

**Adam Gawroński**

Kujawska Szkoła Wyższa we Włocławku

## **Perspektywy i wyznaczniki karier zawodowych z punktu widzenia kierowników i przedsiębiorców**

**Słowa kluczowe:** kariera zawodowa, polityka personalna, kierownik, przedsiębiorca

**Key words:** professional career, personal politics, manager, entrepreneur

### **Wprowadzenie**

Obecna sytuacja na rynku pracy, warunkująca wzmożoną konkurencję, wymaga mobilnego i efektywnego kierowania zakładem pracy. W zawiązku z tym, że kluczową rolę zaczynają odgrywać indywidualne zdolności zatrudnionych pracowników, rozwój firmy powinien być oparty na skutecznym systemie zatrudniania. Przedsiębiorstwo ponadto powinno umożliwiać rozwój zawodowy personelu i gwarantować godziwe zarobki, ponieważ są to jedne z ważniejszych czynników wydajnej pracy. Do kierownictwa natomiast należy przede wszystkim prawidłowe zarządzanie pracownikami, w tym skuteczne oddziaływanie na rozwój ich karier zawodowych.

### **Istota i współczesne znaczenie pojęcia kariery zawodowej**

Wraz z płynnością otaczającej nas rzeczywistości zmieniło się również znaczenie kariery zawodowej, gdyż jej tradycyjne rozumienie<sup>1</sup> w zasadzie już zostało wyparte przez aspekt humanistyczny. Oznacza to, że obecnie kariera znajduje się w zasięgu każdej jednostki, która chce pracować, a nie tylko tej, która posiada możliwość wspinania się po drabinie zbiurokratyzowanego sukcesu. W tym sen-

---

<sup>1</sup> Zwrot „kariera” pierwotnie oznacza „galop” (fr. *carrière*) lub „wóz” (łac. *carrus*). Termin ten generalnie odnosi się do toru dla wyścigów konnych (ang. *career*), natomiast sprzyjająca tej rywalizacji gonitwa (szybki bieg) stanowi metaforę awansu.

się postuluje się, ażeby we współczesnym rozumieniu kariera zawodowa była własnością jednostki<sup>2</sup>. Tak rozumianej karierze M.B. Arthur nadaje miano „karier bez granic” (*boundaryless career*)<sup>3</sup>. Pokrewną kategorią w stosunku do „karier bez granic” operuje D.T. Hall, piszący o „karierze proteuszowej” (*protean career*), rozumianej jako zmienna<sup>4</sup>. Na marginesie dodajmy, że termin ten wywodzi się od mitycznego Proteusza, który miał dar przepowiadania przyszłości i zmieniania swojej postaci.

W wyniku szerszego przeglądu literaturowego, nacechowanego swoistym chaosem terminologicznym, stwierdzić można, że współczesną koncepcję kariery zawodowej można interpretować w trzech następujących zakresach:

- 1) maksymalnym, uwzględniającym aspekt zmienności, zgodnie z którym kariera zawodowa jest własnością wszystkich osób pracujących, ale też bezrobotnych, dążących do podjęcia bądź odzyskania pracy, bez względu na jej charakter i posiadane kwalifikacje zawodowe;
- 2) optymalnym, uwzględniającym aspekt stabilności, a zatem kariera zawodowa traktowana jako własność jedynie osób pracujących bez względu na wykonywany zawód, gdzie podobnie jak w pierwszym przypadku, głównym bodźcem motywacyjnym jest czynnik powinnościowy;
- 3) minimalnym, adresowanym do osób pracujących, ale tylko i wyłącznie, gdy karierze zawodowej towarzyszy przynajmniej jeden z dwóch poniższych aspektów:
  - mobilności, który jest związany przede wszystkim z procesem rozwoju kariery zawodowej w nurcie doskonalenia zawodowego poprzez rozbudzanie motywacji z zastosowaniem czynnika samorealizacyjnego (np. kariera bankowa);
  - osobowości, gdzie perspektywie samorealizacji niekoniecznie musi przyświecać tradycyjnie rozumiany rozwój kariery zawodowej, lecz głównie możliwość urzeczywistnienia swoich nie tyle zawodowych, co bardziej życiowych zdolności, zainteresowań, pasji (np. kariera sportowa, artystyczna, społeczna itp.)<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> J.H. Greenhaus, G.A. Callanan, *Career Management*, The Dryden Press, Fort Worth TX, 1994, s. 5.

<sup>3</sup> S.E. Sullivan, M.B. Arthur, *The evolution of boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility*, „Journal of Vocational Behavior” 2006, vol. 69, s. 19–29. Cyt. za: M. Rutkowska, „Nowa kariera” i jej egzemplifikacje w postaci kariery proteuszowej i kariery bez granic, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, nr 1(72), s. 10.

<sup>4</sup> D.T. Hall, *Careers in Organizations*, Goodyear, Santa Monica, 1976.

<sup>5</sup> A. Gawroński, *Kariera zawodowa w kontekście edukacji na tle współczesnych uwarunkowań cywilizacyjnych*, „Problemy Profesjologii” 2014, nr 2, s. 92.

Wspólny mianownik powyższych ujęć stanowi sukces zawodowy, który w zależności od sytuacji może mieć wiele znaczeń. Tym samym dla jednego człowieka sukcesem będzie jedynie samo utrzymanie pracy bądź jej znalezienie, zaś dla innego – „coś więcej”, czyli uzyskanie nagrody na przykład w postaci uznania, awansu czy też premii pieniężnej. Na tej podstawie można stwierdzić, że kariera zawodowa związana jest z działaniem jednostki, która poprzez pracę świadomie dąży do osiągnięcia „jakiegoś” sukcesu na miarę własnych aspiracji i możliwości. W tym dążeniu kształtują się postawy, zachowania i wartości, które wspólnie stanowią obraz rozwoju zawodowego człowieka. Jednocześnie trzeba tutaj wyróżnić czas niedokonany i dokonany, ponieważ to, że współcześnie do kariery może dążyć („robić” ją) każdy, wcale nie oznacza, że każdy ją osiągnie („zrobi”). Osiągnięcie kariery oznacza bowiem wypracowanie trwałego sukcesu zawodowego. Innymi słowy, chodzi głównie o rozwój kariery zawodowej, który jest niczym innym, jak tylko ustawicznym dochodzeniem do ugruntowanej i wyżej ocenianej społecznie formy sukcesu zawodowego.

O ile więc kariera zawodowa może być przymiotem każdego pracownika, o tyle do „prawdziwego” sukcesu zawodowego dochodzą nieliczni. Zasadnicza różnica pomiędzy karierą zawodową a sukcesem zawodowym polega na tym, że kariera jest procesem, natomiast sukces – pozytywnym stanem emocjonalnym, wypracowywanym w toku tegoż procesu.

### Wybrane modele polityki personalnej oraz postawy kierownicze

Trajektorie karier zawodowych w dużej mierze zależą od filozofii personalnej zakładu pracy. Aktualnie za M. Kosterą<sup>6</sup> dość często w literaturze przedmiotu wskazuje się na dwa takie modele, jakimi są: 1) *m o d e l s i t a* – nawiązujący do kariery tradycyjnej, 2) *m o d e l k a p i t a ł u l u d z k i e g o* – nawiązujący do kariery współczesnej.

Tabela 1. Modele polityki personalnej

	<b>Model sita</b>	<b>Model kapitału ludzkiego</b>
Wymiar kariery zawodowej	– tradycyjny (hierarchiczno-statusowy)	– współczesny (humanistyczny)
Filozofia źródłowa	– zarządzanie personelem (Personnel Management)	– zarządzanie zasobami ludzkimi (Human Resources Management)
Główne założenia	– człowiek dorosły nie podlega istotnym zmianom	– człowiek rozwija się przez całe życie

<sup>6</sup> M. Koster, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1994, s. 25–33.

cd. tabeli 1

Bodźce motywacyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rywalizacja i konkurencja</li> <li>– wysokie wypłaty pieniężne dla najlepszych</li> <li>– perspektywa awansu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rozwój (nie konkurencja)</li> <li>– niskie koszty osobowe</li> <li>– stabilizacja zawodowa</li> <li>– dobra atmosfera</li> <li>– partycypacja pracowników</li> </ul>
Wyznaczniki rekrutacyjno-fluktuacyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wysokie kwalifikacje (z reguły skonkretyzowane)</li> <li>– głównie przemieszczenia pionowe</li> <li>– eliminacja najsłabszych jednostek</li> <li>– ustawiczna selekcja wszystkich pracowników</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mało przejrzyste kryteria kwalifikacyjne,</li> <li>– liczy się potencjał jednostki i jej nastawienie</li> <li>– przemieszczenia poziome (również w sytuacji, gdy pracownik sobie nie radzi)</li> </ul>
Perspektywa zatrudnienia	– krótkoterminowa	– długoterminowa
Edukacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kształcenie na drugorzędnym planie</li> <li>– niskie koszty szkoleń</li> <li>– częste szkolenia zewnętrzne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kształcenie ustawiczne</li> <li>– wysokie koszty szkoleń</li> <li>– głównie szkolenia wewnętrzne</li> </ul>
Stosunek do pracownika	– przedmiotowy	– podmiotowy
Kluczowe parametry pracownika	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zdolności przywódcze</li> <li>– maksymalna wydajność</li> <li>– osiągnięcia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– oddanie</li> <li>– lojalność</li> <li>– chęć samodoskonalenia</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1994, s. 25–33.

Analiza filozofii i modeli dotyczących zarządzania prowadzi w obszar ściślejszy, a mianowicie do bezpośredniej polityki personalnej, której jakość i kształt spoczywa w rękach bezpośredniego przełożonego – kierownika, dyrektora, a także przedsiębiorcy. J. Auleytner zauważa, że w zależności od stylu pracy przełożonego możemy mówić o siedmiu orientacjach w polityce personalnej:

- 1) **a u t o k r a t y c z n e j** – z nastawieniem na skuteczność wykonywanych działań,
- 2) **b i u r o k r a t y c z n e j** – z nastawieniem na ślepe wykonywanie poleceń i przepisów,
- 3) **t e c h n o k r a t y c z n e j** – z nastawieniem na skuteczność funkcjonowania systemu technicznego i ekonomicznego organizacji,
- 4) **a l t r u i s t y c z n e j** – z preferowaniem kontaktów z ludźmi,
- 5) **n i e z d e c y d o w a n e j** – z wikłaniem się w próby wyważania przeciwstawnych interesów wewnątrz własnego zakładu pracy,

- 6) *i n i c j a t y w n e j* – realizującej potrzeby zakładu pracy i pracowników przy pomocy stosowania rozmaitych bodźców wobec pracowników,
- 7) *d e m o k r a t y c z n e j* – służącej zmniejszaniu się dystansu pomiędzy przełożonym i podwładnym, w celu motywowania pracownika do realizacji stawianych celów<sup>7</sup>.

Podobnie jak w przypadku kariery zawodowej, tak samo stylom kierowania personelem, współcześnie sprzyjają tendencje humanistyczne, które w istocie mają wpływ na karierę zawodową, ponieważ sprzęgają się z jej przebiegiem, wyznaczając ewentualne możliwości i kierunki jej rozwoju. W tym sensie 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) *i n f o r m a t o r* – przełożony powinien prowadzić formalne i nieformalne dyskusje z pracownikami, dzięki którym będzie miał możliwość zrozumieć ich punkt widzenia,
- 2) *k o n s u l t a n t* – pomaga pracownikom zidentyfikować zdolności i zainteresowania związane z karierą oraz określić i ocenić poszczególne warianty kariery,
- 3) *o c e n i a j ą c y* – określa krytyczne elementy pracy, ocenia efekty pracy i omawia ich wyniki oraz wzmacnia efektywne działanie pracownika,
- 4) *n a u c z y c i e l* – uczy specyficznych, związanych z pracą lub technicznych umiejętności, określa zachowania sprzyjające polepszeniu działania, objaśnia cele organizacji i grupy roboczej,
- 5) *m e n t o r* – wspiera swoich pracowników przez informowanie innych osób z i poza organizacji o jego wynikach, służy przykładem udanych z punktu widzenia kariery zachowań,
- 6) *d o r a d c a* – informuje o formalnych i nieformalnych skutkach rozwoju w organizacji, sugeruje odpowiednie szkolenia,
- 7) *p o ś r e d n i k* – pomaga pracownikom określić przeszkody dotyczące bieżącej sytuacji oraz źródła umożliwiające tę zmianę, stara się wdrożyć pracowników w stosowne systemy edukacji i rozwoju zawodowego itd.<sup>8</sup>

W wyniku zaprezentowanych 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

<sup>7</sup> J. Auleytner, *Humanistyczny model polityki personalnej w zakładzie pracy*, IW Związków Zawodowych, Warszawa 1981, s. 24, 141.

<sup>8</sup> B. Jamka, *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997, s. 90–91.

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”<sup>9</sup>. 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 opinii kadry kierowniczej, w tym przedsiębiorców<sup>10</sup>**

W odniesieniu do wyżej ukazanej części teoretycznej, za pośrednictwem kwestionariusza wywiadu na terenie województwa kujawsko-pomorskiego, przeprowadzono badania, których adresatami były osoby zarządzające personelem, w tym przedsiębiorcy współpracujący z podległymi pracownikami bezpośrednio. Tym samym przeanalizowano 91 takich osób.

Wywiad miał charakter anonimowy, ponieważ w zdecydowanej większości właśnie na tym zależało osobom badanym. Poza tym podchodzili oni do tego przedsięwzięcia raczej niechętnie i praktycznie nie wskazywali na miejsce własnego zatrudnienia. Niemniej jednak, wywiad objął w sumie cztery branże zawodowe, w zakresie których znalazły się: handel, usługi<sup>11</sup>, przemysł oraz administracja. W wywiadzie uczestniczyło 39 kobiet oraz 52 mężczyzn. Ogólna średnia wieku osób badanych wyniosła 43 lata, przy czym najmłodsza osoba w tym gronie miała 26 lat, natomiast najstarsza – 61 lat.

Warto zaznaczyć, że wypowiedzi osób badanych zostały odpowiednio skategoryzowane w wyniku najczęściej powielających się stwierdzeń o tym samym bądź zbliżonym znaczeniu.

---

<sup>9</sup> J. Majka, *Katolicka nauka społeczna. Studium historyczno-doktrynalne*, Fundacja Jana Pawła II, Rzym 1987, s. 381.

<sup>10</sup> Analiza oraz przytoczone dane opierają się na przygotowywanej aktualnie przez autora artykułu rozprawie doktorskiej pt. *Edukacyjne i gospodarcze wyznaczniki kariery zawodowej*.

<sup>11</sup> Choć w wielu przypadkach branża handlowa i branża usługowa są ze sobą utożsamiane, to jednak na potrzeby niniejszej rozprawy doktorskiej poczyniono w tym zakresie pewne rozróżnienie. Tym samym, 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.).

## Poczucie miejsca w świecie pracy a poczucie realizowania kariery zawodowej w opinii osób badanych

Zapoczątkowanie a następnie rozwój działalności gospodarczej, jak również dążenie do objęcia stanowiska kierowniczego, z reguły wymaga wielu poświęceń i wyrzeczeń. Wydaje się, że towarzyszący temu zwiększony zakres odpowiedzialności bardziej rozbudza postawy wobec pracy, a co za tym idzie swoiste poczucie spełnienia zawodowego. Warunkiem jest jednak pozytywne nastawienie jednostki w stosunku do zajmowanego miejsca w hierarchii zawodowej. Jest to bardzo istotny aspekt, który w sposób szczególnie kształtuje relacje pomiędzy zwierzchnikiem a pracownikiem.

W związku z powyższym, w pierwszej kolejności, poproszono osoby badane o samoocenę w stosunku do wykonywanej pracy, w tym zajmowanego przez siebie stanowiska kierowniczego. Tym samym postawiono następujące pytanie: „Czy uważa Pan/Pani siebie za osobę na właściwym miejscu w świecie pracy?” Warto dodać, że w określeniu „świat pracy” zawiera się branża zawodowa, miejsce pracy, wykonywany zawód i pełniona w jego ramach funkcja.

Udzielane stwierdzenia nacechowane były zróżnicowaną siłą przekonania, w konsekwencji czego wyszczególniono cztery poziomy z tym związane, a także dodatkowo – piąty, który obejmował wypowiedzi osób niezdecydowanych.

Tabela 2. Opinia osób badanych o stosunku do własnego miejsca w świecie pracy

	Możliwości	Liczba badanych	% w stosunku do $N_{Xk} = 91$
1.	Miejsce właściwe	74	81,3
2.	Miejsce raczej właściwe	11	12,1
3.	Miejsce raczej niewłaściwe	2	2,2
4.	Miejsce niewłaściwe	2	2,2
5.	Trudno powiedzieć	2	2,2

Źródło: badanie własne

Ilustracja tabelaryczna ukazuje obraz niemalże w pełni zadowolający, ponieważ tylko zaledwie ( $\bar{x} = 4,4\%$  respondentów uważa, że nie znajduje się na właściwym miejscu w kontekście piastowanej funkcji. Poza tym w zakresie wypowiedzi o charakterze pozytywnym, zdecydowana większość kadry kierowniczej udzieliła odpowiedzi maksymalnie pewnej ( $\bar{x} = 81,3\%$ ).

Dodatkowo należy zaznaczyć, że wypowiedzi osób badanych zawierały rozmaite uzasadnienia, zwracając tym samym uwagę na szereg czynników. Na przytoczenie zasługuje między innymi kilka następujących, najciekawszych stwier-

dzeń, wyrażających zadowolenie reprezentantów kadry kierowniczej z własnego miejsca w świecie pracy:

- „Praca, którą wykonuję spełnia moje aspiracje zawodowe, jest twórcza, ciągle wyzwala we mnie kreatywność, uczy mnie asertywności tak niezbędnej w obecnych czasach, praca ta jest zgodna z moimi oczekiwaniami, jest tą, którą zawsze chciałam wykonywać”;
- „Nie wyobrażam sobie bycia czyimś podwładnym”;
- „Moje marzenia były trochę inne, ale jestem zadowolony, że tyle osiągnąłem”;
- „Uważam, że moja firma działa dość sprawnie jak na aktualny rynek pracy”;
- „Pełnię funkcje kierowniczą od kilku lat i nie ma do mojej pracy zastrzeżeń”;
- „Uważam, że prowadzę dobrą politykę personalną i organizacyjną, a efekty można zauważyć”;
- „Uważam, że posiadam odpowiednie cechy, które pozwalają mi na sprawne kierowanie działem i współpracę z pracownikami”;
- „Myślę, że jestem na właściwym miejscu, gdyż oprócz realizowania nałożonych na mnie zadań i obowiązków staram się wykonywać wiele prac z jak najlepszym wynikiem, nieujętych w zakresie czynności”;
- „Udaje mi się sprawnie zarządzać, kierować ludźmi”;
- „Przez te lata prowadzenia firmy czuję się spełniony i mam chęci, aby dalej się rozwijać”;
- „Jestem z siebie dumny, zarządzam firmą, pracownicy mnie szanują, czuję się dobrze w mojej firmie, nie myślę o odejściu”;
- „Osiągnąłem sukces i pnę się coraz wyżej po szczeblach kariery”;
- „Sprawdzam się na swoim stanowisku i myślę, że moja kariera układa się pomyślnie”.

Powyższy stan rzeczy niewątpliwie stanowi korzystną podstawę do dalszej interpretacji uwarunkowań karier zawodowych kadry kierowniczej, a tym samym jest kluczowym punktem wyjścia do analizy ich opinii na temat zarządzania pracownikami. Uzasadnienia osób badanych wydają się bowiem dobrze oddawać ich nastroje oraz niemalże w całości pozytywne nastawienia w kontekście wypełnianej funkcji.

Warto dodać, że w zakresie opinii negatywnych tylko jedna osoba poczyniła uzasadnienie, twierdząc, że nie znajduje się na właściwym miejscu w świecie pracy „dlatego że jest to (funkcja kierownicza – przyp. A.G.) bardzo stresujące i odpowiedzialne”.

O ile jedną kwestią jest opinia badanych co do własnego miejsca w świecie pracy, o tyle drugim, nieco odmiennym aspektem – poczucie spełniania się w ra-



mach postępującej kariery zawodowej. Czym innym jest bowiem świadomość własnych kompetencji, a czym innym z kolei świadomość jej realizowania.

W tym przypadku również wyszczególniono pięć kategorii, odnoszących się do natężenia przekonań kadry kierowniczej, w tym także jednostek niezdecydowanych.

Tabela 3. Poczucie spełniania się w ramach kariery zawodowej w opinii osób badanych

Możliwości		Liczba badanych	% w stosunku do $N_{\text{XK}} = 91$
1.	Tak	62	68,1
2.	Raczej tak	10	11,0
3.	Raczej nie	5	5,5
4.	Nie	9	9,9
5.	Trudno powiedzieć	5	5,5

Źródło: badanie własne

W tym przypadku, jak widać, stwierdzenia respondentów nie wykazują takiej pewności jak w przypadku poprzednim. Niemniej jednak powiedzieć można, że zawarte w tabeli dane odzwierciedlają pozytywny stan rzeczy, ponieważ zdecydowana większość osób badanych posiada poczucie spełniania się w ramach realizowanej kariery zawodowej (łącznie  $\bar{x} = 79,1\%$ ). W rezultacie jednak nasuwa się wniosek, że poczuciu wysokiej kompetentności nie zawsze towarzyszy poczucie samorealizacji zawodowej, ponieważ praktycznie co dziesiąty respondent stanowczo stwierdził, że tego typu stan u niego występuje.

Oto wykaz najbardziej interesujących uzasadnień badanych, dotyczących wypowiedzi o charakterze pozytywnym. Warto przypomnieć, że chodzi o pytanie dotyczące poczucia spełniania się na ścieżce kariery zawodowej:

- „Tak, gdyż stworzyłem od zera dobrze prosperujący zakład”;
- „Tak, ponieważ sprawowanie funkcji nie przeszkadza mi w rozwoju osobistym, zawodowym a właściwie pomaga”;
- „Tak, ponieważ gdy przychodziłem do firmy zaczynałem od najniższego szczebla – od robotnika. Przez myśl mi nie przeszło, że moja kariera zawodowa tak się potoczy”;
- „Tak, choć moja praca wymaga ustawicznego kształcenia i uzupełnienia wiedzy w różnych dziedzinach. Porażki motywują do danego działania, zdobywania umiejętności w nowych obrębach wiedzy”;

- „Jestem usatysfakcjonowana i spełniona. Staram się być dobrym dyrektorem. Liczą się dla mnie sukcesy innych, do których w jakiś sposób mogę się przyczynić”;
- „Tak, gdyż wśród lokalnej społeczności odczułem szacunek”;
- „Na chwilę obecną tak, ponieważ zrealizowałem swoje plany zawodowe, a kolejne przede mną”;
- „Tak. Kieruję niewielkim zespołem, ale nasze wspólne działania są doceniane i współpraca układa się pomyślnie. Nie mogę też narzekać na warunki finansowe”;
- „Tak. Wykonywana praca jest podstawą ciągłego rozwoju. Jest inspiracją wymagającą stałej koncentracji. Praca jest zgodna z moimi kwalifikacjami, jest spełnieniem moich aspiracji zawodowych”;
- „Tak, odczuwam spełnienie w ramach własnej kariery zawodowej. Mimo wielu problemów, przeszkód i utrudnień, które jej towarzyszą, w osiągnięciu zamierzonych celów satysfakcja z wykonanego zadania jest dominująca”;
- „Tak, gdyż przede wszystkim robię to, co lubię i na czym się znam. Firma dobrze funkcjonuje. Towar jest europejskiej, wysokiej jakości. Lubię pracę z ludźmi. Cechuje mnie duża kreatywność i konsekwencja działania. Materialnie jestem usatysfakcjonowany”;
- „Kariera zawodowa jest dla mnie spełnieniem oczekiwań i daje mi satysfakcję, ponieważ stwarza szanse na rozwój własnych zainteresowań”.

Przede wszystkim, na szczególną uwagę zasługuje wieloaspektowość uzasadnień osób badanych w stosunku do poczucia spełniania się na ścieżce kariery zawodowej. Generalnie, w zakresie najbardziej dominujących wyznaczników w tym zakresie, znalazły się: czynniki rozwojowe i związana z tym realizacja zainteresowań, rozwój kwalifikacji, a także uznanie i szacunek na polu odnoszonych sukcesów zawodowych, do których wielu respondentów dążyło w nurcie awansowym.

Obok tego warto wyróżnić stwierdzenia osób badanych, którzy co do jakości realizacji własnych karier zawodowych przekonania nie wyrazili. Oto kilka stwierdzeń, ukazujących powody poczucia niespełniania się respondentów:

- „Czuję niedosyt, bo uważam, że stać mnie na więcej”;
- „Mam niskie zarobki”;
- „Posiadam małe możliwości rozwoju”;
- „Nie jest to szczyt marzeń”;
- „Nie mogę podejmować ważnych decyzji”;
- „Obecnie są takie trudności na rynku pracy, że trudno wypowiadać się w tej kwestii”.

Jak można zauważyć, każda opinia zwraca uwagę na różne aspekty, które dotyczą ograniczanego stanu aspiracyjno-rozwojowego, czynnika ekonomicznego, autonomii działania, jak również nieprzychylnego rynku pracy.

### **Style zarządzania preferowane przez osoby badane w kontekście stosowanych czynników motywacyjnych**

O ile w poprzedniej części przedstawiono uwarunkowania karierowe osób badanych, o tyle poniżej ukazano charakterystykę ich opinii co do sposobów i czynników dotyczących zarządzania w kontekście warunków panujących w zakładzie pracy. W związku z tym zbadano postawy kierowników oraz przedsiębiorców względem stwarzania możliwości, służących rozwojowi karier zawodowych podległych pracowników.

Jednym z podstawowych aspektów w procesie pracy są bowiem relacje pomiędzy przełożonym a pracownikiem. Z jednej strony wynikają one z polityki personalnej panującej w danym zakładzie pracy, ale też z drugiej strony liczą się indywidualne predyspozycje kierownicze, w tym indywidualne podejście do egzekwowania zadań w stosunku do grup pracowniczych. Wyrazem tego są style zarządzania, o które zresztą zapytano osoby badane. Tym samym, poproszono respondentów o samookreślenie się w zakresie dwóch skrajnych stylów, jakimi są: styl demokratyczny oraz styl autokratyczny.

Tabela 4. Style zarządzania preferowane przez osoby badane

Style zarządzania		Liczba badanych	% w stosunku do $N_{xk} = 91$
1.	Demokratyczny	44	48,3
2.	Autokratyczny	40	44,0
3.	Mieszany	7	7,7

Źródło: badanie własne

Można zauważyć, że dane pomiędzy sugerowanymi stylami rozłożyły się niemal równomiernie, co oznacza, iż sytuacja w podejściu kierowników i przedsiębiorców jest na tym polu zróżnicowana. Dodatkowo warto odnotować, że  $\bar{x} = 7,7\%$  osób badanych nie potrafiło jednoznacznie opowiedzieć się za konkretnym stylem, uzasadniając to czynnikami sytuacyjnymi.

Poniżej zestawiono najciekawsze wypowiedzi, dotyczące niniejszego zagadnienia.

1. Przedstawiciele stylu demokratycznego:

- „Pracownicy to też ludzie, którzy mają własne zdanie i własne myśli, należy się z nimi liczyć”;
- „Decyzje podejmowane wspólnie z innymi pracownikami są przez nich chętniej postrzegane”;
- „Pracownicy powinni czuć, że mają na coś wpływ, bo wtedy bardziej utożsamiają się z firmą, przez co są bardziej wydajni”;
- „Pracownicy powinni w jakimś stopniu decydować o miejscu pracy, wiedzieć o pozycji firmy na rynku, a także o wypracowanym zysku i stratach”.

2. Przedstawiciele stylu autokratycznego:

- „Jasne zasady odpowiedzialności”;
- „Bardzo często trzeba podejmować szybkie i trafne decyzje, rzadziej konsultując je z pracownikami”;
- „Ważna jest kontrola, ale subtelna. Człowiek w małym stresie pracuje lepiej, nie myśli o innych rzeczach tylko o pracy”;
- „Uważam, iż od podejmowania decyzji powinna być jedna osoba”.

3. Przedstawiciele stylu mieszane go:

- „Przy podejmowaniu szybkich decyzji – autokratyczny, natomiast demokratyczny implikuje poczucie współodpowiedzialności za realizowane przedsięwzięcia, chociaż pełną odpowiedzialność ponosi przełożony”;
- „W odniesieniu do funkcjonowania przedsiębiorstwa właściwym jest wypracowanie decyzji wspólnie z pracownikami, które na skutek oddolnych inicjatyw będą usprawniały metody realizowania nałożonych zadań i obowiązków na poszczególne stanowisko pracy. Jednak w perspektywie rozwoju firmy nieodzownym jest zastosowanie stylu autokratycznego umożliwiającego osiągnięcie zamierzonych celów”.

Stylom zarządzania towarzyszą różne podejścia, które mają wyraz w czynnikach rozbudzających motywację zawodową u pracowników. Czynniki te w znacznym stopniu rzutują na jakość karier zawodowych, ponieważ podnoszą poziom utożsamiania się pracownika z zakładem pracy, a co za tym idzie – ugruntowują jego pozycję oraz chęć do dalszego rozwoju.

Nie trzeba się domyślać, że najbardziej pożądanym bodźcem w tym zakresie jest aspekt finansowy, co zresztą widać w zamieszczonym poniżej zestawieniu tabelarycznym. Poza tym wyszczególniono kilka innych, najczęściej powielających się w analizie kategorii. Należy dodać, że wartości nie bilansują się, ponieważ w wypowiedziach osób badanych dość często zwracano uwagę na szereg czynników, które w ich podejściach na co dzień są stosowane.

Tabela 5. Czynniki motywacyjne stosowane przez osoby badane

Czynniki motywacyjne		Liczba badanych	% w stosunku do $N_{xk} = 91$
1.	Premie/nagrody pieniężne/ podwyżki płacowe	46	50,5
2.	Szkolenia	7	7,7
3.	Perspektywa awansu	9	9,9
4.	Pochwały	22	24,2
5.	Stwarzanie dobrej atmosfery/ imprezy i wyjazdy integracyjne	17	18,7

Źródło: badanie własne

Jak widać, aspekt finansowy nie tylko zawiera się w gestii wymagań pracowników, ale również – co pokazują wskaźniki – jest także najpowszechniej stosowany przez kierowników i przedsiębiorców ( $\bar{x} = 50,5\%$ ). Co ciekawe, o wiele rzadziej wskazywali oni na pochwały ( $\bar{x} = 24,2\%$ ), które wydawałoby się, że z perspektywy ekonomicznej zakładu pracy są o wiele korzystniejszym do stosowania czynnikiem motywacyjnym. Jeszcze jednym, godnym odnotowania czynnikiem jest stwarzanie dobrej atmosfery w zakładzie pracy ( $\bar{x} = 18,7\%$ ), która nie tylko sprowadza się do codziennych relacji, ale również budowana jest na organizowaniu różnego rodzaju przedsięwzięć o wymowie integracyjnej.

Generalnie uznać można, że w kontekście trudnego rynku pracy, takie a nie inne wskazania nie dają podstawy do pełnego zadowolenia, ponieważ słabą rangę wskazań uzyskał czynnik edukacyjny (tj. szkolenia), na który zwróciło uwagę zaledwie  $\bar{x} = 7,7\%$  kierowników i przedsiębiorców.

## Refleksja uogólniająca

W toku analizy wyłoniło się kilka jednostek, które nie czują się dobrze na aktualnym stanowisku, niemniej jednak stanowią one kategorię niszową, która praktycznie nie rzutuje na stan całościowy. Nieco słabsze wskazania natomiast, aczkolwiek mimo wszystko dominujące, dotyczyły spełniania się respondentów w zakresie własnej kariery zawodowej. Oznacza to, że nie wszyscy badani odczuwają poczucie samorealizacji w ramach pełnionej funkcji. Mimo to, większość z nich chce się rozwijać oraz posiada dążenia zawodowe.

Kolejnym aspektem były dwa skrajne style zarządzania, których analiza ilościowa nie dała jednoznacznego rezultatu, ponieważ wskazania w tym zakresie w zasadzie rozłożyły się równomiernie. Zaskakująca okazała się, zastosowana na tle tego, interpretacja czynników motywacyjnych, wśród których najpopularniej-

szym okazał się bodziec finansowy. Co oczywiste, wyparł on wszystkie pozostałe, w tym szczególnie podejście o charakterze edukacyjnym.

## **Bibliografia**

1. Auleytner J., *Humanistyczny model polityki personalnej w zakładzie pracy*, IW Związków Zawodowych, Warszawa 1981.
2. Gawroński A., *Kariera zawodowa w kontekście edukacji na tle współczesnych uwarunkowań cywilizacyjnych*, „Problemy Profesjologii” 2014, nr 2.
3. Greenhaus J.H., Callanan G.A., *Career Management*, The Dryden Press, Fort Worth TX, 1994.
4. Hall D.T., *Careers in Organizations*, Goodyear, Santa Monica 1976.
5. Jamka B., *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1997.
6. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1994.
7. Sullivan S.E., Arthur M.B., *The evolution of boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility*, „Journal of Vocational Behavior” 2006, vol. 69.

## **Streszczenie**

W niniejszym artykule poruszono problematykę związaną z pojęciem kariery zawodowej. W tym sensie sporządzono część 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 z tym związanym, który także został poruszony, jest poziom spełniania się zawodowego jednostki oraz jej poczucie realizowania kariery.

## **Prospects and determinants of professional careers from the point of view of directors and entrepreneurs**

### **Summary**

In the following paper, one touched the subject of the notion of professional career. Up to a point, one produced a strictly theoretic section, 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 the level of one's job satisfaction and one's feeling of realization of one's career.