

# Koncepcja przyszłościowego modelu kariery zawodowej

JAROSŁAW RUDNICKI

*Institut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański*

Zmiany zachodzące w organizacji oraz w jej otoczeniu i jednocześnie rosnące oczekiwania pracowników, wymuszają przeorientowanie dotychczasowego podejścia do zasobów ludzkich. W tym kontekście, jedynym planowym i całościowym programem doskonalenia i rozwoju zawodowego pracownika w organizacji przyszłości będzie kariera zawodowa. Podkreślić należy, że przyszłość organizacji będzie ściśle związana z planowaniem i realizacją karier zawodowych jej pracowników. Zmiana polityki personalnej sprawi, że kariera zawodowa będzie postrzegana, przede wszystkim, jako warunek konieczny prawidłowego funkcjonowania pracownika w organizacji przyszłości, a w konsekwencji nieodzowny warunek osiągnięcia założonych celów organizacyjnych.

**Słowa kluczowe:** kariera zawodowa, organizacja przyszłości, pracownik wiedzy, model kariery zawodowej, uczenie się.

## Wstęp

Współczesny, świadomy swojej wartości pracownik, posiada określone i sprecyzowane cele osobiste oraz zawodowe, a także rozumie ich zależność i współbieżność. Oczekuje on zatem możliwości pogłębiania i doskonalenia swej wiedzy czy umiejętności zawodowych w sposób planowy, systematyczny i długookresowy, przy jednoczesnym respektowaniu jego celów osobistych. Taka postawa staje się decydująca przy wyborze miejsca i rodzaju pracy. Kluczem do sukcesu organizacji jest zatem takie kreowanie polityki personalnej, aby poprzez tworzenie warunków sprzyjających pozytywnym postawom wobec doskonalenia i rozwoju zawodowego, wspieranie i motywowanie pracowników w zdobywaniu wiedzy, umiejętności czy doświadczenia, jednocześnie harmonijnie godzić potrzeby, cele i możliwości organizacji z ich indywidualnymi planami i celami. Możliwość taką daje jedynie

kariera zawodowa, będąca aktywnym, spójnym, planowym, a przez to całościowym systemem doskonalenia i rozwoju zawodowego, obejmującym cały okres aktywności zawodowej i uwzględniającym możliwości, cele i potrzeby organizacji oraz pracownika, a także wyznaczającym zbieżność celów obu tych podmiotów. Dzięki temu możliwe staje się pozyskiwanie i utrzymanie najbardziej wartościowych pracowników, a także zapewnienie organizacji ich pełnego zaangażowania.

Celem artykułu jest przedstawienie autorskiej koncepcji kariery zawodowej w oparciu o organizację przyszłości.

## 1. Pracownik organizacji przyszłości

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji pojęcia kariery zawodowej. Prekursorem w definiowaniu tego terminu jest D.T. Hall (1976), którego książka „Careers in Organizations” wydana w 1976 roku stała się pozycją źródłową, inspirowaną wielu autorów zajmujących się tym zagadnieniem. A. Pocztowski (2003) wyróżnił trzy sposoby definiowania kariery zawodowej, w których:

- eksponowane są osiągnięcia zawodowe pracownika,
- eksponowane są wzorce zmian związanych z wykonywaną pracą,
- kładzie się nacisk na kolejność zadań podejmowanych przez pracownika w trakcie jego aktywności zawodowej.

Analizując sposoby rozumienia kariery zawodowej można zauważyć duże zróżnicowanie podejść. Poczynając od wąskiego ujmowania kariery jako sekwencji stanowisk, ról lub funkcji pełnionych przez pracownika, a skończywszy na szerokim jej charakteryzowaniu jako sekwencji doświadczeń zawodowych (Pocztowski, 2003).

Spośród definicji kariery zawodowej na uwagę zasługują te zaprezentowane przez: A. Miś (2003): „indywidualna sekwencja doświadczeń, ról i relacji interpersonalnych związanych z pracą w organizacji”, (która jest zbieżna z definicją zaprezentowaną przez M. Arthura, D. Halla i B. Lawrence (za: Miś, 2002), oraz A. Pocztowskiego (2003): „rozwój zawodowy jednostki w toku jej życia” Na koniec warto zwrócić uwagę na podejście w definiowaniu kariery zawodowej, L. Zbiegień-Maciąg (1996): „kariera jest to sformalizowany program rozwoju i doskonalenia pracownika”. Należy zaznaczyć, że zdaniem autora ta ostatnia definicja najtrafniej oddaje sens i znaczenie pojęcia kariery zawodowej.

Rozpatrując zagadnienia rozwoju zawodowego, należy podkreślić istotną i wiodącą rolę pracownika. To on jest głównym przedmiotem i podmiotem tego procesu, przy czym ostatecznie ją kształtuje i realizuje w oparciu o organizacyjne uwarunkowania.

Pracownik planujący i realizujący karierę zawodową powinien odznaczać się pewnymi cechami, które predysponują go do zadań, ról czy funkcji wynikających z planów, zamierzeń i celów. Ten splot cech intelektu poparty posiadaną wiedzą staje się atrakcyjny z punktu widzenia organizacji, a jednocześnie jest atutem pracownika. Jest to efektem szeroko rozumianej edukacji, która rozpoczyna się w domu rodzinnym, w którym, oprócz przekazywania wiedzy, wykształca w człowieku potrzebę jej zdobywania i pogłębiania. Efektem tego procesu są pożądane postawy wobec rozwoju i uczenia się. Równoległe wykształcane są także inne ważne cechy, jednak ze względu na główny przedmiot artykułu analizie zostanie poddany aspekt wiedzy.

Kształtowanie osobowości człowieka zorientowanego na wiedzę rozpoczyna się od najmłodszych lat poprzez formowanie postawy, wyrażającej się wewnętrzną potrzebą nieustannego jej zdobywania. W kontekście współczesnych zmian organizacyjnych właściwe jest również, aby wykształcić w człowieku potrzebę dzielenia się wiedzą, a nie jej kumulowania. Jest to niezwykle istotny problem, bowiem cecha ta jest fundamentem organizacji przyszłości. Nie można sobie wyobrazić istnienia organizacji opartej na wiedzy bez tego elementu. Można zatem stwierdzić, że warunkiem koniecznym trwania tych organizacji jest wytworzenie w umyśle człowieka przekonania, że dzielenie się wiedzą jest szansą, a nie zagrożeniem. Tak ukształtowany w procesie wychowawczym i edukacyjnym człowiek staje się pożądanym przez organizację pracownikiem, który będąc jej aktywnym uczestnikiem, realizuje własne cele zawodowe w oparciu o organizacyjne uwarunkowania, a dzięki partnerstwu czynnie uczestniczy w stworzeniu i realizacji jej strategii na bazie trwałych zapisów, wyznaczaniu i realizacji celów organizacyjnych, a jednocześnie, w oparciu o powyższe działania, wytycza obszary zbieżności własnych dążeń zawodowych, zgodnych z organizacyjnymi.

Pracownik ukształtowany w procesie wychowawczym i edukacyjnym, silnie zmotywowany, realizujący własne zamierzenia zawodowe jest otwarty na nowe wyzwania, a także chętnie podejmuje trudne działania i decyzje. Posiada wysoki poziom samoświadomości, rozumianej jako świadomość swojej wartości, własnych możliwości i ograniczeń, przez co stawia wysokie wymagania sobie, otoczeniu i organizacji. Oczekuje możliwości doskonalenia i rozwoju umiejętności zawodowych, przy jednoczesnym zachowaniu określonego nastawienia do celów osobistych. Taka postawa jest dominującym czynnikiem w wyborze miejsca i rodzaju pracy, a przede wszystkim sposobu i miejsca realizacji własnej kariery zawodowej. Przez to jednostka staje się aktywnym i odpowiedzialnym uczestnikiem organizacji, który trwale wpisuje się w jej funkcjonowanie, a jednocześnie aktywnie realizuje cele organizacyjne. Postawa pracownika wymusza zatem na organizacji przeorientowanie dotychczasowej polityki personalnej, dostosowując

ją do oczekiwania pracownika. Bowiern pracownik świadomy swojej wartości oraz mający jasno sprecyzowane cele zawodowe będzie poszukiwał organizacji, która zapewni mu kompleksowe wsparcie w rozwoju zawodowym oraz możliwość realizacji celów zawodowych. To kompleksowe podejście jest nie tylko warunkiem koniecznym, lecz również staje się atutem organizacji przy pozyskiwaniu pożądanych pracowników z rynku pracy. Możliwość realizacji kariery zawodowej, a także całościowe, wszechstronne i kompleksowe wsparcie organizacji w jej planowaniu oraz realizacji zadań i celów wynikających z tych planów tworzy podwaliny długotrwałej i efektywnej współpracy opartej na wspólnocie celów, wzajemnym szacunku i zaufaniu. Należy jednoznacznie stwierdzić, że ukierunkowanie działań personalnych na doskonalenie i rozwój pracowników poprzez planowanie i realizację ich karier zawodowych wymusza nowe podejście, którego rezultatem będzie traktowanie pracowników jak partnerów, będących w centrum zainteresowania i uwagi organizacji, co w konsekwencji doprowadzi do indywidualnego podejścia do każdego pracownika.

## **2. Autorska koncepcja (rozwoju) kariery w organizacji przyszłości**

Na wstępie należy odnieść się do pojęcia organizacji przyszłości, którą P. M. Senge (1998), w książce pt. „Piąta dyscyplina” opisuje w kontekście budowania trwałej przewagi konkurencyjnej przy pomocy organizacji opartej na wiedzy i definiuje jako: „organizacja, która ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości”. Inną, ciekawą definicją jest zaprezentowana przez autorów W. M. Grudzewskiego i I. Hejduk (2004), którzy charakteryzują organizację opartą na wiedzy jako podmiot, którego struktura skoncentrowana jest na kreowaniu wartości dodanej poprzez wykorzystywanie wiedzy.

Kariera zawodowa jest mocno osadzona w organizacji, dlatego też ma ona istotny wpływ na jej kształt i przebieg. Każda organizacja tworzy i realizuje system kształtowaniem karier zawodowych pracowników, który jest zgodnie z wytycznymi strategii, co ma wpływ na planowanie zasobów ludzkich.

Organizacja ze swej strony musi przeorientować dotychczasowe działania, nakierowując je na wsparcie, pomoc, motywowanie i kontrolę wyników. To podejście pozwala na dostosowanie tempa rozwoju pracowników do ich indywidualnych możliwości, przy uwzględnieniu zbieżności celów organizacji i pracowników. Istotną zaletą tego podejścia jest elastyczne dostosowywanie planów kariery zawodowej do indywidualnych możliwości pracownika przy uwzględnieniu celów, potrzeb i możliwości organizacji. Można zatem stwierdzić, że tendencja do

przesuwania ośrodka odpowiedzialnego za planowanie i realizację kariery zawodowej w kierunku pracownika przy zachowaniu wszechstronnego wsparcia i organizacyjnej kontroli jest słuszna. Jest to wynikiem nie tylko ewolucyjnego podejścia do tego zagadnienia, ale przede wszystkim wynikiem wzrostu samoświadomości pracownika – świadomości swojej wartości, posiadanej wiedzy, predyspozycji i doświadczenia, wyznaczonych celów, możliwości i ograniczeń oraz ról pełnionych w organizacji. Wynikiem tego jest elastyczne dopasowanie kariery zawodowej do indywidualnych potrzeb i możliwości pracownika i organizacji.

Rosnąca rola wiedzy we współczesnej rzeczywistości stawia przed realizatorami kariery zawodowej nowe wyzwania, wpływając istotnie na ich postawy, funkcjonowanie oraz relacje z otoczeniem. Organizacja tworząc i upowszechniając wiedzę, lokuje ją przede wszystkim w zasobach ludzkich. Problemem pozostaje funkcjonowanie wiedzy w organizacji, a dokładniej pozyskiwanie nowej wiedzy, jej dystrybucja, dysponowanie nią oraz wykorzystywanie wiedzy nowo pozyskanej w kontekście już nabytej, a wreszcie jej kreowanie, rozumiane jako budowanie przewagi konkurencyjnej z jej wykorzystaniem. Jest wiele narzędzi, metod i sposobów, które temu służą, jednak istotą problemu pozostanie umiejętność identyfikacji potrzeb, dążeń i aspiracji pracowników i pozyskiwania wiedzy oraz jej dystrybucji. Jednak wiedza w organizacji oraz jej stosowanie związane jest jednoznacznie z jej pracownikami. Wynika to wprost z założeń organizacyjnych, które jednoznacznie wskazują, że podstawą istnienia tejże organizacji jest ciągłe i świadome pozyskiwanie wiedzy, a jednocześnie dzielenie się nią przez wszystkich jej uczestników. Mając na uwadze dotychczasowe konstatacje dotyczące właściwości kariery zawodowej oraz powyższe stwierdzenia można przyjąć, że realizowanie kariery zawodowej przez pracowników jest dla organizacji opartej na wiedzy warunkiem koniecznym jej istnienia. Zakłada bowiem nieustanne, systematyczne i planowe uczenie się. To także tłumaczy, dlaczego tradycyjne organizacje nie realizują świadomie i celowo karier zawodowych swoich pracowników, bagatelizując ich znaczenie.

Pozyskanie wiedzy przez organizację oraz późniejsze nią dysponowanie może nastąpić dwiema drogami: poprzez uczenie się jej pracowników lub poprzez pozyskiwanie nowych osób posiadających pożądaną wiedzę, zaś funkcjonowanie wiedzy w organizacji usankcjonowane jest procedurami, zaleceniami, wytycznymi oraz innymi sposobami i metodami, które każda organizacja indywidualnie uzna za odpowiednie. Zatem problemem w omawianym obszarze pozostaje stworzenie mechanizmów i procedur pozyskiwania nowych pracowników wraz z identyfikacją ich cech osobowościowych, posiadanych zasobów wiedzy oraz określeniem ich potencjału.

Przypatrując się kluczowym zadaniom funkcji personalnej można wyodrębnić najistotniejsze z nich: pozyskiwanie poświadczonych pracowników o poszukiwanych

cechach oraz posiadających niezbędny zasób wiedzy, identyfikacja potencjału pracowników, doskonalenie i rozwój pracowników oraz motywowanie. Spośród wspomnianych zadań na szczególną uwagę zasługuje identyfikacja potencjału pracowników obejmująca pełną analizę ich kwalifikacji. Zawiera ona również informacje związane z realizacją ich karier zawodowych. Na jej podstawie można stworzyć program doskonalenia i rozwoju obejmujący nie tylko zdobywanie niezbędnej wiedzy i umiejętności, ale również realizację aspiracji zawodowych pracowników. Powstały program obejmujący całościowo zagadnienie musi oczywiście zawierać odpowiednie narzędzia, niezbędne do realizacji zadań. Organizacja powinna zatem stworzyć warunki rozwoju, mając na uwadze swoje korzyści oraz chęć zatrzymania pożądanego pracownika. Dlatego też zmuszona jest do wszelkich działań mających na celu przyciągnięcie i utrzymanie najlepszych pracowników. Te działania rozpoczynają się w trakcie rekrutacji, kiedy kandydat musi być poinformowany o możliwościach rozwoju w danej organizacji oraz perspektywach rozwoju własnej kariery zawodowej. Akcje informacyjne należy przeprowadzać na bieżąco, dodatkowo uwzględniając informacje na temat wakatów oraz ruchów pracowniczych.

Punktem wyjścia do rozważań o przyszłości kariery zawodowej jest zatem zrozumienie zmian zachodzących w organizacjach. Wspomniana orientacja na wiedzę oraz zmiany z tym faktem związane zachodzące w organizacji m. in. tendencja do spłaszczania struktur organizacyjnych, wymuszają nowe spojrzenie na karierę zawodową oraz przeorientowanie sposobów jej planowania i realizacji. W związku z powyższymi faktami należy stanowczo odrzucić myślenie o karierze zawodowej jako sekwencji stanowisk, lecz trzeba przyjąć za wykładnię rozumowania o niej jako o zdobywaniu doświadczenia, pełnieniu ról lub funkcji.

Rozwijający się współcześnie typ kariery zawodowej określane jest najczęściej jako (Bohdziewicz, 2008):

- kariery zmiennej proteańskiej – trwającej przez całe życie zawodowe pracownika, będące sekwencją pozyskiwanych doświadczeń oraz procesem kumulowania wiedzy i umiejętności,
- kariery bez granic – jako wynik częstych transferów pracownika do różnych organizacji, form zatrudnienia, a także do różnych specjalności zawodowych lub nawet zawodów.

Przebieg kariery zawodowej może zatem następować trzema drogami: tradycyjną w oparciu o jedną lub kilka organizacji, alternatywną w oparciu o wiele organizacji (kariera bez granic) lub też realizowaną w oparciu o samozatrudnienie.

Wartość samozatrudnienia w omawianej problematyce jest wielce wątpliwa, a wynika to ze specyfiki tej formy działalności, dlatego też nie będzie ona omawiana w ramach niniejszego artykułu. Warto skupić uwagę na karierze bez granic

opartej na wielu organizacjach, która dedykowana jest wąskiej grupie wysoko wyspecjalizowanych pracowników. Postrzegają oni każdą organizację nie jako wyodrębniony podmiot, lecz jako zbiór stanowisk, ról lub funkcji, które pragną pełnić, realizując własną ścieżkę kariery zawodowej. Budowa ścieżki kariery oraz jej późniejsza realizacja jest wyłącznie domeną pracownika, zaś organizacja jest jedynie miejscem realizacji celów cząstkowych, związanych z nabyciem potrzebnej wiedzy, doświadczenia lub rozwiązania konkretnego problemu. Celem tego podejścia jest zatem zdobywanie wiedzy i doświadczenia. Karierę bez granic można przedstawić jako rozwijającą się sekwencję doświadczeń zawodowych, rozumianych jako zbiór wiedzy i umiejętności, postaw i kontaktów międzyludzkich, utworzonych w trakcie realizacji tejże kariery. Powyższe podejście przesuwa zainteresowanie pracownika z dotychczasowych celów, takich jak obejmowanie kolejnych stanowisk, wynikających z planów ścieżki kariery zawodowej, w kierunku bardziej abstrakcyjnych czynników, takich jak znaczenie danej wiedzy, nowe sposoby jej spożytkowania, czy też stopień zintegrowania i spójności poszczególnych doświadczeń zawodowych.

Analizując karierę bez granic w kontekście zmian organizacyjnych oraz orientacji na wiedzę, można przypuszczać, że w przyszłości znacząco wzrośnie zainteresowanie tym modelem. Podyktowane będzie to rosnącymi potrzebami i wymogami pracowników, którzy na bazie zmieniających się uwarunkowań organizacyjnych poszukiwać będą własnej drogi rozwoju zawodowego. Jeśli założycy, że w przyszłości w wyniku zmian zatarciu ulegną granice organizacji, a ona sama przekształci się w podmiot elastyczny, to jednocześnie jej struktura ulegnie rozmyciu, a tradycyjne rozumienie ścieżki kariery zawodowej straci rację bytu. Co więcej, mówienie o ścieżce kariery w tym ujęciu będzie niezwykle trudne i wielce kontrowersyjne. Trudno jest bowiem rozpatrywać rozwój zawodowy, jeśli pracownik nakreślając swoje działania, kieruje się autonomią, dynamiką własnej aktywności oraz środowiska czy też elastycznym podejściem do własnego rozwoju, otoczenia i uwarunkowań. Jego spojrzenie poprzez pryzmat własnego rozwoju i zmian organizacyjnych sprowadza się zatem do rozpatrywania organizacji nie jako wydzielonego podmiotu, lecz jako zbioru stanowisk, funkcji lub ról, które chce i może pełnić. W tym podejściu kariera zawodowa staje się z jednej strony otwarta, z drugiej trudna do kontrolowania lub oceniania, kształtowania i planowania przez otoczenie. Jeśli założycy również, mając na uwadze wcześniejsze stwierdzenia oraz to, że w przyszłości podstawową komórką organizacyjną będzie zespół, to wydaje się wręcz konieczne planowanie kariery zawodowej w oparciu o ten model. Jeśli przyjąć dodatkowo założenie, że ów zespół będzie tworzony wyłącznie po to, aby rozwiązać jakiś problem, wdrożyć nowe rozwiązanie lub w innym konkretnym celu, to można przyjąć za pewnik, iż jedynym modelem kariery zawodowej będzie

właśnie kariera bez granic. Szczególnie ten model odpowiada właśnie charakterowi zespołów zadaniowych (tworzonych w konkretnym celu, a później rozwiązanych). Bowiem w tym wypadku pracownik zachęcony jest do wejścia do zespołu, a jednocześnie niezwiązany formalno-prawnie z organizacją; funkcjonuje w nim, nabywając potrzebnej mu wiedzy lub doświadczenia albo też pełniąc określoną funkcję, która wynika z założeń jego ścieżki kariery, a po rozwiązaniu zespołu opuszcza organizację. Zatem wielce wątpliwe jest, aby w przyszłości w tym ujęciu możliwe było ograniczenie kariery zawodowej do jednej organizacji lub istnienie modeli bazujących na jednej lub kilku organizacjach.

Tradycyjne podejście do kariery zawodowej rozumiane jest jako doskonalenie i rozwój pracownika; planowane i realizowane bywa w oparciu o jedną lub kilka organizacji, przy czym zmiana organizacji najczęściej odbywa się w wyniku niemożności realizacji planów kariery zawodowej. Zatem domeną tego podejścia jest długotrwała i wszechstronna współpraca w obrębie jednej organizacji.

Zmiany w zakresie struktur, wielkości czy form organizacyjnych, jakie będą następować w organizacjach, uwarunkowane będą wymogami otoczenia. Przetrwanie zapewni im umiejętność i szybkość wprowadzania zmian, a siłą napędową tych zmian będą pracownicy. Dlatego też priorytetową kwestią pozostanie pozyskanie i utrzymanie pracowników kluczowych poprzez przyciąganie ich do organizacji, która musi być postrzegana jako atrakcyjne miejsce pracy, pozwalające kreować wiedzę i zaspokajać ich potrzeby. O ile pozyskanie tychże pracowników nie sprawia większych problemów, o tyle utrzymanie ich w organizacji jest zadaniem niezwykle trudnym i długotrwałym, a jednocześnie wielowątkowym i wielokierunkowym.

Przyszłość należeć będzie do specjalistów posiadających wysoki poziom kompetencji, często o unikalnych specjalnościach, co do których dotychczasowe rozwiązania i działania personalne mogą być skazane na porażkę. Podstawą ich funkcjonowania stanie się urzeczywistnienie koncepcji organizacji opartej na wiedzy, co przejawiać się będzie tworzeniem warunków umożliwiających kreowanie i transfer wiedzy poprzez tworzenie zespołów współpracujących ze sobą specjalistów, które w ramach swej działalności będą nastawione na permanentne tworzenie wiedzy, gromadzenie jej oraz wymianę poprzez dzielenie się ze wszystkimi jej uczestnikami. Zatem podstawą organizacji opartej na wiedzy stanie się zespół, który tworzyć będzie kapitał ludzki rozumiany jako: wiedza, doświadczenia i umiejętności pracowników. W tym ujęciu, w odróżnieniu od modelu kariery bez granic, zespół utworzony będzie z pracowników kluczowych, którzy stanowią rdzeń organizacji. Natomiast otoczeniem tego rdzenia będą pracownicy zatrudnieni na czas określony lub czasowo, tworząc organizacyjne dopełnienie. To dopełnienie utworzone z tzw. pracowników peryferyjnych będzie pełnić rolę



członu wykonawczego, zaś rdzeń będący w centrum uwagi organizacji, będzie ośrodkiem innowacyjnym. Ze względu na istotę funkcjonowania wiedzy w organizacji problemem pozostanie wymiana wiedzy pomiędzy składowymi oraz funkcjonowanie wiedzy w rdzeniu. Bowiem tu istotą problemu pozostaje odnawianie zasobu wiedzy, które możliwe jest, jak już wspomniano, albo poprzez zdobywanie jej przez uczestników, albo poprzez pozyskiwanie nowych pracowników posiadających pożądaną wiedzę. Dlatego też ważne jest, aby zapewnić pracownikom możliwość jej transferu. Z punktu widzenia zagadnienia istotne jest również umożliwienie transferu pracowników pomiędzy rdzeniem a otoczeniem. Należy mieć również świadomość, że w trakcie funkcjonowania powyższego modelu granice pomiędzy składowymi mogą i w praktyce będą się zacierać. Silnym motywatorem dla uczestników organizacji będzie chęć przystąpienia do rdzenia oraz długotrwałe pozostanie w nim.

Analizując powyższy model funkcjonowania organizacji rozpatrywany przez pryzmat karier zawodowych jej uczestników, należy jednoznacznie stwierdzić, że w powyższym przykładzie niezwykle trudno jest realizować ścieżkę kariery zawodowej tradycyjnie zorientowaną. W tym modelu oraz w przyszłości, w organizacjach opartych na wiedzy, dominującym przebiegiem ścieżki kariery zawodowej będą przesunięcia poziome, które charakteryzować się będą względnie dużą nieliniowością. Odpowiada temu model kariery zawodowej oparty na typie kariery specjalisty, zorientowany na przedsiębiorczość lub też autonomię. Jednak wydaje się, że główną rolę odegra typ kariery zawodowej specjalisty.

Niewątpliwie przedstawione wcześniej, a wymienione powyżej typy karier zawodowych ulegną modyfikacjom wynikającym po części ze zmiany podejścia do karier zawodowych jej uczestników, po części ze zmian organizacyjnych, które wprost wymuszają przeorientowanie dotychczas formowanych poglądów, dostosowując i dopasowując je do wymogów zmian i podejść. Zatem można przyjąć, że wspomniane typy karier ulegną przeorientowaniu zarówno co do formuły, jak i treści.

W tym ujęciu kariera menedżerska będzie realizowana przez bardzo wąską grupę osób. Jej udział w ogólnej liczbie karier zawodowych będzie znikomy. Wynika to wprost z uwarunkowań organizacyjnych, które preferują poziome ścieżki karier. Analizując przyszłość pozostałych typów karier zawodowych, można pokusić się o pewną gradiencję.

Podstawowym typem karier zawodowych w przyszłości będzie kariera specjalisty. Rozpatrując ją w kontekście zespołów, ich funkcjonowania, roli i znaczenia w organizacji zorientowanej na wiedzę, wydaje się, że ten typ karier jest najbardziej odpowiedniejszy dla członków zespołów. Jeśli założyć, że podstawowym zadaniem pracownika, w ujęciu rozwojowym, będzie podnoszenie kwalifikacji oraz rozwój

umiejętności w zakresie swej specjalności, co skutkować będzie zwiększeniem autonomii, to wyraźnie widać dopasowanie tego typu kariery do potrzeb i wymogów pracy zespołowej w organizacji zorientowanej na wiedzę. Można zatem stwierdzić, że typ ten będzie pierwszym stopniem kariery zawodowej w powyższym ujęciu organizacyjnym.

Przypatrując się dwóm pozostałym typom karier zawodowych, można zauważyć, że są one rozwinięciem poprzedniego typu – jego kontynuacją.

Kariera oparta na przedsiębiorczości, realizowana w oparciu o indywidualne cechy pracownika, której efektem jest prawo do swobodnego działania wykraczające poza przyjęte regulaminy, stać się może następnym etapem realizacji indywidualnej kariery pracownika. To podejście wydaje się stać wyżej w hierarchii typów karier, ze względu na wspomnianą swobodę działania oraz silne wykorzystanie w tym działaniu cech osobowych pracownika, co z naciskiem należy podkreślić. Analizując ten model kariery, w kontekście organizacji opartej na wiedzy, można wysnuć wiele interesujących wniosków. Przede wszystkim dedykowana jest ona osobom twórczym, wykazującym inicjatywę w działaniu, a jednocześnie umożliwia dość swobodne działanie w obrębie organizacji, co może pozytywnie wpłynąć zarówno na pozyskiwanie wiedzy, jej dystrybucję w obrębie zespołów lub pomiędzy zespołami, a także pomiędzy rdzeniem a otoczeniem. Swoboda działania umożliwia także pozyskiwanie nowych doświadczeń, które pracownik funkcjonując w innym przypadku mógłby nie nabyć. Ma również inne zalety. Ze względu na wspomnianą swobodę działania oraz podejście organizacji do tego typu karier zawodowych zezwala się, za obustronną zgodą, na nieprzestrzeganie reguł, norm czy zaleceń obowiązujących pozostałych pracowników. Pozwala w konsekwencji pracownikowi skupić się na działaniach, które predysponują go do ich wykonywania, dostosować tempo zdobywania wiedzy do jego możliwości czy też pozwala na indywidualny dobór współpracowników do wykonywania zadań. Można zatem stwierdzić, że ten typ kariery w większym stopniu opiera się na cechach osobowych pracowników, a dzięki możliwości swobodnego funkcjonowania w organizacji umożliwia pracownikowi w pełni wykorzystać własny potencjał.

Kariera oparta na autonomii wydaje się stać najwyżej w hierarchii typów karier zawodowych w organizacji przyszłości. Podstawą jej egzystencji jest samodzielność oraz nieskrępowane działanie opartej na niezależności, wynikającej wprost z zaufania. Pracownik realizujący ten typ kariery zawodowej nie jest zainteresowany obejmowaniem jakichkolwiek stanowisk, co w kontekście organizacji opartej na wiedzy ma istotne znaczenie. Dlatego też organizacja ze swej strony musi mu zaoferować indywidualny plan karier zawodowych, zależny od jego podejścia do swojego rozwoju zawodowego, wynikającego z silnego poczucia osobistej odpowiedzialności. Ten typ karier zawodowych dedykowany jest dość wąskiej grupie osób.

Wynika to wprost z założeń, które mogą spełnić nieliczni. Dlatego też, pomimo atrakcyjności z punktu widzenia organizacji, kariera oparta na autonomii będzie miała dość ograniczone znaczenie.

Zaprezentowane trzy koncepcje typów karier zawodowych wpisują się trwale w organizację przyszłości, w której z założenia wymaga się innowacyjnego podejścia do rozwoju pracowników, opartych na osobowym ujęciu zagadnienia. Organizacja przyszłości, której podstawą funkcjonowania będzie zespół, aby w pełni realizować cele organizacyjne, musi stwarzać możliwości rozwoju zawodowego swych pracowników poprzez tworzenie spójnych, zaplanowanych, wszechstronnych i wielowątkowych planów permanentnego uczenia się. Można przypuszczać, że kariera zawodowa w przyszłości, dostosowująca się do zmian organizacyjnych i rosnących wymogów pracowników, będzie ewoluowała w kierunku silnego dopasowania do cech osobowych pracowników przy jednoczesnym wykorzystaniu ich potencjału twórczego przy wszelkiej pomocy i ukierunkowaniu działań ze strony organizacji. Gradiencja karier zawodowych wynikająca ze stopnia swobody działania oraz jej zakresu, wprowadza podział karier zawodowych, który trwale związany będzie z pracą zespołową, lecz na różnych poziomach organizacyjnego zaangażowania. To podział zależny od poziomu kwalifikacji, w tym posiadanej wiedzy, chęci jej zdobywania i dzielenia się nią, zaangażowania organizacyjnego i zespołowego, elastyczności w działaniu, ukierunkowania na osiągnięcie celów, chęci podejmowania nowych wyzwań oraz nabytych w trakcie pracy doświadczeń.

Ostatnim interesującym rozwiązaniem funkcjonowania karier zawodowych w przyszłości jest model łączący cechy kariery bez granic oraz kariery w ujęciu tradycyjnym.

Pozostając przy wspomnianych założeniach organizacji opartej na wiedzy, która w swym obrębie tworzy zespoły zadaniowe wyłącznie na czas realizacji konkretnego zadania, rozwiązania problemu lub wdrożenia danego planu, można wskazać modele karier, które w przyszłości również mogą funkcjonować obok już wspomnianych, a jednocześnie łączyć cechy obu ich ujęć.

W tym przypadku pracownik pozostający w organizacji poszukuje zadań, funkcji lub ról, które są zgodne z jego planami kariery zawodowej. Rozpatruje zatem organizację pod tym kątem, nie uwzględniając jednocześnie struktury organizacyjnej wraz z hierarchią stanowisk. Co więcej – nie jest nimi zainteresowany. W trakcie swej aktywności pracownik stara się kierować własną karierą zawodową w układzie zadaniowym, pomijając układ stanowiskowy. Ten wariant pozwala mu na dobór działań, które są interesujące i celowe z punktu widzenia jego planu kariery zawodowej, ale w żaden sposób nie łączą się z chęcią zajmowania kolejnych stanowisk, co jest charakterystyczne dla klasycznego ujęcia kariery zawodowej. Analizując ten przypadek kariery zawodowej można wskazać

składowe pochodzące z dwóch poprzednich modeli. Niewątpliwie rozpatrywanie organizacji poprzez pryzmat stanowisk, ról bądź funkcji z pominięciem jej struktury organizacyjnej oraz hierarchii stanowisk jest cechą charakterystyczną kariery bez granic, zaś pozostawanie pracownika w obrębie jednej organizacji – ujęcia klasycznego kariery zawodowej. Zestawienie cech obu podejść pozwala na dopasowanie powstałego modelu kariery do potrzeb i wymogów pracowników organizacji przyszłości, przy jednoczesnym uwzględnieniu organizacyjnych uwarunkowań. Wydaje się, że ten model w przyszłości będzie pełnić wiodącą rolę. Wynika to z faktu, że pracownik, pomimo posiadania wysokich kwalifikacji, często unikatowych, niechętnie zmienia miejsce pracy, co wynika m. in. z uwarunkowań osobowych, osobistych przyzwyczajzeń oraz przywiązania do miejsca zamieszkania. Należy bowiem pamiętać, że pomimo zmian oraz ich świadomości, pewne zachowania i nawyki niezwykle trudno jest zmienić. Dla pracownika istotne jest, aby realizować plany kariery zawodowej w oparciu o organizację, której będąc aktywnym uczestnikiem, zna zasady i mechanizmy jej funkcjonowania, relacje w niej panujące oraz inne istotne elementy. Jednocześnie będzie zainteresowany indywidualnym i aktywnym rozwojem zawodowym oraz wykorzystaniem własnego potencjału w oparciu o organizacyjne uwarunkowania. Można zatem stwierdzić, że model ten, łączący zalety obu wcześniejszych ujęć, atrakcyjny w swej formule, stanie się interesujący dla pracowników organizacji przyszłości.

## Podsumowanie

Kariera zawodowa w przyszłości będzie trwale związana z pracownikiem, przy jednoczesnym jej kształtowaniu przez organizacyjne uwarunkowania, przez co stanie się jedynym wszechstronnym, planowym programem permanentnego doskonalenia i rozwoju zawodowego. Organizacja, która będzie zmierzać w kierunku organizacji opartej na wiedzy, wymagać będzie nowatorskiego podejścia do pracowników oraz nowych rozwiązań personalnych. Pracownik przyszłości to pracownik wiedzy, który będzie zarówno posiadał potrzebę jej zdobywania, jak i dzielenia się nią w obrębie organizacji. Mając świadomość znaczenia i roli, jaką będzie pełnił w organizacji, będzie on formułował jasno sprecyzowane sygnały, odnoszące się do jego wszechstronnego funkcjonowania i rozwoju w organizacji. Nowa sytuacja, wymogi stawiane przez otoczenie, a przede wszystkim przez jej uczestników z wyartykułowaniem roli i znaczenia pracownika, przeorientuje wszystkie dotychczasowe formuły funkcjonowania organizacji. Działania personalne, czy mówiąc ogólnie funkcja personalna, ulegnie takim przeobrażeniom, że rozpatrywanie jej przez pryzmat współczesnych uwarunkowań będzie działaniem

bezpodmiotowym. Priorytetowym zadaniem całej organizacji będzie pozyskanie i utrzymanie pracowników kluczowych, posiadających wysoki poziom kwalifikacji, umiających podejmować samodzielne decyzje, kreatywnych, jednocześnie będących aktywnymi i zaangażowanymi jej uczestnikami. Pracownik przyszłości to pracownik wiedzy obdarzony zdolnością do uczenia się, zarówno zbiorowego, jak i indywidualnego, posiadający naturalną łatwość dzielenia się posiadaną wiedzą. Te oraz inne przymioty sprawiają, że dotychczasowe podejście organizacyjne do funkcjonowania pracowników staje się niewystarczające, nieadekwatne oraz zniechęcające do dalszej efektywnej pracy. Mając na uwadze fakt, że nośnikiem wiedzy są pracownicy, a organizacja kumuluje wiedzę w zasobach ludzkich, można stwierdzić, że organizacja oparta na wiedzy to przede wszystkim podmiot, który kładzie szczególny nacisk na doskonalenie i rozwój swoich pracowników. To w konsekwencji podmiot, który stworzył i wdrożył oraz sukcesywnie stosuje mechanizmy kierowania pracownikami wiedzy. Najważniejszym tego przejawem są systemowe rozwiązania planowania i realizacji karier zawodowych pracowników.

Kariera zawodowa pracowników kluczowych, będąca w centrum zainteresowania organizacji, stanie się osią współpracy organizacyjnej. Rola organizacji zmieni się z nakazowo-decyzyjnej w rolę wspierająco-doradczą. Przeorientowanie podejścia personalnego sprawi, że kariera zawodowa będzie postrzegana przez wszystkich jako warunek konieczny funkcjonowania pracownika wiedzy w organizacji, a w konsekwencji warunek osiągnięcia sukcesu przez organizację.

Kariera zawodowa będzie ewoluować w kierunku ścisłego dopasowania do osobowych cech pracownika, stając się częścią życia zarówno zawodowego, jak i osobistego. Zatem należy jednoznacznie odrzucić przekonanie o własności lub współwłasności organizacyjnej kariery zawodowej. Będzie ona wyrazem przekonań pracownika, jego postaw, zapatrywań, a jednocześnie wyrazem dążeń, aspiracji i celów zawodowych. Stanie się w końcu niezbędnym „narzędziem” do realizacji tych celów, zarówno zawodowych, jak i osobistych, niezastąpioną „formułą” do zaspokajania rosnących potrzeb pracownika w obszarze doskonalenia i rozwoju zawodowego. Rosnąca rola wiedzy w przyszłych relacjach jeszcze mocniej ten stan uwypukli.

## Bibliografia

- Bohdziewicz, P. (2008), *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Grudzewski, W.M. Hejduk, I. (2004) (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa.

- Hall, D.T. (1976), *Careers in Organizations*, Goodyear, Pacific Palisades, CA.
- Miś, A. (2003), *Rozwój koncepcji kariery*, „Zeszyty Naukowe AE”, nr 629.
- Miś, A. (2002), *Kariera w organizacji: przed i po przełomie wieków*, „Zeszyty Naukowe AE”, nr 607.
- Senge, P. (1998), *Piąta dyscyplina, teoria i praktyka organizacji uczącej się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Zbiegień-Maciąg, L. (1996), *Marketing personalny czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Wyd. Business Press, Warszawa.

## Summary

### Concept of Forward-Looking Career Model

Changes in the organization and its environment and first of all the growing expectations of employees, necessitate reorientation of the existing approach to human resources. There is no doubt that the only planned, coherent and comprehensive program of improvement and professional development of the employee in the future organization will be their career. It must be emphasized that the future of the organization will be closely linked to the planning and realization of career path of its employees. Reorientation of personal approach will make career be perceived primarily as a necessary condition to the proper functioning of the employee in the organization of the future, and consequently, an integral condition for the achievement of organizational goals.

**Keywords:** career, future of organization, employee knowledge, career model.

## Резюме

### Концепция будущей модели профессиональной карьеры

Изменения, происходящие в организации, а также ее окружении и одновременно растущие ожидания сотрудников вынуждают компании переориентировать существующий до сих пор подход к человеческим ресурсам. В этом контексте единственной плановой комплексной программой профессионального совершенствования и развития сотрудника в организации будущего будет профессиональная карьера. Следует подчеркнуть, что будущее организации будет

тесно связано с планированием и реализацией профессиональной карьеры ее сотрудников. Изменение кадровой политики приведет к тому, что профессиональная карьера будет восприниматься прежде всего как обязательное условие правильного функционирования сотрудника в организации будущего, а в результате неперемное условие достижения намеченных организацией целей.

**Ключевые слова:** профессиональная карьера, организация будущего, работник знаний, модель профессиональной карьеры, учение.

### **Dr inż. Jarosław Rudnicki**

Absolwent Wydziału Elektrycznego Politechniki Gdańskiej. Stopień doktora uzyskał na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Wykładowca na studiach podyplomowych na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego oraz w Powiślańskiej Szkole Wyższej w Kwidzynie. Głównym przedmiotem zainteresowania autora jest funkcjonowanie pracownika w organizacji, w tym zagadnienia związane z doskonaleniem i rozwojem pracownika, ze szczególnym wyróżnieniem kariery zawodowej.