

**Alicja Miś\***

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## INDYWIDUALIZACJA KARIER W ORGANIZACJI

### STRESZCZENIE

W artykule podjęto problem sposobu kształtowania karier pracowników w organizacji działającej w zmieniającym się otoczeniu. Konkurencja na rynku oraz specyficzne zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji, takie jak zmniejszająca się liczebność wykwalifikowanych pracowników, nowe wzorce życia rodzinnego, wzrastająca liczba kobiet i ich pozycja na rynku pracy, nowe oczekiwania mężczyzn, cechy generacji X i Y oraz rozszerzający się wpływ IT na środowisko pracy wymagają zmiany podejścia do rozwoju pracowników i stosownego ukształtowania działań organizacji w tym zakresie. Jedną z możliwych odpowiedzi na to wyzwanie jest indywidualizacja karier w organizacji prowadząca do kształtowania ich tempa, obciążenia pracą, sposobu świadczenia pracy i roli zgodnie z możliwościami i potrzebami pracowników wynikających z etapu ich życia.

**Słowa kluczowe:** otoczenie organizacji, system karier w organizacji, indywidualizacja kariery

### Wprowadzenie

Wiedza w organizacji jest zasobem jednostki, zwielokrotnionym liczbą zatrudnionych i efektem synergii wynikającym ze wzajemnych zależności pomiędzy jednostkami i ciągłą jej rekonfiguracją dokonywaną na potrzeby codziennej pracy.

---

\*Adres e-mail: [alicia.mis@uek.krakow.pl](mailto:alicia.mis@uek.krakow.pl).

Równocześnie wiedza postrzegana jest jako czynnik przewagi konkurencyjnej organizacji na rynku<sup>1</sup>. Jest zatem kluczowa dla współczesnej organizacji działającej na rozszerzającym się rynku (globalizującym się), gdzie świat krystalizuje się jako pojedyncze miejsce<sup>2</sup>. W otoczeniu organizacji zachodzą także inne zmiany: demograficzne, technologiczne, kulturowe, które determinują jej sposób działania, strukturę, technologię, a nade wszystko zarządzanie ludźmi dysponującymi wiedzą.

Ludzie wnoszą do organizacji nie tylko wiedzę, ale i inne swoje zasoby, w tym oczekiwania, aspiracje, możliwości i ograniczenia. W naturalny sposób – pod wpływem doświadczeń związanych z pracą – rozwijają się, budując swoją karierę intencjonalnie, z wykorzystaniem możliwości stwarzanych przez organizację. Teorie kariery, koncentrując się na sposobach jej kształtowania, wychodzą od psychologii jednostki, w jednostce upatrując podstawowego moderatora kariery „wijącej się w różnych krajobrazach”<sup>3</sup>. Kariera jednostki jest wypadkową nieustannej interakcji pomiędzy różnymi jej aktywnościami, obszarami uczestnictwa i sferami życia.

Obydwa wspomniane wyżej podmioty, organizacja i jednostka, wzajemnie od siebie zależą. Ta zależność zmienia się od lat osiemdziesiątych XX wieku, kiedy problematyka kariery zaczęła się wyłaniać i konstytuować w specyficzny obszar naukowej refleksji. Początkowo, łącząc karierę z pracą zawodową, teoria oddawała pierwszeństwo organizacji w kierunkowaniu i nadawaniu tempa indywidualnemu rozwojowi jednostki (definiowanie kariery przez pryzmat pozycji zawodowej). Następnie ujęcia teoretyczne kładły nacisk na równoprawność obu podmiotów (stąd postulat stworzenia w organizacji instrumentów zarządzania karierami pozwalających na rozpoznanie oczekiwań jednostki). Kolejnym krokiem są koncepcje kariery proteańskiej (D.T. Hall), kariery bez granic (M. Arthur), kariery inteligentnej (S. Sullivan, M. Arthur) oraz karier kalejdoskopowych (L.A. Mainiero) – gdzie

<sup>1</sup> D. Jemielniak, A.K. Koźminski (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012; B. Nogalski, A. Szpitter, *Zarządzanie wiedzą – wyzwania i realia badawcze*; w: S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

<sup>2</sup> R. Robertson, *Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity*, Sage, London 1995, s. 38; W. Morawski, *Fale globalizacji i globalne rządzenie*, w: W. Kieżun (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 22.

<sup>3</sup> M. Crowley-Henry, *Re-Conceptualizing the Career Development of Self-Initiated Expatriates: Rivers Not Ladders*, „Journal of Management Development” 2012, Vol. 31, No. 2, s. 130.

jednostka jest głównym podmiotem kariery<sup>4</sup>. To podejście wspólnie ze zmieniającymi się charakterystykami otoczenia organizacji rozwija się, wyznaczając kierunki zmian organizacji. Przedmiotem rozważań w artykule jest refleksja nad zmianami środowiska pracy w wyniku zmieniających się charakterystyk otoczenia organizacji. Celem zaś jest próba zidentyfikowania koniecznych zmian w charakterystyce organizacji prowadzących do lepszego skomponowania potrzeb organizacji z indywidualnymi potrzebami zatrudnionych w zakresie ich rozwoju. Problem jest wart rozpoznania z uwagi na silną zależność obydwu podmiotów, a nadto na ich swoiste „zanurzenie” w środowisku pozaorganizacyjnym, kształtującym zarówno oczekiwania jednostki, jak i oczekiwania kierowane pod adresem organizacji. Nadto dostępna literatura sygnalizuje rozwiązania, które mogą stać się podstawą weryfikacji empirycznych.

## 1. Wybrane zmiany społeczno-ekonomiczne w otoczeniu organizacji

Wspólne oddziaływanie wyzwań rynkowych i demograficznych w ciągu minionego ćwierćwiecza wpłynęło na organizacje wielokierunkowo: strukturalnie, zadaniowo, kompetencyjnie. Zmieniła się percepcja zasobów ludzkich przez dostrzeżenie ich różnorodności i wartości tej różnorodności dla organizacji. Pojawiły się nowe sposoby rozumienia godnego życia, norm i tradycji z tym związanych. Zmieniła się i nadal zmienia wartość pracy zawodowej w ciągu życia jednostki i balansu pomiędzy pracą a życiem pozazawodowym.

Te istotne i głębokie zmiany ujawniają coraz większe niedopasowanie pomiędzy tradycyjnym miejscem pracy a coraz bardziej „nietradycyjną” pulą potencjalnych pracowników. Organizacje również doświadczają zmian potrzeb w zakresie zasobów: pracowników zorientowanych na uczenie się w toku całego życia, dysponujących wiedzą i dzielących się nią w miejscu pracy. Zmieniają się oczekiwania i możliwości obu stron kontraktu. I choć teoria kariery skupiała się dotąd w znacznym stopniu na charakterystykach i potrzebach jednostkowych, nadszedł czas na

---

<sup>4</sup> D.T. Hall, *Protean Careers of the 21st Century*, „Academy of Management Executive” 1996, No. 10(4), s. 8–16; M.B. Arthur, D.M. Rousseau, *The Boundaryless Career: a New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press, New York – Oxford 1996; L.A. Mainiero, S. Sullivan, *Kaleidoscope Career: an Alternative Explanation for the Opt-out Revolution*, „Academy of Management Executive” 2005, Vol. 19, No. 1, s. 106–123.

wskazanie nowych ram organizacyjnych w tym zakresie. Tym samym konieczne jest konstruktywne spojrzenie krytyczne na reperkusje wywoływane w organizacji przez różne zmiany w jej otoczeniu<sup>5</sup>.

Wśród wielu zmian otoczenia jedną z istotniejszych jest **zmniejszający się zasób wykwalifikowanych pracowników**. Wynika to z takich przyczyn, jak odchodzenie na emeryturę przedstawicieli generacji Baby Boomers, co uszczupla dostępną bazę kwalifikacji pożądanых i przetestowanych. Luka pomiędzy pracownikami emerytowanymi a przygotowanymi zawodowo absolwentami szkół w najbliższych latach będzie się powiększać<sup>6</sup>. Inną przyczyną jest niski wskaźnik urodzeń. Wstępujące generacje nie dorównują pod względem liczebności generacjom zstępującym. Kolejną przyczyną – wyraźnie rysującą się np. w Polsce – staje się dostępność pracy poza krajem pochodzenia, co powiększa lokalne braki. Biorąc powyższe pod uwagę, organizacja staje przed problemem niedostatku kwalifikacji. Aby mu przeciwdziałać, powinna znacząco zróżnicować ofertę warunków pracy.

Inną ważną zmianą są **nowe wzory życia rodzinnego**. Tradycyjna rodzina z lat 50.–60. XX wieku jest obecnie rodziną nietradycyjną. Rodzina, w której pracuje jedna osoba, a druga zajmuje się domem, jest znacznie słabiej reprezentowana<sup>7</sup>. Istotnie zwiększyła się liczebność rodzin o karierze dualnej (~40%). Zmniejsza się wskaźnik zawieranych małżeństw, odkładana jest decyzja o posiadaniu dzieci, zmniejsza się dzietność rodzin. Zwiększa się liczba rodzin z jedynym rodzicem. Skutkiem tych

<sup>5</sup> Zaprezentowane w tekście wybrane czynniki otoczenia mają charakter ogólnych, dostrzegalnych tendencji, niezwiązanych z konkretnym krajem. Ich dobór ma wspierać konstruowaną i argumentowaną propozycję modyfikacji teoretycznych rozwiązań dotyczących kształtowania karier pracowników w organizacjach.

<sup>6</sup> Dysproporcje we wskaźnikach zatrudnienia starszych grup wieku w porównaniu z populacją w wieku produkcyjnym ogółem występują we wszystkich krajach rozwiniętych, choć w różnym stopniu. I. Kołodziejczyk-Olczak, *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014. W warunkach polskich można dostrzec słabą tendencję zwiększającego się pod względem liczebności zatrudnienia pracowników w starszych grupach wiekowych. Dane BAEL ujawniają wzrastający odsetek zatrudnionych w grupie wiekowej 60–65 lat: w 2012 r. – 6,2%, w 2013 r. – 6,4%, w 2014 r. – est. 6,8%. BAEL, dane za II kwartał 2014 r.. Niemniej występuje dysproporcja liczebnościowa pomiędzy pracownikami odchodzącymi z aktywnego życia zawodowego a wchodzącymi rocznikami (nawet o wyższym poziomie wykształcenia), czyniąc kwestię aktualną.

<sup>7</sup> Przykładowo w USA w latach 60. XX w. stanowiły ~60% populacji rodzin, w 2005 r. – 17%, w 2012 r. blisko 16%. Current Population Survey, Washington DC, GPO 2005 i 2012 (Annual Social Economic (ASEC) Supplement – Current Population Report, June 2012, by Laryssa Mykyta and Suzanne Macartney).

zjawisk jest pojawienie się nowych oczekiwań związanych z rozwijaną karierą: bardziej elastycznych możliwości i innego tempa zmian w karierze.

Kolejną zmianą w otoczeniu organizacji jest **wzrastająca liczba i pozycja aktywnych zawodowo kobiet**. Wpłynęła na to wzmiankowana już zmiana wzorów życia rodzinnego, która spowodowała wzrost liczby kobiet aktywnych zawodowo oraz lepsze kwalifikacje kobiet (w tym wyższe wykształcenie)<sup>8</sup>. Aktywność kobiet wzrasta także w wyniku bardziej zróżnicowanych potrzeb związanych z kontraktami zatrudnieniowymi. Konsekwencją tych czynników jest potrzeba upowszechnienia nietradycyjnych form zatrudnienia i udostępnienia ich jako równowartościowego zatrudnienia z ułatwieniami przejścia od formy do formy – w różnym czasie<sup>9</sup>.

Również **zmieniające się oczekiwania mężczyzn** stanowią czynnik wymagający uwzględnienia w strukturyzowaniu i funkcjonowaniu organizacji. Mężczyźni z generacji Baby Boomers wybierali pracę kosztem czasu osobistego, co oznaczało większą dyspozycyjność. Następujące po generacji BB kolejne generacje X i Y w większym stopniu dbają o WLB. Oznacza to, że życie pozazawodowe ma znaczenie bardziej priorytetowe. Potrzeba mężczyzn związana z godzeniem pracy z funkcjami opiekuńczymi w domu jest zdecydowanie inna w tych generacjach niż w poprzednich. Skutkiem tej zmiany w otoczeniu organizacji jest konieczność wprowadzenia podobnych rozwiązań jak w stosunku do kobiet – w zakresie elastycznych warunków pracy. Zmniejszy to prawdopodobieństwo odejścia mężczyzn z organizacji.

**Oczekiwania generacji X i Y** są kolejnym czynnikiem ingerującym w funkcjonowanie organizacji. Charakterystyka tych generacji pokazuje, że oczekiwania kobiet i mężczyzn kierowane pod adresem organizacji są coraz bardziej zbieżne. Ponadto, że istotnie różnią się od generacji poprzedniej, zorientowanej na pracę. Praca ma służyć osiągnięciu celów życiowych, nie jest zaś celem samym w sobie. Zarządzanie pracownikami reprezentującymi te generacje wymaga uwzględnienia potrzeby interesującej i stwarzającej wyzwania pracy. Zmiany nie są wyzwaniem, są

---

<sup>8</sup> Spotykane w literaturze uzasadnienia tego stwierdzenia obejmują także następujące fakty demograficzno-społeczne: coraz większy odsetek rodzin z jednym rodzicem, gdzie znacznie częściej jest to kobieta. W tej sytuacji konieczność pracy zarobkowej jest uzasadnieniem dla funkcjonowania takiej rodziny. W przypadku Polski zarobki pracującego ojca rodziny bywają uzupełnione zarobkami drugiego pracującego rodzica, z uwagi na relatywnie niskie wynagrodzenie, Rocznik Demograficzny 2014, GUS, Warszawa 2014.

<sup>9</sup> Kobiety w większym stopniu niż mężczyźni poddają kontroli swój rozkład dnia, werbalizując potrzebę godzenia wymogów pracy z koniecznościami rodzinnymi i wybierając odpowiednie rodzaje form zatrudnienia.

normą. To, co charakterystyczne, to niecierpliwość i postawa roszczeniowa. Zatrzymanie w organizacji i rozwój pracowników tych generacji wymaga skonstruowania oferty atrakcyjnej, zróżnicowanej i nienadmiernie pochłaniającej.

Ostatnią grupę zmian tworzy **technologia i jej wpływ na pracę**. Niezależnie od bogactwa rozwiązań technologicznych dostępnych w organizacjach i codziennie pojawiających się nowych tym, co diametralnie zmienia pracę, jest rozerwanie związku pomiędzy fizyczną przestrzenią organizacji a miejscem świadczenia pracy. Praca w dystansie przestrzennym czy organizacja wirtualna to rozwiązania udostępniające nieosiągalne dotychczas kwalifikacje, równocześnie oznaczające utratę kontroli bezpośredniej. Wymagają pojawienia się nowego typu menedżera i nowych rozwiązań w zakresie komunikacji, zabezpieczania informacji, oceny pracowników. Skutkiem jest jednak znaczne przyspieszenie zmian. W konsekwencji klasyczna niejako kariera wymaga zdefiniowania nowych kryteriów.

Podsumowując, wymienione współwystępujące w otoczeniu organizacji zmiany wymuszają zrewidowanie istniejącego planu organizacji. Współczesny pracownik różni się bowiem znacznie od tradycyjnie postrzeganego – ma inne podstawy kwalifikacji, inne uwarunkowania i priorytety osobiste, oczekiwania i aspiracje. Odpowiedzią na to powinna być „inna organizacja”, jeśli chce pozostać i rozwijać się na rynku.

## 2. Praktyka zarządzania karierami w organizacjach

Coraz częściej organizacje dostrzegają zbieżność swoich interesów z interesami zatrudnionych pracowników. Nie kwestionują także wartości zasobu ludzkiego dla swojego bytu rynkowego i rozwoju. Dlatego pracownicy organizacji znajdują wśród zadań funkcji personalnej aktywności służące wspieraniu ich dobrostanu, rozwoju i zaangażowania. Poza znaczącą funkcją personalną organizacje tworzą systemy rozwoju karier pracowników, a te obecnie są najbliższe osiągnięciu stanu dopasowania obydwu podmiotów i to w wersji długoterminowej.

Praktyki przedsiębiorstw związane z zarządzaniem karierami zatrudnionych pracowników są przedmiotem różnych badań. Badania prowadzone w latach 2001, 2007, 2013/2014 w UE w Krakowie pokazują tę problematykę na tle funkcji personalnej jako całościowej kompozycji problemów zarządzania ludźmi<sup>10</sup>. Ostat-

<sup>10</sup> A. Pochtowski (red.), *Funkcja personalna organizacji. Diagnoza i kierunki zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.

nie z badań (2013/2014) diagnozują elementy podsystemu karier w organizacjach międzynarodowych<sup>11</sup>. Inne badania prezentują tę problematykę w perspektywie zawodowej<sup>12</sup>. Niezależnie jednak od szczegółowych diagnoz można podjąć próbę uogólnienia istniejących rozwiązań w zakresie kształtowania karier pracowników w przedsiębiorstwach oraz ocenienia ich pod kątem indywidualizacji.

Znaczenie tego obszaru aktywności organizacji wynika z faktu, że dotyczy bezpośrednio indywidualnych potrzeb rozwojowych pracownika i jest reakcją na nie. Całokształt podejmowanych działań z tego zakresu, jeśli stanowi spójną strukturę, może zostać określony systemem zarządzania karierami<sup>13</sup>. Badania pokazują jednak, że niewiele firm posiada taki system – ogólnie szacując, ma go ok. 40% firm, pozostałe deklarują opracowanie takiego systemu, fragmentaryczne wdrażanie i posiłkowanie się pewnymi elementami w konkretnej sytuacji. Zarówno organizacje rodzime, jak i międzynarodowe nie w pełni zbudowały i wdrożyły ten system<sup>14</sup>.

Badania problematyki karier w organizacjach pozwalają ustalić desygnat tego pojęcia. Kariera zawodowa jest w firmach najczęściej utożsamiana z awansem stanowiskowym lub płacowym, czyli widziana jednowymiarowo z uwzględnianą wyłącznie intencjonalnością organizacyjną. Organizacje polskie i międzynarodowe nie różnią się tu znacząco. W szerszych ujęciach kariera to ścieżka rozwoju zawodowego lub dostosowanie rozwoju osoby pracującej na stanowisku do wymogów (profilu kompetencji) stanowiska. Po przekroczeniu tych wymogów możliwy jest rozwój ukierunkowany na bardziej indywidualne cele rozwojowe pracownika lub przyszłe potrzeby zmieniającej się organizacji (np. program kadry rezerwowej)<sup>15</sup>.

---

<sup>11</sup> Badania prowadzone w roku akademickim 2013/2014 – nad funkcją personalną firm działających w środowisku międzynarodowym (w tym diagnoza podsystemu karier) – są aktualnie przygotowywane do publikacji w formie książkowej. Autorami są pracownicy Katedry Zarządzania Kapitałem Ludzkim UE w Krakowie. Liczebność badanej próby – 50 organizacji. Instrument – rozbudowany kwestionariusz ankiety.

<sup>12</sup> P. Bohdziewicz, *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008; M. Stolarska, *Inżynier – menedżer. Zawód, system kształcenia, kariera zawodowa (studium porównawcze w Polsce i Francji)*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 1998.

<sup>13</sup> B. Urbaniak, P. Bohdziewicz, *Zarządzanie zasobami ludzkimi – kreowanie nowoczesności*, Raport z VII edycji konkursu LZZZL, IPiSS, Warszawa 2006, s. 127.

<sup>14</sup> A. Poczowski (red.), dz. cyt., s. 151; manuskrypt przygotowywany do publikacji z badań 2013/2014.

<sup>15</sup> A. Poczowski (red.), dz. cyt., s. 158.

Ścieżka kariery w polskich organizacjach budowana jest przez podmioty zajmujące się tą problematyką z uwzględnieniem warunków i możliwości firmy. Określają ją struktura organizacyjna, treść pracy poszczególnych stanowisk, wymagania, jakie stawiają pracownikowi, zadania, które będzie wykonywał, poziom wynagrodzenia itp. Zatem organizację desygnującą pracownika na nowe stanowisko interesują:

- poziom jego kwalifikacji, talentów, umiejętności,
- posiadane doświadczenie zawodowe,
- wyniki uzyskiwane na dotychczas zajmowanym stanowisku (lub ocena, którą uzyskał na tym stanowisku) jako podstawa przewidywanych zachowań na nowym stanowisku.

Z kolei to, co interesuje pracownika przeznaczanego na nowe stanowisko pracy, zwykle obejmuje jedną lub kilka z wymienionych poniżej charakterystyk tego stanowiska<sup>16</sup>:

- poziom wynagrodzenia,
- szacunek kolegów,
- zabezpieczenie socjalne,
- możliwość uzyskiwania informacji zwrotnej,
- możliwości rozwoju,
- różnorodność doświadczeń,
- kontakty społeczne,
- autonomia,
- wyzwania,
- władza,
- możliwość podróżowania,
- uznanie,
- stabilność zatrudnienia.

Porównanie obydwu zestawień pokazuje, że sukces w realizacji ścieżki kariery jest różnie widziany przez obydwie podmioty, a warunkiem uprawdopodobniającym go jest pogłębiona informacja obydwu stron. Zgromadzenie wiedzy o ambicjach, aspiracjach i potrzebach pracownika pozwoli lepiej dobrać sekwencję stanowisk najbardziej zbliżonych do jego subiektywnych oczekiwań, przy równoczesnym spełnieniu przez niego wymogów formalnych. Wymienione obszary unaoczniają możliwy

---

<sup>16</sup> A. Miś, *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007, s. 144.



zakres działań organizacji mający na celu stworzenie szerszej oferty rozwojowej dla pracowników. Warto dodać, że w badanych organizacjach międzynarodowych nieco bardziej rozbudowany jest podsystem wykorzystania kwalifikacji freelancerów – w polskich zaś praktycznie nie występuje (pojedynczy przypadek).

Praktyka badanych organizacji w zakresie kształtowania karier obejmuje zróżnicowane zadania, wśród których najczęściej realizowane są: ocena potencjału rozwojowego pracownika, określenie sekwencji potrzebnych szkoleń, diagnoza potrzeb jednostki, budowa ścieżki możliwych do objęcia stanowisk, sporządzenie listy sukcesorów. Z czasem zadania te nieznacznie się rozbudowują o diagnozę wyznacznika kariery, biogram czy genogram. Stwarza to szansę na bardziej systematyczne podejście do kształtowania indywidualnych karier, a dzięki zwiększeniu liczby wykorzystywanych instrumentów rozszerza rozwojowe możliwości pracownika.

Rozwój kariery w organizacji dokonuje się przez współpracę różnych podmiotów. Polskie realia organizacyjne – jak pokazują badania – ujawniają współodpowiedzialność dwóch podmiotów: pracownika i organizacji. To rozwiązanie ujawnia „tradycyjny” model kształtowania rozwoju personelu – inicjatywa jest po stronie organizacji, odpowiedzialność zaś po stronie pracownika. Firmy międzynarodowe deklarują szersze wykorzystanie kontraktów zewnętrznych (freelancerzy) w działalności na rynku globalnym, tym samym podmiotem w karierze jest wyłącznie w ten sposób zatrudniona jednostka. W przypadku lokalnych pracowników rozwiązanie jest podobne jak w firmach polskich (inicjatywa i odpowiedzialność dzielona pomiędzy pracownika i organizację).

Warto również dodać, że najczęściej pula zadań związanych z karierami pracowników jest przypisywana kierownikom liniowym lub jej realizacja jest rozproszona pomiędzy różne stanowiska w dziale HR i kierowników liniowych. Takie rozwiązanie nie wiąże zadań rozwojowych ze strategią personalną organizacji, ograniczając decyzje do krótszego horyzontu czasowego i rozwiązań sytuacyjnych, bez odniesienia do szerszych planów i strategicznych potrzeb organizacji.

Sumując ten z konieczności bardzo ogólny przegląd rozwiązań występujący w polskich i międzynarodowych firmach w zakresie kształtowania karier, należy podkreślić, że ma on głównie organizacyjne konotacje, a nadto jest rodzajem wzoru, który ma pasować do istniejącego zasobu ludzkiego *in gremio*.

Obecnie główny problem organizacji, jeśli chodzi o zarządzanie personelem, wiąże się z zarządzaniem wiedzą, które będzie wymagać umiejętności optymalnie-

go wykorzystania potencjału tkwiącego w pracownikach<sup>17</sup>. Kolejnym zadaniem jest związanie wartościowych pracowników z organizacją, tak aby nakłady poniesione na rzecz ich dalszego rozwoju przyniosły organizacji oczekiwane zyski. W tym przypadku indywidualizacja karier w organizacji wydaje się obiecującym rozwiązaniem.

### 3. Indywidualizacja karier pracowników – koncepcja *career customization*<sup>18</sup>

Indywidualizacja jest specyficznym podejściem organizacji do rozwoju kariery, w którym staje się ona partnerem rozwoju jednostki, angażując się w ten rozwój. Znajduje to swoje uzasadnienie, gdyż w rozwoju karier dostrzec można specyficzną tranzycję od karier typu tradycyjnego do karier współczesnych (nowa kariera). Jej cechą charakterystyczną jest rozerwanie związku między karierą a pojedynczą organizacją. Kariera z obiektywnej staje się subiektywna, o wyraźnie zaznaczonej inicjatywie jednostki oraz silniejszej identyfikacji zawodowej (profesjonalnej) niż organizacyjnej. Ta wyraźnie zaznaczająca się tendencja do dominacji perspektywy subiektywnej (wewnętrznej) nad obiektywną (zewnętrzną) nadaje relacjom pracownik–organizacja zupełnie nowy charakter – od zależnego pracownika do zależnej organizacji. Nadto wymienione wcześniej zmiany w otoczeniu organizacji dodatkowo podkreślają ten fakt.

Zatem strukturalna odpowiedź na zaprezentowane wcześniej zmiany w otoczeniu organizacji w kontekście zasygnalizowanych rozwiązań dotyczących kształtowania karier w firmach powinna być odzwierciedleniem zróżnicowanych potrzeb i możliwości pracowników. Występujące zróżnicowanie wymaga odejścia od istniejącej w organizacji sztywności i liniowości rozwoju. Innymi słowy, kariera rozumiana jako kolejne kroki ku górze struktury organizacyjnej, metaforycznie określana jako drabina, jest w tych warunkach rozwiązaniem niewystarczającym. Alternatywą może być wielokierunkowa i o różnej „gęstości” sieć (siatka) możliwości uwzględniająca zmiany (także przemieszczenia), dla której konstytutywne są raczej role i zadania niż stanowiska pracy. Pozwala to w znacznie większym stopniu reagować na zmieniające się w cyklu życia potrzeby pracowników, wpływając na intencję pozostania w organizacji.

<sup>17</sup> D. Jemielnik, A.K. Koźmiński (red.), dz. cyt., s. 16.

<sup>18</sup> Autorkami pojęcia i zarysu koncepcji są C. Benko i A. Weisberg. Zob.: C. Benko, A. Weisberg, *Mass Career Customization*, Harvard Business School Press, Boston 2007.

Konsekwencją tego podejścia jest odejście od jednego rozwiązania, pasującego do karier wszystkich pracowników, na rzecz rozwiązania wielowymiarowego, wypracowanego we współpracy organizacji i pracownika. Uwzględni ono fazy cyklu życia jednostki, gdzie występują okresy wznoszące (przyspieszające) i opadające (spowalniające) i są one naturalne w rozwoju każdej jednostki. Wzajemne uzgodnienia powinny dotyczyć nie tylko czasu pracy jako elastycznej formy świadczenia pracy, ale całokształtu charakterystyk pracy, włączając w to zmiany zakresu i treści pracy, miejsce świadczenia pracy, formy zatrudnienia i wynagrodzenia, role odgrywane w organizacji. Pracownicy kształtują swoje indywidualne kariery w organizacji, wybierając z istniejących możliwości, próbując najlepiej dostosować cele swojego rozwoju w aktualnej sytuacji w kontekście potrzeb organizacyjnych wyrażonych tymi właśnie możliwościami.

To, co różni system zarządzania karierami w organizacji od indywidualizacji karier, można opisać za pomocą następującej charakterystyki. Zindywidualizowane kariery są płynne, co oznacza porzucenie linearnego sposobu rozwoju na rzecz sieci możliwości, każdorazowo uzgadnianych w sytuacji zmiany potrzeb lub uwarunkowań obydwu podmiotów. Są wielowymiarowe, uwzględniając indywidualne tempo rozwoju (etap cyklu życia, uwarunkowania), obciążenie pracą, miejsce i sposób świadczenia pracy oraz odgrywaną rolę. Są także możliwe do zastosowania u wszystkich, co oznacza, że normą przestają być wzory karier przystające do wszystkich na rzecz indywidualnego dopasowania. Dopasowanie może mieć różny stopień trwałości zarówno w czasie, jak i w odniesieniu do zadań, tempa i roli. Kariery zindywidualizowane są transparentne w wyniku określenia aktualnych potrzeb i możliwości pracownika i organizacji. Pokazują granice zaangażowania, wyjaśniając zachowania organizacyjne pracownika.

Tradycyjne systemy karier są elastyczne do pewnych granic; reagują na sytuacje wyjątkowe. Bazują zatem na wyjątkach i są raczej reaktywne aniżeli proaktywne. Zaproponowanie pracownikom różnych możliwości wyboru i oddanie im władzy decyzyjnej w zakresie zarządzania własną karierą prowadzi do większej satysfakcji z pracy, dłuższego związku z organizacją i większej lojalności<sup>19</sup>. Umożliwia to pracownikom większą kontrolę nad własnym rozwojem wobec życiowych okoliczności

<sup>19</sup> M. Juchnowicz, *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*, PWE, Warszawa 2014, s. 45; A. Miś, *Skutki płynności i retencji zatrudnienia*, w: A. Poczowski (red.), *Procesy płynności i retencji zatrudnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, s. 28; R. Freeman, J. Rogers, *What Workers Want*, Cornell University Press, New York 1999, s. 5.

i indywidualnych charakterystyk. Równocześnie zmiany potrzeb organizacji uwidocznione zostaną w liczbie i rodzajach dostępnych opcji.

## Podsumowanie

Zmieniające się otoczenie organizacji prowadzi do konieczności dostosowania się jej do tych zmian. Specyficzne tendencje ujawniające się w otoczeniu organizacji, takie jak: zmniejszająca się liczebność odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, zmieniające się wzory życia rodzinnego, wzrastająca liczba kobiet i ich pozycji na rynku pracy, ujawniające się nowe oczekiwania mężczyzn, cechy charakterystyczne wstępujących generacji X i Y oraz rozszerzający się wpływ technologii informacyjnych na środowisko pracy stawiają organizacje przed wyzwaniem, które dotychczas nie były ich udziałem. Nadto konkutowanie na rynku wymaga zasobu ludzkiego, który sprosta wyzwaniom. Praktyki zarówno polskich, jak i międzynarodowych firm w obecnym kształcie rozwiązań zarządzania indywidualnym rozwojem nie stwarzają realnych szans na skomponowanie zasobu adekwatnego do organizacyjnych wyzwań i ujawniających się potrzeb. Nawet najlepiej opracowany i realizowany system karier w organizacji, jeśli ma postać wzorca pasującego do wszystkich, nie będzie w stanie dopasować posiadanego zasobu do zróżnicowanych potrzeb organizacji i pracowników. Indywidualizacja karier wydaje się zatem rozwiązaniem obiecującym. Jest specyficznym podejściem organizacji do rozwoju kariery, w którym organizacja staje się partnerem rozwoju jednostki, angażując się w ten rozwój. Wcześniej wymaga to jednak akceptacji nieliniowości tego rozwoju i budowy swoistej sieci możliwych opcji rozwojowych dotyczących tempa indywidualnego rozwoju, obciążenia pracą, miejsca i sposobu świadczenia pracy oraz zakresu pełnionych ról organizacyjnych. Obydwa podmioty wystąpią tu w sposób partnerski: zarówno potrzeby, możliwości, jak i dążenia oraz ambicje wyznaczą dostępność opcji. Wszystko to wymaga przemyślenia i zrozumienia tego, jak działać w tej nowej rzeczywistości – strukturalnie i systematycznie, zapewniając rozwój obydwu podmiotom.

## Literatura

Arthur M.B., Rousseau D.M., *The Boundaryless Career: a New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press, New York – Oxford 1996.

BAEL, dane za II kwartał 2014.

- Benko C., Weisberg A., *Mass Career Customization*, Harvard Business School Press, Boston 2007.
- Bohdziewicz P., *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
- Crowley- Henry M., *Re-Conceptualizing the Career Development of Self-initiated Expatriates: Rivers Not Ladders*, „Journal of Management Development” 2012, Vol. 31, No. 2.
- Current Population Survey, Washington DC, GPO 2005.
- Current Population Survey, Washington DC, GPO 2012 (Annual Social Economic /ASEC/ Supplement).
- Current Population Report, June 2012, by Laryssa Mykyta and Suzanne McCartney.
- Dickmann M., Mills T., *The Importance of Intelligent Career and Location Consideration*, „Personnel Review” 2010, Vol. 39, No. 1.
- Freeman R., Rogers J., *What Workers Want*, Cornell University Press, New York 1999.
- Hall D.T., *Protean Careers of the 21<sup>st</sup> Century*, „Academy of Management Executive” 1996, No. 10(4).
- Jemielniak D., Koźminski A.K (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Juchnowicz M., *Satysfakcja zawodowa pracowników. Kreator kapitału ludzkiego*, PWE, Warszawa 2014.
- Kołodziejczyk-Olczak I., *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
- Mainiero L.A., Sullivan S., *Kaleidoscope Career: an Alternative Explanation for the Opt-out Revolution*, „Academy of Management Executive” 2005, Vol. 19, No. 1.
- Miś A., *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.
- Miś A., *Skutki płynności i retencji zatrudnienia*, w: A. Pocztowski, *Procesy płynności i retencji zatrudnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009.
- Morawski W., *Fale globalizacji i globalne rządzanie*, w: W. Kieżun (red.), *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Nogalski B., Szpitter A., *Zarządzanie wiedzą – wyzwania i realia badawcze*, w: S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Pocztowski A. (red.), *Funkcja personalna organizacji. Diagnoza i kierunki zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2007.
- Robertson R., *Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity*, Sage, London 1995.
- Rocznik Demograficzny 2014, GUS, Warszawa 2014.

- Stolarska M., *Inżynier – menedżer. Zawód, system kształcenia, kariera zawodowa (studium porównawcze w Polsce i Francji)*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 1998.
- Sullivan S., Emerson R., *Recommendation for Successfully Navigating the Boundaryless Career: from Theory to Practice*, Bowling Green State University, Bowling Green 2000.
- Urbaniak B., Bohdziewicz P., *Zarządzanie zasobami ludzkimi – kreowanie nowoczesności*, Raport z VII edycji konkursu LZZL, IPiSS, Warszawa 2006.

## CAREER CUSTOMIZATION IN ORGANIZATION

### Abstract

The article presents the problem of how to shape the careers of employees in an organization that works in changing environment. Competition on the market and the specific changes in organization's environment, such as decreasing the number of skilled workers, new patterns of family life, increasing the number of women on the labour market, the new men's expectations, characteristics of generation X and Y and expanding the impact of IT on the work require changes in perception of workforce development and in the shape of organization's activities in this area. One possible response to this challenge is the customization of careers in the organization, taking into account individual pace, workload, location/schedule and role in accordance with the capacities and needs of employees arising from the stage of their lives.

*Translated by Alicja Miś*

**Keyword:** organizational environment, career system, career customization

**JEL Codes:** J24, J62, M12, M51