

Adam Gawroński

Kujawska Szkoła Wyższa we Włocławku

Rozwój kariery zawodowej w relacji „pracownik – zakład pracy”

Słowa kluczowe: kariera zawodowa, rozwój, satysfakcja, zarządzanie, zakład pracy

Key words: professional carrier, development, satisfaction, management, workplace

Wprowadzenie

W procesie pracy spotykamy się na każdym kroku z problemami wynikającymi z relacji: pracownik – zakład pracy. Wiążą się one z pytaniem, jak kierować ludźmi, aby ich praca i jej efekty zaspokajały cele organizacji, a jednocześnie mogły być realizowane dążenia jednostek i grup pracowniczych. Pytanie to staje się we współczesnych warunkach rozwoju społeczno-gospodarczego szczególnie istotne. Wraz z postępem naukowo-technicznym wzrasta rola społeczno-zawodowa człowieka, ale komplikuje się również jego sytuacja życiowa¹. Dlatego też tak istotną rolę odgrywają warunki i motywacyjne czynniki panujące w zakładach pracy, które w sposób bezpośredni rzutują na rozwój karier zawodowych.

Zarządzanie karierą zawodową z perspektywy indywidualistycznej oraz strukturalnej

Wektorowym procesem zależności: pracownik – zakład pracy jest zarządzanie karierą zawodową, które według Aleksiego Poczrowskiego oznacza „proces planowania, implementowania i monitorowania celów oraz strategii odnoszących się do kariery poszczególnych osób”². Proces zarządzania karierą zawodową może odbywać się:

¹ J. Auleytner, *Humanistyczny model polityki personalnej w zakładzie pracy*, Warszawa 1981, s. 6.

² A. Poczrowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Warszawa 2007, s. 310.

- 1) przez pracownika, który stara się wypełnić obrany przez siebie rodzaj strategii, (a także)
- 2) przez zakład pracy na rzecz pracownika, co zawiera się w nurcie polityki personalnej zakładu pracy i związanym z nią pojęciem zarządzania zasobami ludzkimi.

W pierwszym przypadku zarządzanie karierą jest procesem indywidualistycznym, zaś w drugim – strukturalnym. Aspekt indywidualistyczny odnosi się wyłącznie do struktury osobowościowo-aspiracyjnej jednostki, która jest świadoma swoich mocnych stron, ale także ograniczeń zarówno natury wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Tym samym, nie każdy pracownik posiada umiejętność trzeźwej oceny własnej sytuacji oraz realnych możliwości rozwojowo-karierowych. W każdym razie – w opinii Czesława Noworola – „umiejętność zarządzania własną karierą daje szansę rozpoznania eksploracji problematyki własnej kariery na każdym etapie jej rozwoju, a zatem konstruowania indywidualnego modelu rozwoju kariery dla osób z doświadczeniem zawodowym”³. A. Pochtowski uważa, że pracownik, który chce zarządzać własną karierą zawodową, powinien:

- 1) generować istotne informacje o samym sobie oraz o obiektywnej przestrzeni kariery,
- 2) kształtować wizerunek samego siebie, obejmujący takie elementy, jak wartości, zainteresowania, aspiracje, styl życia,
- 3) kształtować wizerunek pracy, którą chce wykonywać, m.in. zawody, stanowiska pracy, warunki pracy, firmy,
- 4) kreować realistyczne cele kariery na podstawie rzetelnych informacji,
- 5) rozwijać i wprowadzać strategię ukierunkowaną na osiągnięcie przyjętych celów,
- 6) zapewnić sobie informację zwrotną na temat odpowiedności przyjętych celów oraz skuteczności stosowanych strategii działania⁴.

Można powiedzieć, że w indywidualistycznym zarządzaniu karierą zawodową głównym priorytetem jest dbałość pracownika o własny rozwój osobowości oraz kompetencji. Z drugiej jednak strony – jak pisze Stanisław Smoleński – „z karierą mamy do czynienia wtedy, gdy rozwój kompetencji i doświadczeń ambitnej i uzdolnionej jednostki jest w miarę szybki i gdy kształtuje się w przedsiębiorstwie warunki zewnętrzne sprzyjające rozwojowi i awansom”⁵. Stąd też, poza wymiarem indywidualistycznym, równie ważną rolę w zarządzaniu karierą zawodową odgrywają czynniki strukturalne, opierające się na kształcie i zakresie funkcjonowania zakładu pracy. Tak przynajmniej uważa Wiesław

³ C. Noworol, *Rozwijanie umiejętności zarządzania własną karierą*, [w:] B. Rożnowski, M. Łaguna (red.), *Człowiek w pracy i organizacji. Perspektywa psychologiczna*, Lublin 2011, s. 225.

⁴ A. Pochtowski, *Zarządzanie...*, s. 311–312.

⁵ S. Smoleński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Bydgoszcz 1997, s. 116.

Golnau, w ujęciu którego na skuteczną realizację przebiegu kariery zawodowej nie należy patrzeć tylko z perspektywy przedsiębiorstwa, ale trzeba uwzględnić również czynnik ludzki – potrzeby pracowników, ich ograniczenia oraz sposoby postępowania. Takie podejście może prowadzić do sprawnego przebiegu karier zawodowych w zakładach pracy, a także zwiększyć zadowolenie pracowników realizujących ten proces. Zdaniem autora wobec tego należy:

- 1) ustalić korzyści, jakie motywują pracowników do realizacji kariery zawodowej,
- 2) uwzględnić fazy (stadia) rozwoju zawodowego i osobistego człowieka,
- 3) zapoznać pracowników z zasadami postępowania przy realizacji własnej kariery zawodowej⁶.

Dobrym uzupełnieniem powyższych celów jest koncepcja Beaty Jamki, zdaniem której zakład pracy powinien ponadto zadbać:

- 1) o aktualizację potencjalnych ścieżek kariery (równoległe z tworzeniem nowych stanowisk i likwidowaniem zbędnych),
- 2) o rozpowszechnienie tych informacji i upewnienie się o dotarciu ich do wszystkich zainteresowanych,
- 3) o stworzenie warunków ułatwiających pracownikom rozwój zawodowy⁷.

W związku z powyższym – jak pisze Jerzy Szczupaczyński – zarządzanie karierą zawodową winno opierać się na kilku ważnych płaszczyznach działania, a mianowicie na:

- 1) odpowiednim zdefiniowaniu ścieżek karier organizacyjnych, które w znaczny sposób wspomogą proces projektowania indywidualnej kariery każdego pracownika,
- 2) planowaniu kariery przy uwzględnieniu zarówno potrzeb, oczekiwań i warunków organizacji, jak i jednostki,
- 3) udzielaniu pomocy podczas rozwoju zawodowego przez różnego rodzaju szkolenia, kursy doszkalające oraz inne formy edukacji,
- 4) doradztwie zawodowym, prowadzącym do rozwiązywania indywidualnych problemów kariery każdego pracownika⁸.

Alicja Miś sądzi, że „organizacyjne kształtowanie indywidualnych karier wychodzi naprzeciw, z jednej strony naturalnemu dążeniu jednostki do uczenia się i rozwoju oraz nadawania sensu własnemu życiu, z drugiej zaś – zaspokajają potrzeby organizacyjne w zakresie realizacji celów firmy m.in. przez kształtowanie motywacji pracowników, ich lojalności oraz elastyczno-

⁶ W. Golnau (red.), M. Kalinowski, J. Litwin, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2010, s. 388.

⁷ B. Jamka, *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Warszawa 1997, s. 90.

⁸ J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją. Międzynarodowa Szkoła Menadżerów*, Warszawa 1998, s. 148.

ści kwalifikacji, koniecznej w procesach dostosowania oferty organizacyjnej do potrzeb rynku”⁹. W zarządzaniu karierą zawodową kluczowe jest zatem jak najbardziej optymalne zbilansowanie czynników subiektywnych (potrzeb i oczekiwań pracownika) z czynnikami obiektywnymi (szeroko rozumianą polityką zakładu pracy). W związku z powyższym nasuwa się pytanie: jakich pracowników powinien zatrudniać zakład pracy, aby skutecznie realizować własne cele oraz jakie warunki powinien stwarzać, aby pracownicy swoją pracę wykonywali efektywnie oraz jednocześnie z satysfakcją i zaangażowaniem? Ogólna odpowiedź wyraża się w stwierdzeniu Marka Suchara, według którego wydolnie prosperujący zakład pracy powinien:

- 1) zatrudniać obiecujących pracowników i poprzez odpowiednie szkolenia przygotować ich do osiągnięcia wysokiej sprawności zawodowej,
- 2) w zależności od rodzaju potencjału zawodowego zapewnić pracownikom odpowiednie ukierunkowanie, tak aby można było w pełni wykorzystać ich potencjał,
- 3) zapewnić płynność sukcesji na kierowniczych i specjalistycznych stanowiskach¹⁰.

W związku z tym, że kluczową rolę odgrywają indywidualne zdolności zatrudnionych pracowników, rozwój firmy powinien być oparty na skutecznym systemie zatrudniania. Ponadto przedsiębiorstwo powinno umożliwiać rozwój zawodowy personelu i gwarantować godziwe zarobki, ponieważ są to jedne z ważniejszych czynników wydajnej pracy. Natomiast do kierownictwa należy przede wszystkim prawidłowe zarządzanie zespołem pracowniczym, w tym skuteczne oddziaływanie. Wiele jednak zależy od filozofii personalnej zakładu pracy, która według Tadeusza Listwana oznacza „zbiór założeń dotyczących człowieka, jego postaw, określa ona ogólny sposób podejścia do problemów ludzkich, czy też inaczej mówiąc sposób w jaki ludzie mają być traktowani w organizacji”¹¹. Aktualnie w literaturze przedmiotu wyróżnia się dwie zasadnicze filozofie, które w sposób odmienny kreują rozwój karier zawodowych pracowników:

- 1) Personnel Management (PM) – menedżerskie zarządzanie personelem (ZP),
- 2) Human Resources Management (HRM) – zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL).

⁹ A. Miś, *Efektywne kariery – istota i czynniki*, [w:] P. Bohdziewicz (red.), *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*, Łódź 2011, s. 269.

¹⁰ M. Suchar, *Kariera i rozwój zawodowy*, Gdańsk 2003, s. 73.

¹¹ T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wrocław 1993, s. 31.

Tabela. 1. Filozofie zarządzania personelem

	Human Resources Management (Zarządzanie Zasobami Ludzkimi)	Personnel Management (Zarządzanie Personelem)
Cechy modeli	<ul style="list-style-type: none"> • koncepcja opierająca się na przywództwie, • adresowany w równym stopniu do załogi, jak i kierownictwa, • najważniejsza jest strategia personalna oraz jej planowanie, podporządkowane strategii organizacyjnej całej firmy, • stawia na przywództwo oraz misję firmy, która musi być skorelowana z misjami poszczególnych planów i oddziałów, • od pracowników wymaga się zaangażowania i inicjatywy, 	<ul style="list-style-type: none"> • koncepcja oparta na zasadzie managementu, czyli organizowania pracy, kierowania i kontroli, • skierowany do pracowników organizacji, • najważniejsze jest to „coś”, co menedżerowie kierują do pracowników, • znaczenie misji firmy, przywództwa czy kultury organizacyjnej jest marginalne, opiera się na wewnętrznych zarządzeniach, polityce i procedurach, • pracownicy mają być posłuszni,
Dobór	<ul style="list-style-type: none"> • analizuje się potrzeby kadrowe (aktualne i przyszłościowe); • przyjmuje się ludzi dopasowanych do firmy pod względem osobowości, charakteru, zaś mniej ważne są formalne kompetencje, 	<ul style="list-style-type: none"> • rekrutacja rozpoczyna się dopiero po odejściu pracownika, gdy wystąpi wakat; • uruchamia się procedury w zakresie aplikacji i formularzy, prowadzi się rozmowy z kandydatami,

Rozwój	<ul style="list-style-type: none"> • przyjmuje się zasadę kształcenia ustawicznego – pracowników szkoli się pod kątem ich przyszłych zadań, szczególne znaczenie przywiązuje się do pracowników kluczowych i doskonalenia ich umiejętności, 	<ul style="list-style-type: none"> • stosuje się szkolenia, ale nie mają one związku ze strategią firmy, fluktuacją personelu czy założonym zyskiem,
Płace	<ul style="list-style-type: none"> • system płac jest elastyczny, • różnicują kierowników i zwykłych pracowników, wszelkie gratyfikacje są ściśle związane z wykonywaniem pracy, 	<ul style="list-style-type: none"> • system płac jest sztywny i sformalizowany, • stosowane tu formy nadwyżek np. typu „bonusy”, które jednak nie motywują i nie doceniają najlepszych pracowników;
Ocena	<ul style="list-style-type: none"> • system ocen ma na celu zawodowy rozwój pracowników zgodny z planami firmy. 	<ul style="list-style-type: none"> • ocena przeprowadzana jest w sposób sformalizowany, przeważnie w związku z podwyżką płac.

Źródło: Tabela opracowana przez M.W. Broła jako treść wykładowa (Politechnika Wrocławska) na podstawie: M. Armstrong, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Strategia i działanie*, Kraków 1998, s. 45–47.

Analiza filozofii zarządzania prowadzi w obszar ściślejszy, a mianowicie do bezpośredniej polityki personalnej, której jakość i kształt formuje bezpośredni przełożony – kierownik bądź dyrektor. Po prostu, rola przełożonego w aspekcie zarządzania karierami pracowników jest nieoceniona. W rezultacie można powiedzieć, że przełożony jako swoisty kreator rzeczywistości interpersonalnej w zakładzie pracy – według B. Jamki– powinien pełnić określone funkcje, jako:

- 1) informator– przełożony powinien prowadzić formalne i nieformalne dyskusje z pracownikami, dzięki którym będzie miał możliwość zrozumienia ich punktu widzenia,
- 2) konsultant– pomaga pracownikom zidentyfikować zdolności i zainteresowania związane z karierą oraz określić i ocenić poszczególne warianty kariery,

- 3) oceniający – określa krytyczne elementy pracy, ocenia efekty pracy i omawia ich wyniki oraz wzmacnia efektywne działanie pracownika,
- 4) nauczyciel – uczy specyficznych, związanych z pracą lub technicznych umiejętności, określa zachowania sprzyjające polepszeniu działania, objaśnia cele organizacji i grupy roboczej,
- 5) mentor – wspiera swoich pracowników przez informowanie innych osób z organizacji i spoza niej o jego wynikach, służy przykładem udanych z punktu widzenia kariery zachowań,
- 6) doradca – informuje o formalnych i nieformalnych skutkach rozwoju w organizacji, sugeruje odpowiednie szkolenia,
- 7) pośrednik – pomaga pracownikom określić przeszkody dotyczące bieżącej sytuacji oraz źródła umożliwiające tę zmianę, stara się wdrożyć pracowników w stosowne systemy edukacji i rozwoju zawodowego itd.¹².

W wyniku powyższych treści zauważyć można, jak bardzo rozwój karier zawodowych zależy od polityki personalnej zakładów pracy. Choć wyżej wymienione koncepcje są skonstruowane w sposób szablonowy, to jednak na ich podstawie dostrzegamy, że znaczna ilość zakładów pracy odbiega współcześnie od zawartych w nich kryteriów i wyznaczników. Niemniej jednak, „żadna cywilizacja pracy nie będzie godna tego miana, jeżeli nie będzie powszechnie uznawany i realizowany priorytet człowieka pracującego w stosunku do wszystkich materialnych środków i efektów pracy, jeżeli [...] będzie się żałowało środków na to, aby człowiekowi ułatwić jego działania, zapewniając mu równocześnie większą ochronę”¹³. Bardzo ważny jest także mądry przełożony, potrafiący dokonywać oceny pracownika w sposób konstruktywny, a tym samym ukierunkowywać rozwój jego kariery zawodowej adekwatnie do jego ambicji oraz na miarę sprawności intelektualno-działaniowej.

Wybrane wyznaczniki karier zawodowych w świetle empirycznym¹⁴

W świetle powyższych rozważań postanowiono zbadać wyznaczniki karier zawodowych osób zatrudnionych w różnych branżach zawodowych. Posłużył temu kwestionariusz ankiety, zaadresowany w sumie do 837 pracowników. Tym samym w toku analizy interpretacyjnej wyróżniono, związane z tym, określone stany liczbowe, które ukazano w tabeli 2.

¹² B. Jamka, *Kierowanie...*, s. 90–91.

¹³ J. Majka, *Katolicka nauka społeczna. Stadium historyczno-dydaktyczne*, Rzym 1987, s. 381.

¹⁴ Analiza oraz przytoczone dane opierają się na przygotowywanej aktualnie przez autora artykułu rozprawie doktorskiej pt. *Edukacyjne i gospodarcze wyznaczniki kariery zawodowej*.

Tabela 2. Stany liczbowe osób badanych

Branże zawodowe		Liczba badanych	% w stosunku do $N_{\Sigma}=837$
1	Handel	155	18,5
2	Usługi ¹⁵	114	13,6
3	Przemysł	138	16,5
4	Administracja	159	19,0
5	Szkolnictwo	173	20,7
6	Inne branże	98	11,7
Razem badanych		837	100,0

Jednym z kluczowych aspektów w kontekście relacji pracownik – zakład pracy wydają się warunki stwarzane przez zakłady pracy, które niewątpliwie w sposób znaczący rzutują na kariery zawodowe pracowników. W związku z tym poproszono osoby badane o ocenę czynników z tym związanych w odniesieniu do dziesięciostopniowej skali punktowej. Na tej podstawie wyliczono średnie wyborów, które stanowią wynik ilorazu wartości punktowych oraz liczby osób badanych w zakresie danej branży zawodowej. Tym samym tabela 3. ma charakter syntetyczny i przedstawia stany uogólnione. W celu dokładniejszej interpretacji wynikowej przyjęto następujące przedziały wartości dla stanów uśrednionych: do 2,50 p. – stan kategorycznie niewystarczający, 2,51 – 4,25 p. – stan słaby, 4,26 – 6,25 p. – stan zadowalający, 6,26 – 8,25 p. – stan dobry, 8,26 – 10,00 p. – stan bardzo dobry.

¹⁵ Choć w wielu przypadkach branża handlowa i branża usługowa są ze sobą utożsamiane, to jednak w tym przypadku poczyniono pewne rozróżnienie. Branżę handlową odniesiono do osób, które oferują sprzedaż konkretnego produktu (np. sprzedaż sklepowa, przedstawicielstwo handlowe, telemarketing, biura podróży itp.), natomiast branżę usługową powiązano z czynnościami o charakterze naprawczo-renowacyjnym (np. mechanika pojazdowa) oraz doradczo-usługowym (np. hotelarstwo, transport – spedycja – logistyka, bankowość, doradztwo finansowe, księgowość, doradztwo prawne itp.).

Tabela 3. Warunki do rozwoju kariery zawodowej stwarzane przez zakłady pracy w ocenie osób pracujących – średnie wyborów w ujęciu syntetycznym

Możliwości		Średnie oceny w branżach zawodowych – N _{xp} =837						Średnia wyboru kategorii
		Handel	Usługi	Przemysł	Admini- stracja	Szkol- nictwo	Inne branże	
		N ₁ -155	N ₂ -114	N ₃ -138	N ₄ -159	N ₅ -173	N ₆ -98	
1	Przyjazna atmosfera	6,4	6,9	6,2	6,2	6,4	5,6	6,28
2	Stabilność zatrudnienia	5,9	7,0	6,4	6,9	6,6	6,5	6,55
3	Duża swoboda działania wśród pracowników	5,5	6,0	5,8	4,9	6,2	4,8	5,53
4	Możliwość współdecydowania przez pracowników	4,9	5,3	5,6	4,6	5,7	4,4	5,08
5	Sprawiedliwy system nagród i kar	5,1	5,8	5,4	5,2	5,7	4,6	5,30
6	Bezpieczeństwo pracy	6,5	7,0	6,3	7,2	7,6	6,1	6,78
7	Uczciwe warunki zatrudnienia	6,7	6,7	6,2	6,4	7,3	6,3	6,60
8	Perspektywa awansów stanowiskowych	4,8	4,9	4,8	4,5	5,5	4,3	4,80
9	Rozwój zawodowy pracowników	4,8	5,8	5,1	5,3	6,9	5,0	5,48
10	Systematyczna ocena pracowników	5,4	5,9	5,0	5,7	6,7	4,7	5,57
11	Regularne szkolenia	4,7	5,6	5,1	5,5	6,7	5,1	5,45
12	Imprezy i działania o wymowie integracyjnej	4,4	5,3	5,1	4,6	6,0	4,1	4,92
13	Godziwe wynagrodzenie	5,3	6,1	5,7	5,0	6,0	4,0	5,35
Średnia wyboru w branży zawodowej		5,42	6,02	5,59	5,54	6,41	5,04	5,67

Biorąc pod uwagę przyjęte przedziały, zauważyć można, że żaden z zasugerowanych czynników nie został oceniony na poziomie bardzo dobrym. Niemniej jednak, niemalże wszystkie obszary wskaźnikowe ogólnie i tak uzyskały pozytywną ocenę. W przypadku dziewięciu kategorii oceny respondentów wskazują na stany zadowolające. Natomiast nieco lepiej ocenione zostały jedynie cztery następujące czynniki, których wartości usytuowały się w przedziale stanu dobrego: 1) *bezpieczeństwo pracy* – $\bar{x}=6,78$; 2) *uczciwe warunki zatrudnienia* – $\bar{x}=6,60$; 3) *stabilność zatrudnienia* – $\bar{x}=6,55$; 4) *przyjazna atmosfera* – $\bar{x}=6,28$.

Na podstawie tych danych, stwierdzić można, że najwyższe noty uzyskały czynniki podstawowe, stanowiące bazę wyjściową do pomyślnego przebiegu kariery zawodowej. W tym sensie pewien niedosyt może wzbudzać obraz wskazań szczególnie w zakresie kategorii: *rozwoju zawodowego pracowników* ($\bar{x}=5,48$), *regularnych szkoleń* ($\bar{x}=5,44$) oraz *godziwego wynagrodzenia* ($\bar{x}=5,35$), które w kontekście obiektywnym wydają się wyznacznikami kluczowymi w realizacji kariery zawodowej.

Wśród warunków oferowanych przez zakład pracy, w większym lub mniejszym stopniu zawierają się czynniki rozwojowe. Kształtują one postawę pracownika względem własnej kariery zawodowej, którą w znacznej mierze charakteryzuje obraz satysfakcji zawodowej.

Ten właśnie aspekt przeanalizowano w kontekście czterech zasugerowanych wyznaczników według czterostopniowej skali punktowej. Zastosowano następujący szablon skalowy i powiązany z nim odpowiednio przedział punktowy: TAK – 4 p., RACZEJ TAK – 3 p., RACZEJ NIE – 2 p., NIE – 1 p. Podobnie jak w poprzednim przypadku ograniczono się do ukazania łącznego ujęcia tabelarycznego w odniesieniu do średnich wyboru, względem których ustalono następujące przedziały wartości dla stanów uśrednionych: 1,00 – 1,50 p. – obraz stanowczo negatywny, 1,51 – 2,50 p. – obraz względnie negatywny, 2,51 – 3,50 p. – obraz względnie pozytywny, 3,51 – 4,00 p. – obraz stanowczo pozytywny.

Tabela 4. Obraz satysfakcji zawodowej osób pracujących

Możliwości		Średnie oceny w branżach zawodowych – $N_{xp}=837$						Średnia wyboru kategorii
		Handel	Usługi	Przemysł	Admini- stracja	Szkol- nictwo	Inne branże	
		N_1-155	N_2-114	N_3-138	N_4-159	N_5-173	N_6-98	
1	Zadowolenie z wykonywanej pracy	3,3	3,4	3,3	3,4	3,7	3,4	3,42
2	Dobra pozycja w zakładzie pracy	2,9	2,9	3,1	2,9	3,4	3,0	3,03
3	Docenianie przez środowisko pracownicze	2,7	2,8	2,9	2,8	3,1	2,8	2,85
4	Ważna rola społeczna wykonywanej pracy	2,5	2,9	2,8	2,9	3,3	2,9	2,88
Średnia wyboru w branży (wypadkowa wartość satysfakcji zawodowej)		2,85	3,00	3,03	3,00	3,38	3,03	2,85

W ogólnym rozrachunku obraz satysfakcji zawodowej badanych jest względnie pozytywny ($\bar{x}=2,85$), czyli w efekcie można powiedzieć, że zadowolający. Najwyższy stopień satysfakcji w każdej z wyszczególnionych płaszczyzn wykazują osoby zatrudnione w obszarze *szkolnictwa* ($\bar{x}=3,38$). Najniższym z kolei cechują się badani zatrudnieni w branży handlowej ($\bar{x}=2,85$), w zakresie której wystąpiła także, jedyna w tabeli, względnie negatywna wartość, odnosząca się do ważności roli społecznej wykonywanej pracy ($\bar{x}=2,5$).

Za wypadkową warunków pracy oraz stopnia satysfakcji zawodowej osób pracujących uznać można poczucie realizowania kariery zawodowej, które również zostało poddane próbie oceny. W związku z tym zapytano respondentów: czy w kontekście wcześniej ocenianych płaszczyzn takie poczucie w nich się zawiera? Wyrazem przekonań w tym zakresie są zawarte w poniższej tabeli wskazania respondentów o charakterze pozytywnym, względnie pozytywnym, względnie negatywnym oraz negatywnym.

Tabela 5. Poczucie realizowania kariery zawodowej osób pracujących

Możliwości		Ilości wyborów badanych							% wyborów
		Handel	Usługi	Prze- -myśl	Admini- -stracja	Szkoł- -nictwo	Inne branże	Łącznie	
		N ₁ -155	N ₂ -114	N ₃ -138	N ₄ -159	N ₅ -173	N ₆ -98	N _{xp} -837	
1	Tak	13	16	12	8	24	8	81	9,7
2	Raczej tak	46	37	40	58	83	32	296	35,4
3	Raczej nie	72	51	72	59	55	42	351	41,9
4	Nie	24	10	14	34	11	16	109	13,0

Jak wynika z tabeli 5., u większości osób pracujących nie występuje poczucie realizowania kariery zawodowej (łącznie $\bar{x}=54,9\%$). Jest to dodatkowy argument, który może przemawiać za tym, iż respondenci bardziej utożsamiają się z tradycyjnym postrzeganiem kariery zawodowej, któremu – jak można przypuszczać – towarzyszy w ich opinii forma sukcesów o charakterze bardziej spektakularnym. Niemniej jednak, biorąc pod uwagę rozkład procentowy, uznać można, że w kontekście własnej kariery zawodowej, pełnego samorealizowania się doświadcza zaledwie $\bar{x}=9,7\%$ osób pracujących.

Na podstawie fragmentarycznych danych z badań można wywnioskować, że warunki stwarzane przez zakłady pracy na rzecz rozwoju karier swoich pracowników nie są w pełni zgodne z ich oczekiwaniami. W opinii respondentów bowiem uzyskały one ocenę zaledwie zadowalającą. W rezultacie nie dziwi fakt, iż większość badanych nie uważa, aby swoje kariery zawodowe realizowała, a jeśli już, to rzadko kiedy w pełni.

Refleksja uogólniająca

Jak dotychczas wykazano, na rozwój kariery zawodowej, obok właściwości jednostki, duży wpływ mają także uwarunkowania strukturalne. Szczególnie liczy się funkcjonowanie zakładów pracy w kontekście optymalnego zarządzania pracownikami. Rysunek 1. jest próbą syntetycznego ujęcia powyższych rozważań, w którym obydwie te płaszczyzny zostały ze sobą zsynchronizowane. Przedstawia on metaforyczne tryby, które nakręcają karierę pracownika w pryzmacie szeroko rozumianych warunków pracy. Przyjęto bowiem, że głównym kołem

zamachowym w rozwoju kariery zawodowej jest zakład pracy, który uruchamia tryby opierające się na potencjale ludzkim. Niniejsze tryby mają charakter:

- 1) organizacyjny, w którym zawiera się filozofia zarządzania personelem, warunki i możliwości edukacyjne zakładu pracy oraz stwarzane w nim ścieżki rozwoju karier,
- 2) osobowy, dotyczący kwalifikacji i kompetencji zawodowych pracownika, jego stanowiska pracy, pozycji zawodowej oraz relacji z bezpośrednim przełożonym.



Rysunek 1. Napędowe tryby funkcjonowania zakładu pracy w kontekście zarządzania karierami zawodowymi

Źródło: Opracowanie własne.

Każdy zakład pracy realizuje mniej lub bardziej sprecyzowaną filozofię zarządzania personelem, która w ściślejszym ujęciu ma wyraz w relacjach pomiędzy przełożonym i pracownikiem, reprezentującym pewien stan kwalifikacyjno-kompetencyjny. Istotnym zadaniem zakładu pracy jest podwyższanie tego stanu poprzez stwarzanie możliwości, które odnoszą się do doskonalenia jednostki na zajmowanym stanowisku lub pod kątem przyszłego stanowiska pracy. Ten proces z kolei wpisuje się w nurt ścieżek karierowych, jakie zakład pracy ma do zaofero-

wania swoim pracownikom. Pomyślne kroczenie po ścieżce kariery może w konsekwencji przyczynić się do osiągnięcia wyższej pozycji jednostki w hierarchii wykonywanych funkcji zawodowych. Chęć osiągnięcia lepszej pozycji musi być jednak u pracownika rozbudzana za pomocą różnorodnych czynników motywacyjnych. W dalszym etapie kołowego mechanizmu jest widoczne sprzężenie zwrotne, ponieważ rozwój motywacji w dużej mierze opiera się na wcześniej już wspomnianych relacjach pracownika z bezpośrednim przełożonym, którego podejście i styl zarządzania wynika z filozofii personalnej zakładu pracy.

Bibliografia

1. Auleytner J., *Humanistyczny model polityki personalnej w zakładzie pracy*, Warszawa 1981.
2. Bohdziewicz P. (red.), *Efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim*, Łódź 2011.
3. Golnau W. (red.), Kalinowski M., J. Litwin J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2010.
4. Jamka B., *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Warszawa 1997.
5. Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wrocław 1993.
6. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Warszawa 2007.
7. Rożnowski B., Łaguna M. (red.), *Człowiek w pracy i organizacji. Perspektywa psychologiczna*, Lublin 2011.
8. Smoleński S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Bydgoszcz 1997.
9. Suchar M., *Kariera i rozwój zawodowy*, Gdańsk 2003.
10. Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacją. Międzynarodowa Szkoła Menadżerów*, Warszawa 1998.

Streszczenie

W niniejszym artykule poruszono problematykę związaną z pojęciem kariery zawodowej. W tym sensie sporządzono ilustrację teoretyczną, a następnie – empiryczną, które poruszają zagadnienia związane z funkcjonowaniem współczesnego pracownika w kontekście warunków stwarzanych przez zakłady pracy na rzecz jego rozwoju. Kluczowym aspektem, który także został poruszony, jest stan satysfakcji zawodowej jednostki, a co za tym idzie – jej stosunek do stopnia samorealizacji w ramach przebiegającej kariery zawodowej.

Career development in the 'worker – workplace' relation

Summary

In the following paper, one raised the subject regarding the notion of professional career. Up to a point, one produced a strictly theoretic illustration, and then an empiric one, both of which raise the matter concerning the functioning of a contemporary worker in terms of certain conditions created by employing establishments in favour of their development. The key concept of the above, which has been aforementioned, is a state of job satisfaction represented by an individual and, what follows, one's attitude towards the level of self-fulfilment in the course of a professional career.