

Planowanie kariery pracownika

Planowanie kariery (planning of career) - pewien model racjonalnego, sekwencyjnego postępowania jednostki dążącej do awansu zakładający, że ma ona duże możliwości kontroli wyników swego działania i spostrzega sytuację, jako zależną od własnych stałych cech i własnego zachowania oraz wybiera sobie cele, do których dąży i ma dużą pewność, że ich osiągnięcie stanie się następstwem jej działania, wysiłku i pracy a nie tylko korzystnych okoliczności zewnętrznych.

Zasada się na założeniu, że **jednostka jest samodzielnym podmiotem** przyjmującym postawę badacza wobec rzeczywistości, nie jest sterowana wyłącznie przez środowisko i spośród wielu możliwych działań wybiera te, które najbardziej zbliżają ją do celu, tzn., których iloczyn użyteczności wyniku i prawdopodobieństwa jego osiągnięcia jest największy.

Aby droga do tej kariery była łatwiejsza należy:

- dobrze poznać samego siebie, swoje mocne i słabe strony i budować własny autorytet na mocnych stronach swej osobowości
- postawić sobie wyraźny cel zasadniczy i cele każdego szczebla kariery, określić wyraźnie, co pragnie się osiągnąć w życiu prywatnym i zawodowym
- opracować pewną perspektywiczną strategię swego rozwoju, tak, aby w dążeniu do celu można było wykorzystać w pełni swoje uzdolnienia i umiejętności;
- zdobyć solidne wykształcenie ogólne i wyuczyć się umiejętności, która ułatwi start zawodowy, w tym obsługi komputera;
- stale się doskonalić i przyswajając aktualną wiedzę niezbędną dla pełnienia zajmowanej funkcji;
- rozwijać umiejętność komunikowania się z ludźmi, empatii (rozumienia odczuć innych), panowania nad sobą i radzenia sobie ze stresami;
- nie kierować się przy zmianie stanowiska wyłącznie pieniędzmi, gdyż sam pieniądź nie jest wystarczającym motywem ani do zmiany pracy, ani też zawodu;
- być aktywnym i przedsiębiorczym, poszukiwać szans i rozwiązywać problemy, gdy się one pojawiają i to często w sposób niekonwencjonalny;
- nie działać schematycznie, starać się zdobyć jak najwięcej informacji o problemie i przewidywać nawet odległe następstwa podejmowanej decyzji;
- szukać pozytywów we wszystkich niekorzystnych sytuacjach, gdy zawiedzie jedno podejście, trzeba wypróbować następne;
- przy każdej zmianie pracy starać się uzyskiwać coraz więcej samodzielności i zwiększać możliwość oddziaływania na innych;
- szanować innych ludzi, gdyż oni także mają swoje prawa i mogą wносить cenne wartości w rozwój organizacji, często też stawiać ich potrzeby ponad swoje własne;
- realizować konsekwentnie swoje własne cele, lecz nie naruszać praw innych ludzi, starać się, aby cele te były zbieżne i służyły dobrze organizacji;
- starać się być liderem i opierać się nie na pochlebcach, lecz na ludziach kompetentnych i skutecznych w działaniu, starać się zrozumieć ich intencje, motywacje i decyzje;
- zabiegać o szacunek współpracowników zwłaszcza zaś podwładnych, słuchać, co oni mówią i nie lekceważyć ich sądów i sugestii;
- nie przekształcać się w oportunistę, mieć odwagę cywilną, poczucie sprawiedliwości i posiadać własną indywidualność;
- dążyć do tego, aby stać się człowiekiem szczęśliwym i do planowania własnej kariery włączyć rodzinę, gdyż żaden sukces zawodowy nie zrekompensuje porażki w domu.

Kariera może być wynagrodzeniem dla pracownika, jest drogą rozwoju profesjonalnego, którą dana osoba zamierza przeżyć w życiu zawodowym. **Indywidualne planowanie kariery** polega na wytyczeniu przez daną osobę celu lub celów profesjonalnych, które zamierza ona osiągnąć w trakcie pracy zawodowej - wyznacza w ten sposób ścieżkę swojej kariery.

Organizacje mogą różnie odnosić się do planów kariery swych pracowników: ignorancja, przyjmując założenie niewidzialnej ręki, w myśl zasady, że „najlepsi i tak wypłyną”, w związku, z czym nie ingerują w plany pracowników. Stosuje się tzw. **Podejście poszukiwacza pereł** - opierając się na założeniu, że w każdej organizacji istnieje pewna niewielka grupa zdolnych osób, które należy szybko odnaleźć i popierać. Kierownicy odnajdują „młode talenty”, są nimi najczęściej młodzi mężczyźni, i inwestują w nich czas, pieniądze, rozciągają nad nimi opiekę. Nierzadko takie podejście wywiera niekorzystny wpływ na pozostałych pracowników, („Po co mam się wysilać, Iksiński i tak zgarnie wszystkie zaszczyty”. Poza tym niekoniecznie intuicja mentora jest właściwa.

Nowoczesne podejście do indywidualnych karier to podejście planowania karier polega na dążeniu do połączenia planów indywidualnych z planami organizacji.

Przedsiębiorstwa, chcące pogodzić cele uczestników własnymi możliwościami potrzebami, sporządzają organizacyjne plany karier, mające na celu identyfikację przyszłych

potrzeb i ustalenie potencjalnych kandydatów do awansu. Istotnym elementem planu karier organizacyjnych jest księga sukcesów, zawierająca listę potencjalnych następców pracownika zajmującego dane stanowisko.

**Strategia sukcesu to:
WIEDZIEĆ
CHCIEĆ
MÓC**

Jeżeli **nie wiemy** - czego chcemy - życie nasze podobne jest do losu liścia w nurcie rzeki, bezwolnie poddającego się płynącej wodzie. Jeżeli **wiemy** - czego chcemy - ale nie mamy dość ukierunkowanej siły wewnętrznej (motywacji wewnętrznej) nie osiągniemy celu, choćby cel był najdoskonalej sformułowany. Jeżeli natomiast **"wiemy" i "chcemy", ale** nie potrafimy znaleźć odpowiednio sprzyjających warunków i środków działania oraz metod i technik realizacji - naszym udziałem stanie się porażka. I dlatego musimy jednocześnie wiedzieć, chcieć i móc. A ponieważ każdy człowiek jest inny, posiada inne parametry sterownicze swojego charakteru - różne są drogi do ścieżek kariery.

Indywidualna kariera pracownika zaczyna się w momencie umiejscowienia go na danym stanowisku, a kończy się w chwili opuszczenia organizacji

Kariere określają zmieniające się obowiązki pracownika, okresy funkcjonowania na poszczególnych stanowiskach, sporadyczne lub systematyczne awanse, transfery (przeniesienia, rotacje) i rzadko degradacje. Istotą kariery jest duży dystans pomiędzy punktem wyjścia jednostki a ostatecznym celem. Jeżeli długość "drabiny" awansu jest duża istnieją wtedy realne szanse "zrobienia kariery" Należy w tym momencie zwrócić uwagę, że tak rozumiana kariera różni się od subiektywnego odczucia pojęcia kariery, które wiąże się z poziomem aspiracji i oczekiwań określonej jednostki (to, co dla jednego jest karierą dla drugiego jest tylko niewielkim wyróżnieniem).

Proces zarządzania karierami to działania podejmowane przez organizację zmierzające do połączenia dróg osiągania celów organizacji i jej pracowników, polegają one na pomaganiu zatrudnionym w osiąganiu tych celów osobistych, które powiązane są z realizacją celów całej organizacji.

Zarządzanie karierą obejmuje: planowanie i rozwój kariery.

Zarządzanie karierą obejmuje cztery istotne obszary:

- określenie planu sukcesji i zdefiniowanie ścieżek karier w organizacji. Ścieżki kariery mogą mieć charakter normatywny w stosunku do pracownika lub mogą pełnić rolę narzędzia wspomagającego projektowanie indywidualnych karier pracowniczych,
- planowanie karier, a więc dostosowanie aspiracji i możliwości pracownika do potrzeb kadrowych (perspektywy, warunki, formy pomocy),
- pomoc w rozwoju zawodowym
- doradztwo, którego celem jest pomoc w rozwiązywaniu indywidualnych problemów pojawiających się na różnych etapach realizacji kariery

Rola bezpośredniego przełożonego polega na pełnieniu sześciu podstawowych funkcji wobec podwładnych:

- **funkcja INFORMATORA** - przełożony prowadzi formalne i nieformalne rozmowy z pracownikami, których efektem jest dobre poinformowanie pracownika oraz zrozumienie ze strony przełożonego punktu widzenia pracownika,
- **funkcja KONSULTANTA** - przełożony pomaga pracownikowi zidentyfikować związane z karierą mocniejsze i słabsze strony oraz ocenić poszczególne warianty kariery,
- **funkcja OCENIAJĄCEGO** - przełożony określa krytyczne elementy pracy, ocenia i dyskutuje efekty pracy, wzmacnia pożądane działania pracownika,
- **funkcja NAUCZYCIELA** - przełożony dostarcza pracownikowi niezbędnych informacji i uczy go potrzebnych umiejętności, wskazuje działania i zachowania sprzyjające wyższej jakości działania, wyjaśnia związki pomiędzy całą organizacją a zespołem, w którym uczestniczy podwładny,
- **funkcja MENTORA** - przełożony wspiera pracownika przez informowanie otoczenia o wynikach jego pracy, wskazuje przykłady udanych z punktu widzenia kariery zachowań,
- **funkcja POŚREDNIKA** - przełożony pomaga pracownikowi określić bariery zmiany obecnej sytuacji oraz sposoby ich przezwyciężania oraz aktywnie włącza pracownika w stosowany system edukacji i rozwoju zawodowego.

W karierze ważną rolę odgrywa przemieszczanie pracowników, które może się odbywać w układzie

- **Przemieszczanie poziome (transfery)** to przenoszenie pracowników na stanowiska znajdujące się na tym samym szczeblu zarządzania. Odmiana przemieszczeń poziomych jest relokacja, która polega na przenoszeniu pracowników w przestrzeni geograficznej, nieraz w zasięgu światowym.
- Przemieszczenia pionowe - na ruch w pionie składają się: degradacje (przenoszenie na niższe szczeble struktury) i **awanse** (przemieszczanie na wyższe szczeble w strukturze przedsiębiorstwa)

Indywidualne planowanie kariery przynosi następujące korzyści:

- osoba ma poczucie, że jest kreatorem własnego losu
- wybiera świadomie własną drogę zawodową, z przekonaniem o słuszności swego wyboru
- uświadamia sobie swoje mocne strony, analizuje możliwości
- ustala konkretne cele - sprecyzowane stają się bardziej osiągalne
- mobilizuje do dalszego rozwoju
- jest zadowolona z tego, co robi - przez co w pełni angażuje się w pracę
- jest bardzo atrakcyjna zawodowo dla pracodawcy, co m.in. zapewnia jej pewną pozycję.

Chcąc zarządzać własną karierą należy:

- gromadzić i analizować informacje o sobie i o swojej karierze
- kształtować swój wizerunek obejmujący elementy takie jak: wartość, zainteresowania, aspiracje, styl życia
- kształtować wizerunek pracy, którą chcemy wykonywać: zawód, stanowisko, warunki pracy w firmie
- kreować realistyczne cele w oparciu o rzetelne informacje
- rozwijać i wprowadzać strategię ukierunkowaną na osiągnięcie przyjętych celów
- zapewnić sobie informację zwrotną na temat skuteczności własnego działania.

BIBLIOGRAFIA:

1. Monika Kostera „Zarządzanie personelem” 1995 PWE
2. Personel i zarządzanie 1(142); Halina Guryn, „Uczące się firmy- moda czy konieczność”
3. Prawo Przedsiębiorcy 6/2001; dr Andrzej Wilk, „Jak zatrzymać dobrego pracownika”
4. Gazeta Prawna 171/2003; dr Piotr Pilch, „Narzucone ograniczenia kosztów generują straty większe niż potencjalne oszczędności”
5. Gazeta Prawna 86/2001; Michalina Jaworek, „E-learning, obliczanie kosztów inwestycji”
6. WWW. Twoja firma/poradnik/zarządzanie/Jak szkolić i motywować pracowników?
7. Józef Penc, *Leksykon biznesu* Agencja Wydawniczo-Poligraficzna "Placet", Warszawa 1997