

4 PLANOWANIE KARIER W PRZEDSIĘBIORSTWACH ZAAWANSOWANYCH TECHNOLOGII

Anna Walecka

Katedra Systemów Zarządzania, Politechnika Łódzka

Marek Matejun

Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka

1. Wprowadzenie

Znaczenia kariery zawodowej nie sposób nie doceniać w życiu każdego człowieka – dla jednych jest ona elementem ważnym, dla innych ma charakter priorytetowy, gdyż umożliwia osiągnięcie profesjonalnej doskonałości i satysfakcji z własnego rozwoju oraz stanowi szansę na zaspokojenie potrzeby osiągnięć. Kariera powinna mieć jednak nie tylko wymiar indywidualny, ale powinna być również rozpatrywana z **punktu widzenia przedsiębiorstwa**, w którym dany pracownik jest zatrudniony.

Ważnym elementem procesu zarządzania karierą na poziomie przedsiębiorstwa jest **planowanie karier**, które oznacza zespół działań podejmowanych w celu kształtowania drogi zawodowej pracownika. Rozwój kadr ma szczególne znaczenie dla organizacji, których działalność oparta jest na wiedzy i zaawansowanych technologiach, gdyż ludzie z reguły stanowią tam najważniejszy zasób firmy pozwalający na działania twórcze i innowacyjne.

Biorąc to pod uwagę **jako cel artykułu** wyznaczono przedstawienie rozwiązań w zakresie podejść do planowania karier w przedsiębiorstwie zaawansowanych technologii na podstawie badań pilotażowych prowadzonych w firmie branży informatycznej. W artykule przedstawiono wyniki wywiadu kwestionariuszowego przeprowadzonego z kierownikiem średniego szczebla oraz wyniki ankiety prowadzonej w grupie pracowników przedsiębiorstwa.

Dla wielu ludzi praca zawodowa to nie tylko osiągnięcie korzyści materialnych, ale również możliwość rozwoju w ramach kariery, co często utożsamiane jest ze zdobywaniem coraz wyższych stanowisk i specjalności, a w efekcie – z realizacją własnych aspiracji i zaspokajaniem potrzeb wyższego rzędu. Potrzeby te, to przede wszystkim wykazywanie własnych zdolności i talentu, poszerzanie wiedzy i umiejętności, wykonywanie interesujących i mobilizujących zadań, zdobywanie wyższego statusu społecznego, a także możliwość wpływania na czyny innych ludzi.

2. Podejścia do planowania karier zawodowych w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii

W literaturze funkcjonuje wiele definicji „kariery”. Jak stwierdza M. Stolarska, kariera to złożony, wielowymiarowy i różnorodnie uwarunkowany fenomen [11, s. 333]. Znajduje to odzwierciedlenie w dużej liczbie odmian rozumienia tego pojęcia, które wiąże się z przyjmowaną przez poszczególne osoby hierarchią wartości.

Karierę określa się jako powodzenie w życiu, zdobywanie coraz wyższych stanowisk w pracy zawodowej, naukowej, społecznej itp. utożsamiane z osiągnięciem jakiegoś celu zapewniającego dobre widoki na przyszłość i dobrą pozycję życiową [13, s. 886]. Definicja encyklopedyczna akcentuje, że kariera to szybkie zdobywanie przez jednostkę wyższych stanowisk i pozycji w działalności zawodowej, naukowej i społecznej związane z przechodzeniem z pozycji społecznych niżej cenionych do pozycji wyżej cenionych w społeczeństwie [8, s. 425].

J. Penc podkreśla, że kariera powinna mieć wymiar nie tylko indywidualny, ale i organizacyjny, dlatego też pozwala ona osiągać zarówno cele na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym [9, s. 265]. Kariera to droga rozwoju zawodowego lub awansu społecznego, polegająca na zdobywaniu coraz wyższych stanowisk – **kariera pionowa** lub specjalizacji – **kariera pozioma**, tj. pewien ciąg obejmowanych przez pracownika stanowisk, wykonywanych prac czy pełnionych funkcji. Wieloaspektowość pojęcia „kariery” narzuca konieczność ograniczenia rozważań prezentowanych w niniejszym opracowaniu do jednego z wymiarów kariery – do kariery zawodowej. Może być ona ujmowana w kategoriach rezultatów lub może być postrzegana jako działanie o charakterze procesowym i definiowana jako przebieg pracy zawodowej człowieka w ciągu życia” [8, s. 425] lub „czas w którym wykonuje się nałożone obowiązki zawodowe lub pełni zawód” [11, s. 336].

Zgodnie z ujęciem celowościowym ważnym zagadnieniem w tym procesie staje się **planowanie kariery zawodowej**, które w literaturze ujmowane jest jako część procesu zarządzania karierą. Pod pojęciem tym rozumie się rozwój zatrudnionego w obrębie organizacji pracownika zgodnie z potrzebami i wynikami przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem możliwości i preferencji pracowników [1, s. 481]. Zatem planowanie kariery oznacza szerokie spektrum działań, których celem jest wpływanie na kształtowanie drogi zawodowej pracownika w organizacji.

W literaturze przedmiotu wyodrębnia się dwie zasadnicze koncepcje planowania kariery [3, s. 763]:

- planowanie kariery na szczeblu jednostki – indywidualne planowanie kariery,
- planowanie kariery na szczeblu organizacji.

Planowanie kariery **na poziomie indywidualnym** polega na dążeniu do integracji osobistych priorytetów oraz planów osób zatrudnionych w firmie z organizacyjnymi możliwościami ich realizacji i potrzebami kadrowymi organizacji. Zatem istota indywidualizacji w planowaniu karier pracowniczych to korelacja subiektywnych i obiektywnych aspektów kariery zawodowej.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się cztery etapy planowania kariery na poziomie indywidualnym [5, s. 373]:

1. Samoocena z akcentem na słabe i mocne strony pracownika.
2. Pozyskiwanie informacji o szansach kariery ze źródeł wewnętrznych (przedsiębiorstwo) oraz zewnętrznych (organizacje biznesu).
3. Określenie celów kariery na podstawie uzyskanych wcześniej informacji.
4. Opracowanie planów działania umożliwiających osiągnięcie priorytetów w karierze w odniesieniu do wcześniejszych założeń.

Analizując planowanie karier na **szczeblu organizacji** należy zauważyć, iż współczesne koncepcje zarządzania wskazują człowieka jako najważniejszy zasób przedsiębiorstwa, dlatego też każda firma powinna być dożywotnio zainteresowana planowaniem karier zatrudnionych w niej pracowników. W ostatnich latach obserwuje się także wzrost znaczenia motywacji w procesie zarządzania, co znajduje odzwierciedlenie w strategiach firm, zwłaszcza w obszarach, które dotyczą zagadnień zarządzania zasobami ludzkimi. Zagadnienia ta nabierają szczególnego z znaczenia w dziedzinach, które, które w ostatnich czasach podlegają dynamicznemu rozwojowi, istotnemu nie tylko z mikroekonomicznego punktu widzenia, ale ważnych również w wymiarze makroekonomicznym, czego przykładem mogą być zaawansowane technologie.

Terminem **technologia zaawansowana** określa się różne aspekty współczesnych technologii, takich jak: informatyka, elektronika, technika światłowodowa, laserowa i satelitarna, teleinformatyka, automatyka i robotyka itp. Często używa się tej nazwy w odniesieniu do wyrobów wykorzystujących te technologie lub procesów umożliwiających wytworzenie nowoczesnych produktów lub usług. Określenia tego używa się również w stosunku do branż, w których technologia ulega bardzo szybkim zmianom oraz gdy wymaga ona zatrudnienia bardzo dobrze wykształconych specjalistów [4, s. 140].

Zaawansowane technologie różnią się od tradycyjnych występowaniem zdarzeń [4, s. 160-161]:

- **stochastycznych** – procesy zachodzą w sposób nieprzewidywalny z powodu bardzo wielu interakcji pomiędzy olbrzymią liczbą składników; trudno jest takimi technologiami sterować, mogą one prowadzić do niezrozumiałych i niepowtarzalnych awarii pojawiających się losowo;
- **ciągłych** – są one całkowicie zautomatyzowane i cała energia zatrudnionych zostaje przeniesiona z dążeń do poprawienia wydajności (która jest sterowana nastawieniem urządzeń) na zapobieganie awariom i utrzymanie systemów w nieustannym działaniu; napotymane problemy zostają rozwiązane i jednocześnie powodują wprowadzanie zmian do systemu,

w wyniku czego technologia podlega ciągłym zmianom, a użytkownicy spotykają się ciągle z nowymi regułami i procedurami postępowania, których muszą się uczyć i które muszą stosować;

- **abstrakcyjnych** – praca ludzka zostaje przeniesiona na maszyny; użytkownicy systemów nie widzą efektów swoich działań i aby zrozumieć obsługiwane procesy, korzystają z modeli poznawczych, posługując się symbolami, co powoduje wzrost prawdopodobieństwa wystąpienia nieporozumień i nieprzewidywanych interakcji wywołujących stres i zamieszanie wśród załogi. Nowe technologie nie przebiegają równolegle w umysłach użytkowników i w świecie rzeczywistym, a koordynacja pomiędzy nimi odbywa się nie ciągle, lecz okresowo, stąd występują liczne nieprzewidywalne interakcje i niewytłumaczalne konsekwencje.

Stochastyczność, ciągłość i abstrakcyjność powoduje coraz większą złożoność i nierutynowość nowych technologii. Dlatego też M. Zeleny zaproponował zdefiniowanie technologii wysoko zaawansowanej jako technologii zmieniającej systemy organizacyjne, w których skład ona wchodzi [7, s. 40].

Państwa starają się **wspierać rozwój zaawansowanych technologii**, ponieważ stymulują one rozwój gospodarczy i przyczyniają się do zwiększenia zamożności obywateli. Firmy o globalnym zasięgu transfer technologii traktują jako ważne narzędzie dostępu do rynków zagranicznych, za pomocą którego dokonywana jest między innymi alokacja dóbr inwestycyjnych i wiedzy. Kanałami dystrybucji są tu: umowy, licencje, know-how, współpraca produkcyjna, przedsięwzięcia typu joint venture, czy technologiczne konsorcja.

Zastosowanie w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii nieustannie zmusza je jednak do wprowadzania zmian organizacyjnych, nowych systemów zarządzania i nowych kultur organizacji. Według badań przeprowadzonych przez amerykańskich naukowców istnieje silna korelacja pomiędzy zmianami technologicznymi a organizacyjnymi przedsiębiorstwa [10, s. 268-269]. Organizacje zaawansowanych technologii zmierzają do bardziej organicznych form, charakteryzujących się płaską strukturą, występowaniem samodzielnych zespołów realizujących zadania, szerokimi uprawnieniami i silnymi związkami z innymi przedsiębiorstwami i klientami.

Zmiany te dotyczą również takich aspektów zarządzania, jak omawiane planowanie kariery zawodowej. W ujęciu organizacyjnym wyróżnić można trzy **podejścia do planowania karier** jednostki w ramach organizacji [6, s. 163]:

- podejście **niewidzialnej ręki** – sprowadza się w zasadzie do całkowitego braku ingerencji w plany pracowników w myśl założenia, że osoby zdolne i ambitne osiągną zamierzony cel i pozycję na szczycie struktury firmy,
- podejście **poszukiwaczy pereł** – cała uwaga menedżerów skupia się na wybranej grupie młodych, zdolnych pracowników w organizacji, których posiadane umiejętności czy też wiedza predestynują ich do osiągnięcia w przyszłości wysokiego stanowiska,

- sformalizowane podejście **planowania karier** – najbardziej nowoczesne, a zarazem najbardziej korzystne podejście z punktu widzenia organizacji, które polega na pogodzeniu celów, potrzeb i możliwości przedsiębiorstwa z planami zawodowymi i indywidualnymi aspiracjami pracowników.

Praktyka pokazuje, że nierzadko indywidualne planowanie karier pozostaje w pewnego rodzaju sprzeczności z planowaniem karier pracowniczych ze strony organizacji. Dlatego też wiele uwagi przykładana się do sformalizowanego procesu planowania karier na poziomie przedsiębiorstwa, uwzględniającego możliwości i plany rozwojowe pracowników.

Wiele kontrowersji budzi wdrażanie w przedsiębiorstwach polityki „niewidzialnej ręki” jako metody planowania karier, według której organizacja z założenia nie ingeruje w plany zawodowe jednostki. Może mieć to niekorzystny wpływ na zatrudnionych, którzy uznają, że firma nie jest zainteresowana ich indywidualnym rozwojem. W przypadku przedsiębiorstw zaawansowanych technologii mogą one utracić w ten sposób osoby o wysokim potencjale rozwojowym i takie, które nie mają wysokiej potrzeby samorealizacji.

Problematyczne jest także planowanie kariery w oparciu o koncepcję „poszukiwaczy pereł”, gdy pracownik nie został uznany przez przełożonego za „perłę”. Brak potrzeby inwestowania w taką jednostkę ze strony organizacji stanowi przyczynę frustracji samego zainteresowanego oraz jest czynnikiem demotywującym [11, s. 528]. W ten sposób firmy zaawansowanych technologii mogą pozbawić się istotnego czynnika rozwoju w postaci pracowników wiedzy oraz pogorszyć atmosferę społeczną w organizacji utrudniając wdrażanie kreatywnych i innowacyjnych rozwiązań.

3. Metodyka badań i charakterystyka analizowanego przedsiębiorstwa

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania w 2008 roku podjęto **badania pilotażowe** w przedsiębiorstwie zaawansowanych technologii. Jako podmiot wybrano firmę MakoLab S.A. działającą w branży informatycznej. W badaniach wykorzystano metodę wywiadu kwestionariuszowego przeprowadzonego z kierownikiem średniego szczebla oraz metodę badań ankietowych prowadzonych wśród podległych mu pracowników wykonawczych.

Firma MakoLab S.A. powstała 22 sierpnia 2007 roku w wyniku przekształcenia przedsiębiorstwa MakoLab M. i K. Sopek Spółka Jawna, działającej od 1989 roku w spółkę akcyjną¹. Kapitał zakładowy MakoLab S.A. w momencie zawiązania spółki wynosił 550.000 zł i w całości został pokryty majątkiem poprzedniej spółki jawnej. W dniu 20 listopada 2007 r. nadzwyczajne Walne Zgromadzenie spółki podjęło decyzję o podwyższeniu kapitału

¹ Charakterystykę firmy przedstawiono na podstawie: [2], [12].

zakładowego do kwoty 707.473,00 zł. W skład Zarządu spółki wchodzi dwie osoby, które są jednocześnie dominującymi inwestorami.

Do podstawowych obszarów funkcjonowania spółki należy:

- tworzenie i wdrażanie oprogramowania, w szczególności oprogramowania biznesowego, w tym m.in. programów zarządzania sprzedażą, logistyką, dla firm, zarządzania wyższą uczelnią, systemów programistycznych,
- rozwój nowoczesnych metodologii tworzenia aplikacji o charakterze webowym i rozproszonej architekturze,
- kreacja zaawansowanych projektów wizualnych dla aplikacji, stron WWW, prezentacji multimedialnych i poligrafii,
- dostarczanie zaawansowanych usług ISP, w tym hostingu i hotelingu w Data Center oraz zarządzalnego dostępu do Internetu dla firm i przedsiębiorstw,
- usługi outsourcingowe w zakresie technologii IT (zarządzanie witrynami i portalami firm),
- sprzedaż zaawansowanego oprogramowania oraz sprzętu telekomunikacyjnego, sieciowego i komputerowego.

Do kluczowych produktów informatycznych firmy można zaliczyć następujące rozwiązania:

- system Fractus przeznaczony do zarządzania sprzedażą i logistyką w wielooddziałowych, rozproszonych geograficznie firmach,
- System ColDis (Collect & Distribute) jako rozwiązanie wspomagające zarządzanie dużymi centrami handlowymi,
- e-Schola – system do zarządzania przebiegiem studiów, procesem dydaktycznym oraz danymi osobowymi studentów w szkole wyższej.

Firma działa na rynku międzynarodowym, oferując swoje produkty między innymi dla takich klientów, jak: Philips Lighting Poland, Europejskie Spółki koncernu Renault-Nissan, HyperCube Inc., Fujitstu Kyushu System Engineering i wielu innych.

W okresie kilkunastu lat funkcjonowania zaobserwować można dynamiczny rozwój przedsiębiorstwa. Pierwszą siedzibą MakoLab, był niewielki lokal w domu założyciela firmy. W roku 1993 spółka przenosi się do centrum Łodzi, na ulicę Piotrkowską 102A, a w roku 1997 do siedziby przy ulicy Gdańskiej 80. W roku 2005, po 16 latach działania w wynajmowanych lokalach, MakoLab przeniosła siedzibę do własnego budynku w Łodzi przy ulicy Demokratycznej.

Obecnie firma zatrudnia ok. 50 osób, w zdecydowanej większości ludzi młodych, absolwentów licznych łódzkich uczelni wyższych. Są wśród nich graficy, programiści, administratorzy, projektanci sieci komputerowych, specjaliści od bezpieczeństwa IT, handlowcy, konsultanci i specjaliści od marketingu. Firma ciągle rozwija związki ze środowiskiem akademickim, dba o związki ze społecznością lokalną i organizacjami niekomercyjnymi.

W maju 2007 r. firma wygrała konkurs „Lider Nowoczesnych Technologii 2007” w kategorii małe przedsiębiorstwo. Organizatorem konkursu jest Instytut

Nowych Technologii z Łodzi. Od grudnia 2007 r. MakoLab jest spółką publiczną notowaną na rynku NewConnect Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych.

W trakcie badań prowadzonych w przedsiębiorstwie podjęto analizę stosowanych podejść do planowania karier pracowników wykonawczych. W tym celu przeprowadzono wywiad kwestionariuszowy z kierownikiem działu IT zajmującego się systemami biznesowymi.

Kierownik działu IT (systemy biznesowe) biorący udział w badaniu jest menedżerem średniego szczebla w opisywanym przedsiębiorstwie. W hierarchii organizacyjnej podlega bezpośrednio Prezesowi spółki. Jest młodym (30 lat) absolwentem Wydziału Fizyki Technicznej, Informatyki i Matematyki Stosowanej Politechniki Łódzkiej. W firmie MakoLab pracuje od 2003 roku. Kieruje pracą 19 osób, podzielonych na 4 zespoły:

- zespół programistów (10 osób),
- zespół wsparcia technicznego i obsługi klienta (4 osoby),
- zespół testerów (2 osoby),
- zespół konsultantów biznesowych (3 osoby).

W trakcie badań przeprowadzono również badania ankietowe **wśród pracowników** podległych kierownikowi działu IT. Narzędziem badawczym był tu kwestionariusz ankiety, który przekazano pracownikom. W badaniu wzięło udział 12 osób. Byli to w zdecydowanej większości mężczyźni (11 respondentów), osoby w wieku do 30 lat (10 osób) z wykształceniem wyższym (11 osób) w kierunkach informatycznych.

4. Wyniki badań prowadzonych w przedsiębiorstwie zaawansowanych technologii

W trakcie prowadzonego wywiadu uzyskano informacje, czy w firmie realizowany jest proces planowania karier i jaki jest ewentualnie charakter tej procedury. Okazuje się, że w przedsiębiorstwie **są realizowane elementy procesu planowania karier** w stosunku do wszystkich zatrudnianych pracowników. Nie mają one jednak jeszcze ostatecznie sformalizowanego charakteru. Pierwsze działania w tym zakresie zaczęto podejmować 2 lata temu, a obecnie trwają prace nad rozbudową i ulepszaniem systemu.

Okazuje się, że dotychczas w przedsiębiorstwie preferowano **podejście „poszukiwaczy pereł”**. Menedżerowie poszukiwali osób najbardziej uzdolnionych, o wysokim potencjalnie umysłowym i innowacyjnym. W efekcie niektórzy pracownicy pracujący od niedawna w firmie w stosunkowo krótkim czasie zajęli zdecydowanie wyższe stanowiska i otrzymują korzystniejsze gratyfikacje niż osoby zatrudnione od wielu lat. Respondent zwrócił uwagę na poszukiwanie najbardziej zdolnych i twórczych pracowników w dwóch obszarach predyspozycji:

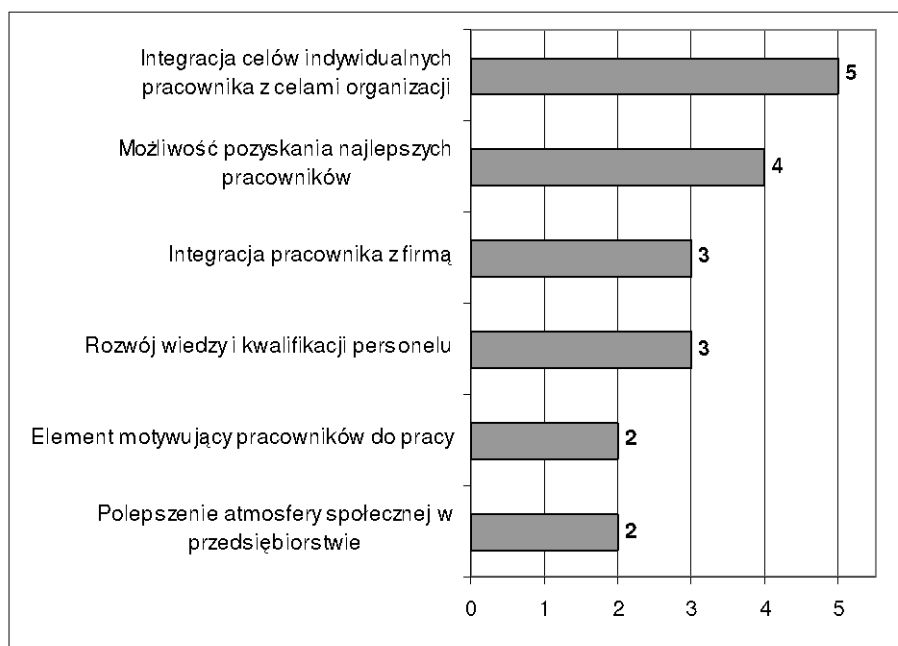
- w obszarze predyspozycji informatycznych – co związane jest z główną dziedziną działalności spółki. Dla osób o wysokim potencjale w tych obszarach przewidziane są możliwości rozwoju przede wszystkim w ramach kariery poziomej na stanowiskach specjalistycznych i fachowych związanych z projektami informatycznymi,
- w obszarze predyspozycji menedżerskich – co związane jest z posiadaniem takich cech jak zdolności organizacyjne, interpersonalne, duże zaangażowanie i identyfikacja z przedsiębiorstwem. Osoby o takich cechach mają z kolei szanse na rozwój w ramach kariery pionowej i zajmowanie stanowisk kierowniczych w realizowanych projektach.

W celu wstępnej weryfikacji cech osobowych oraz oceny predyspozycji do pracy w zespole osoby nowo przyjmowane do pracy poddawane są testowi psychologicznemu, którego skuteczność respondent oszacował na 80%. Test ten jest traktowany w przedsiębiorstwie jako wstępny element planowania kariery, chociaż kierownik działu IT zwrócił uwagę, iż trudno jest jednoznacznie ocenić pracownika i stwierdzić, jak potoczą się jego losy w organizacji.

Wobec odczucia pewnego niedostatku w tym zakresie przedsiębiorstwo rozpoczyna wprowadzanie bardziej sformalizowanego **podejścia „planowania karier”**. Obecnie realizowany będzie pilotażowy program badań ankietowych wśród pracowników, których podstawowym celem jest poznanie preferencji zatrudnionych osób odnośnie osobistej kariery zawodowej. W programie założono horyzont planowania kariery na okres 5 lat, a wyniki mają posłużyć kierownictwu do podejmowania właściwych decyzji w sferze kadrowej i społecznej organizacji. Jest to związane z chęcią bardziej precyzyjnego dopasowania obsady kadrowej do zajmowanych stanowisk pracy, jak również z możliwością poprawy atmosfery społecznej w przedsiębiorstwie.

Respondent zwrócił również uwagę, iż jako spółka publiczna, firma MakoLab S.A. stara się podejmować różnorodne inicjatywy zwiększające jej wiarygodność na rynku pracy, wśród klientów, jak również w grupie obecnych i potencjalnych inwestorów. Działania podejmowane w obszarze planowania karier wpisane są zatem w szerszy kontekst strategicznego działania przedsiębiorstwa.

W kwestionariuszu wywiadu zapytano również respondenta, jakie zauważa korzyści z przechodzenia przedsiębiorstwa na bardziej sformalizowany system planowania karier. Wyniki odpowiedzi udzielane w skali od 1 (najmniejsze znaczenie) do 5 (znaczenie kluczowe) przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Korzyści z procesu planowania karier w opinii kierownika działu IT.
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego wywiadu.

Respondent zwrócił uwagę przede wszystkim na lepszą możliwość integracji celów indywidualnych zatrudnionych pracowników z celami przedsiębiorstwa, a także szansę na pozyskanie najlepszych pracowników. Dodatkowo kierownik podkreślił znaczenie procesu planowania karier dla działań PR przedsiębiorstwa. Celem w tym wymiarze staje się również możliwość pozyskania inwestorów oraz dobrego wizerunku na rynku oraz w społeczności lokalnej.

W najmniejszym stopniu, w opinii kierownika, system planowania karier będzie oddziaływać motywująco na pracowników, a także wpływać na poprawę atmosfery społecznej. Uczestnik wywiadu zwrócił uwagę, iż w przedsiębiorstwie stosowane są inne narzędzia motywowania pracowników, zarówno o charakterze materialnym, jak również niematerialnym. Firma oferuje zatrudnionym między innymi elastyczne godziny pracy oraz liczne możliwości rozwoju zawodowego w postaci szkoleń, kursów, czy wyjazdów na konferencje. Pracownicy angażowani są w prace twórcze i badawczo-rozwojowe. Popierana jest chęć do nauki, w tym również uczestnictwa w studiach doktoranckich.

Respondent ocenia atmosferę pracy w przedsiębiorstwie jako dobrą i nie uważa, aby działania podejmowane w obszarze planowania karier znacząco wpłynęły na jej poprawę.

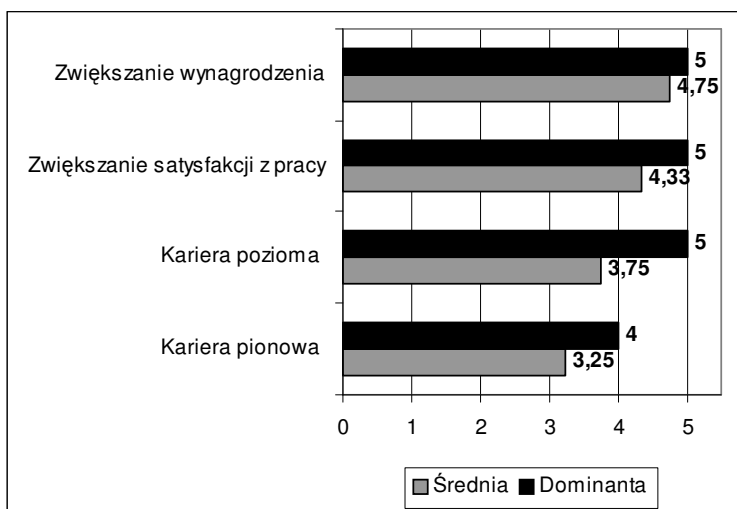
W planach przedsiębiorstwa znajduje się jeszcze inicjatywa polegająca na wprowadzeniu możliwości wykorzystania określonego czasu pracy pracownika na dowolnie wybraną pracę innowacyjną i twórczą. Pracownik chcąc skorzystać

z tego rozwiązania będzie mógł poświęcić pewien okres czasu na dowolnie zaplanowane przez siebie działania. Warunkiem będzie jednak zaplanowanie przez pracownika pracy oraz zdanie raportu przełożonemu z jej efektów.

W ten sposób pracownicy będą mogli próbować swoich sił w dziedzinach dodatkowych, związanych między innymi ze swoimi zainteresowaniami czy zdolnościami pozazawodowymi. Może pozwolić to na wyłowienie talentów, czy wdrożenie nowych, niestandardowych rozwiązań. W aspekcie planowania karier podejście takie pozwoli na przyjrzenie się kierunkom aktywności pracowników i zaproponowanie im w przyszłości stanowisk, na których będą mogli rozwijać swoje dodatkowe możliwości.

W trakcie badań przeprowadzono również ankietę **wśród pracowników przedsiębiorstwa**. Respondentów zapytano co przesądza ich zdaniem o istocie kariery zawodowej i jakie czynniki w największym stopniu są jej wyróżnikiem. Ankietowani oceniali znaczenie poszczególnych czynników w skali od 1 (najmniejsze znaczenie) do 5 (znaczenie największe).

Pracownicy firmy wskazują przede wszystkim na znaczenie wynagrodzenia jako wyróżnika kariery zawodowej. W znacznym stopniu sukces ten jest utożsamiany z osiągnięciem zadowolenia i satysfakcji z pracy. Średnie wskazania w nieco mniejszym stopniu akcentują dwie podstawowe formuły kariery – karierę poziomą związaną z rozwojem wiedzy, doświadczenia, specjalizacji i umiejętności profesjonalnych oraz karierę pionową – związaną z zajmowaniem wyższych stanowisk i awansem hierarchicznym. Wyniki odpowiedzi przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. Znaczenie poszczególnych czynników jako wyróżników kariery zawodowej w opinii respondentów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Na uwagę zasługuje jednak fakt, iż w przypadku dwóch ostatnich wskazań występuje wysokie odchylenie standardowe (w obu przypadkach wynosi 1,42 wobec 0,45 w przypadku wynagrodzenia). Wskazuje to na dużą zmienność w udzielanych odpowiedziach. Może to oznaczać duże zróżnicowanie respondentów w zakresie preferowanej formuły kariery. Być może jest to związane ze specyfiką przedsiębiorstwa i badanej zbiorowości respondentów. Można bowiem zauważyć dwie grupy osób. Jedne osoby wskazują na wysokie znaczenie kariery poziomej, przy jednocześnie niższych wskazaniach na awans hierarchiczny. Druga grupa osób preferuje natomiast karierę profesjonalną, przy jednocześnie mniejszej roli awansu pionowego. Oznacza to konieczność dostosowania procedur planowania karier w badanych przedsiębiorstwie do potrzeb i oczekiwań tych dwóch kategorii pracowników.

Jednocześnie wyniki ankiety wskazują, iż nie wszyscy respondenci planują swoje kariery zawodowe. 67% ankietowanych stwierdza, że zastanawia się nad swoimi dalszymi losami zawodowymi, podczas gdy 33% nie przykłada do tego znaczenia. Oznacza to również pewne wyzwania dla organizacji w postaci konieczności uświadomienia części pracowników potrzeby i korzyści wynikających z planowania swojej kariery indywidualnej.

5. Podsumowanie i wnioski

Kariera zawodowa i jej planowanie jest zagadnieniem złożonym, wielowymiarowym i ważnym dla współczesnych organizacji, w tym również dla przedsiębiorstw zaawansowanych technologii. Może ona mieć charakter indywidualny lub organizacyjny, a podejścia stosowane w tym zakresie implikują szereg konsekwencji zarówno dla samych pracowników, jak również dla przedsiębiorstwa. W niniejszym opracowaniu przedstawiono jedynie wybrane zagadnienia dotyczące tej kwestii. Pilotażowy charakter badań uprawnia do stwierdzeń ostrożnych i sygnalizujących pewne tendencje.

Analizowane przedsiębiorstwo stoi przed ważnym dylematem wyboru określonego sposobu planowania karier, również w aspekcie metodycznym i narzędziowym. Za niewątpliwie pozytywny należy uznać fakt uświadomienia sobie potrzeby zmian w tym zakresie i podjęcie działań formalizujących proces. Wyzwaniem będzie aktywne włączenie pracowników w proces planowania karier na poziomie organizacji, jak również dobór odpowiednich procedur uwzględniających zróżnicowanie preferencji i oczekiwań kadry, specyficznej dla przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii.

Literatura

- [1] **Armstrong M.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

- [2] *Dokument informacyjny sporządzony na potrzeby wprowadzenia akcji do obrotu na rynku NewConnect*, Makolab S.A., 2007.
- [3] **Griffin R.W.:** *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- [4] **Hatch M.J.:** *Teoria organizacji*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa, 2002.
- [5] **Heneman H.G., Schwab D.P. i inni:** *Personnel / Human Resources Management*. Irwin Homewood, Illinois, 1986, [w:] *Wzory karier kierowniczych w gospodarce państwowej: z badań nad ludnością dużego miasta*, pod red. E. Rokickiej, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1995.
- [6] **Jurkowski R.:** *Zarządzanie personelem: proces kadrowy i jego prawne aspekty*. Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- [7] **Kozłowski R.:** *Przeobrażenia struktur organizacyjnych przedsiębiorstw zaawansowanych technologii (na przykładzie operatorów telefonii stacjonarnej)*, Wydawnictwo UŁ, Łódź, 2006.
- [8] **Łąkowski R. (red.):** *Encyklopedia popularna. Tom II. Wydanie III*. PWN, Warszawa 1984.
- [9] **Penc J.:** *Kreatywne kierowanie: organizacja i kierownik jutra, rozwiązywanie problemów kadrowych*. Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 2000.
- [10] **Petit P., Soete L. (red.):** *Technology and the future European employment*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 2001.
- [11] **Stolarska M.:** *Inżynier – menedżer. Zawód, system kształcenia, kariera zawodowa*. Wydawnictwo PŁ, Łódź 1998.
- [12] *Strona internetowa firmy Makolab S.A.*, www.makolab.pl.
- [13] **Szymczak M. (red.):** *Słownik języka polskiego. Tom I*. PWN, Warszawa 1978.

Źródło:

Walecka A., Matejun M., Planowanie karier zawodowych na przykładzie przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii, [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach rozwoju wysokich technologii, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 409-420.