

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

217

Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa



pod redakcją

Jana Skalika

Adeli Barabasz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Grażyna Bartkowiak, Małgorzata Bednarczyk, Małgorzata Czerska,
Halina Czubasiewicz, Piotr Grajewski, Barbara Kozuch,
Agnieszka Sopińska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimniewicz

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Dorota Pitulec

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-115-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Adamik: Od kooperacji do kooperencji – przełamywanie barier w zakresie procesów zarządzania zaufaniem w relacjach biznesowych.....	11
Zbigniew Antczak: Wirtualność i organizacja wirtualna (rozważania dekskryptywno-epistemologiczne).....	21
Agata Austen: Teoria sieci i teoria rozwoju w zarządzaniu organizacjami świadczącymi usługi publiczne.....	29
Jarema Batorski: Zarządzanie w sytuacji kryzysowej przedsiębiorstwa turystycznego jako organizacyjne uczenie się.....	38
Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: Zagadnienie rozwoju organizacji a controlling.....	45
Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinanty rozwoju procesów zorientowanych na klienta w gminie. Studium przypadku.....	54
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Zaufanie i wiarygodność w sieciach międzyorganizacyjnych.....	63
Janusz Czekaj: Z doświadczeń projektowania zmian w systemie taryfowym przedsiębiorstwa.....	77
Marcin Galuszka: Od zarządzania procesowego do X-Engineeringu – transformacja przedsiębiorstw w kierunku sieciowości procesów.....	85
Dorota Jelonek, Iwona Chomiak-Orsa: Nadmiar informacji. Próba identyfikacji problemu w małych i średnich przedsiębiorstwach.....	94
Sylwester Marek Kania: Najpierw żal po stracie, a dopiero później zmiana – czyli kiedy jest możliwa zmiana w organizacji.....	102
Piotr Karwacki: Czynniki ograniczające efektywność controllingu w przedsiębiorstwie.....	110
Małgorzata Kołodziejczak: Organizacja konwencjonalna <i>versus</i> ewoluująca – przeszkody i bariery.....	120
Marcin Komańda: Koncepcja <i>sustainable enterprise</i> jako podstawa nadzoru korporacyjnego.....	127
Elżbieta Kowalczyk: Wykorzystanie komunikacji jako narzędzia zarządczego w zmieniających się organizacjach.....	134
Janusz Kraśniak: Rozwój struktur organizacyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach międzynarodowych.....	144
Rafał Krupski: Turbulencja otoczenia w badaniach empirycznych.....	152
Grzegorz Krzos: Wirtualna specyfika zarządzania projektami europejskimi.....	166
Krystyna Leszczewska: Zachowania przedsiębiorstw sektora MSP w warunkach spowolnienia gospodarczego w Polsce.....	171

Tomasz Malkus: Kierunki usprawniania współpracy w outsourcingu personalnym	178
Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Ewolucja i kierunki restrukturyzacji modelu zarządzania państwowymi zasobami leśnymi o charakterze narodowym.....	186
Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Kierunki zmian inteligentnych systemów wytwórczych.....	200
Katarzyna Piwowar-Sulej: Problemy społeczne jako czynnik ryzyka w organizacji „zarządzanej przez projekty”.....	210
Alicja Smolbik-Jęczmień: Nowy sposób myślenia o karierze zawodowej warunkiem sukcesu.....	219
Janina Stankiewicz: Zespoły jako ważny element organizacji sprzyjający jej rozwojowi	228
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Partycypacja pracowników jako sposób minimalizowania oporu ludzi przed zmianami organizacyjnymi – komunikat z badań.....	237
Anna Wójcik-Karpacz: Międzyorganizacyjny efekt synergiczny jako kryterium oceny układu outsourcingowego.....	246
Joanna Żukowska: Kształtowanie potencjału rozwojowego pracowników przedsiębiorstw	255

Summaries

Anna Adamik: From cooperation to cooptation – breaking the barriers in the processes of trust in business relationships management.....	20
Zbigniew Antczak: Virtuality and virtual organization (descriptive-epistemological consideration).....	28
Agata Austen: Theory of networks and theory of growth in the management of public service organizations.....	37
Jarema Batorski: Management in crisis of a tourist enterprise as organizational learning.....	44
Agnieszka Bieñkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka: The issue of organization development and controlling	53
Iwona Chomiak-Orsa, Michał Flieger: Determinants of client oriented processes in local governments. Case study.....	62
Agnieszka Chrisidu-Budnik: Trust and credibility in interorganizational networks.....	76
Janusz Czekaj: From the experience of projection of the changes within tariff system in an enterprise.....	84
Marcin Gałuszka: From process management to X-Engineering. Transformation of enterprises towards process networking	93

Dorota Jelonek, Iwona Chomiak: Information overload. The trial of problem identification in small and medium enterprises	101
Sylwester Marek Kania: Grief at the loss comes first and the change occurs afterwards i.e. when the organizational change is possible.....	109
Piotr Karwacki: Factors limiting the effectiveness of controlling in an enterprise	119
Malgorzata Kołodziejczak: Conventional versus evolving organization – obstacles and barriers	126
Marcin Komańda: The concept of sustainable enterprise as a conceptual framework of corporate governance.....	133
Elżbieta Kowalczyk: The use of communication as a managerial tool in changing organizations.....	143
Janusz Kraśniak: Organizational structure development of enterprises operating at international markets	151
Rafał Krupski: Environment turbulence in empirical research	160
Grzegorz Krzos: Virtual specificity of European projects management	170
Krystyna Leszczewska: Behaviour of SME sector in terms of the economic slowdown in Poland	177
Tomasz Malkus: Approaches in improvement of cooperation of HR outsourcing	185
Bogdan Nogalski, Sebastian Klisz: Restructuring of the state national forest management model	199
Jacek Obrzud, Dariusz Sala: Directions of changes of intelligent manufacturing systems.....	209
Katarzyna Piwowar-Sulej: Social problems as a personnel risk factor in project-oriented organizations.....	218
Alicja Smolbik-Jęczmień: A new way of thinking about professional careers condition for success.....	227
Janina Stankiewicz: Teams as an important element of the organization which contributes to its development	236
Katarzyna Szelałowska-Rudzka: Employees participation as a method of reduction of human resistance to organizational changes – research report....	245
Anna Wójcik-Karpacz: Inter-organizational synergistic effect as a criterion for outsourcing systems assessment.....	254
Joanna Żukowska: Creation of development potential of enterprises employees	264

Alicja Smolbik-Jęczmień

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

NOWY SPOSÓB MYŚLENIA O KARIERZE ZAWODOWEJ WARUNKIEM SUKCESU

Streszczenie: Przedmiotem niniejszego artykułu jest przedstawienie problematyki nowego podejścia do kariery zawodowej pracowników w organizacji, a w szczególności wyniki badań opinii pracowników oraz studentów piątego roku UE we Wrocławiu, dotyczących interpretacji kariery zawodowej w obecnych warunkach.

Słowa kluczowe: kariera zawodowa, rozwój, sukces, kompetencje pracowników.

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w warunkach gospodarki rynkowej, aby móc dalej się rozwijać, stają przed koniecznością ciągłego dostosowywania się do zmienności otoczenia oraz inteligentnego przeciwdziałania konkurencji. W dzisiejszych czasach to przede wszystkim jakość zasobów ludzkich decyduje w głównej mierze o przewadze konkurencyjnej organizacji.

W przeciwieństwie do rzeczowych, finansowych i informacyjnych zasobów to właśnie ludzie stanowią wyjątkowy potencjał, gdyż dzięki swojej postawie, wiedzy, inteligencji, kreatywności, przedsiębiorczości, umiejętnościom technicznym i społecznym mogą aktywnie wpływać na większą efektywność organizacji [Ściborek 2010, s. 133]. Można nawet zaryzykować stwierdzenie, że najnowsze zdobycze techniki i technologii, różnorodne inwestycje i usprawnienia procesów operacyjnych nie gwarantują osiągnięcia sukcesu bez kompetentnego, nastawionego na rozwój i odpowiednio zmotywowanego personelu.

Ważnym czynnikiem wzbudzającym motywację pracowników jest stworzenie im możliwości realizacji atrakcyjnej kariery zawodowej, zgodnej z ich oczekiwaniami, predyspozycjami i preferencjami. W dużym stopniu przyczynia się to do zatrzymania w firmie najbardziej wartościowych osób, lojalnych względem pracodawcy oraz przejawiających wysokie zaangażowanie w proces pracy.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie zagadnień dotyczących nowego sposobu podejścia do kariery zawodowej, a w szczególności prezentacja wyników badań opinii pracowników dolnośląskich przedsiębiorstw oraz studentów piątego

roku UE we Wrocławiu, dotyczących interpretacji kariery zawodowej w obecnych warunkach.

Artykuł oparty jest na studiach literaturowych oraz na badaniach ankietowych i wywiadach bezpośrednich¹.

2. Kariera zawodowa po nowemu

Na przestrzeni lat pojęcie kariery zawodowej ulegało modyfikacji, przechodząc ewolucję od tradycyjnej kariery liniowej, tzw. etatu na całe życie aż do jej współczesnego kształtu często pojmowanego jako „kariera bez granic” [Jamka 1997, s. 90; Miś, Poczowski 1998, s. 91-92; Rybak 1998, s. 334].

Obecnie nie traktuje się już kariery tylko w kategoriach wspinania się po szczeblach struktury organizacyjnej, zdobywania prestiżowych stanowisk czy poszerzania zakresu posiadanej władzy, lecz rozumie się ją bardziej jako spełnianie zawodowych marzeń i aspiracji pracowników. Nowe koncepcje dotyczące pojmowania kariery zakładają między innymi ponoszenie przez pracownika bezpośredniej odpowiedzialności za jej kształtowanie [Mayo 2002, s. 190; Miś 2007, s. 476-478].

Obecnie duże znaczenie przypisuje się świadomości pracownika, że sukces zawodowy to nie tylko osiągnięcie wysokiej pozycji w hierarchii stanowisk, ale także poczucie wewnętrznej satysfakcji i spełnienia z dobrze wykonanej pracy czy realizacji trudnego projektu.

Jednakże aby odnieść sukces na zajmowanym stanowisku – i to szeroko rozumiany – jako sukces organizacji i pracownika, niezbędne są z jednej strony pewne cechy osobowościowe, zdolności i predyspozycje z drugiej zaś ciągle doskonalenie i rozwój posiadanych już kompetencji i zdobywanie różnorodnego doświadczenia zawodowego i życiowego. Przekwalifikowywanie się i uczenie nowych rzeczy staje się więc znakiem czasu. Według A. Tofflera „analfabetami XXI wieku, nie są ci, którzy nie umieją czytać ani pisać, ale ci, którzy nie umieją się uczyć, odczytać i nauczyć na nowo”.

W tabeli 1 przedstawiono nowy sposób myślenia o karierze, przeciwstawiając go ujęciu tradycyjnemu (tzw. staremu paradygmatowi kariery).

Jak wynika z tabeli 1, nowy paradygmat kariery opiera się przede wszystkim na: strategicznym jej planowaniu, ciągłej inwestycji w dalsze kształcenie i rozwój, nieustannym poszerzaniu zakresu swojego działania sprzyjającego jednocześnie realizacji własnych dążeń, jasnych zasadach awansowania, ponoszeniu bezpośredniej odpowiedzialności jednostki za kształt swojej kariery, dużej mobilności, odejściu od karier liniowych, otwartości na zmiany, elastyczności działania oraz kompleksowym podejściu, sprzyjającym zachowaniu równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym.

¹ Badania podstawowe przeprowadzane były w ostatnim kwartale 2009 roku, a udział w nich wzięło 95 pracowników z przedsiębiorstw Dolnego Śląska.

Tabela 1. Nowy sposób myślenia o karierze

Stary paradygmat kariery ⇒ Nowy paradygmat kariery	
Gratis Bezpłatny system kształcenia i doskonalenia zawodowego, dyplom kluczem do kariery, wpływ jednostki na własny rozwój był zredukowany do przestrzegania reguł (inicjatywa ograniczona), karierę umożliwiała firma	Zależna od inwestycji Realizacja kariery wymaga inwestycji ze strony jednostki w dalsze kształcenie i doskonalenie zawodowe, aby być bardziej konkurencyjnym na rynku pracy – inwestycja w samego siebie
Przypadkowo O karierze decydowało szczęście, przypadek, znajomości – pasywny typ postępowania jednostki, brak jasnych celów i planów działania	Zgodnie ze strategią Strategiczne planowanie swojej kariery, celowe zdobywanie kwalifikacji, obserwacja rynku, analiza swoich plusów i minusów, konsekwentne dążenie do celu (celów)
Jednorazowo Kariera jako pozycje, które się zajmuje (kolejne stanowiska), jednorazowe zdarzenie, a cel to osiągnięcie szczytu i utrzymanie się na nim jak najdłużej	Nieustannie Kariera to nieustanne wyzwanie, ciągly osobisty i zawodowy rozwój jako celowe rozszerzanie zasięgu swojego działania (ważne są zadania, które potrafi się wykonać, a nie zajmowane stanowiska)
Z wysiłkiem Praca zawodowa i kariera to mozolne przedsięwzięcie, istniał ostry podział na życie zawodowe i prywatne (sens życia i realizacja pasji zarezerwowane dla sfery prywatnej)	Z przyjemnością Realizacja własnych dążeń, autonomia jednostki i jej praca zawodowa stanowią jedność, praca ma sprawiać radość, bo to sprzyja kreatywności
W sekrecie Niejasne procesy awansowania, znajomości i układy podstawą sukcesu, tajemniczość	Przejrzystość dla innych Przejrzystość zasad i pełna świadomość realizowanej kariery, jawność posiadanych kompetencji
Samotnie Błędy w procesie kształcenia (treści i struktura nie nadążają za wymogami rynku), kariera pionowa – jako działanie jednoosobowe skierowane na zdobycie szczytu, bez opcji kariery poziomej i współdziałania	Razem z innymi Kariera to projekt społeczny – należy stworzyć sieci kontaktów i rozwijać kompetencje społeczne
W oparciu o zależności Świadome lub nieświadome wchodzenie w zależności, duża lojalność wobec przełożonych którzy odpowiadają za rozwój kariery i najlepiej wiedzą, co jest dobre dla jednostki	Samodzielnie Dominuje model samodzielności – pełna odpowiedzialność za rozwój kariery spoczywa na jednostce, która samodzielnie planuje cele i strategię swojej kariery i ją realizuje
Lokalnie Wspinanie się po szczeblach w górę w danej firmie, duże przywiązanie do pewnego terytorium, niska mobilność geograficzna	Globalnie Kariery bez granic, duża mobilność geograficzna i psychiczna jednostki, celem jest zajęcie pozycji na globalnym rynku pracy
Liniowo Tradycyjne liniowe kariery prowadzą po szczeblach na szczyt, mała gotowość do ryzyka, lęk wobec zmian, konserwatyzm i rutyna w działaniu	Nieliniowo Odejście od karier liniowych na rzecz przerywanych, spiralnych, konieczność radykalnego przeorientowania się, znikanie i ponowne powstawanie nowych ról zawodowych i zadań, zdolność do ryzyka, otwartość na zmiany i elastyczność działania
Częściowo Tradycyjne pojmowanie kariery to obszar wyraźnie oddzielony od pozostałych sfer życia (życie zawodowe a prywatne), kariera realizowana kosztem życia rodzinnego	Kompleksowo Kariere postrzega się poprzez prywatny i społeczny kontekst życia jednostki, która profil swoich kompetencji postrzega całościowo i wyraża to świadomie w działalności zawodowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Lanthaler, Zugmann 2000, s. 28-37].

Przy nowym sposobie pojmowania kariery należy postrzegać siebie jako osobę proaktywną, podejmującą samodzielnie działania, kreatywną i bardzo ambitną. Wymaga to ciągłej analizy rozwoju kluczowych gałęzi przemysłu, by na bieżąco móc uwzględniać powstające trendy i zmiany oraz elastycznie dostosowywać się do nich. Myślenie o karierze w nowych kategoriach to ciągłe, nieustanne przygotowywanie się w sposób nowoczesny, zaangażowany i twórczy do nowych wyzwań, jakie niesie ze sobą pełna różnych niespodzianek przyszłość.

Gwałtownie dokonujące się zmiany, i to w różnych dziedzinach życia, powodują, że obecnie większość pracujących, niezależnie od piastowanego stanowiska i specjalności zawodowej, chcąc osiągnąć pożądane rezultaty w pracy oraz zapewnić sobie konkurencyjność na rynku, zmuszona jest do ustawicznego uczenia się i rozwoju. Badania prowadzone wśród polskich menedżerów pokazują, że większość z nich odczuwa potrzebę ciągłego kształcenia i doskonalenia zawodowego, a jednocześnie spostrzega ją jako bardzo silny czynnik stymulujący rozwój swojej kariery zawodowej [Suchar 2000]. Obecnie pracownicy, podejmując decyzję o nawiązywaniu współpracy z kilkoma pracodawcami jednocześnie, kierują się nie tylko względami finansowymi, ale przede wszystkim chęcią wykorzystania różnorodnych możliwości i rozszerzenia własnego doświadczenia oraz wzmocnienia swojej „zatrudnialności” na trudnym rynku pracy [Rutkowska 2007, s. 329].

3. Prezentacja wyników badań

Autorka przeprowadziła badania ankietowe i wywiady bezpośrednie dotyczące sposobu podejścia do kształtowania kariery zawodowej. Badania realizowane były w ostatnim kwartale 2009 roku, a udział w nich wzięło 95 pracowników z przedsiębiorstw Dolnego Śląska².

Ze względów edytorskich nie prezentowano szczegółowych wyników badań jedynie wybrane – dotyczące w szczególności opinii respondentów na temat interpretacji kariery zawodowej w obecnych warunkach.

Na wstępie należy zaznaczyć, że struktura wiekowa badanych była zróżnicowana, a pod względem wielkości najbardziej wyróżniała się grupa młodych pracowni-

² Przeprowadzone badania dotyczyły specyficznej grupy respondentów – uczestników studiów podyplomowych organizowanych na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu, czyli osób aktywnie dążących do podwyższania poziomu swoich kwalifikacji zawodowych i tym samym reprezentujących bardziej świadome podejście do kształtowania własnej kariery zawodowej [zob. szerzej: Smolbik-Jęczmień 2009, s. 13-60]. Ponadto do celów porównawczych wykorzystano wyniki badań przeprowadzonych w 2007 r. w ramach analizy losów zawodowych absolwentów z okazji jubileuszowego zjazdu (125 osób, w tym 58 seniorów) [zob. szerzej: Hasińska 2008] oraz badanie opinii studentów piątego roku studiów dziennych na wydziale ZIF Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w ramach wykładu do wyboru z kształtowania własnej kariery zawodowej, dokonane w lutym 2011 r. (78 osób).

ków w wieku od 26 do 35 lat (60%). Pozostałe trzy grupy osób: w wieku do 25 lat oraz z przedziału od 36 do 45 lat i 46-55 lat, stanowiły łącznie 40%.

Respondentom zadano pytanie: jak w obecnych warunkach postrzegają oni karierę zawodową. Jak wskazują wyniki przeprowadzonych badań, 90% mężczyzn i kobiet interpretuje nadal karierę w sposób tradycyjny, wiążąc ją przede wszystkim z awansem pionowym, czyli klasycznym wspinaniem się po szczeblach struktury organizacyjnej w górę (zob. tab. 2).

Tabela 2. Interpretacja pojęcia kariery zawodowej

Wyszczególnienie	Udział [%]		
	kobiety	mężczyźni	razem
Awans pionowy (na wyższe stanowisko pracy)	89,1	90,3	89,5
Ciągłe doskonalenie swoich kompetencji	78,1	71,0	75,8
Satysfakcja i zadowolenie z wykonywanej pracy	76,6	61,3	71,6
Poczucie spełnienia (zarówno w aspekcie zawodowym, jak i w życiu osobistym i rodzinnym)	70,3	71,0	70,5
Nieustanne nabywanie nowych doświadczeń (zawodowych i życiowych)	64,1	67,7	65,3
Wysoka pozycja materialna (poziom wynagrodzenia i dodatkowe bonusy)	60,9	58,1	60,0
Poczucie bezpieczeństwa pracy, stabilizacja	60,9	51,6	57,9
Realizacja nowych wyzwań	57,8	58,1	57,9
Wysoka pozycja społeczna (prestiz)	56,3	48,4	53,7
Autonomia i niezależność	46,9	45,2	46,3
Zachowanie równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym	48,4	35,5	44,2
Posiadanie władzy, przywództwo	34,4	54,8	41,1
Konieczność ustawicznego kształcenia się	45,3	32,3	41,1
Awans poziomy (zwiększenie zakresu czynności, odpowiedzialności – bez zmiany stanowiska)	29,7	38,7	32,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań (odsetki nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mieli możliwość wielokrotnego wyboru).

Na drugim miejscu respondenci wskazali ciągle doskonalenie swoich kompetencji – co stanowi już oznaką nowego sposobu myślenia o karierze (ponad 75% ogółu badanych).

Kolejna pozycja przypadła satysfakcji i zadowoleniu z wykonywanej pracy – odpowiednio: 3/4 kobiet i 2/3 mężczyzn, oraz poczuciu spełnienia – zarówno w aspekcie zawodowym, jak i w życiu osobistym i rodzinnym, przy czym zauważa się tu jednomyślność badanych – po 70% wskazań. Na podkreślenie zasługuje fakt, że respondenci utożsamiają swoją karierę również z tymi wewnętrznymi motywami, a nie tylko odnoszą się do niej w wymiarze czysto materialnym – stanowi to przejaw nowego podejścia do kariery.

Ponadto ankietowani wykazują stosunkowo duże zrozumienie dla nowych uwarunkowań rozwoju, ponieważ uważają za niezbędne nieustanne nabywanie nowych doświadczeń, i to zarówno zawodowych, jak i życiowych, bez których realizacja wymarzonej ścieżki kariery zawodowej mogłaby być wręcz niemożliwa – ponad 65% badanych. Natomiast z wysoką pozycją materialną (poziomem wynagrodzenia i dodatkowymi bonusami) wiąże karierę zawodową tylko 60% respondentów.

Nowoczesne podejście do kariery, kładące nacisk między innymi na awans poziomy – zwiększenie zakresu czynności czy też odpowiedzialności – bez konieczności zmiany stanowiska pracy, nie znajduje jeszcze tak dużego zainteresowania – jedynie co trzecia badana osoba zauważyła taką możliwość, przy czym mężczyźni zdają się bardziej otwarci na ten sposób rozwoju zawodowego niż kobiety, jednocześnie częściej wykazując dążenie do zdobycia władzy, a więc atrybutu kariery menedżerskiej.

Pozytywnym zjawiskiem zidentyfikowanym podczas przeprowadzanych badań jest wiązanie kariery z potrzebą ustawicznego kształcenia się, które to w obecnej rzeczywistości jest warunkiem niezbędnym nie tylko udanej kariery, ale też zachowania ciągłej aktywności zawodowej (ponad 41% ogółu badanych, w tym co trzeci mężczyzna i aż 45% kobiet).

Reasumując, można stwierdzić, że badani respondenci zdają sobie sprawę z nowych uwarunkowań zarówno pojmowania, jak i kształtowania kariery zawodowej, co miało odzwierciedlenie w podawanych przez nich określeniach związanych z tym pojęciem.

Nieco inny sposób myślenia i kształtowania swojej kariery zawodowej reprezentowały osoby starsze, w wieku 50+. Należy zaznaczyć, iż połowa z badanych seniorów w czasie przeprowadzanych analiz była jeszcze aktywna zawodowo, w tym 28% respondentów pracowało na własny rachunek, a 63% wykonywało pracę najemną.

Badania losów zawodowych absolwentów, a wśród nich seniorów, wskazują, że najważniejsze w karierze są dla nich:

- poziom wynagrodzenia – 48%,
- pewność i stabilizacja zatrudnienia – 41%,
- prestiż zawodowy – 40%,
- możliwość realizacji własnych zainteresowań – 38%,
- posiadanie wpływów i władzy – 18% respondentów.

Wyniki badań świadczą o klasycznym podejściu do kariery zawodowej, wiązaniu jej z awansem zarówno płacowym, jak i stanowiskowym, pewnością zatrudnienia, a najlepiej etatem na całe życie.

Seniorzy szczególnie podkreślali rolę firmy w ich doskonaleniu zawodowym, a mianowicie 53,4% badanych podało, iż firma w całości finansowała ich dalszy rozwój, 19% uzyskało częściowe dofinansowanie z firmy, jedynie 15,5% pokrywało koszty swojego rozwoju samodzielnie. Wskazuje to wyraźnie na przeniesienie odpowiedzialności za rozwój kariery pracownika w dużej mierze na firmę, co jest

przejawem tradycyjnego podejścia do rozwoju. Ponadto zauważa się bardzo małą aktywność respondentów w kształtowaniu kariery zawodowej, ponieważ wyznaczone ścieżki kariery miało tylko 7% seniorów, 36% badanych było zdania, że kariera to dzieło przypadku, 22% uzależniało awans od znajomości i układów, a 14% powierzało swój rozwój firmie, w której badani obecnie pracowali. Oczywiście stan ten należy wiązać też z innymi warunkami społecznymi, ekonomicznymi czy też politycznymi, w których funkcjonowały zarówno firmy, jak i ich pracownicy.

Dla porównania autorka przeprowadziła również badania wśród studentów V roku studiów UE we Wrocławiu (78 osób) w ramach wykładu do wyboru z kształtowania własnej kariery zawodowej.

Z uzyskanej bogatej interpretacji kariery zawodowej wyodrębniono podstawowe jej wyznaczniki:

- rozwój zawodowy – ciągłe doskonalenie swoich kompetencji – 72%,
- władza i pieniądze (pozycja materialna, sława) – 69%,
- awans – wspinanie się po szczeblach kariery – 67%,
- samorealizacja poprzez pracę – 63%,
- satysfakcja z pracy – 57%,
- zapewnienie równowagi między pracą a życiem – 54%,
- mobilność zawodowa – 46%.

Ponadto w trakcie wywiadów bezpośrednich studenci wskazali na następujące czynniki sprzyjające rozwojowi kariery w obecnych warunkach, podając w kolejności: posiadane wykształcenie zawodowe (ukończenie „dobrej uczelni”), doświadczenie zawodowe, ambicja, konsekwencja w działaniu, cechy osobowe i osobowościowe, upór w dążeniu do celu, kompetencje emocjonalne, umiejętność uczenia się na błędach i podnoszenia po porażce, a także znajomości, sieć kontaktów, szczęście, zdrowie, wygląd i płeć.

Na podkreślenie zasługuje tu fakt, że badani studenci jako pierwsze wymienili czynniki zależne od nich samych, co świadczy o ich dużej wewnątrzsterowności – wierze, że los jest w ich rękach oraz że mają wpływ na kształt swojej kariery zawodowej, co jest typowe dla przedstawicieli tzw. pokolenia Y [Fazlagić 2008].

Jak wynika z badań, studenci ostatniego roku studiów prezentują już bardziej nowoczesne podejście do kariery zawodowej, utożsamiając ją przede wszystkim z ciągłym rozwojem zawodowym, samorealizacją, mobilnością zawodową, a przede wszystkim z zapewnieniem równowagi praca–życie. Pragną oni, by kariera zawodowa nie ograniczała ich życia, a wykonywana praca nie była przymusem, lecz dawała satysfakcję i zadowolenie oraz umożliwiała godzenie obowiązków zawodowych z życiem rodzinnym.

4. Zakończenie

Reasumując, należy stwierdzić, że nowy sposób myślenia o karierze oznacza z jednej strony odpowiedź pracowników na wymagania, jakie współcześnie stawiają im

organizacje, a z drugiej określanie przez pracowników wymagań wobec tych organizacji. Pojawiają się tu dwa zasadnicze dla rozwoju kariery pytania: Co dany pracownik może zaoferować firmie? Co firma może zaoferować jemu? Trzeba więc mieć pełną świadomość posiadanych kompetencji i znać swoją wartość na rynku pracy. Ponadto myśląc o karierze w nowych kategoriach, należy ustawicznie uczyć się i rozwijać, by być przygotowanym do realizacji nowych wyzwań w sposób twórczy i kreatywny.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, zarówno wśród pracowników dolnośląskich przedsiębiorstw, jak i studentów ostatniego roku studiów UE we Wrocławiu dominowało przede wszystkim nowe podejście do kariery zawodowej. Natomiast badani seniorzy w zdecydowanej większości byli zwolennikami podejścia tradycyjnego, co mogło wynikać między innymi z odmiennych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw i innej mentalności samych pracowników przyzwyczajonych do pracy w jednym zawodzie przez całe życie.

Natomiast w obecnych warunkach niezbędne jest indywidualne podejście do kształtowania kariery zawodowej, które uwzględniałoby wiele czynników, takich jak: wykształcenie i zdobyte doświadczenie, możliwości na obecnym rynku pracy, cechy osobowe i osobowościowe danej jednostki, słabe i mocne strony, wyznawane wartości, aspiracje, oczekiwania, predyspozycje, pasje oraz motywacja do działania. Kierowanie się nimi stwarza duże prawdopodobieństwo znalezienia właściwej ścieżki kariery i tym samym osiągnięcia pełni sukcesu zawodowego i życiowego.

Należy również pamiętać, że sukces jest najlepszym źródłem motywacji, łączy się też ściśle z poczuciem spełnienia i satysfakcji z pracy oraz wymiernymi korzyściami zarówno dla organizacji, jak i dla samych pracowników.

Literatura

- Fazlagić J.A., *Charakterystyka pokolenia Y*, „E-mentor” 2008, nr 3 (25).
- Hasińska Z. (red.), *Losy zawodowe absolwentów WSH, WSE i AE we Wrocławiu. Wyniki badania uczestników jubileuszowego zjazdu absolwentów w 2007 roku*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Jamka B., *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, SGH, Warszawa 1997.
- Mayo A., *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Miś A., *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2007.
- Miś A., Pochtowski A., *Zarządzanie karierą zawodową w warunkach transformacji systemowej*, [w:] Z. Janowska (red.), *Zarządzanie personelem w praktyce gospodarczej*, Absolwent, Łódź 1998.
- Lanthaler W., Zugmann J., *Akcja Ja, nowy sposób myślenia o karierze*, Twigger, Warszawa 2000.
- Rybak M., *Kierowanie karierą. Nowe spojrzenie na karierę zawodową*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, SGH, Warszawa 1998.

- Rutkowska M., *Kariera zawodowa generacji X i Y – perspektywy rozwoju na tle tendencji do uelastyczniania pracy*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przeobrażenia systemów zarządzania przedsiębiorstw*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2007.
- Smolbik-Jęczmień A., *Kształtowanie kariery zawodowej pracowników w organizacji. Raport z badań własnych*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2009 (maszynopis powielony).
- Smolbik-Jęczmień A., *Rozwój kariery zawodowej absolwentów*, [w:] Z. Hasińska (red.), *Losy zawodowe absolwentów WSH, WSE i AE we Wrocławiu. Wyniki badania uczestników jubileuszowego zjazdu absolwentów w 2007 roku*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Suchar M., *Menadżerowie przyszłości*, „Rzeczpospolita” 2000, nr 300-301.
- Ściborek Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2010.

A NEW WAY OF THINKING ABOUT PROFESSIONAL CAREERS CONDITION FOR SUCCESS

Summary: The aim of this article is the presentation issue of new approach to the professional career of employees in organization, and in particular the results of the research of the opinion of employees and students on the fifth year of University of Economics in Wrocław concerning the interpretation of their professional career in current conditions.

Keywords: professional career, development, success, competence of employees.