

Alicja Miś

Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim

Zarządzanie karierą w organizacji – od zatrudnienia do kontraktu

1. Wprowadzenie

Lektura prac takich autorów, jak D. Super [21, 22], D. Brown [4], D. Cable [3] i innych pokazuje, że wybory jednostki związane z karierą, a w dalszej konsekwencji jej rozwój, stanowią przede wszystkim proces syntezy, w którym dokonuje się uzgodnienie pomiędzy jednostką a zawodem (wczesna faza – przed pracą), a następnie pomiędzy jednostką a organizacją (fazy pracy zawodowej). Udział pracy w życiu człowieka – czas jej trwania, identyfikacja z nią i wartościami przez nią reprezentowanymi, wpływ na życie pozazawodowe jednostki – sprawia, że wybór zawodu, a następnie organizacji jest pierwszoplanową kwestią: pozwala na realizację zainteresowań i zaspokojenie potrzeb. Proces, w którym jednostka „wyraża siebie” przez pracę, jest również procesem syntezy. Wybór organizacji to wybór uwarunkowań zewnętrznych, okoliczności, w których jednostka, podejmując kolejne związane z karierą decyzje, nie może pomijać. Wybierając organizację, wybiera podmiot, który będzie w istotny sposób kształtował jej dalszą drogę rozwoju.

Organizacja, działając w zmieniającym się otoczeniu, nie jest autonomiczna w swoich decyzjach. Ograniczają ją wymagania otoczenia i konieczność ciągłego dostosowywania się, które umożliwia jej przetrwanie na rynku i rozwój. Firmy dokonują fuzji, rozrastają się raptownie, podejmują procesy downsizingu i delayeringu, przepracowują swoje misje, wizje i dokonują innych fundamentalnych zmian. Tempo dostosowań i ich kompleksowy charakter powodują, że kontekst kariery w organizacji zmienia się. Zatrudnienie w organizacji oparte na długoterminowym kontrakcie, dającym poczucie bezpieczeństwa, przestaje odpowiadać obydwu zainteresowanym podmiotom: perspektywa zatrudnienia skraca się, a jej podstawą stają się potrzeby zarówno organizacji, jak i jednostki oraz efektywność [9, s. 4]. Zgodnie z klasyczną definicją, kariera to indywidualnie postrzegana

sekwencja postaw i zachowań związana z wynikającymi z pracy doświadczeniami i rodzajami aktywności w ciągu życia jednostki. Pojawia się pytanie, czy zachowuje ona nadal aktualność, czy też wymaga modyfikacji lub gruntownego przeformułowania.

Problem kształtowania kariery przez organizację i w jej ramach poddany jest procesowi zmian. Reprezentacja tej problematyki w ramach funkcji personalnej, choć niespójna, realizowana raczej intuicyjnie niż systemowo, wymaga wskazania ewentualnych kierunków tych zmian [15] i odpowiedzi na pytanie, czy stan rozwoju refleksji teoretycznej nad zmianami w przebiegu indywidualnych karier może być pomocny w tej swoistej restrukturyzacji zadań związanych z karierami pracowników.

Celem artykułu jest zasygnalizowanie tendencji zmian dotyczących tej problematyki w praktyce działania organizacji.

2. Zarządzanie karierą jako instrument rozwoju pracowników – perspektywa tradycyjna

Zmieniające się podejście do zasobów ludzkich organizacji, zgodnie z którym postrzega się je jako składnik aktywów firmy i źródło jej konkurencyjności, stawia przed organizacją imperatyw ciągłego rozwoju tych zasobów, inwestowania w nie i traktowania jak warunku rozwoju organizacji jako całości. Problematyka rozwoju stanowi integralną część ukształtowanej w latach 80. koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Obejmuje ona pozyskiwanie i utrzymywanie w organizacji ludzi o potencjale wspierającym organizację w osiągnięciu jej celów. Podejście to wyraźnie akcentuje priorytety organizacyjne, czyniąc organizację głównym podmiotem decydującym o kierunkach rozwoju, tempie i natężeniu działań szkoleniowych, a przede wszystkim o wyborze pracowników poddanych działaniom rozwojowym.

Cechy zasobów ludzkich w organizacji mogą być rozpatrywane z punktu widzenia jej aktualnych i przyszłych potrzeb. Oznacza to, że wiele elementów potencjału pracy jednostki jest wykorzystywanych na bieżąco w procesie świadczenia pracy, część zaś może zostać wykorzystana w przyszłości. Poddanie pracownika procesom doskonalenia przybliży cechy jego potencjału do antycypowanych, przyszłych potrzeb organizacji.

Możliwość doskonalenia i rozwoju zasobów ludzkich nawiązuje do założeń koncepcji kapitału ludzkiego¹. Inwestowanie organizacji w zasoby ludzkie włącza

¹ W koncepcji kapitału ludzkiego zakłada się, że jednostki można opisać za pomocą niepowtarzalnych wzorców cech i właściwości, które w sposób spontaniczny oraz sformalizowany mogą być doskonalone i rozwijane. Organizacja przez inwestycje w rozwój indywidualny może zapewnić sobie personel o cechach pożądanym ze względu na przyszłe potrzeby [6], [20].

je w obszar analizy ekonomicznej z jednej strony jako koszt inwestycji, natomiast z drugiej jako zwiększanie ich wartości w kontekście przyszłych potrzeb i ich użyteczności. Stąd bierze się wysoka ranga problematyki rozwoju w ramach funkcji personalnej. Dodatkowo wzmocnienie tej rangi wynika z konstatacji faktu jej bezpośredniego i silnego wpływu na osiągnięcie celów strategicznych [24], [15, s. 17]².

Wśród zadań funkcji personalnej ukierunkowanych na rozwój personelu należy wskazać te, które przyczyniają się do indywidualnego rozwoju. W praktyce oznacza to stworzenie systemu szkoleń i doskonalenia zawodowego pracowników. W najprostszej wersji pozwala on na doraźne zaspokajanie pojawiających się potrzeb organizacyjnych w zakresie wiedzy i umiejętności pracowników, w wersji rozwiniętej wynika ze strategicznych planów rozwoju personelu, które, przełożone na kroki cyklu systematycznego szkolenia, prowadzą do osiągnięcia zaplanowanego kształtu i struktury kompetencji w organizacji. Strategiczne planowanie rozwoju personelu pozwala też na zastosowanie w sposób usystematyzowany innych instrumentów rozwoju, przybliżających organizację do realizacji celu, jakim jest efektywny i dyspozycyjny zespół pracowniczy. Do tych instrumentów zalicza się przemieszczenia pracownicze oraz strukturyzację pracy. Przemieszczanie pracowników na inne stanowiska pracy pozwala organizacji lepiej wykorzystać indywidualny potencjał pracy przez precyzyjniejsze dopasowanie go do wymogów stanowisk pracy. Zwykle decyzja o przemieszczeniu poprzedzona jest zmianą kwalifikacji pracownika w wyniku poddania go procesowi szkolenia. Innym wariantem dopasowania umiejętności pracownika do potrzeb organizacyjnych jest strukturyzacja pracy, polegająca najogólniej na modyfikacji zadań przypisanych do zajmowanego przez pracownika stanowiska, tak by pełniej mógł zastosować swoje umiejętności³.

Wskazanie trzech wymienionych grup instrumentów rozwoju umożliwia analizowanie sposobów tego rozwoju w kontekście „działań ukierunkowanych bezpośrednio na pracownika (szkolenie zawodowe), na stanowisko pracy i jego otoczenie (strukturyzacja pracy) oraz na miejsce pracownika w przedsiębiorstwie (przemieszczenia pracownicze). Ujmuje tym samym kompleksowo różne opcje możliwych przedsięwzięć zmierzających do minimalizacji ustalonej luki potencjału pracy” [13, s. 80].

Analiza przytoczonych klasyfikacji pokazuje dwa podstawowe podejścia do rozwoju potencjału pracy w organizacji: węższe i szersze. Węższe sprowadza

² Potwierdzają to zarówno badania prowadzone w latach 90. w Wielkiej Brytanii (Cranfield Project), jak i przeprowadzone w Polsce w 2000 r. [24], [15, s. 17].

³ Ten sposób postępowania uzasadniony jest tam, gdzie stanowiska określane są jako „ślepe zaułki”, niedające możliwości dalszego rozwoju stanowiskowego, albo w odniesieniu do pracowników, których wyznacznik kariery nie obejmuje rozwoju w wymiarze wertykalnym struktury organizacyjnej.

instrumenty jego rozwoju do działań szkoleniowych, natomiast szersze widzi możliwości rozwoju przez poszczególne elementy potencjału pracy jednostki i – co się z tym wiąże – różne możliwości ich kształtowania.

Poniżej scharakteryzowane zostały praktyczne działania organizacji zorientowane na rozwój pracowników, które można wyróżnić w rozszerzonym ujęciu.

Selekcja w ramach procedury rekrutacji jest procesem gromadzenia informacji o kandydatach na uczestników organizacji i na tej podstawie – wyboru tych, którzy najlepiej odpowiadają przyjętym kryteriom. Celem procesu selekcji jest zidentyfikowanie szeroko rozumianych możliwości i postaw kandydatów do pracy. Chodzi zarówno o formalne kwalifikacje, jak i o cechy fizyczne i psychiczne jednostki, a także o określenie ich dynamiki [23, s. 83–84]⁴.

Programy orientacji mają charakter działań wprowadzających jednostkę do organizacji. Orientacja jest formalnym procesem zapoznawania się nowozatrudnionych z organizacją, pracą na stanowisku i współpracownikami oraz rozumienia celów organizacji⁵.

Szkolenie zawodowe i trening obejmuje wiele technik, za pomocą których organizacja oddziałuje na elementy potencjału zatrudnionego pracownika, wiążące się z jego wiedzą i umiejętnościami⁶. Cele szkolenia zawodowego i treningu są dwojakie: po pierwsze powinno się ono przyczynić do rozwinięcia w organizacji wiedzy i umiejętności pracowników niezbędnych do realizacji określonych celów zarządzania zasobami ludzkimi i zaspokojenia potrzeb w zakresie potencjału pracy, a po drugie ma ono stworzyć pracownikom możliwość rozwoju zgodnie z obranym przez nich kierunkiem za pomocą stwarzanych przez organizację możliwości. Obydwa te cele, w kontekście problematyki tego artykułu, są jednakowo istotne.

Przemieszczenia pracownicze określić można jako jedną z form ruchliwości pracowniczej, polegającą na planowej zmianie stanowisk pracy przez pracowni-

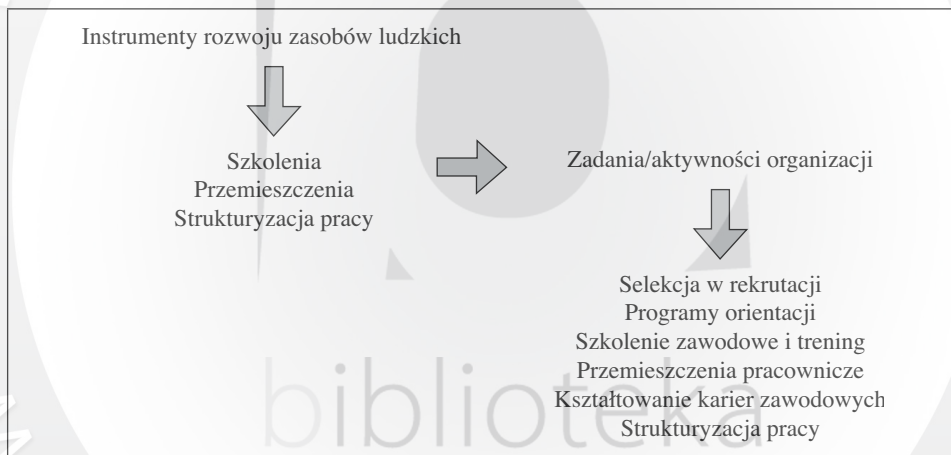
⁴ Selekcja jako instrument rozwoju potencjału pracy ma znaczenie diagnostyczne. Techniki zastosowane w jej ramach pozwalają na określenie najlepszego sposobu spożytkowania potencjału pracy zatrudnianej jednostki; odnosi się to zarówno do usytuowania tej jednostki w strukturze organizacji, jak i kierunków rozwoju [18, s. 169].

⁵ Jak podają J.M. Ivancevich i W.F. Glueck w szacunkach dotyczących rynku amerykańskiego, koszty wejścia do organizacji są dla różnych grup stanowisk następujące: dla stanowisk menedżerskich wyższego szczebla – 2 tys. dolarów, średniego i niższego szczebla – 1 tys. dolarów, głównego inżyniera – 900 dolarów, księgowego – 750 dolarów i sekretarki – 400 dolarów [10, s. 449].

⁶ Pod pojęciem szkolenia rozumie się „ogół celowych i systematycznych działań, występujących w danej organizacji skierowanych na pogłębienie i poszerzenie określonych elementów potencjału pracy, jak i na wyposażenie go w nowe elementy, niezbędne z punktu widzenia aktualnych i przyszłych potrzeb tej organizacji” [14, s. 225]. Trening jest systematycznym procesem zmiany lub (i) kształtowania zachowań pracowników w celu lepszej realizacji przez nich zadań organizacyjnych. W literaturze przedmiotu spotyka się tożsame rozumienie tych pojęć, a co za tym idzie ich zamienne stosowanie.

ków lub ich grupy w ramach komórki lub organizacji jako całości [7, s. 211]⁷. Nie wpływają one na kształt potencjału pracy zatrudnionych (o ile nie towarzyszą im równoczesne działania szkoleniowe), lecz na lepsze wykorzystanie struktury istniejącej podaży pracy⁸.

Kształtowanie karier zawodowych obejmuje przedsięwzięcia zarówno szkoleniowe, jak i związane z przemieszczeniami pracowniczymi. Kariera zawodowa znajduje swój wyraz w indywidualnym wzorcu przemieszczeń stanowiskowych i organizacyjnych jednostki, związanych ze zmieniającym się profilem jej potencjału pracy. Kształtowanie karier zawodowych to pewna grupa działań podejmowanych przez organizację ukierunkowanych na lepsze dopasowanie potencjału pracy indywidualnego pracownika do potrzeb stanowiska pracy przez oddziaływanie na kształt tego potencjału, dobór odpowiednich stanowisk i właściwą strukturę zadań na stanowisku.



Rys.1. Instrumenty rozwoju zasobów ludzkich zoperacjonalizowane w zadania organizacji

Źródło: opracowanie własne.

⁷ Przemieszczenia mają zatem celowy z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi charakter; mogą stanowić efektywny instrument kształtowania podaży na wewnętrznym rynku pracy i minimalizowania luki potencjału pracy.

⁸ Jak wynika z badań, przemieszczenia pracownicze dokonują się w organizacji w dwóch podstawowych kierunkach: pionowym i poziomym. W literaturze mówi się także o przemieszczeniach „ku centralnym pozycjom”, w poprzek pionowo-poziomej struktury stanowisk. Rozumienie „centralnej pozycji” jest zależne od jednostki i oznacza te pozycje, do których aspiruje: centralne z punktu widzenia władzy lub zadań, lub układu społecznego itp., atrakcyjne dla niej w określonym momencie życia zawodowego [12, s. 130].

Strukturyzacja pracy polega na celowym kształtowaniu treści i warunków na stanowisku pracy lub w grupie stanowisk. Prowadzi ona do zmian w organizacji pracy (efekt organizacyjny) oraz w subiektywnym odczuwaniu satysfakcji z pracy (efekt jednostkowy)⁹.

Opisywana struktura zadań funkcji personalnej odniesiona do rozwoju zasobów ludzkich umieszcza problematykę kariery pośród rodzajów aktywności organizacji ukierunkowanych na doskonalenie zatrudnionego personelu. Implikacje takiego podejścia są wielorakie. Można wśród nich wskazać następujące:

- podmiotem decydującym o kierunku rozwoju kariery jest organizacja,
- tempo i przebieg doskonalenia wynikają z potrzeb organizacji i przez nią są planowane,
- inne rodzaje aktywności organizacji, takie jak: dobór kryteriów selekcji, ocenianie pracowników, planowanie sukcesji i przemieszczeń, kształtowanie wynagrodzeń itd. wynikają wyłącznie z potrzeb i możliwości organizacji,
- jednostka ma ograniczone możliwości wpływu na przebieg kariery w organizacji, a ewentualne satysfakcje mają charakter przypadkowy,
- rozpoznanie potrzeb pracownika w zakresie kierunku i przebiegu jego kariery nie ma uzasadnienia.

Umieszczenie problematyki kształtowania karier pośród instrumentów rozwoju jednostki prowadzi do redefinicji pojęcia kariera: kariera jednostki w organizacji to zaprojektowana i realizowana przez organizację sekwencja prac i stanowisk, wartości oraz ról odgrywanych w organizacji przez jednostkę na podstawie planów rozwoju organizacji i celów, jakie postawiła sobie do osiągnięcia.

W myśl powyższej definicji jednostka rozwija swoją karierę wykorzystując możliwości, jakie posiada organizacja, oraz uwzględniając jej przyszłe potrzeby. Dalszą konsekwencją interpretacyjną jest konstatacja podmiotu inicjującego i odpowiedzialnego za kształt karier w organizacji. Jest nim organizacja, a jednostka – pracownik jest swoistym „tworzywem” plastycznie kształtowanym zgodnie z aktualnymi i przyszłymi potrzebami organizacji.

Wyzwania i kierunki rozwoju indywidualnego są ograniczone do organizacji i do niej okrojone są aspiracje i dążenia jednostki. Trwałość zatrudnienia jednostki w firmie pozwala widzieć jej karierę jako serię kroków lub etapów wyznaczonych zmieniającymi się stanowiskami pracy, nabywanymi wraz z tym doświadczeniami, odpowiedzialnością i władzą. W tym rozumieniu kariera ma wymiar chronolo-

⁹ Strukturyzacja pracy może w organizacji wystąpić w formie reaktywnej (gdy likwiduje deficyty ergonomiczne lub psychologiczne), w formie antycypującej (wynikającej z przewidywania negatywnych skutków określonych rozwiązań) albo też w formie prospektywnej (pozwalającej zaprojektować struktury dostosowujące rozwój jednostki do przyjętych rozwiązań). Ostatnie wymienione podejście ma najbardziej kompleksowy charakter i w najszerszym znaczeniu stanowi instrument rozwoju potencjału pracy.

giczny, a wiek jednostki opisuje równocześnie etap jej kariery. Problematyka karier pracowniczych wpisana jest w nurt aktywności organizacyjnej określanej jako rozwój personelu i ma charakter oboczny lub pomocniczy. Podsumowując, zadania realizowane przez organizację w związku z karierami pracowniczymi nie mają charakteru odrębnej aktywności, posiadającej swoiste cele, metody i instrumentarium¹⁰. Realizowane fragmentarycznie ujawniają podejście strukturalne (w koncepcji Rosenbauma), troskę o własny rozwój pozostawiając w głównej mierze pracownikom. Wobec zmieniających się realiów funkcjonowania organizacji, z wiedzą znajdującą się w centrum jej zainteresowania, podejście to wymaga jednak zredefiniowania i systematycznych zabiegów restrukturyzacyjnych.

3. Zarządzanie karierą w organizacji – model przejściowy

Punktem wyjścia procesu zmian funkcji personalnej, ukierunkowanego na kariery pracownicze jest uczynienie centralnym obiektem oddziaływań pojedynczego pracownika. To zindywidualizowane postępowanie ma – w kontekście wartości wiedzy organizacyjnej – za cel pełne rozpoznanie jego możliwości, ograniczeń i aspiracji po to, by wspólnie z nim określić dostępne drogi rozwoju w organizacji. Implikacją praktyczną tego punktu widzenia jest uczynienie z problematyki kształtowania karier odrębnej i w pełni ukształtowanej funkcji zarządzania zasobami ludzkimi. Tak rozumiana funkcja miałaby w organizacji swój własny cel, techniki, procedury i instrumentarium. Należy przyjąć, że stałaby się równoprawna wobec innych funkcji, w tym funkcji rozwoju. Istotą funkcji kształtowania karier byłaby równoprawna odpowiedzialność za przebieg i ukierunkowanie indywidualnych karier i interes obu podmiotów. Zatem funkcja personalna w postulowanym kształcie powinna łączyć postrzeganie organizacji jako funkcjonujących w niej jednostek z celami organizacji jako całości. „Łączenie” nie oznacza wartościującego podporządkowania oddziaływań na jednostkę wymaganiom organizacji. Potrzeby organizacji w zakresie wiedzy mają nieograniczony charakter, dlatego wszechstronny rozwój pracowników leży jednoznacznie w jej interesie, a sterowanie nim podlega ograniczeniom.

W prezentowanym podejściu definicja kariery podkreśla wzajemną zależność i odpowiedzialność. Kariera w modelu przejściowym może być definiowana jako

¹⁰ Potwierdzeniem tej konstatacji niech będą badania Y. Barucha i M. Peiperl nad rodzajami aktywności organizacji związanymi z karierami pracowników. Wśród najczęściej stosowanych w organizacjach znalazły się: poszukiwanie pracowników, refundacja kosztów nauki, ocenianie dla rozwoju, przemieszczenia, organizacyjne doradztwo w zakresie rozwoju i plany sukcesji. Rzadziej stosowano: programy przedemerytalne, plany sukcesji, mentoring „z urzędu”, budowę ścieżek kariery. Badania przeprowadzono na grupie 194 angielskich firm w 1997 r. Szerzej na ten temat: [2, s. 354–358].

sekwencja prac i stanowisk, doświadczeń, wartości i ról odgrywanych przez jednostkę w życiu, wynikająca z jej aspiracji i dążeń realizowanych w ramach konkretnych uwarunkowań stwarzanych przez organizację w celu realizacji satysfakcjonujących dla obu stron zamierzeń.

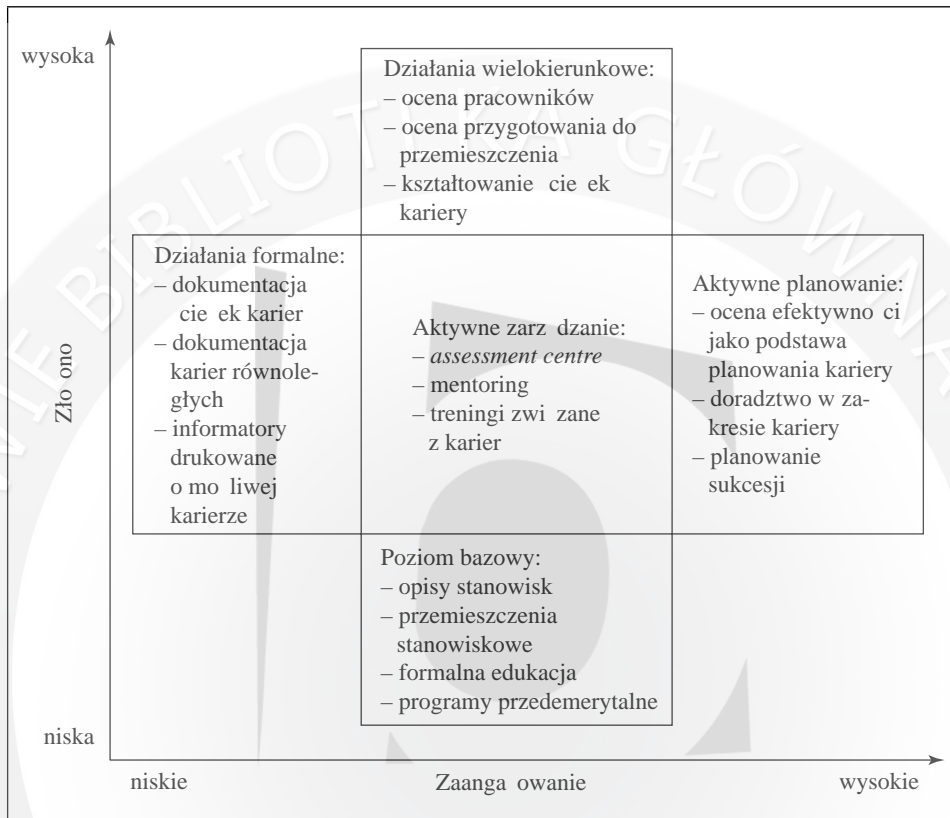
C.B. Derr proponuje zestaw rodzajów aktywności organizacji w zarządzaniu karierami zatrudnionych pracowników, których podmiotem jest dział HR. Propozycja zawiera zarówno rodzaje aktywności zorientowane na wsparcie jednostki w rozwoju jej kariery, jak i działania ukierunkowane na wsparcie organizacji w realizacji jej zadań przez rozwój jej pracowników. Do rodzajów aktywności ukierunkowanych na jednostkę należą:

- samoocena (samopoznanie),
- stworzenie możliwości kształcenia i uczestnictwa w szkoleniach,
- doradztwo w zakresie indywidualnego rozwoju,
- planowanie kariery i życia,
- indywidualne plany rozwoju (z uwzględnieniem indywidualnych uwarunkowań),
- zróżnicowanie indywidualnie dopasowanych korzyści płynących z rozwoju,
- ruchomy czas pracy,
- ułatwianie przemieszczeń pomiędzy pozycjami w ramach stanowiskowej ścieżki kariery,
- informacja o możliwościach rozwoju,
- dobór (dopasowanie) do stanowiska,

Do działań ukierunkowanych na potrzeby organizacji należą:

- orientacja zawodowa i programy socjalizacji w organizacji,
- ocena efektywności i system informacji,
- selekcja i rozwój pracowników o dużym potencjale pracy,
- szkolenie trenerów w zakresie doradztwa i coachingu,
- strategiczne planowanie zasobów ludzkich i analiza przyszłych tendencji,
- planowanie sukcesji,
- określanie ścieżek karier z uwzględnieniem przemieszczeń stanowiskowych,
- zarządzanie kryzysem środka kariery,
- wykorzystanie potencjału pracy seniorów i zarządzanie rozwojem pracowników, zbliżających się do wieku emerytalnego,
- trening i szkolenie w specyficznych, niekonwencjonalnych zachowaniach (zdarzenia) [5, s. 40].

Inną propozycję dotyczącą działań podmiotów zarządzania zasobami ludzkimi proponują Y. Baruch i M. Peiperl [2, s. 347–360]. W prezentowanej klasyfikacji przyjęli dwa kryteria: stopień złożoności zadań oraz poziom zaangażowania organizacji.



Rys. 2. Dwuwymiarowy model działań (zadań) w zarządzaniu karierami

Źródło: [2, s. 347].

Niski stopień złożoności i średni stopień zaangażowania posiadają tzw. działania bazowe: opisy stanowisk, kształtowanie wymaganego poziomu formalnej edukacji, programy przygotowujące do przejścia na emeryturę oraz przemieszczenia pracownicze. Średni stopień złożoności i zaangażowania organizacji jest cechą działań określanych jako aktywne zarządzanie. Obejmuje ono centra oceny, mentoring jako program rozwoju i działania treningowe związane z karierą. Dużym stopniem złożoności przy średnim zaangażowaniu cechują się działania nazwane wielokierunkowymi. Zaliczono do nich ocenę pracowników, ocenę przydatności do przemieszczeń i określanie ścieżek kariery. Z kolei do zadań opisywanych jako średnio złożone o niskim poziomie zaangażowania organizacyjnego (formalnych) zaliczono pisemnie opracowane plany karier indywidualnych, dualne ścieżki karier w organizacji i informacje o możliwej karierze w formie pisemnej (ulotki, informatory i inne). Do zadań o średnim stopniu złożoności, lecz wysokim pozio-

mie zaangażowania organizacyjnego autorzy zaliczyli ocenę efektywności jako podstawy planowania kariery, doradztwo w zakresie kariery w wykonaniu bezpośredniego zwierzchnika i przez przedstawiciela działu HR oraz planowanie sukcesji. Tę grupę działań określili jako aktywne planowanie. Proponowany zakres zadań prezentuje rys. 3. Autorzy modelu są świadomi, że ich propozycja w świetle wyzwań współczesności nie jest kompletna. Zwracają uwagę, że w modelu zabrakło miejsca na kwestie związane z kontraktami psychologicznymi, programami pracy z personelem oddelegowanym do zadań poza macierzystą organizacją, przedsiębiorczością wewnętrzną. Poza zainteresowaniami autorów pozostały też problemy przywództwa i pracy zespołowej, warunkujące możliwość kreowania wiedzy organizacyjnej.

4. Kariera zawodowa – w kierunku przyszłych rozwiązań

Podejście antycypujące coraz częściej pojawiające się problemy, związane ze zmieniającymi się formami organizacji, a zarazem uwzględniające wskazane wyżej niedoskonałości, za punkt wyjścia przyjmuje konstatację T. Friedmana, że zmiany organizacji dzieją się w skali globalnej. By mogły być konkurencyjne firmy stają się bardziej reaktywne i szybsze w odpowiedzi na zmieniające się warunki rynku [8]. Dotyczy to w tym samym stopniu zatrudnionego w nich personelu: wymaga się od niego zdolności dostosowywania się (adaptacyjności) oraz elastyczności, które traktowane są z jednej strony jako cechy jednostek, z drugiej zaś – jako atrybut organizacji umożliwiającej jednostkom zmiany i dostosowania.

Odpowiedzią na tak określone wyzwania jest zdaniem D.T. Halla koncepcja kontraktu psychologicznego. Choć sama koncepcja nie jest nowa, jej szczególna wartość ujawnia się właśnie teraz¹¹. Idea kontraktu zawiera w sobie centralną kategorię, jaką jest wzajemność. Typ kontraktu psychologicznego określany jako relacyjny dotyczy dłuższej trwającego związku dwóch podmiotów, zakładającego obopólnie satysfakcjonującą realizację interesów. Typ określany jako transakcyjny dotyczy krócej trwającego związku, polegającego na wymianie swoistych „inwestycji” i uzyskiwaniu „nagród”. Rozumienie kontraktu psychologicznego, szczególnie tego w wersji relacyjnej, jest bardzo mocno związane z identyfikacją pracownika z organizacją. Bardziej adekwatny do zmieniających się obecnie potrzeb organizacji i jednostki jest jednak kontrakt psychologiczny w wersji transakcyjnej¹². Jednostka wybiera organizację, bazując na wewnętrznie ukształtowanej wizji swojego rozwoju, co pozwala jej osiągnąć psychologiczny sukces związany

¹¹ Pojawiła się w latach 60. w pracach Ch. Argyrisa [1], H. Levinsona [11] i E. Scheina [17].

¹² Z badań przeprowadzonych przez D. Rousseau wynika, że kontrakty zatrudnieniowe w ostatnich latach coraz częściej stają się krótsze wobec wcześniejszego – dłuższej trwającego zatrudnienia.

z pracą. Potwierdzeniem może być częstsza zmiana organizacji przez pracowników (widoczna już pod koniec lat 80. XX w.), połączona ze spadkiem atrakcyjności organizacji, ale równocześnie wyraźny wzrost zaangażowania jednostek i ich zadowolenia z pracy [19]; podano za: [9, s. 23].

Kontrakt psychologiczny w omawianej wersji nie jest zawierany przez jednostkę z organizacją, lecz raczej z szeroko rozumianą pracą: zadaniami, oczekiwaniami i możliwościami stwarzanymi w konkretnej organizacji, a wzrost satysfakcji wynika z możliwej elastyczności w kształtowaniu wyzwań i rozwoju. To, co charakteryzuje karierę jednostki opartą na transakcyjnym kontrakcie psychologicznym, to samodzielne zarządzanie nią. Wiek jednostki przestaje wyznaczać etap kariery: o wiele bardziej adekwatnie opisują ją zdobyte już przez jednostkę doświadczenia, umiejętności, zmiany w postrzeganiu siebie i wartości związanych z pracą i inne. Rozwój indywidualny dokonuje się w ciągłym procesie uczenia się, kierunkowanego samodzielnie przez jednostkę i często wyznaczonego przez pojawiające się wyzwania. Zmniejsza się wyraźnie wartość tradycyjnych szkoleń i treningów oferowanych przez organizacje, a także przemieszczeń w górę struktury organizacyjnej, traktowanych jako miara sukcesu w karierze. Miary sukcesu także ulegają zmianie: z posiadania *know-how* w kierunku zdolności i umiejętności uczenia się (*learn how*). Bezpieczeństwo pracy i jej stabilność zostaje zastąpiona kategorią atrakcyjności dla potencjalnego pracodawcy (*employability*). Dokonuje się także zmiana w myśleniu o własnym rozwoju: z rozwoju przez pracę w kierunku kompleksowego rozwoju.

Kontrakt psychologiczny wyznacza nową rolę organizacji. Staje się ona źródłem wyzwań dla jednostki, dostarcza informacji i wiedzy, pozwala także na zawieranie i utrzymywanie relacji interpersonalnych, traktowanych jako podstawa przyszłych możliwości jednostki. Atrakcyjność organizacji dla jednostki wynika z jej dbałości o bezpieczeństwo w zakresie zatrudnienia pracowników przez przyjęcie odpowiedzialności za przedsięwzięcia rozwojowe realizowane w jej ramach. Bezpieczeństwo zatrudnieniowe nie jest rozumiane jako długotrwałe, stabilne zatrudnienie, lecz jako atrakcyjność pracownika dla pracodawców na rynku pracy.

Celem kariery opartej na kontrakcie psychologicznym staje się sukces psychologiczny; znaczenie i rozumienie kariery wyraźnie odrywa się od jej obiektywnego, zewnętrznego postrzegania na rzecz satysfakcji wewnętrznej. W tym kontekście kariera może być rozumiana jako systematyczna zmiana wiedzy i doświadczeń jednostki, dokonująca się w trakcie wymiany z organizacją, która dostarczając jednostce wyzwań, modyfikuje jej aspiracje i dążenia, uelastyczniając je.

Ponadto specyfikacja tych kontraktów staje się bardziej szczegółowa w zakresie zadań i oczekiwań obu stron względem siebie [16].

5. Zakończenie

Próba prześledzenia zmian w podejściu do kształtowania indywidualnych karier pracowników w organizacjach potwierdza istnienie praktycznego problemu. Zmieniające się organizacje restrukturyzują swoją działalność, reagując na zmieniające się wymagania otoczenia. Dotyczy to wszystkich funkcji, także personalnej. Problematyka kariery w ramach funkcji personalnej umieszczana dotąd wśród narzędzi rozwoju personelu rozumiana jest szerzej. Ewoluuje od roli narzędzia do jednego z zadań zarządzania personelem, równoprawnego z dotychczas uznawanymi za kardynalne. Ujawnia też kierunek dokonującej się ewolucji: swoistego podporządkowania sobie innych zadań personalnych (tj. rekrutacji, planowania, motywacji itp.). Tradycyjna aktywność organizacji w kształtowaniu stanu i struktury personelu koncentrowała się na zapewnieniu w dłuższym czasie odpowiednio wykwalifikowanych pracowników. Dokonywało się to przez zatrudnianie osób, które przeszły skomplikowaną procedurę rekrutacji. Zatrudnienie, po początkowym okresie próbnym, na ogół stawało się stabilne w dłuższym czasie. Zmiany otoczenia, prymat wiedzy i wzrastająca ranga zasobów ludzkich równoważy ten układ: organizacja poszukuje pracowników na dłużej, ale tylko tych, którzy są gotowi się uczyć i mają ku temu odpowiednie predyspozycje. Pracownicy poszukują takiej organizacji, która dostarcza możliwości rozwoju: godząc się na ograniczenia własnych aspiracji zwiększają i uelastyczniają swoje umiejętności i wiedzę. Tym samym stają się atrakcyjni dla innych pracodawców. Ich elastyczność, łatwość adaptacji likwiduje barierę rozwoju kariery, jaką jest zatrudnienie w jednej firmie, na rzecz krótkich kontraktów realizowanych w różnych firmach. Przyszłość problematyki kariery w organizacji wymaga redefinicji zadań składających się na funkcję personalną i zmiany sposobu rozumienia indywidualnego zatrudnienia.

Czy w świetle powyższych rozważań da się obronić zatem klasyczną definicję kariery? Data jej powstania – 1976 r. pozwala stwierdzić, że kariera wiązana była z psychologiczną i socjologiczną charakterystyką jednostki, a odniesienia organizacyjne były odległe i niekonkretne. Uzasadnia to brzmienie definicji, łączące karierę raczej z zawodem niż z organizacją. Ogólność sformułowanej definicji uzasadnia jej aktualność, niemniej jednak we współczesnych realiach brak jej konkretności, umożliwiającej praktyczne zastosowanie.

Literatura

- [1] Argyris C., *Personality and Organization*, Harper&Row, New York 1957.
- [2] Baruch Y., Peiperl M., *Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications*, „Human Resource Management” 2000, nr 39(4).
- [3] Cable D., Judge T.A., *Interviewers' Perceptions of Persons: Organization Fit and Organizational Selection Decisions*, „Journal of Applied Psychology” 1997, nr 82.

- [4] *Career Choice and Development*, red. D. Brown, L. Brooks, Jossey-Bass, San Francisco 1996.
- [5] Derr C.B., *Managing the New Careerists*, Jossey-Bass, San Francisco 1986.
- [6] Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.
- [7] *Ekonomika pracy. Zarys problematyki i metod*, red. F. Michoń, PWN, Warszawa-Kraków 1991.
- [8] Friedman T., *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*, Bantam Doubleday Dell, New York 2000.
- [9] Hall D.T., *Careers In and Out of Organizations*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, Cal. 2002.
- [10] Ivancevich J.M., Glueck W.F., *Foundations of Personnel/Human Resource Management*, Business Publications Inc., Plano, Texas 1986.
- [11] Levinson H., *Men, Management, and Mental Health*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1962.
- [12] Miś A., *Wzorce karier menedżerów [w:] Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI wieku*, red. T. Borkowski, A. Marcinkowski, A. Urbaniec, Księgarnia Akademicka, Kraków 2001.
- [13] Pocztowski A., *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami pracy w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe, AE w Krakowie, Seria Specjalna: Monografie, nr 118, Kraków 1993.
- [14] Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykw, Kraków 1998.
- [15] *Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi i jej wpływ na rynek pracy*, A. Pocztowski, A. Miś, T. Sapeta, J. Purgał, Opracowania PCZ – z. 9, IPiSS, Warszawa 2001.
- [16] Rousseau D.M., *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage, Thousand Oaks, CA 1995.
- [17] Schein E.H., *Organizational Psychology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NY 1965.
- [18] Sherman A.W., Bohlander G.W., *Managing Human Resources*, College Division South Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio 1992.
- [19] Stroh L.K., Brett J.M., Reilly A.H., *A Decade of Change: Managers' Attachment to their Organizations and Their Jobs*, „Human Resource Management” 1994, nr 33.
- [20] Strużyna J., *Wymiary kapitału ludzkiego firmy [w:] Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, red. B. Kozuch, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2000.
- [21] Super D.E., *The Psychology of Careers*, Harper & Row, New York 1957.
- [22] Super D.E., *A Life-span, Life-space Approach to Career Development. Career Choice and Development*, red. D. Brown, L. Brooks, Jossey-Bass, San Francisco 1990.
- [23] Szałkowski A., Miś A., Piechnik-Kurdziel A., *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, AE w Krakowie, Kraków 1996.
- [24] Walton J., *Strategic Human Resource Development*, Prentice Hall, London 1999.

Career Management in Organisations. From Hiring to Contract

In this article, the author tracks the changes in the approach to shaping the individual careers of employees in organisations. Organisations undergoing transformation restructure their activities in reaction to the changing requirements of the environment. This applies to all functions, including the personnel function. The issue of the career

in the personnel function, hitherto included among personnel development tools, has slowly become more extensive in scope. It is evolving from the role of a tool to the level of a personnel management task equal to the tasks that had heretofore been perceived as paramount. It also reveals the direction in which the function is evolving: towards the subordination of other personnel tasks (i.e., recruitment, planning, motivation, etc.). Traditional “employment” of workers, providing job stability over a longer period of time, is not equal to the pressure of the changing environment. The future of the career issue in organisations requires a re-definition of the tasks making up the personnel function and a change in how individual employment is understood. Emerging trends point to the need to shorten employment contracts for employees with flexible skills that can easily adapt to changing conditions.



biblioteka
główna UEK