

Alicja Smolbik-Jęczmień

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

POSTAWY I ZACHOWANIA PRACOWNIKÓW W PROCESIE KSZTAŁTOWANIA WŁASNEJ KARIERY ZAWODOWEJ

Streszczenie: W artykule przedstawiono rolę, jaką odgrywają postawy i zachowania pracowników w procesie kształtowania kariery zawodowej. Szczególną uwagę zwrócono na takie zagadnienia, jak: nowe ujęcie kariery zawodowej, proces poznawania samego siebie w oparciu o tzw. model okna Johari oraz własną aktywność w dążeniu do rozwoju poprzez ustawiczne kształcenie się. Ponadto zamieszczono wyniki badań dotyczące prezentowanego zagadnienia.

Słowa kluczowe: kariera zawodowa, postawy, zachowania, wyniki badań.

1. Wstęp

W wyniku transformacji systemowej, jaka dokonała się w Polsce, i ciągłych zmian, jakie towarzyszą naszej gospodarce, zdobycie jednego zawodu nie gwarantuje już praktycznie nikomu zatrudnienia na całe życie. Ukończenie studiów wyższych już od dawna nie stanowi klucza do realizacji wymarzonej kariery w ramach wyuczonego zawodu, a stan gotowości, polegający na tym, że jednostka wybiera charakter zajęcia i porusza się w jego ramach w ciągu całej swojej aktywności zawodowej, stopniowo zanika.

Obecnie słowo „kariera” zmienia swoje dotychczasowe znaczenie. Dziś to już nie jest tylko wspinanie się po szczeblach struktury organizacyjnej, zdobywanie lukratywnych stanowisk czy władzy, lecz pojęcie kariery rozumiane jest także jako spełnianie zawodowych marzeń i aspiracji pracowników.

Dla jednych kariera to właściwość jednostki i oznacza unikatową sekwencję wykonywanych prac, zajmowanych stanowisk, pozycji i doświadczeń związanych z pracą, czyli historię całego życia zawodowego. Według A. Miś nowe podejście do kariery powinno uwzględniać różne jej aspekty, a w szczególności: obejmowane przez jednostkę stanowiska, oznaczające kumulację wiedzy, zajmowane stanowiska coraz wyżej w hierarchii i wiążące się z większym zakresem władzy czy też obejmowane stanowiska prowadzące do stabilizacji zawodowej [Miś 2007, s. 477-478].

Dla potrzeb niniejszego opracowania autorka przyjęła definicję kariery jako rozwijającą się sekwencję czynności podejmowanych przez jednostkę w celu permanentnego zachowania aktywności zawodowej. W efekcie tego procesu pojawiają się określone postawy, doświadczenia, zajmowane kolejno stanowiska pracy, pełnione funkcje, wykonywane zawody, a także następują zmiany systemu wartości, umiejętności, zdolności, zainteresowań czy cech osobowych. Zmiany powyższe powinny być pozytywnie oceniane zarówno przez otoczenie, jak i samą jednostkę [Smolbik-Jęzmiień 2008, s. 43].

Współczesny model kształtowania kariery opiera się na założeniu, że dzień dzisiejszy, osiągnięty stan, jest punktem odniesienia do tego, co będzie w przyszłości. Posiadane kompetencje stanowią swego rodzaju podstawę, na której można budować przyszłe plany, zamierzenia czy ścieżki kariery. Jednakże należy pamiętać o tym, że aby zrealizować swoje marzenia i pragnienia, trzeba je umiejętnie wkomponować w to, co się aktualnie dzieje i dzieć się będzie w niedalekiej przyszłości w firmie. Należy więc swoje plany dotyczące kariery skonfrontować z celami, wartościami i misją firmy oraz indywidualnymi aspiracjami, potrzebami i zainteresowaniami lub poszukiwać możliwości swojego rozwoju poza firmą [Ściborek 2009, s. 70].

Obecnie wyróżnia się dwa podstawowe podejścia do rozwoju zawodowego pracowników, a mianowicie personalne i biznesowe.

Pierwsze z nich jest charakterystycznym sposobem spostrzegania potrzeb pracowników przez działy personalne firmy. W podejściu tym rozwój stanowi bardzo ważną, można powiedzieć, że wręcz niezbędną potrzebę pracownika i jest postrzegany jako wartość sama w sobie, wartość uniwersalna. Natomiast stwarzanie możliwości rozwoju w jakiegokolwiek dziedzinie sprawia, że pracownik czuje się dowartościowany i ma poczucie spełnienia.

W podejściu biznesowym widzi się w rozwoju zawodowym wartość tylko wtedy, gdy pracownik jest w stanie przynieść organizacji korzyści, czyli gdy będzie on dla firmy opłacalny. Tak więc rozwój pracownika powinien być właściwie zaplanowanym i przemyślanym procesem, łączącym cele i potrzeby firmy z oczekiwaniami i dążeniami pracowników, wtedy też będzie można spodziewać się wymiernych korzyści po obydwu stronach.

2. Postawy pracowników a kształtowanie kariery zawodowej w organizacji

W praktyce gospodarczej występuje wiele różnych strategii postępowania możliwych do przyjęcia przez jednostki aktywnie zainteresowane kształtowaniem własnej kariery zawodowej. Obecnie jednak bardzo ważną sprawą wydaje się posiadanie przez pracowników realistycznego, ugruntowanego poczucia własnej wartości, świadomość własnych celów, a przede wszystkim konsekwencja w dążeniu do ich osiągnięcia. Skuteczność kształtowania własnego rozwoju zawodowego w dużej mierze zależy od aktywności pracownika przejawiającej się w prawidłowym rozpo-

znawaniu swoich potrzeb, aspiracji i preferencji zawodowych oraz określeniu realnych szans i zagrożeń ich realizacji w danej organizacji lub poza nią.

Możliwość realizacji atrakcyjnej kariery zawodowej, zgodnej z oczekiwaniami i predyspozycjami pracowników, stanowi bowiem dla nich bardzo często ważny czynnik motywacyjny, co przyczynia się z jednej strony do zatrzymania w firmie najbardziej wartościowych osób, z drugiej zaś do zwiększenia ich lojalności względem pracodawcy oraz zaangażowania w pracy.

Postawy pracowników oraz ich zachowania w dużej mierze uwarunkowane są z jednej strony bodźcami zewnętrznymi, którym nieustannie podlegają, z drugiej zaś świadomością wyboru odpowiedniej reakcji na te bodźce, czyli decyzji opartej na wolnej woli. Właściwy wybór powinien należeć do jednostki, gdyż to ona przede wszystkim powinna decydować, jak ma przebiegać jej praca, kariera zawodowa czy też życie osobiste.

Wiedza o sobie samym, jaką posiada pracownik, stanowi podstawę skutecznego działania oraz pozwala spojrzeć na stojące przed nim wyzwania i problemy z innej perspektywy, tj. nowych doświadczeń życiowych, cech charakteru, predyspozycji oraz przyjętej postawy proaktywnej, oznaczającej nie tylko posiadanie czy przejawianie własnej inicjatywy w działaniu, lecz przede wszystkim odpowiedzialność za kształtowanie własnego rozwoju zawodowego czy też całego swojego życia.

Dlatego też ważnym elementem w skutecznym kształtowaniu kariery zawodowej pracownika powinno być pogłębianie wiedzy na swój temat, a także zwiększanie świadomości samego siebie. Sukces zawodowy i życiowy odnoszą z reguły w pierwszej kolejności ci, którzy znając dobrze siebie, swoje możliwości i ograniczenia, jednocześnie wierzą w siebie, wykazują pozytywne nastawienie do swoich celów i zamierzeń, są konsekwentni w działaniu i nie załamują się z powodu niepowodzeń czy porażek.

Można wyróżnić dwa podstawowe źródła wiedzy o sobie samym – pierwsze to samoocena, czyli percepcja swoich umiejętności i cech; drugie to informacja zwrotna od innych – percepcja otoczenia, czyli najbliższej rodziny, przyjaciół, współpracowników, przełożonych na temat posiadanych przez jednostkę kompetencji, zdolności czy cech osobowych i osobowościowych. Trudno jest rozwijać się i doskonalić swoje umiejętności, gdy nie posiadamy dostatecznej wiedzy o faktycznym ich poziomie. Należy też zdawać sobie sprawę z tego, że występują istotne różnice między tym, jak sami siebie postrzegamy i oceniamy, a naszym obrazem w oczach innych osób.

Tak więc aby uzyskać informacje dotyczące tego, jak postrzega nas otoczenie i jakie są nasze mocne strony i atuty w stosunku do innych, należałoby dokładnie określić swoje ograniczenia nie tylko w sposób subiektywny, lecz też pytając o zdanie innych. Można w tym celu wykorzystać model tzw. okna Johari, opracowany przez psychologa Josepha Lufta i psychiatrę Harry'ego Ingrama, pokazujący, w jaki sposób przebiega proces zwiększania świadomości na temat siebie i swojego zachowania [Lees 2008, s. 94-95].

Okno Johari ma cztery szyby, a każda z nich oddaje te aspekty, które dotyczą naszej osoby i naszego zachowania, które są komunikatem przesyłanym przez nas do innych oraz od innych do nas [Potępa 2004].

Pierwsza szyba to ARENA – zawiera ona te aspekty, które znane są nam samym oraz innym, czyli to, co jest powszechnie widoczne i dostrzegane (np. cechy fizyczne, postawy, zachowania, np. punktualność, obowiązkowość, sumienność itp.). Wrażenie, jakie robimy na innych, wiedząc doskonale o tym. Zawiera elementy sprzyjające efektywnej komunikacji – pole pełnego porozumienia.

Druga szyba to ŚLEPY PUNKT – kryją się tu wszystkie te aspekty naszej osoby, które są znane lub widoczne dla innych, ale my nie jesteśmy ich świadomi; wrażenie, jakie robimy na innych, nie zdając sobie z tego sprawy (np. słowa lub wyrażenia, których nieświadomie nadużywamy, a które budzą niechęć naszych rozmówców, irytujące maniere werbalne lub niewerbalne, przerywniki czy gesty). Mogą to być też określone nieświadome zachowania, którymi jesteśmy w stanie zranić innych. Bez uzyskania informacji zwrotnej od innych osób nie będziemy w stanie nic zmienić w naszym postępowaniu, nie będziemy bowiem wiedzieli nie tylko o ich istnieniu, ale również o ich negatywnym wpływie na nasze relacje z innymi ludźmi. Nasze zachowanie może działać na naszą niekorzyść. Tu mieszczą się te zachowania, które mają znaczenie dla innych ludzi i wywierają na nich silny wpływ. Niestety, jednostka nie w pełni zdaje sobie sprawę z tego, jak bardzo obniżają one jej skuteczność zawodową, jak utrudniają budowanie dobrych relacji oraz jak kształtują opinie, które inni ludzie tworzą na jej temat.

Kolejna szyba nazywana jest FASADĄ – kryją się za nią te aspekty naszej osoby, które znane są tylko nam samym, a nieznanie innym, celowo ukrywane przed nimi. Są to wszystkie cechy, myśli czy motywacje wiadome nam samym, ale nieodślaniane przed innymi (np. lenistwo, niepunktualność, różne nałogi czy złe przyzwyczajenia). Dlatego też często przybieramy różne maski, które prezentujemy w swoim środowisku, odgrywamy przed innymi fałszywe role, aby nie ujawnić swojego prawdziwego oblicza czy też nie przyznać się do pewnych słabości czy też wad.

Szyba czwarta to STREFA NIEZNANA – zawiera ona te aspekty, które są ukryte zarówno dla nas samych, jak i dla innych. Ani my, ani nikt wokół nas nie jest świadomy pewnych naszych cech, postaw czy zachowań. Mogą się one ujawnić dopiero w przyszłości, i to w wyjątkowych okolicznościach, po przeżyciu jakiegoś nowego doświadczenia (np. trudno jest przewidzieć swoje zachowanie w obliczu realnego zagrożenia życia, dopóki faktycznie nie znajdziemy się w takiej sytuacji). Zawiera nasze ukryte zdolności i umiejętności oraz elementy negatywne – silne i słabe strony, których jeszcze nie odkryliśmy i nie możemy wykorzystać.

Najczęściej decyzje dotyczące naszego rozwoju zawodowego podejmowane są na podstawie oceny naszych cech charakteru, postaw czy zachowań często przez nas nieuświadomionych, ale dostrzeganych przez innych – przełożonych czy pracodawców, dlatego ważne jest, jak jesteśmy postrzegani przez nich i czym różni się ten obraz od naszych własnych wyobrażeń o sobie. Istotna też jest umiejętność właści-

wego prezentowania swoich zalet i atutów, które mogą pomóc w realizacji kariery zawodowej, szczególnie tych, o których nie wiedzą jeszcze inni.

Duże znaczenie przy poznawaniu siebie ma otwartość na ciągle poszukiwanie nowych informacji przy jednoczesnym pozbywaniu się uprzedzeń czy starych opinii. Dlatego też bardzo cenne są informacje od innych osób o tym: jak nas widzą, jak oceniają czy też, jakie uczucia w nich wywołujemy. Należy jednak pamiętać, aby tego typu informacji nie odbierać jako obiektywnych sądów o sobie, gdyż są one czysto subiektywne. Mogą być jednak bardzo pomocne w zrozumieniu reakcji innych osób na nasze zachowanie czy też w pożądanej modyfikacji naszego zachowania.

3. Metoda badania i charakterystyka próby badawczej

Celem badania było między innymi przedstawienie problematyki dotyczącej postaw i zachowań przejawianych przez pracowników w procesie ich rozwoju zawodowego oraz próba odpowiedzi, w jakim stopniu podejmowane przez nich działania umożliwiają im realizację kariery zawodowej i osiągnięcie sukcesu zawodowego [Smolbik-Jęczmień 2009, s. 13-61].

W celu zebrania niezbędnych danych zastosowano metodę ankietową, pozwalającą w relatywnie prosty sposób uzyskać obiektywne i pożądane informacje. Podstawowym narzędziem pomiarowym, wykorzystywanym w jej ramach, był kwestionariusz ankiety.

Pytania skonstruowano w oparciu o skalę ważności, wielokrotnego wyboru lub skalę dychotomiczną. Pytania otwarte z przyczyn obiektywnych wystąpiły tylko w odniesieniu do pojedynczych zagadnień, w których było to niezbędne¹.

Przyjęta metodologia badawcza wyznaczała jej zakres przedmiotowy, podmiotowy, czasowy i przestrzenny. Celem zakresu przedmiotowego było objęcie tych zagadnień, które w sposób bezpośredni lub pośredni mogą wpływać na szeroko rozumiany rozwój zawodowy pracownika w organizacji.

Zakres podmiotowy stanowili słuchacze studiów podyplomowych o tematyce szeroko pojmowanego zarządzania, organizowanych przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

Badania przeprowadzono w ostatnim kwartale 2009 roku. Kwestionariusz ankiety skierowano do słuchaczy czterech edycji studiów podyplomowych. Założona próba badawcza wynosiła 200 ankiet, które zostały przekazane wszystkim słuchaczom wskazanych studiów. Zwrotnie otrzymano 113 ankiet, które poddano weryfikacji pod względem formalnym i merytorycznym, co spowodowało odrzucenie 18 z zebranych kwestionariuszy. Tak więc zrealizowana próba wyniosła 95 ankiet, co stanowi 47,5% próby założonej. Następnie dane zostały odpowiednio zakodowane, wprowadzone do komputera i poddane szczegółowej analizie.

¹ Doświadczenia autorki niniejszego opracowania w ramach przeprowadzania badań ankietowych pokazują, że respondenci zazwyczaj pomijają tego rodzaju pytania.

Charakterystyka próby badawczej przedstawiała się następująco. W populacji 95 badanych respondentów aż 88,5% stanowili słuchacze legitymujący się wykształceniem wyższym magisterskim, natomiast 11,5% badanych to osoby posiadające dyplom ukończenia studiów wyższych zawodowych – licencjackich lub inżynierskich. Próba badawcza była wyraźnie podzielona ze względu na płeć respondentów, a mianowicie dwie trzecie stanowiły kobiety (64 osoby), a jedną trzecią mężczyźni (31 osób).

Struktura wiekowa respondentów była zróżnicowana, ale pod względem wielkości najbardziej wyróżniała się grupa w wieku od 26 do 35 lat (60%). Pozostałe trzy grupy osób: w wieku do 25 lat oraz w przedziałach 36-45 i 46-55 lat stanowiły łącznie 40%. W badaniu nie uczestniczyli respondenci z ostatniego przedziału wiekowego, czyli powyżej 55 lat.

Ważnym czynnikiem wpływającym na przebieg kariery zawodowej jest miejsce zamieszkania przed podjęciem studiów. Prawie 80% respondentów biorących udział w tym badaniu należy zaliczyć do ludności miejskiej, a tylko 20% do wiejskiej. Z dużych i średnich miast pochodziło prawie 58% ankietowanych, natomiast z małych miast i wsi po 21% .

Analizując próbę badawczą ze względu na obecne miejsce zamieszkania, daje się zauważyć, że prawie połowę respondentów należy zaliczyć do mieszkańców dużych miast, a niespełna co piąta osoba mieszka w mieście średniej wielkości.

Taki rozkład respondentów wskazuje na zjawisko dość powszechnego poszukiwania pracy i zamieszkania w mieście, w którym studiowano, ze względu na większe możliwości zdobycia atrakcyjnej posady. Duża migracja zarobkowa powoduje opuszczanie małych miast czy wsi, gdzie znacznie trudniej jest podjąć atrakcyjną pracę i tym samym realizować zaplanowaną karierę zawodową.

Innym ważnym czynnikiem wpływającym na przebieg kariery zawodowej jest między innymi społeczno-ekonomiczne pochodzenie rodziców. Włączenie do prowadzonych badań pytania dotyczącego wykształcenia rodziców dało możliwość uzyskania informacji na temat przynależności społeczno-zawodowej rodziny respondenta. Wykształcenie rodziców w dużym stopniu decyduje o wyborze ścieżki edukacyjnej oraz późniejszej karierze zawodowej, przejawianych aspiracjach oraz sytuacji zainteresowanych na rynku pracy.

Z ankiet wynika, że poziom wykształcenia rodziców był zróżnicowany, jednakże najwięcej wśród nich miało wykształcenie średnie i zasadnicze zawodowe (80%), znacznie mniej wyższe (13,7%), a najmniej podstawowe (6,3%) (zob. tab. 1).

Następne w kolejności kryterium poddane analizie dotyczyło wielkości zakładów pracy, w których aktualnie zatrudnieni byli respondenci. Dominującą grupę badanych stanowili pracownicy dużych i średnich firm – odpowiednio 37,9% i 32,6%. Ponad co piąty respondent był pracownikiem małej firmy, natomiast w przedsiębiorstwach mikro zatrudnienie znalazło tylko 7 osób.

W badaniu uczestniczyli głównie respondenci charakteryzujący się stażem od roku do pięciu lat (43,2%). Na drugim miejscu znaleźli się pracownicy legitymują-

Tabela 1. Poziom wykształcenia rodziców

Wykształcenie	Rodzice razem		Matka		Ojciec	
	liczba osób	udział (%)	liczba osób	udział (%)	liczba osób	udział (%)
Wyższe	13	13,7	15	15,8	13	13,7
Średnie	41	43,2	44	46,3	41	43,2
Zasadnicze zawodowe	35	36,8	28	29,5	35	36,8
Podstawowe	6	6,3	8	8,4	6	6,3
Brak odpowiedzi	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Razem	95	100,0	95	100,0	95	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego wśród słuchaczy studiów podyplomowych.

cy się stażem pracy od 5 do 10 lat (21,1%). Taki rozkład wskazuje na to, że najliczniej reprezentowana grupa pracowników znajdowała się na początkowym etapie kariery, natomiast pozostałe 34,5% badanych było już na środkowym etapie drogi zawodowej.

4. Prezentacja wyników badań

Na rozwój zawodowy człowieka, a zatem i jego karierę, można spojrzeć z różnych perspektyw: jak na cel sam w sobie, jak na środek służący uzyskaniu innych celów (wartości materialnych, prestiżu czy władzy), a także jak na akt będący produktem ubocznym codziennej praktyki zawodowej.

W związku z tym na początku zadano respondentom pytanie, czym obecnie jest dla nich kariera zawodowa, czy pojmowana jest zgodnie z nowymi uwarunkowaniami jej rozwoju czy też w sposób tradycyjny.

Jak się okazało, 90% zarówno mężczyzn, jak i kobiet interpretuje nadal karierę w ujęciu tradycyjnym, wiążąc ją przede wszystkim z awansem pionowym, czyli wspinaniem się po szczeblach struktury organizacyjnej w górę, inaczej z karierą menedżerską. Natomiast 3/4 ogółu badanych wiąże już karierę z procesem ciągłego doskonalenia swoich kompetencji (zob. tab. 2).

Karierę zawodową łączy z poczuciem satysfakcji i zadowolenia z wykonywanej pracy odpowiednio 3/4 kobiet i 2/3 mężczyzn oraz z poczuciem spełnienia – zarówno w aspekcie zawodowym, jak i w życiu osobistym i rodzinnym, przy czym zauważa się tu jednorodność badanych – po 70% wskazań. Jest bardzo cenne to, że respondenci utożsamiają swoją karierę z tymi wewnętrznymi motywami, a nie traktują jej tylko w wymiarze czysto materialnym.

Ponad 65% badanych wykazuje stosunkowo duże zrozumienie dla nowych uwarunkowań rozwoju kariery, ponieważ uważają oni za niezbędne ciągle nabywanie

Tabela 2. Interpretacja pojęcia kariery zawodowej

Wyszczególnienie	Liczba osób			Udział (%)		
	kobiety	mężczyźni	razem	kobiety	mężczyźni	razem
Awans pionowy (na wyższe stanowisko pracy)	57	28	85	89,1	90,3	89,5
Awans poziomy (zwiększenie zakresu czynności, odpowiedzialności – bez zmiany stanowiska)	19	12	31	29,7	38,7	32,6
Posiadanie władzy, przywództwo	22	17	39	34,4	54,8	41,1
Wysoka pozycja materialna (poziom wynagrodzenia i dodatkowe bonusy)	39	18	57	60,9	58,1	60,0
Wysoka pozycja społeczna (prestż, uznanie)	36	15	51	56,3	48,4	53,7
Satysfakcja i zadowolenie z wykonywanej pracy	49	19	68	76,6	61,3	71,6
Poczucie spełnienia (zarówno w aspekcie zawodowym, jak i w życiu osobistym i rodzinnym)	45	22	67	70,3	71,0	70,5
ciągłe doskonalenie swoich kompetencji	50	22	72	78,1	71,0	75,8
Nieustanne nabywanie nowych doświadczeń (zawodowych i życiowych)	41	21	62	64,1	67,7	65,3
Konieczność ustawicznego kształcenia się	29	10	39	45,3	32,3	41,1
Autonomia i niezależność	30	14	44	46,9	45,2	46,3
Zachowanie równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym i rodzinnym	31	11	42	48,4	35,5	44,2
Poczucie bezpieczeństwa pracy, stabilizacja	39	16	55	60,9	51,6	57,9
Realizacja nowych wyzwań	37	18	55	57,8	58,1	57,9

Źródło: jak w tab. 1 (odsetki nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mieli możliwość wielokrotnego wyboru).

nowych doświadczeń, i to zarówno zawodowych, jak i życiowych, bez których realizacja ich wymarzonej ścieżki kariery zawodowej mogłaby być wręcz niemożliwa.

Jednocześnie duża część respondentów (58%) wiąże karierę z realizacją nowych wyzwań, ale jednocześnie taki sam odsetek wskazuje na poczucie bezpieczeństwa pracy i stabilizację. Taki rozkład odpowiedzi jest zapewne wynikiem różnic w preferencjach zawodowych i typach kariery badanych respondentów, z których część stawia na przywództwo, wyzwania, przedsiębiorczość czy też bardziej tradycyjnie na zapewnienie bezpieczeństwa i stabilizację w pracy.

Na uwagę zasługuje fakt, że prawie połowa kobiet kładzie nacisk w swojej karierze na zachowanie równowagi między pracą zawodową a życiem osobistym i rodzinnym, natomiast dla mężczyzn ma to zdecydowanie mniejsze znaczenie – tylko 35% wskazań.

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. Mężczyźni zdają się bardziej otwarci na ten sposób rozumienia swojego rozwoju zawodowego niż kobiety, ale jednocześnie wykazują oni dużą chęć posiadania władzy czy inne atrybuty kariery menedżerskiej.

Pozytywnym zjawiskiem zidentyfikowanym podczas przeprowadzanych badań jest wiązanie kariery z potrzebą ustawicznego kształcenia się (niespoczęcia na „laurach” po osiągnięciu pewnego pułapu wykształcenia czy też doświadczenia zawodowego), co w obecnej rzeczywistości jest warunkiem niezbędnym nie tylko udanej kariery, ale i zachowania ciągłej aktywności zawodowej (ponad 41% ogółu badanych – co trzeci mężczyzna i 45% kobiet).

Reasumując, można stwierdzić, że badani w większości są świadomi nowych uwarunkowań dotyczących zarówno pojmowania, jak i kształtowania kariery zawodowej, co miało odzwierciedlenie w podawanych przez nich określeniach związanych z tym pojęciem.

Kolejnym ważnym zagadnieniem było określenie, czy respondenci wyznaczali sobie plan indywidualnej kariery zawodowej, czyli brali odpowiedzialność za swój los. Otóż prawie 60% badanych elastycznie dostosowuje plan kariery do wymagań firmy, rynku pracy i własnych oczekiwań oraz predyspozycji. Takie podejście zasługują na dużą aprobatę – szczególnie w nowej rzeczywistości gospodarczej. Co dziesiąta osoba stwierdziła, że karierę powierza firmie, w której aktualnie jest zatrudniona, co trzeci mężczyzna miał zaplanowaną ścieżkę swojej kariery zawodowej – kobiet w tym przypadku było zdecydowanie mniej, bo tylko 17%.

Z przykrością należy stwierdzić, że prawie 12% ogółu badanych było zdania, że kariera jest dziełem przypadku czy szczęścia lub że inne osoby miały decydujący wpływ na ich przyszłość zawodową – taki pogląd przedstawiało niespełna 10% kobiet. Może to być efekt braku własnej aktywności, wiary w siebie, uzależniania wszystkiego od otoczenia, czyli tzw. umiejscowienia kontroli na zewnątrz – „ze-

wnątrz sterowności”. W związku z tym nie wyznaczają sobie celów zawodowych, nie wierzą za bardzo we własne możliwości i często pozostawiają karierę jej własnemu biegowi.

Do respondentów skierowano też złożone pytanie, dotyczące określenia umiejętności i zachowań, jakich nabyli w trakcie swojej kariery zawodowej. Respondenci mogli wybierać spośród wielu wariantów, takich jak: odpowiedzialność, potrzeba ustawicznego uczenia się, rozsądne działanie, kierowanie innymi, rozwiązywanie konfliktów, współpraca w zespole, dążenie do kompromisu oraz inne umiejętności i zachowania. Wybór wariantu był ściśle powiązany z podaniem oceny w czterostopniowej skali: zdecydowanie tak, raczej tak, raczej nie i zdecydowanie nie (zob. tab. 3).

Tabela 3. Umiejętności i zachowania nabyte w trakcie kariery zawodowej (udział w %)

Wyszczególnienie	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Brak odpowiedzi	Razem
Odpowiedzialność	84,2	10,5	2,1	0	3,2	100,0
Potrzeba ustawicznego kształcenia się	48,4	40,0	7,4	0	4,2	100,0
Rozsądne działanie	58,9	35,8	0	0	5,3	100,0
Asertywność	38,9	45,3	10,5	0	5,3	100,0
Empatia (rozumienie innych)	32,6	46,3	11,6	4,2	5,3	100,0
Kierowanie innymi	27,4	42,1	5,3	1,1	24,2	100,0
Podnoszenie się po porażce	18,9	41,1	13,7	1,1	25,3	100,0
Rozwiązywanie konfliktów	22,1	45,3	8,4	0	24,2	100,0
Radzenie ze stresem	27,4	38,9	8,4	1,1	24,2	100,0
Szanowanie czasu własnego i innych	23,2	48,4	1,1	2,1	25,3	100,0
Współpraca w zespole	34,7	33,7	7,4	0	24,2	100,0
Dążenie do kompromisu	22,1	43,2	6,3	2,1	26,3	100,0
Inne jakie	1,1	0	0	0	98,9	100,0

Źródło: jak w tab. 1.

W warunkach dużej zmienności otoczenia nabyte w czasie studiów kwalifikacje zawodowe muszą być bowiem stale uzupełniane i podwyższane. Ważną umiejętnością pozyskaną w trakcie kariery przez badanych było rozsądne działanie (60% odpowiedzi zdecydowanie tak i 36% raczej tak). Nie zauważa się tu różnicowania odpowiedzi względem płci. Badani respondenci nauczyli się również asertywności

(ponad 85% odpowiedzi zdecydowanie tak lub raczej tak) oraz empatii, ale w tym przypadku zdecydowanie tak odpowiedziało 45% kobiet i tylko 6,5% mężczyzn.

Kolejną umiejętnością rozwijaną przez badanych była umiejętność podnoszenia się po porażce (ponad 67% odpowiedzi zdecydowanie tak lub raczej tak), z tym że mężczyźni niechętnie przyznawali się do zdobycia tej umiejętności – tylko 42% badanych, przy takim samym wskaźniku braku odpowiedzi. Natomiast 69% kobiet wskazało tę umiejętność jako bardzo ważną dla dalszej kariery zawodowej.

Okolo 68% respondentów uznało, że w trakcie swojego rozwoju zawodowego nauczyło się współpracy w zespole i dążenia do kompromisu (zdecydowanie tak lub raczej tak). Wraz z wiekiem i doświadczeniem zawodowym uczymy się trudnej sztuki kompromisu i umiejętnego rozwiązywania pojawiających się problemów czy konfliktów. Również okolo 70% badanych wskazało (zdecydowanie tak lub raczej tak) na nabycie umiejętności radzenia sobie ze stresem ($\frac{3}{4}$ kobiet i niespełna co drugi mężczyzna).

Ponadto respondenci wskazali na bardzo pozytywną umiejętność, a mianowicie szacunek dla czasu własnego oraz innych ludzi – okolo 70% ogółu badanych. Widać tu jednak duże zróżnicowanie ze względu na płeć, ponieważ zdecydowanie tak odpowiedziało tylko niespełna 10% mężczyzn i co trzecia kobieta, a raczej tak odpowiednio 42% mężczyzn i 52% kobiet.

Niektóre osoby podawały także inne swoje cechy ukształtowane w trakcie kariery zawodowej, takie jak: uczciwość, rzetelność, cierpliwość, spokój, wyrozumiałość, lojalność, pracowitość, umiejętność negocjacji, zdolności przywódcze oraz nawiązywanie i podtrzymywanie kontaktów międzyludzkich.

5. Zakończenie

W warunkach silnej konkurencji i dużej zmienności otoczenia zdecydowanie rosną wymagania wobec poziomu kompetencji i doświadczenia zawodowego pracowników – dyplom ukończenia dobrej uczelni nie stanowi już windy do udanej kariery zawodowej. Nieodzowne jest ciągle rozwijanie i doskonalenie wiedzy i umiejętności, uczenie się nowych zachowań, technologii i różnych sposobów działania.

Na uwagę zasługuje fakt, że sposób pojmowania kariery zawodowej przez większość badanych odpowiada nowym uwarunkowaniom jej rozwoju. Respondenci doskonale zdają sobie sprawę z tego, że nieustannie zmieniają się oczekiwania rynku pracy, a pracownicy, którzy chcą utrzymać swoją aktywność zawodową, a przy tym czerpać satysfakcję i zadowolenie z pracy oraz osiągniętych sukcesów, muszą przejawiać postawy proaktywne, otwarte na zmiany i wysoce elastyczne.

Badani zdają sobie sprawę z roli i znaczenia ustawicznego uczenia się i doskonalenia zawodowego, a nawet konieczności przekwalifikowania się (zmiany swojej dotychczasowej profesji), aby sprostać silnej konkurencji na rynku pracy.

Nowe wyzwania wobec procesu kształtowania kariery zawodowej niejako wymuszają na pracownikach zmiany dotychczasowych ich postaw i zachowań, a zwłaszcza:

- przejawianie większej aktywności i odpowiedzialności za przebieg własnej kariery zawodowej,
- umiejętności prawidłowego diagnozowania i wykorzystywania istniejących szans i zagrożeń w otoczeniu,
- identyfikację własnych mocnych i słabych stron,
- uczenie się na własnych błędach,
- adaptacyjność i elastyczność w zakresie ciągłego kształcenia się i rozwoju.

Literatura

Lees J., *Jak zapewnić sobie awans*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.

Miś A., *Kształtowanie karier organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 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.

Ściborek Z., *Dylematy rozwoju zawodowego*, PTM, Warszawa 2009.

www.menedzer.wp.pl/artykuly/M.Potepal/Kadry/1.06.2004.

ATTITUDES AND BEHAVIOUR OF EMPLOYEES' IN SHAPING THEIR OWN PROFESSIONAL CAREERS

Summary: This article presents the role played by attitudes and behaviour of employees in shaping their own careers. Particular attention is paid to such issues as: a new approach career, the process of learning oneself based on so called the Johari window model and own activity in pursuit of development through lifelong learning. Moreover, there are given the results of the presented problem.