



## ZARZĄDZANIE KARIERAMI W INSTYTUCJACH FINANSOWYCH

**Agnieszka Kwiatek**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** W opracowaniu dokonano analizy przebiegu karier zawodowych i możliwości rozwoju, jakie oferuje swoim pracownikom jedna z instytucji finansowych. Planowanie zasobów ludzkich, a szczególnie dbanie o ich rozwój zawodowy oraz możliwość awansów, to dla współczesnych organizacji kluczowy problem. W warunkach silnej konkurencji, szczególnie w sektorze usług finansowych, przedsiębiorstwa muszą mieć świadomość, iż znaczenie ma nie tylko wielkość zasobów ludzkich i wielość oferowanych usług, ale przede wszystkim jakość i postawy wobec pracy jej pracowników.

**Słowa kluczowe:** kariera zawodowa, planowanie karier, rozwój

### Wprowadzenie

W artykule przedstawiono – w oparciu o literaturę przedmiotu oraz doświadczenia jednej z instytucji finansowych – rozważania w zakresie systemu karier pracowniczych. Tak więc celem poznawczym opracowania jest jeden z elementów procesu zarządzania zasobami ludzkimi, tj. kariera pracownicza, w szczególności w jednej z instytucji finansowych. Niniejsza instytucja finansowa istnieje na rynku od 1993 roku. W pierwszym okresie swojej działalności miała charakter branżowy, tzn. kierowała swoje usługi głównie do jednej grupy zawodowej – do pracowników przedsiębiorstw morskich Wybrzeża Gdańskiego; obecnie działa na terenie całego kraju. Liczy ponad 200 oddziałów i zatrudnia ponad 2000 pracowników w całej Polsce. Podział regionalny firmy nie pokrywa się z podziałem administracyjnym. Na terenie 16 województw działa 5 regionów. Autorka skupi uwagę na ogólnych zasadach planowania karier przez ww. instytucję zawartych w przepisach wewnętrznych oraz na jej realizowaniu w opiniach jej pracowników.

Wstępnie zostanie nakreślone pojęcie kariery zawodowej, które związane jest z wieloma dyscyplinami, między innymi socjologią, psychologią, teorią organizacji i zarządzania, ekonomią, które to zajmują się zachowaniami człowieka w procesie pracy. Według klasyka socjologii Z. Baumana pojęcie kariery rozumiane jest trzech różnych kontekstach:

- socjologicznym – orzekając o określonej sferze obiektywnych faktów społecznych, jest rozumiana jako przesuwanie się jednostek w przestrzeni społecznej;

- ideologicznym – jako model życiowego ideału w świadomości jednostek, wyznaczająca motyw i kierunek działań;
- etycznym – jako motyw postępowania i obiekt oceny moralnej z punktu widzenia pojęć „dobro” i „zło”<sup>1</sup>.

Na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci pojęcie i rozumienie oraz stosunek do kariery zawodowej ulegało znacznym przemianom w zależności od ustroju społeczno-gospodarczego. Jak pisze Z. Bauman, kariera mogła wyłonić się wraz z pojawieniem się kapitalizmu, który stworzył nową hierarchię pozycji społecznych i zapewnił silne bodźce dla indywidualnych karier<sup>2</sup>.

### Wyznaczniki karier zawodowych pracowników

W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania zasobami wiele pisze się o awansie i rozwoju zawodowym w różnym kontekście i z punktu widzenia czynników, które mają na nie wpływ. Przez rozwój pracowników rozumie się działania mające na celu przygotowanie ich – w okresie zatrudnienia w organizacji – do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności<sup>3</sup>. Jeżeli chodzi o zarządzanie kadrami, dynamika i kierunek rozwoju są determinowane celami organizacji, potrzebami i aspiracjami pracowników. Aby zwiększyć efektywność działań nastawionych na rozwój zawodowy, proces ten musi być bardziej zindywidualizowany i bardziej uwzględniać zaangażowanie pracowników. Cele związane z rozwojem mogą być osiągnięte dwutorowo:

- Jedna droga prowadzi przez koncentrowanie uwagi na indywidualnym rozwoju poszczególnych członków organizacji.
- Druga droga wiedzie przez prowadzenie systematycznego programu rozwoju całego potencjału społecznego firmy.

Indywidualny rozwój zakłada inwestowanie przede wszystkim w kwalifikacje specjalistów, którzy mają być liderami zmian w organizacji, jak również osobami, które odegrają kluczowe znaczenie w życiu organizacji. Cały program rozwoju potencjału tkwiącego w zasobach ludzkich organizacje traktują jako obiekt oddziaływania nie tylko na jednostkę, ale na cały zespół pracowniczy. Proces rozwoju zawodowego rozpoczyna się w momencie podjęcia pracy, a kończy z chwilą odejścia pracownika. W takich przypadkach organizacje dostrzegają wagę funkcjonowania rozwoju personalnego, starając się świadomie nim kierować i kształtować go. Działania składające się na rozwój pracowników obejmują:

- planowanie rozwoju pracowników,
- ocenę kadry,
- doskonalenie pracowników,
- przemieszczenia organizacyjne zasobów kadrowych,
- integrowanie społeczne i organizacyjne kadry.

<sup>1</sup> Z. Bauman, *Kariera. Cztery szkice socjologiczne*, Iskry, Warszawa 1965, s. 10.

<sup>2</sup> Ibidem, s. 14.

<sup>3</sup> A. Kwiatek, *Czynniki mechanizmu awansu zawodowego kobiet w krajach Unii Europejskiej*, [w:] *Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania zarządzania międzynarodowego*, red. F. Byłok, R. Janik, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2007, s. 169.

Jednakże tempo i kierunek rozwoju karier w dużej mierze zależy od szeregu czynników, może posiadać dużą zmienność. Jednym ze znaczących elementów jest specyfika środowiska pracy, tak więc rozwój zawodowy ściśle wiąże się z adaptacją zarówno społeczną (do środowiska społecznego), jak i zawodową (związaną z daną profesją czy bezpośrednim stanowiskiem pracy).

Pojęcie kariery w literaturze jest ujmowane wielowymiarowo i tak też w związku z tym bywa definiowane. Zdaniem D.T. Halla kariera sprowadzona została do czterech charakterystycznych ujęć:

- określona profesja, zwód – w tym sensie kariera dotyczy tylko tych zawodów, w których jasno określona jest ścieżka rozwoju zawodowego, wytyczona następstwem stanowisk; kariera dokonuje się tu przez kumulację wiedzy i umiejętności, z góry określoną wymogami kolejnego stanowiska;
- awansowanie – tutaj kariera jednostki dokonuje się poprzez kolejne stanowiska w strukturze organizacyjnej;
- sekwencja prac wykonywanych przez jednostkę w toku jej życia zawodowego – oznacza indywidualny wzorzec kolejno wykonywanych prac i jest atrybutem wyłącznie pracujących jednostek;
- sekwencja doświadczeń jednostki związanych z pełnioną rolą, kluczowe w tym ujęciu jest doświadczenie<sup>4</sup>.

Etapom kariery odpowiadają poszczególne fazy, tożsame z cyklami życia człowieka, wraz z dominującymi w nich potrzebami. I tak wzorcowym przebiegiem kariery zawodowej jest taki, w którym na poszczególnych etapach rozwoju zawodowego człowiek zaspokaja potrzeby typowe dla tego okresu życia. Należy również w tym miejscu podkreślić i wskazać jedno z największych zagrożeń, jakim jest utrata pracy. Niestety oznacza ona wymuszoną przerwę w karierze; jest tym większym zagrożeniem, im dłuższy jest okres pozostawania bez pracy<sup>5</sup>. Kariere zawodową realizuje się w określonej przestrzeni społeczno-ekonomicznej, w której człowiek, doświadczając sukcesów i porażek, kształtuje swoje postawy i zachowania związane z pracą. Wiedza na temat istoty i dynamiki kariery oraz specyficznych problemów występujących w poszczególnych jej etapach jest warunkiem koniecznym skutecznego zarządzania karierą.

Planowanie kariery pracowników to proces, który porządkuje zasoby ludzkie w organizacji pod względem ruchliwości wewnątrz struktury władzy w organizacji. Istotnym jego narzędziem jest wytyczenie ścieżek karier, które to przedstawiają zasady przemieszczania się pracowników w obrębie danej organizacji pomiędzy poszczególnymi stanowiskami pracy.

Podstawowe elementy wyróżnione w ścieżce kariery to:

- poziomy (etapy) kariery,
- wymagane kompetencje na poszczególnych etapach,
- planowany okres przejścia z niższego na wyższy poziom w hierarchii organizacji.

<sup>4</sup> A. Miś, *Kształtowanie karier w organizacji*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwicyński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 477.

<sup>5</sup> A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 307.

Ścieżki kariery w organizacji mogą być rozpatrywane pod względem dwóch aspektów: kariera pracownicza lub kariera ekspercka. Pierwszy z nich może być przypisany wyłącznie pracownikom obejmującym bądź kandydującym na kierownicze stanowiska. Pracownikom specjalizującym się w realizowaniu określonych funkcji w danym obszarze organizacji (za wyłączeniem funkcji kierownictwa) przypisywana jest ścieżka kariery eksperckiej<sup>6</sup>.

Zarządzanie karierami w organizacjach rozumieć można jako proces planowania i monitorowania celów strategii odnoszących się do kariery poszczególnych pracowników. Optymalny model zarządzania karierą powinien stwarzać pracownikowi możliwość samodzielnego opracowania ścieżek własnego rozwoju zawodowego, organizacja zaś powinna stworzyć pracownikowi takie warunki rozwoju, aby uwzględnić własne potrzeby i możliwości w tym zakresie<sup>7</sup>. Opracowanie indywidualnych koncepcji rozwoju zawodowego wymaga prowadzenia autoanalizy i autooceny, a w konsekwencji – wypracowania osobistych planów rozwoju. Przedmiotem analizy i oceny powinny być szeroko rozumiane umiejętności pracownika, z uwzględnieniem mocnych i słabych stron jego potencjału pracy. Pełna zgodność organizacyjnych i indywidualnych celów pracowników stanowi model raczej idealny, do którego należy dążyć. Jednak z praktyki wiadomo, że występuje wiele przeszkód, które utrudniają osiągnięcie zgodności pomiędzy życzeniem pracownika a możliwościami, jakie daje przedsiębiorstwo. Często bowiem jest tak, że błędna ocena potencjału rozwoju stanowi kolejną z przyczyn rozbieżności między celami przedsiębiorstwa a celami pracownika w odniesieniu do karier zawodowych. Poza tym należy pamiętać, że pracownicy mogą mieć odmienne cele, które często zmieniają się pod wpływem różnych czynników. W konsekwencji prowadzi to do tego, że przedsiębiorstwo realizuje indywidualne planowanie karier zawodowych głównie dla personelu zarządzającego na wyższych szczeblach.

Mówiąc o zarządzaniu ścieżką karier, nie sposób jest pominąć tematu, jakim są etapy w planowaniu kariery i ścieżki kariery. Wielu pracowników zastanawia się, co będzie robić za kilka lub kilkanaście lat, dokąd dojdą w hierarchii służbowej. Zastanawiają się również, co zrobić, by osiągnąć zgodny z ich aspiracjami szczebel. Jest to forma indywidualnego myślenia o karierze, która powinna być wsparta działaniami ze strony organizacji w postaci planowania kariery pracownika. Przez ścieżkę kariery rozumie się sekwencję kolejnych stanowisk, jakie musi objąć jednostka, aby dojść do stanowiska zgodnego z jej aspiracjami. Obydwa procesy planowania kariery i ustalania ścieżki kariery są ze sobą powiązane. Planowanie obejmuje identyfikację środków, przy pomocy których można osiągnąć punkt docelowy. Ścieżka kariery jest jednym ze środków do osiągnięcia celu<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> A. Kmiecik, W. Pietrowski, *Znaczenie kariery pracowniczej w funkcjonowaniu organizacji*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae”, R. 13, nr 2/2009, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce 2009, s. 77.

<sup>7</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ...*, op. cit., s. 316.

<sup>8</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 62.

Tradycyjne ścieżki kariery pokazują przesuwanie się pracownika w górę w ramach zawodu lub funkcji. Tego typu ścieżki można określić jako ścieżki kariery pionowej. Każde stanowisko jest kolejno osiągnięte, gdy pracownik w opinii firmy zgromadzi niezbędne doświadczenie i umiejętności. Alternatywą dla tradycyjnych ścieżek jest oparcie ścieżki na rzeczywistych możliwościach i indywidualnych preferencjach pracownika. Ścieżki kariery zatem:

- Mogą obejmować przesunięcia we wszystkich kierunkach: w górę, w poziomie i w dół.
- Powinny odpowiadać zmianom w potrzebach firmy i elastycznie uwzględniać możliwości pracownika.

Kryterium zajęcia każdego stanowiska na ścieżce kariery powinno być nabyciem nowych umiejętności i doświadczenia praktycznego czy spełnienia innych specyficznych wymagań<sup>9</sup>.

O awansie decydować mogą regulacje wewnątrz firmy, jak również rodzaj struktury organizacyjnej. Jeżeli w organizacji jest możliwy awans, to zapewne aby go osiągnąć, trzeba będzie spełnić określone merytoryczne kryteria. Przebieg takiego awansu uzależniony byłby od szeroko pojmowanych kwalifikacji kandydata i konfrontacji z wymogami danego stanowiska, jak również od oceny dotychczasowego przebiegu i rezultatów jego pracy<sup>10</sup>. Samo wytyczenie drogi awansu czy ścieżek karier nie gwarantuje wykwalifikowanych zasobów ludzkich. Dlatego też ważna jest rola komórek odpowiedzialnych za procesy kadrowe, by:

- dobrze rozpoznawały potrzeby kadrowe w organizacji,
- dostosowały potrzeby i aspiracje pracownika do potrzeb i oczekiwań kadrowych organizacji,
- doradzały pracownikom w kwestii kariery,
- pomagały w rozwoju zawodowym poprzez stwarzanie możliwości dalszej edukacji, szkoleń.

Dobrze opracowana ścieżka karier przynosi dla organizacji korzyści w postaci wyższych kwalifikacji pracowników, lepszego dopasowania do ich zainteresowań w stosunku do wykonywanej pracy oraz większej satysfakcji skutkującej dobrą efektywnością i wydajnością pracowników.

### **Kryteria ścieżki kariery w instytucji finansowej**

W opracowaniu przedstawiono wyznaczniki karier na przykładzie jednej z instytucji finansowych posiadających strukturę organizacyjną placówek sprzedażowych, która w 2009 roku przeszła zmianę nomenklatury stanowisk. Celem było unowocześnienie nazw w celu wzmocnienia wizerunku firmy oraz podniesienie satysfakcji z pracy wśród pracowników. Dokonanie takich zmian miało za cel uporządkowanie ścieżek awansów, a wraz z tym wprowadzenie jednolitych zasad zarządzania karierą. Kwestie tę precyzyjnie regulują przepisy wewnętrzne, które określają, kiedy i po spełnieniu jakich warunków będzie można zastosować zmianę

---

<sup>9</sup> Ibidem, s. 65.

<sup>10</sup> A. Kwiatek, *Czynniki mechanizmu ...*, op. cit., s. 173.

stanowiska na wyższe w hierarchii. Dla każdego z tych miejsc pracy firma stworzyła opis stanowiska, w którym zawarty jest cel istnienia stanowiska, zadania i obowiązki, uprawnienia do systemów informatycznych, zakres odpowiedzialności, a także wymogi kwalifikacyjne. Można jednocześnie zauważyć pewną powtarzającą się zależność w odpowiedzialności na wymienionych stanowiskach. Pracownicy bez względu na charakter wykonywanej przez siebie pracy, stosując się do procedur odpowiedzialności, muszą przestrzegać:

- zasad bezpieczeństwa informacji i przetwarzania danych osobowych oraz procedur i instrukcji Zintegrowanego Systemu Zarządzania;
- chronić aktywa firmy przed utratą, nieuprawnionym dostępem lub ujawnianiem danych;
- przestrzegać przepisów prawa.

W tabeli 1 przedstawiono wymogi kwalifikacyjne niezbędne i pożądane dla objęcia stanowiska opiekuna i starszego opiekuna finansowego. Do zajęcia tego typu stanowisk wystarczy wykształcenie średnie i minimalny, bo roczny, okres doświadczenia zawodowego.

**Tabela 1. Wymogi kwalifikacyjne dla stanowiska opiekun i starszy opiekun finansowy**

Wymogi kwalifikacyjne		
Wymogi kwalifikacyjne:	Niezbędne:	Pożądane:
Wykształcenie	Średnie	Wyższe
Wiedza specjalistyczna	Problematyka kredytów detalicznych i usług finansowych	
Doświadczenie / czas pracy wymagany na stanowisku	1 rok praktyki w branży finansowej	2 lata praktyki w branży finansowej
Inne kursy/szkolenia	Rozpoznawanie polskich znaków płatniczych Szkolenia antynapadowe	-
Cechy osobowości / umiejętności	Komunikatywność Umiejętność prezentacji usług Umiejętność rozwiązywania problemów Odpowiedzialność Nastawienie na wynik Przestrzeganie przepisów i zasad Zaangażowanie Jakość i terminowość realizowanych zadań	

Źródło: Opracowanie na podstawie wymogów kwalifikacyjnych w badanej instytucji

W tabeli 2 przedstawiono wymogi kwalifikacyjne dla osób aplikujących na stanowisko doradcy. Na tym szczeblu hierarchii wymagane jest wykształcenie wyższe oraz minimum roczne lub dwuletnie doświadczenie zawodowe. Jak wykazały badania, często zdarza się, że stanowisko to obejmują pracownicy w drodze rekrutacji zewnętrznej. Pomija się w awansie osoby z wewnątrz instytucji, zajmujące szczeble niższe, pomimo iż posiadają wymagane doświadczenie i staż. Nierzadko to na

te osoby spada obowiązek szkolenia adaptacyjnego nowego pracownika. Jak określają to ludzie pracujący w badanej instytucji: „sytuacja taka jest paradoksalna, gdyż przyuczamy do pracy osoby o większych uprawnieniach systemowych, mające większy zakres obowiązków i będące zastępcami kierownika oddziału w razie jego nieobecności”.

**Tabela 2. Wymogi kwalifikacyjne dla doradcy finansowego**

<b>Wymogi kwalifikacyjne</b>		
<b>Wymogi kwalifikacyjne:</b>	<b>Niezbędne:</b>	<b>Pożądane:</b>
Wykształcenie	Wyższe	Wyższe o profilu ekonomicznym, zarządzania, finansów, pokrewne
Wiedza specjalistyczna	Problematyka kredytów detalicznych i usług finansowych Znajomość zasad pracy oddziału Znajomość rynku lokalnego	Problematyka kredytów gospodarczych
Doświadczenie / czas pracy wymagany na stanowisku	1-2 lata praktyki w branży finansowej	3 lata praktyki w branży finansowej
Inne kursy/szkolenia	Rozpoznawanie polskich znaków płatniczych Szkolenia antynapadowe	-
Cechy osobowości/umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Świadomość biznesowa</li> <li>▪ Komunikatywność</li> <li>▪ Umiejętność prezentacji usług</li> <li>▪ Umiejętność przekazywania wiedzy</li> <li>▪ Umiejętność podejmowania decyzji</li> <li>▪ Umiejętność rozwiązywania problemów</li> <li>▪ Przyjmowanie odpowiedzialności</li> </ul>	

Źródło: Opracowanie na podstawie wymogów kwalifikacyjnych w badanej instytucji

W tabeli 3 przedstawiono wymogi kwalifikacyjne dla kierownika oddziału, jako kierownika niższego szczebla w ujęciu strukturalnym organizacji jako całości. Jak wypowiadali się pracownicy badanej instytucji, w tym przypadku również często dochodzi do nieprawidłowości związanych z pominięciem pracownika o długoletnim stażu i z odpowiednimi kwalifikacjami. Często osoby trafiające na stanowiska bez poznania organizacji od podstaw nie radzą sobie z jej zarządzaniem, gdyż nie znają specyfiki firmy. Szkolenie wstępne, jakie jest przeprowadzane, daje tylko powierzchowny obraz poznawczy.

Tabela 3. Wymogi kwalifikacyjne dla kierownika oddziału

Wymogi kwalifikacyjne		
Wymogi kwalifikacyjne:	Niezbędne:	Pożądane:
Wykształcenie	Wyższe	Wyższe o profilu ekonomicznym, zarządzania, finansów, pokrewne
Wiedza specjalistyczna	Problematyka kredytów detalicznych i usług finansowych Wiedza na temat zarządzania personelem	Znajomość prawa pracy Problematyka kredytów gospodarczych Znajomość lokalnego rynku Prawo jazdy kat. B
Doświadczenie / czas pracy wymagany na stanowisku	2 lata praktyki w branży finansowej	3 lata praktyki w branży finansowej, w tym rok na stanowisku kierowniczym
Inne kursy/szkolenia	Rozpoznawanie polskich znaków płatniczych Szkolenia antynapadowe	-
Cechy osobowości/umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Świadomość biznesowa</li> <li>▪ Umiejętność planowania</li> <li>▪ Umiejętność delegowania</li> <li>▪ Umiejętność podejmowania decyzji</li> <li>▪ Umiejętność rozwiązywania problemów</li> <li>▪ Przyjmowanie odpowiedzialności</li> <li>▪ Umiejętność koordynacji i motywacji</li> <li>▪ Umiejętność kontroli i nadzoru</li> </ul>	

Źródło: Opracowanie na podstawie wymogów kwalifikacyjnych w badanej instytucji

Należy również zwrócić uwagę, że badana instytucja finansowa, jak większość organizacji, raz w roku dokonuje ocen pracowniczych. Sfery oceniane to: znajomość organizacji, zaangażowanie, komunikacja interpersonalna, współpraca, organizacja pracy własnej, odpowiedzialność, podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów. Na podstawie oceny przełożonego i samooceny osoby ocenianej dokonuje się konfrontacji, po której pracownik kierowany jest na szkolenia. Szkolenia proponowane przez firmę są profilu ogólnorozwojowego, dotyczą rozwoju osobistego i rozwoju zawodowego. Jest to jedyny typ szkoleń organizowany raz w roku dla pracowników przez zewnętrzną firmę szkoleniową. Wprawdzie istnieją również szkolenia e-learningowe, ale związane są z nabyciem wiedzy na temat nowo wdrażanego produktu. W odczuciu pracowników są to szkolenia mało efektywne i zrealizowane dla samego „odhaczenia” w systemie. Oczywiście jakość szkolenia przekłada się na praktykę, która często pozostawia wiele do życzenia.



## Podsumowanie

W badanej instytucji finansowej istnieje możliwość awansu i rozwoju zawodowego; oferuje ona swoim pracownikom szkolenia zawodowe i kursy e-learningowe. W instytucji jest opracowany system ścieżek karier, choć nie wszyscy pracownicy są z nim zaznajomieni. Sytuacja ta podyktowana jest dużą rotacją wśród pracowników oddziałów i małą orientacją w temacie omawianego zagadnienia. Pracownicy badanej instytucji finansowej uważają, że o awansie decydują w dużej mierze *doświadczenie zawodowe* i *staż pracy*. Niestety wypowiadali się też, że awans zawodowy uwarunkowany jest *znajomościami* i *układami*. Omawiana instytucja finansowa ogólnie oceniana jest jednak pozytywnie przez swoich pracowników, co wpływa na jej wizerunek. Postrzegana jest przez nich jako dbająca o swoich pracowników, przywiązująca dużą wagę do rozwoju zawodowego, poziomu kwalifikacji i profesjonalizmu, jakim są nacechowani.

## Literatura

1. Bauman Z., *Kariera. Cztery szkice socjologiczne*, Iskry, Warszawa 1965.
2. Kmiecik A., Pietrowski W., *Znaczenie kariery pracowniczej w funkcjonowaniu organizacji*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae”, R. 13, nr 2/2009, Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce 2009.
3. Kwiatek A., *Czynniki mechanizmu awansu zawodowego kobiet w krajach Unii Europejskiej*, [w:] *Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania zarządzania międzynarodowego*, red. F. Byłok, R. Janik, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2007.
4. Miś A., *Kształtowanie karier w organizacji*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwicyński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
5. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
6. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

## CAREER MANAGEMENT IN FINANCIAL INSTITUTIONS

**Abstract:** The following elaboration analyzes the course of careers and opportunities that one of the financial institutions offers its employees. Human resource planning and especially taking care of their professional development and the possibility of promotions are for today's organizations key problem. In conditions of fierce competition, especially in the financial services sector, these must be aware that not only the importance of the size of human resources and multitude of offered services matters, but above all the quality and attitude towards the work of its employees.

**Keywords:** professional career, development, career planning