karierą. Autorka prezentuje dwa podejścia, które pokazują kolejne kroki zarządzania karierą. Podaje wskazówki, które umożliwiają osiągnięcie celów zarówno jednostki, jak i organizacji, ponieważ zarządzanie karierą wymaga inicjatywy z obu stron. Organizacja w zamian za zaangażowanie pracowników w realizację celów strategicznych podmiotu musi zaproponować im szerokie możliwości rozwoju zawodowego na wszystkich szczeblach hierarchii organizacyjnej. Proces dopasowania jest kluczowym czynnikiem decydującym o osiągnięciu sukcesu.

Wprowadzenie

Szybki rozwój gospodarki, dynamiczny postęp w zakresie tworzenia nowych technologii, globalne zmiany społeczne spowodowały, że organizacje stanęły przed problemem utrzymania i motywowania utalentowanych pracowników, którzy mają większą świadomość konieczności podejmowania działań zmierzających do własnego rozwoju. Zdobyć i utrwalenie pozycji na rynku uzależnione jest od umiejętności pozyskiwania i utrzymywania najlepszych pracowników oraz czerpania korzyści z ich potencjału, a to wymusza na organizacjach zarządzanie karierami pracowników.

Z. King (2004, s. 7) sugeruje, że zarządzanie karierą to idealne dopasowanie pomiędzy organizacją a jednostką. Oznacza to znalezienie nie idealnego rozwiązania dla każdej ze stron, ale takiego, które jest satysfakcjonujące dla obu stron. Zarządzania karierą powinno umożliwiać pracownikowi samodzielne proponowanie ścieżek własnego rozwoju zawodowego, organizacja zaś powinna stwarzać warunki tego rozwoju, uwzględniając własne potrzeby i możliwości w tym zakresie (Pocztowski, 2008, s. 316).

Biorąc pod uwagę cele organizacji i zmiany w jej otoczeniu, wskazane jest wsparcie kariery zatrudnionych w niej pracowników przy wykorzystaniu odpowiednich działań. Podjęcie ich może się przyczynić do zmniejszenia rotacji wśród pracowników, wzrostu satysfakcji zatrudnionych czy lepszego wizerunku pracodawcy.

Celem artykułu jest wskazanie na podstawie literatury przedmiotu działań ze strony jednostki i organizacji w ramach zarządzania karierą, które mogą się przyczynić do osiągnięcia sukcesu przez każdą ze stron.

Zarządzanie karierą z perspektywy jednostki

Indywidualne zarządzanie karierą, nazywane samozarządzaniem karierą, obejmuje osobiste wysiłki pracowników, aby zrealizować swoje cele zawodowe, które mogą lub nie odpowiadać celom organizacji i uwzględniają takie działania, jak: zbieranie informacji o możliwych szansach realizacji kariery, szukanie opinii na temat własnych możliwości i kompetencji oraz tworzenie szans dla kariery poprzez budowanie sieci kontaktów. Jest ono pod kontrolą jednostki i dotyczy działań związanych z przemieszczaniem wewnątrz i na zewnątrz organizacji (Kossek, Roberts, Fisher, Demarr, 1998; Sturges, Guest, Conway, Davey, 2002). Pracownicy o wysokich kompetencjach nie są związani z organizacją, ich kompetencje mogą zostać wykorzystane w różnych organizacjach. Mniej kompetentni pracownicy posiadają specyficzne umiejętności przydatne w danym miejscu pracy, a mniej użyteczne w innych organizacjach (Becker, 1964; Sullivan, Carden, Martin 1998; Hirsch, Shanley, 1996).

Zarządzanie karierą przez jednostkę jest również związane z planowaniem życia osobistego, wyznawanymi wartościami czy wpływem wywieranym przez rodzinę. Na wybór kariery wpływ może mieć także otrzymane wykształcenie. Według A. Adamczyka i W. Jareckiego (2008) opłacalne jest podejmowanie studiów wyższych.

Wśród wielu modeli zarządzania karierą przez jednostkę szczególnie często przywoływany w literaturze opracowali J.G. Greenhaus, G.A. Callanan i V.M. Godshalk (2000, s. 24). Model ten odzwierciedla sposób postępowania jednostki zarządzającej

swoją karierą i obejmuje: eksplorację kariery, świadomość siebie i otoczenia, ustalenie celów, rozwój strategii, wdrażanie strategii, postęp w osiąganiu celów, sprzężenie zwrotne i ocenę kariery. Bazuje on na założeniu, że ludzie lepiej realizują pełnione obowiązki, są bardziej wydajni, jeśli ich praca i doświadczenia życiowe są zgodne z ich potrzebami, wartościami, zainteresowaniami i preferowanym stylem życia (Greenhaus, Callanan, Godshalk, 2000, s. 26). Szansa na osiągnięcie kariery będzie większa, gdy w pracy zostaną wykorzystane umiejętności i zdolności, które posiada jednostka (Muchinsky, Monahan, 1987). Z tego względu model zarządzania karierą jednostki jest ukierunkowany na optymalizację dopasowania pomiędzy cechami jednostki a otoczeniem jej pracy.

Eksploracja kariery związana jest z gromadzeniem przez jednostkę informacji o sobie oraz o alternatywnych pracach i organizacji jako całości systemu. Są to informacje dotyczące talentów, wartości i zainteresowań, a także szans oraz barier, z jakimi może się spotkać w środowisku pracy. Znajomość tych zagadnień jest bardzo ważna, ponieważ ludzie mogą nie znać siebie dostatecznie dobrze, aby wybrać odpowiednią drogę zawodową, lub mogą przecenić zalety w pewnych obszarach i ocenić, że są bardziej utalentowani niż w rzeczywistości.

Eksploracja otoczenia z kolei umożliwia zebranie informacji o pewnych aspektach, na przykład niezbędnych umiejętnościach dla danego zawodu, obecnej lub przyszłej alternatywnej pracy. Poprzez eksplorację środowiska jednostka może również uzyskać użyteczne informacje o potrzebach i aspiracjach rodziny i relacjach pomiędzy życiem zawodowym i rodzinnym (Greenhaus, Powell, 2012).

Świadomość siebie i otoczenia pracy ułatwia ustalenie celów kariery. Umożliwiają one jednostce ukierunkowanie jej wysiłków na osiągnięcie wyznaczonych priorytetów w danym czasie. Dzięki temu działania jednostki mają dopełniający się, a nie przypadkowy charakter. Ustalone cele kariery mogą przyczynić się do realizacji kariery, zaangażowania w pracę lub skutecznego poszukiwania innej pracy (Stevens, 1973; Noe, Steffy, 1987; Pazy, 1988; Noe, Noe, Buchhuber, 1990). Nie muszą one uwzględniać wyłącznie przemieszczeń w górę hierarchii organizacji. Mogą dotyczyć także przemieszczeń poziomych w danej lub w różnych organizacjach albo też utrzymania dotychczasowego stanowiska pracy przy jednoczesnym rozwoju kompetencji i rozszerzeniu pełnionych obowiązków.

Ustalone cele są podstawą do rozwoju adekwatnej strategii ich osiągnięcia. Według J.G. Greenhousa i in. (2000, s. 85) możemy wyróżnić następujące rodzaje strategii kariery: rozwoju kompetencji niezbędnych w aktualnym miejscu pracy; wzrostu zaangażowania w pracę; rozwoju umiejętności; rozwoju okazji poprzez przekazywanie innym informacji o sobie; rozwoju wspierających relacji; budowy własnego wizerunku; polityki organizacyjnej.

Wdrożenie racjonalnie dobranej strategii kariery może się przyczynić do realizacji założonych celów. Jest też dla jednostki źródłem informacji, które w połączeniu z informacjami zwrotnymi pochodzącymi z innych źródeł związanych z pracą i spoza pracy mogą umożliwić jednostce ocenę własnej kariery. Rzetelna informacja zwrotna pozwoli odpowiedzieć na pytania, czy podjęto odpowiednie działania w ramach realizacji celów kariery, czy dotychczasowe cele i przyjęta strategia mają szansę realizacji. Informacje dotyczące postępów w realizacji kariery można uzyskać przede wszystkim od bezpośredniego przełożonego w rozmowie oceniającej czy coacha. Stają się one kolejnym elementem informacji badawczych, które mogą zwiększyć świadomość jednostki na temat siebie i jej otoczenia (Greenhaus i in., 2000, s. 33). Pozyskane informacje jednostka może więc wykorzystać w kolejnym cyklu zarządzania karierą w ramach eksploracji kariery. Nierealne cele i źle dobrana strategia kariery mogą zostać skorygowane. Konieczność korekty celów i strategii kariery może też wynikać ze zmian otoczenia i cech jednostki.

Zarządzanie karierą z perspektywy organizacji

Celem modeli zarządzania karierą przez organizacje jest bilansowanie potrzeb organizacyjnych i indywidualnych (Herriot, 1992). Skonstruowanie takich modeli wymaga zaangażowania ze strony menedżerów i pracowników, formalizacji procedur, sprawnego systemu komunikacji i dlatego sprawdzą się one głównie w dużych organizacjach, gdzie występuje dobrze rozwinięty system zarządzania zasobami ludzkimi.

Optymalny model zarządzania karierą powinien uwzględniać działania ze strony organizacji, jednostki oraz wzajemne ich dopasowanie. Powinien ponadto umożliwiać pracownikom samodzielne planowanie ścieżek kariery zawodowej, uwzględniać ich potrzeby i możliwości w zakresie rozwoju. Jednym z podejść do integracji tych dwóch stanowisk jest model opracowany przez E.H. Scheina (1978, s. 191). Zaproponował on proces dopasowania, który może wystąpić pomiędzy organizacją z jej planami strategicznymi a jednostką i jej potrzebami dotyczącymi kariery. Dzięki temu połączeniu zarówno strategiczne plany organizacji, jak i indywidualne potrzeby mogą zostać osiągnięte. Jednostka wspierana przez organizację w realizacji swoich celów jest bardziej zaangażowana w pracę, co przyczynia się do osiągnięcia sukcesu przez każdą ze stron (Baruch, 2006; Weng, McElroy, Morrow, Liu, 2010). Informacje o wyznawanych przez pracowników wartościach i możliwość realizacji tych wartości w organizacji ma wpływ na wydajność pracy zatrudnionych (Jarecki, 2016).

Model zarządzania karierami pracowników obejmuje działania leżące po stronie organizacji i po stronie jednostki. Działania na poziomie organizacyjnym są powiązane

z planami biznesowymi organizacji. Celem tych planów jest ustalenie przyszłych kierunków rozwoju organizacji, jej produktów, rynków, struktur organizacyjnych, tempa wzrostu, lokalizacji itp. (Schein, 1976). Na podstawie planów organizacyjnych ustalane jest zapotrzebowanie na zasoby ludzkie w organizacji, które będą potrzebne, aby realizować jej misję. Planowanie to uwzględnia rodzaje potrzebnych stanowisk pracy i liczbę zatrudnionych na nich osób. Rezultatem planowania jest sformułowanie konkretnych planów działania w odniesieniu do zasobów ludzkich przekładających się na realizację określonych celów. Podczas procesu planowania należy uwzględnić etapy kariery zatrudnionych pracowników i ich potrzeby.

Rekrutacja i selekcja zapewniają, że odpowiednia liczba osób z wymaganymi kompetencjami zostanie wprowadzona do organizacji przy uwzględnieniu obecnych i przyszłych potrzeb. Na każdym szczeblu w hierarchii organizacji wymagany będzie inny zestaw umiejętności i doświadczeń. Dla potrzeb zarządzania karierą szczególnie ważne są informacje dotyczące umiejętności i doświadczenia zawodowego, ale również aspiracji, oczekiwań ze strony organizacji, cech fizycznych i psychospołecznych kandydata. Zebranie niezbędnych danych o pracowniku ma wpływ na zarządzanie karierą i umożliwia integrację celów organizacji i pracownika. Organizacja ma szansę na rozpoznanie potencjału kandydata, a pracownik uzyskuje niezbędne informacje dotyczące możliwości, jakie stwarza organizacja dla jego rozwoju. Umiejętność właściwego przeprowadzenia procesu pozyskiwania pracowników będzie także wpływać na zadowolenie pracowników z pracy, co przełoży się na wydajność pracy i wpłynie na pozycję organizacji na rynku (Jarecki, 2004, s. 92).

Poprzez realizację różnych działań w zakresie podnoszenia kompetencji pracowników organizacje mogą zapewnić sobie wykwalifikowaną kadrę, która rozumie jej kluczowe kwestie strategiczne. Coraz częściej organizacje integrują plany szkoleniowe z wszystkimi funkcjami biznesowymi i doświadczeniami pracy. Szkolenia są formalnymi działaniami, które mogą mieć miejsce zarówno w środowisku pracy, jak i na zewnątrz organizacji.

Do działań ze strony jednostki należy samoocena, a także rozpoznanie możliwych kotwic kariery i stopnia zaangażowania w pracę, który jest dopuszczalny i pożądany oraz potrzebny w odniesieniu do etapów kariery (Schein, Van Maanen, 2016). Na tej podstawie można ustalić plany kariery, które muszą być realizowane w kontekście planów biznesowych organizacji. Zatem cele jednostki powinny być zgodne z potrzebami organizacji, winien zachodzić związek pomiędzy oczekiwaniami pracownika i pracodawcy.

Organizacja powinna ponadto ustalić aktualną wydajność i potencjał swoich pracowników, archiwizować dane o ich talentach oraz potrzebach na poszczególnych

etapach kariery w dostępnym inwentarzu zasobów ludzkich. Zrozumienie potrzeb każdego pracownika na danym etapie kariery może pomóc organizacji uniknąć podejmowania błędnych założeń. Wspólne negocjacje oraz uzgodnione i wdrożone plany rozwoju służą do łączenia potrzeb organizacji w zakresie zasobów ludzkich z planami jednostki.

Podsumowując, organizacje, aby przystosować się do zmieniających się warunków otoczenia, powinny podejmować działania ukierunkowane na zaspokojenie potrzeb swoich pracowników. Znajomość celów pracowników może pomóc menedżerom czy doradcom kariery w projektowaniu skutecznych działań nastawionych na rozwój kariery czy radzenie sobie z fazą plateau (Jiang, Hu, Wang, 2018). Poprzez stosowanie odpowiednich praktyk można uniknąć rozbieżności między rzeczywistością a pożądaną karierą pracownika (Verbruggen, Sels, Fourier, 2007, s. 72). Praktyki organizacyjne odgrywają ważną rolę szczególnie dla pracowników poszukujących tradycyjnej kariery, ale mają również wpływ na kariery osób realizujących kariery bez granic (Rodrigues, Guest, Oliveira, Alfes, 2015, s. 23).

Podsumowanie

Kariera może być rozpatrywana z perspektywy jednostki i organizacji. W podejściu indywidualistycznym to jednostka zarządza swoją karierą, uwzględnia indywidualne zainteresowania, możliwości, racjonalne wybory, rozwój biologiczno-społeczny. Z punktu widzenia organizacji zarządzanie karierą to rodzaj wsparcia rozwoju kariery jej pracowników poprzez oferowanie odpowiednich działań.

Zarządzanie karierą pracowników przez organizację zdaniem autorki jest ważne z wielu powodów. Po pierwsze, organizacja pomaga pracownikom, którzy mają słabą świadomość swoich celów zawodowych, niską motywację, a także nie umieją skorzystać z różnych działań rozwojowych, doświadczają wypalenia zawodowego. Z drugiej strony organizacje wspierają osoby, które cechuje silna chęć awansu oraz mają wysokie wymagania i oczekiwania wobec organizacji.

Zarządzanie karierami wymaga przygotowania i udostępnienia odpowiednich działań konkretnym pracownikom. To, które praktyki są właściwe i mogą być opłacalne dla konkretnej organizacji, jest uzależnione od wielu czynników, których identyfikacja wymaga pogłębionych badań.

Bibliografia

- Adamczyk, A., Jarecki, W. (2008). Szacowanie wewnętrznej stopy zwrotu inwestycji w wyższe wykształcenie. *Gospodarka Narodowa*, 11–12, 77–93.

- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoint. *Human Resource Management*, 16 (2), 125–138. DOI: 10.1016/j.hrmr.2006.03.002.
- Becker, G.S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. New York: Oxford Press.
- Greenhaus, J.G., Callanan, G.A., Godshalk, V.M. (2000). *Career management*. Mason: South-Western.
- Greenhaus, J.H., Powell, G.N. (2012). The family-relatedness work decisions: A framework and agenda for theory and research. *Journal of Vocational Behavior*, 80 (2), 246–255. DOI: 10.1016/j.jvb.2011.12.007.
- Herriot, P. (1992). *The career management challenge: Balancing individual and organizational needs*. London: Sage.
- Hirsch, P.M., Shanley, M. (1996). The rhetoric of boundaryless or how the newly empowered managerial class bought into its own marginalization. W: M.B. Arthur, D.M. Rousseau (red.), *The Boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era* (s. 218–233). New York: Oxford University Press.
- Jarecki, W. (2004). Weryfikacja kompetencji kandydatów poprzez próbny okres pracy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1, 92–99.
- Jarecki, W. (2016). Wartości wyznawane przez osoby wchodzące na rynek pracy. *Marketing i Rynek*, 3, 263–271.
- Jiang, Z., Hu, X., Wang, Z. (2018). Career adaptability and plateaus: The moderating effects of tenure and job self-efficacy. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 59–71. DOI: 10.1016/j.jvb.2017.10.006.
- King, Z. (2004). *Career management – A CIPD guide*. London: CIPD.
- Kossek, E.E., Roberts, K., Fisher, S., Demarr, D. (1998). Career self-management: A quasi-experimental assessment of the effects of a training intervention. *Personnel Psychology*, 51, 935–962.
- Muchinsky, D.M., Monahan, C.J. (1987). What is person–environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31 (3), 268–277. DOI: 10.1016/0001-8791(87)90043-1.
- Noe, R.A., Noe, A.W., Buchhuber, J.A. (1990). An investigation of the correlates of career motivation. *Journal of Vocational Behavior*, 37 (3), 340–356. DOI: 10.1016/0001-8791(90)90049-8.
- Noe, R.A., Steffy, B. (1987). The influence of individual characteristics and assessment center evaluation on career exploration behavior and job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 30 (2), 187–202. DOI: 10.1016/0001-8791(87)90018-2.
- Pazy, A. (1988). The relationship between organizational and individual career management and the effectiveness of careers. *Group and Organizational Studies*, 13 (3), 311–331. DOI: 10.1177/105960118801300305.
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: PWE.

- Rodrigues, R., Guest, D., Oliveira, T., Alfes, K. (2015). Who benefits from independent careers? Employees, organizations, or both? *Journal of Vocational Behavior*, 91, 23–34. DOI: 10.1016/j.jvb.2015.09.005.
- Schein, E.H. (1976). Increasing organizational effectiveness through better human resources planning and development. *Sloan School of Management*, 1 (1), 1–11.
- Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading: Addison-Wesley.
- Schein, E.H., Van Maanen, J. (2016). Career anchors and job/role planning: Tools for career and talent management. *Organizational Dynamics*, 45, 165–173. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2016.07.002.
- Stevens, N.D. (1973). Job-seeking behavior: A segment of vocational development. *Journal of Vocational Behavior*, 3 (2), 209–219. DOI: 10.1016/0001-8791(73)90011-0.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., Davey, K.M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (6), 731–748. DOI: 10.1002/job.164.
- Sullivan, S.E., Carden, W.A., Martin, D.F. (1998). Careers in the next millennium: Directions for future research. *Human Resource Management Review*, 8 (2), 165–185.
- Verbruggen, M., Sels, L., Forrier, A. (2007). Unraveling the relationship between organizational career management and need for external career counseling. *Journal of Vocational Behavior*, 71 (1), 69–83. DOI: 10.1016/j.jvb.2007.03.003.
- Weng, Q., McElroy, J.C., Morrow, P.C., Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77 (3), 391–400. DOI: 10.1016/j.jvb.2010.05.003.

Career Management from an Individual's and Organization's Perspective

Keywords: career management, individual career management, career management model

Summary. The aim of the article is to indicate and discuss the actions to be taken by an individual and organization as part of career management. The author presents two approaches that show the next steps in managing a career. Provides tips that help achieve the goals of both the individual and the organization, because career management requires an initiative on both sides. In exchange for the employees' involvement in achieving strategic goals of the organization must offer them broad opportunities for professional development at all levels of the organizational hierarchy. The matching process is a key factor in determining success.

Translated by Agnieszka Jarosik-Michalak

Cytowanie

Jarosik-Michalak, A. (2018). Zarządzanie karierą z perspektywy jednostki i organizacji. *Marketing i Zarządzanie*, 1 (51), 123–130. DOI: 10.18276/miz.2018.51-12.