

JACEK JĘDRZEJCZAK

---

# Ścieżki kariery i rozwoju w organizacji

JAK ZAPROJEKTOWAĆ I ZARZĄDZAĆ?

PORADNIK, Z TYCH BARDZIEJ PRAKTYCZNYCH...

# Spis treści

Wstęp .....	7
<b>Wprowadzenie w zagadnienie zarządzania ścieżkami kariery w firmie</b> .....	9
Ścieżka Kariery — Perspektywa Pracownika .....	11
Ścieżka Kariery — Perspektywa firmy .....	15
Uwarunkowania wpływające na budowanie ścieżek kariery .....	19
Uwarunkowania zewnętrzne .....	19
Uwarunkowania Wewnętrzne .....	32
Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne w budowania ścieżek kariery — podsumowanie .....	48
Kiedy Firma jest gotowa do wdrożenia ścieżek karier? .....	49
Powiązania ścieżek kariery z innymi systemami wspierającymi ZKL .....	57
Potencjalne typy karier w organizacji .....	66
Typy karier, a przykłady ścieżek kariery .....	77
Przykład 1. Ogólny model ścieżek kariery .....	79
Przykład 2. Ścieżka Ekspercka w oparciu o role zespołowe — wersja 1 .....	82
Przykład 3. Ścieżka Ekspercka w oparciu o role zespołowe- wersja 2 .....	84
Przykład 4. Ścieżka Ekspercka w oparciu o grupy i poziomy stanowiska .....	88
Przykład 5. Ścieżka „Business Developer”/ Kierownik projektu .....	94
Przykład 6. Menadżerska ścieżka rozwoju .....	104
Kompetencje „miękkie”, a ścieżki kariery .....	110
Wprowadzenie — Dlaczego kompetencje miękkie są kluczowe w rozwoju zawodowym? .....	111
Model kompetencji firmowych, a rozwój kompetencji miękkich na ścieżce kariery .....	113
Kompetencje miękkie jako kluczowe kryterium awansu .....	115

Rozwijanie kompetencji miękkich na ścieżkach rozwoju — Podstawowe mechanizmy i narzędzia	118
Coaching i mentoring w rozwijaniu kompetencji miękkich na ścieżkach kariery	122
<b>Zasady i mechanizmy działania ścieżek kariery w firmie</b>	131
Powiązania ścieżek karier między sobą	133
Ogólne zasady i mechanizmy działania ścieżek kariery	137
Transparentność	139
Elementy do uwzględnienia w procedurze	140
Sukcesja, jako specyficzny rodzaj ścieżki kariery	143
<b>Budowanie Ścieżek Kariery oraz Sukcesji: Przydatne Modele i Techniki</b>	147
Model Pięciu Poziomów Przywództwa Johna Maxwella	150
9 Box Grid, a ścieżki kariery i sukcesji	151
Kotwice Motywacji Edgara Scheina	155
<b>Proces Zarządzania Ścieżkami Kariery — wyzwania praktyczne</b>	161
Wstęp	163
Macierz Pay x Performance (Płaca x Wyniki)	166
Macierz Impact x Risk (Wpływ x Ryzyko)	170
Macierze oceny ryzyk — Dodatkowe uwagi	174
Kto i jak powinien stawiać cele rozwojowe pracownika na ścieżce kariery?	176
Kluczowe zasady formułowania celów rozwojowych	177
Jak wygląda proces stawiania celów rozwojowych?	178
Zasady oceny postępów	180
Czy rozwój pracownika na danej ścieżce kariery powinien być jawny?	181
Jak postępować w przypadku problemów lub porażek pracownika na ścieżce kariery?	183
Czy i jak postępy na ścieżce kariery mają wiązać się z nagradzaniem? Kiedy z podwyżką, a kiedy z elementami ruchomymi?	184
<b>Praktyka zarządzania ścieżkami kariery w firmie</b>	189
Wstęp	191

Analiza potrzeb rozwojowych w organizacji .....	193
Kluczowe etapy analizy potrzeb rozwojowych .....	193
Metody diagnozowania potrzeb rozwojowych .....	196
Identyfikacja kluczowych obszarów rozwojowych — na co zwrócić uwagę? .....	199
Priorytetyzacja potrzeb rozwojowych .....	202
Tworzenie indywidualnych planów rozwojowych	
w ramach ścieżek kariery .....	210
Elementy Indywidualnego Planu Rozwojowego (IPR) .....	211
Zawartość formularza IPR .....	215
Proces tworzenia indywidualnego planu rozwojowego .....	218
Zasady monitorowania i ewaluacji — inne podejście .....	225
<b>Ewaluacja efektywności ścieżek karier</b> .....	229
Wstęp .....	231
Metody Ewaluacji .....	232
Proces Ewaluacji — kluczowe kroki .....	235
Kryteria oceny skuteczności przeprowadzonej ewaluacji .....	239
Wyzwania w zarządzaniu ścieżkami karier i sposoby	
radzenia sobie z nimi .....	242
Identyfikacja i zrozumienie aspiracji pracowników ..	242
Dostosowanie ścieżek rozwoju do potrzeb biznesowych .....	244
Niejasne kryteria sukcesu w procesach rozwoju .....	245
Brak zaangażowania liderów .....	246
Informatyzacja procesów .....	249
<b>Studia Przypadków w Zarządzaniu Ścieżkami Kariery</b> .....	253
Przykład 1: Google .....	255
Przykład 2: Deloitte .....	257
Przykład 3: InPost .....	260
Przykład 4: Toyota Motor Poland .....	263
Podsumowanie .....	266
<b>Przyszłość zarządzania ścieżkami karier</b> .....	269
Trendy w zarządzaniu ścieżkami karier .....	271
Transformacja cyfrowa i nowe kompetencje .....	272

Elastyczność jako standard .....	273
Work-Life Integration .....	273
Różnice międzypokoleniowe .....	274
Starzejące się społeczeństwo .....	275
Innowacje w zarządzaniu ścieżkami karier .....	277
Przygotowanie do przyszłych sposobów projektowania i działania ścieżek rozwoju — podsumowanie .....	280
Bibliografia .....	284

# Wstęp

Budowanie i zarządzanie ścieżkami rozwoju pracowników jest kluczowym elementem strategii zarządzania zasobami ludzkimi w każdej firmie. Efektywne planowanie karier pozwala nie tylko na rozwój kompetencji pracowników, ale także na zwiększenie ich zaangażowania i satysfakcji z pracy, co bezpośrednio wpływa na sukces organizacji. Niniejszy ebook przedstawia kompleksowy przegląd tematu, oparty na materiałach z prezentacji na temat tworzenia ścieżek karier.

Ebook został podzielony na kilka kluczowych obszarów merytorycznych, które obejmują najważniejsze aspekty tworzenia i zarządzania ścieżkami karier:

— Wprowadzenie: W tym rozdziale omówimy kluczowe reguły i powiązania z innymi systemami zarządzania zasobami ludzkimi. Poznamy, jakie zasady należy przestrzegać przy budowaniu ścieżek karier, aby proces ten był skuteczny i przynosił korzyści zarówno dla pracowników, jak i dla firmy.

— Określenie warunków brzegowych: W tym rozdziale skupimy się na typach ścieżek karier, grupach stanowisk oraz powiązaniach z innymi systemami w organizacji. Omówimy również kluczowe czynniki, które decydują o możliwościach rozwoju pracowników w ramach wyznaczonych ścieżek.

— Wypracowanie elementów szczegółowych: W ostatnim rozdziale przeanalizujemy parametry, które należy brać pod uwagę przy budowaniu ścieżki kariery. Przedstawimy przykładową ścieżkę dla wybranej grupy stanowisk oraz harmonogram działań, który pozwoli na efektywne wdrożenie i realizację planów rozwoju pracowników.

— Wyzwania praktyczne: Czyli omówienie krok po kroku konkretnych działań w procesie zarządzania ścieżkami kariery w firmie oraz wspierania pracowników podczas ich przechodzenia.

Dzięki temu ebookowi, czytelnicy otrzymają wiedzę i praktyczne wskazówki, które pozwolą im skutecznie budować i zarządzać ścieżkami karier w swoich organizacjach.

Zapraszam do lektury i życzę sukcesów w projektowaniu, wdrażaniu i zarządzaniu ścieżkami rozwoju!

*Jacek Jędrzejczak*

# Potencjalne typy karier w organizacji

Rozwój kariery w organizacji jest procesem dynamicznym, który zależy od wielu czynników, w tym potrzeb firmy, oczekiwań pracowników oraz specyfiki branży. Kariera zawodowa nie musi przybierać jednego, uniwersalnego kształtu — w rzeczywistości, ścieżki kariery mogą mieć różne formy, które są dostosowane do indywidualnych predyspozycji pracowników oraz celów organizacji.

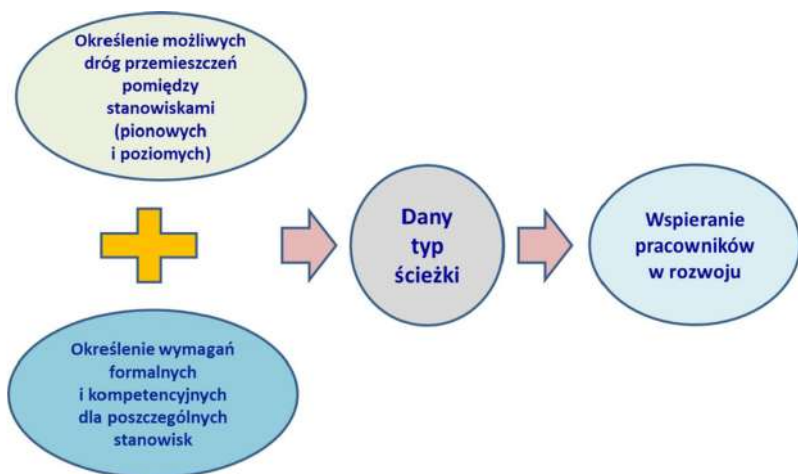
W organizacjach rozwój zawodowy często jest ukierunkowany na jeden z czterech głównych typów ścieżek kariery: *menedżerską*, *ekspercką*, *merytoryczną* oraz *mieszaną*. Każdy z tych typów charakteryzuje się innymi procesami rozwoju, wymaganiami i możliwościami dla pracowników. Typ kariery, który wybierze pracownik, zależy od jego aspiracji, umiejętności oraz obszaru, w którym chce się rozwijać, a także od możliwości, jakie firma jest w stanie mu zaoferować.

Typy karier w syntetyczny sposób zaprezentowano na poniższej grafice. Poszczególne kręgi symbolizują zakres zmian i wyzwania z jakimi potencjalnie zetknie się pracownik, wybierając dany typ kariery.



Celem tego rozdziału jest przedstawienie każdego z tych typów karier, omówienie ich charakterystyki oraz przedstawienie mechanizmów ich realizacji w praktyce. Zrozumienie, jak różne ścieżki kariery mogą współistnieć w organizacji i jak skutecznie wspierać rozwój pracowników, jest kluczowe dla efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim. Dzięki temu organizacje mogą lepiej dopasować strategię rozwoju zawodowego do indywidualnych potrzeb swoich pracowników, zapewniając im motywację do dalszego rozwoju oraz przyczyniając się do sukcesu firmy.

Uwzględniając przy tym wcześniejsze rozdziały i omówienia warto również zwrócić uwagę, że niezależnie od rodzaju ścieżki kariery, będzie ona zawsze budowana z uwzględnieniem swoistych „kamieni milowych”, które obrazuje poniższy rysunek.



## Kariera Eksperscka

Kariera ekspercka to ścieżka zawodowa skoncentrowana na rozwijaniu wiedzy i umiejętności w określonej dziedzinie. Pracownicy wybierający tę ścieżkę stają się liderami merytorycznymi w swoich specjalizacjach, zdobywając reputację jako wybitni specjaliści, jednak niepełniący ról menadżerskich. Ich głęboka wiedza i doświadczenie nie tylko podnoszą wartość organizacji, ale również umożliwiają wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań oraz szkolenie innych pracowników.

Ekspertcy są szczególnie cenieni w branżach, gdzie specjalistyczna wiedza techniczna stanowi fundament działalności firmy. Wspieranie tej ścieżki wymaga nie tylko dostępu do zaawansowanych narzędzi rozwojowych, ale również uwzględnienia kotwic motywacyjnych takich jak możliwość rozwoju kompetencji techniczno-funkcjonalnych i autonomii, które inspirują ekspertów do osiągania coraz wyższych poziomów doskonałości w swojej dziedzinie.

## Mechanizmy realizacji kariery eksperckiej

— **Specjalistyczne szkolenia i certyfikaty:** Firmy wspierają rozwój ekspertów, oferując dostęp do zaawansowanych