

Adam Gawroński

## POJĘCIOWA PROBLEMATYKA KARIERY ZAWODOWEJ W KONTEKŚCIE ROZWOJU PRACOWNICZEGO

### Streszczenie

Przewodnią kategorią opracowania jest kariera zawodowa. Atrakcyjność tego pojęcia bierze się z faktu, iż zająłaby się ona z takimi terminami jak: zawód i praca zawodowa, rozwój zawodowy człowieka, kwalifikacje i kompetencje zawodowe. Warunkiem jest jednak swoista podstawa, którą wyznacza humanizacja kariery w aspekcie jej odpowiedniej syntezy z rozwojem zawodowym, a także pojęciem sukcesu.

**Słowa kluczowe:** kariera zawodowa, rozwój zawodowy, sukces zawodowy.

### CONCEPTUAL ISSUES OF PROFESSIONAL CAREER IN THE CONTEXT OF STAFF DEVELOPMENT

#### Abstract:

The head category of the following work is a professional career. The attractiveness of this concept stems from the fact that it comes into deep contact with such terms as: profession and professional life, the vocational development of an individual, qualifications and competences. One certain condition is however the solid base - determined by the humanization of career in terms of its proper synthesis with vocational development as well as the concept of success.

**Key words:** professional career, vocational development, success.

## Wprowadzenie

W procesie pracy spotykamy się na każdym kroku z problemami wynikającymi z relacji: pracownik – zakład pracy. Współcześnie większość grup pracowniczych bardzo chce podwyższyć swój stan kwalifikacyjno-kompetencyjny, a tym samym dążyć do umacniania własnej kariery zawodowej w nurcie rozwojowym. Dlatego też, tak istotną rolę odgrywają warunki i motywacyjne czynniki panujące w zakładach pracy, sprzyjające nie tylko możliwościom rozwojowym pracownika, ale też być może przede wszystkim poczuciu jego stabilizacji zawodowej.

### [Rozwój zawodowy → kariera zawodowa → sukces zawodowy] – charakterystyka następstw i zależności

W konstelacji pojęciowej niniejszych rozważań zawierają się trzy kluczowe kategorie, które wspólnie wytwarzają następujący układ sekwencyjny:

ROZWÓJ ZAWODOWY → KARIERA ZAWODOWA → SUKCES ZAWODOWY .

Postaramy się wobec tego bliżej określić owe zależności i związane z nimi kwestie interpretacyjne.

Przed wszystkim należy powiedzieć, że polscy pedagodzy pracy stanowczo manifestują ażeby rozróżniać terminy: „rozwój zawodowy” i „kariera zawodowa”. W oparciu o rozważania Z. Wiatrowskiego, można powiedzieć, że:

- 1) **r o z w ó j z a w o d o w y**, to proces stadialny i całościowy, który początkowo stanowi przygotowanie do roli zawodowej w kontekście wyboru zawodu i dalszego kształcenia zawodowego, a następnie (tj. w okresie aktywności zawodowej) wynika z pełnienia tejże roli zawodowej;
- 2) **k a r i e r a z a w o d o w a**, to proces występujący w okresie aktywności zawodowej, będącym jednym z etapów rozwoju zawodowego<sup>1</sup>.

Według E. Podoskiej-Filipowicz, „rozwój zawodowy może być traktowany jako swego rodzaju podstawa kariery zawodowej człowieka”<sup>2</sup>. W tym sensie – jak pisze Z. Wołk – „koncepcje teoretyczne kariery zawodowej dopełniają więc teorie rozwoju zawodowego”<sup>3</sup>. O ile jednak rozwój zawodowy jest pojęciem ugruntowanym, posiadającym generalnie wymowę jednoznaczną, o tyle zwrot „kariera zawodowa” na kartach licznych publikacji naukowych oblicze ma niejedno. W związku z tym już w poprzedniej edycji półrocznika – *Problemy profesjologii*, autor niniejszego artykułu dał wyraz swoim spostrzeżeniom w stosunku do sposobów jej interpretowania. Wypadałoby zatem tamtejsze wnioski przypomnieć najpierw.

W związku z powyższym, biorąc pod uwagę poglądy różnych teoretyków z dziedziny nauk o pracy, stwierdzono, że współczesną koncepcję kariery zawodowej można definiować w trzech następujących zakresach:

- 1) **m a k s y m a l n y m**, u w z g l ę d n i a j ą c y m a s p e k t z m i e n n o ś c i, 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) **o p t y m a l n y m**, u w z g l ę d n i a j ą c y m a s p e k t s t a b i l n o ś c i, a zatem kariera zawodowa traktowana jako własność jedynie osób pracujących bez względu na wykonywany zawód, gdzie podobnie jak w wyżej wymienionym zakresie głównym bodźcem motywacyjnym jest czynnik powinnościowy;
- 3) **m i n i m a l n y m**, adresowanym do osób pracujących, ale tylko wtedy, gdy karierze zawodowej towarzyszy przynajmniej jeden z dwóch poniższych aspektów:
  - **m o b i l n o ś c i**, który jest związany przede wszystkim z procesem rozwoju kariery zawodowej w nurcie doskonalenia zawodowego, poprzez rozbudzanie motywacji z zastosowaniem czynnika samorealizacyjnego (np. kariera bankowa);
  - **o s o b o w o ś c i**, gdzie perspektywie samorealizacji niekoniecznie musi przyświecać tradycyjnie rozumiany rozwój kariery zawodowej, lecz głównie możliwość urzeczywist-

<sup>1</sup> Z. Wiatrowski, *Dorastanie, dorosłość i starość człowieka w kontekście działalności i kariery zawodowej*, Radom 2009, s. 66.

<sup>2</sup> E. Podoska-Filipowicz, *Rozwój zawodowy czy kariera*, [w:] S.M. Kwiatkowski (red.), *Edukacja ustawiczna – wymiar teoretyczny i praktyczny*, Warszawa – Radom 2008, s. 163.

<sup>3</sup> Z. Wołk, *Kultura pracy, etyka i kariera zawodowa*, Radom 2009, s. 20.

nia swoich nie tyle zawodowych, co bardziej życiowych zdolności, zainteresowań i pasji (np. kariera sportowa, artystyczna, społeczna itp.)<sup>4</sup>.

Choć w problematyce zakresowej brakuje jednoznacznych rozstrzygnięć, to jednak przynajmniej na dzień dzisiejszy, teoretycy nauk o pracy są generalnie zgodni co do tego, że pojęcie kariery zawodowej wypada rozpatrywać pod kątem humanistycznym. To oznacza, że kariery, może doświadczać każdy kto chce pracować, a nie tylko ten, kto posiada możliwość wspinania się po drabinie zbiurokratyzowanego sukcesu.

O ile zatem pochodną rozwoju zawodowego jest kariera zawodowa, o tyle pozostaje nam jeszcze do omówienia kwestia sukcesu zawodowego, który jest bardzo ciekawym zagadnieniem, aczkolwiek, jak można zauważyć, w większości pomijanym we współczesnych definicjach karierowych, a nawet w całościowych refleksjach wielu opracowań.

Pojęcie sukcesu zawodowego rozpatrywać można z perspektywy subiektywnej i obiektywnej. Czysto subiektywny aspekt odnajdujemy w definicji J. Maciaszka, który uważa, że sukces „oznacza osiągnięcie stawianych celów, szczególnie takich, które przekraczają dotychczasowe osiągnięcia i dokonania”<sup>5</sup>. Zdaniem autora istotne jest pełne zaangażowanie posiadanych kwalifikacji i kompetencji, a nawet ich przekroczenie. Z kolei w ujęciu R. Łukaszewicza mamy do czynienia z obiektywizacją sukcesu, który przez wyżej wymienionego jest traktowany jako „symbol – nagroda wyrażająca potwierdzenie przez innych osiągniętego celu, jakim jest wysoki wynik”<sup>6</sup>, w stosunku do czego – dodając – sam podmiot (osoba zainteresowana) nie przejawia wewnętrznych sprzeczności. W tym sensie – jak pisze T. Pszczołowski – „sukces jest wydarzeniem elitarnym, czymś wyjątkowym, jego osiągnięcie poprzedzone jest wysiłkiem, a rezultat ma dla podmiotu istotne znaczenie”<sup>7</sup>.

W tym miejscu należy zwrócić uwagę na dwojakość postrzegania sukcesu zawodowego, w zależności od perspektywy czasowej. Wobec tego wyróżnić można:

- 1) **sukces sytuacyjny** – długotrwały lub chwilowy – który jednak bywa ulotny i może przerodzić się w porażkę (np. utrata satysfakcjonującej pracy bądź degradacja stanowiskowa);
- 2) **sukces reminiscencyjny (wieńczący)** – występujący po podsumowaniu własnych dokonań na schyłku kariery zawodowej, czyli wynik pozytywnego bilansu, w którym zachodzi przewaga sukcesów sytuacyjnych nad porażkami.

Wydaje się, że kariera zawodowa, jakkolwiek by jej nie pojmować, nie rozpatrywana pod kątem sukcesu pozostaje terminem niedookreślonym. Wypada też przyjąć, że brak sukcesu nie przekreśla znaczenia i istoty kariery zawodowej, a jedynie nadaje jej miano: nieudanej, niesatysfakcjonującej, niewykorzystanej, niespełnionej itp. Oczywiście jest to bardzo szerokie ujęcie, które jednocześnie przypisuje karierę zawodową wszystkim osobom pracującym. Można by zatem polemizować z E. Gondzikiem, który skłania się jednak ku węższemu znaczeniu, pisząc, że w pedagogice pracy „kariery zawodową określamy jako proces, w którym jednostka (zespół), realizuje zadania w pracy zawodowej, dochodzące w różnych okresach do

<sup>4</sup> A. Gawroński, *Kariera zawodowa w kontekście edukacji na tle współczesnych uwarunkowań cywilizacyjnych*, [w:] „Problemy Profesjologii” 2014, nr 2, s. 92.

<sup>5</sup> J. Maciuszek, *Sztuka udanego życia czyli jak osiągnąć szczęście, sukces i powodzenie*, Kraków 1996, s. 19.

<sup>6</sup> R. Łukaszewicz, *Wyznaczniki kształtowania sukcesów zawodowych*, Wrocław 1979, 60–61.

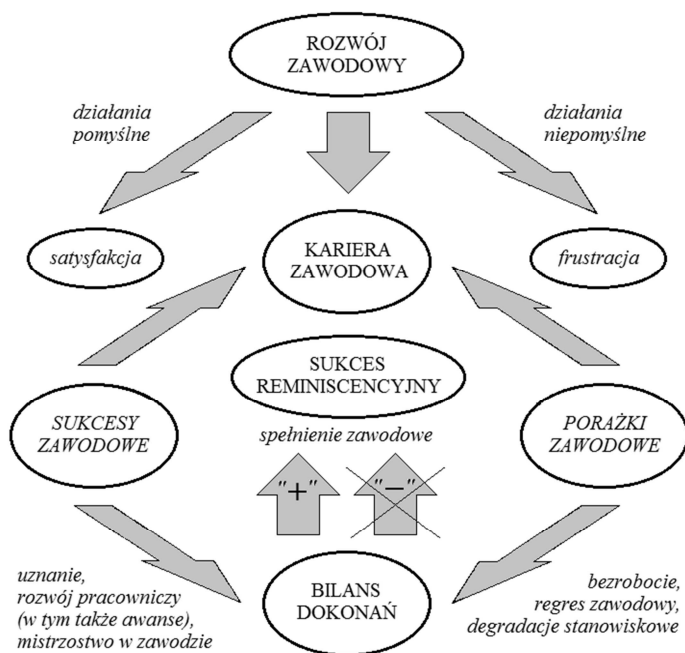
<sup>7</sup> T. Pszczołowski, *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław 1978, s. 174.

sukcesów (społecznego uznania)<sup>8</sup>. W niniejszym temacie, ale nieco łagodniej wypowiada się również K. Padzik, w ujęciu którego występuje synteza pomiędzy trzema kluczowymi dla nas kategoriami pojęciowymi. Wyżej wymieniony autor pisze, że kariera zawodowa „nie musi oznaczać spektakularnych sukcesów zawodowych. Może to być sukcesywny rozwój zawodowy przejawiający się w awansach i/lub wzroście w zakresie zarobków i/lub w zakresie poznawania nowych sektorów rynku i nowych działalności<sup>9</sup>”.

Z racji, że sposobów patrzenia na pojęcie kariery zawodowej jest wiele, tak kluczowe wydają się być właściwe konotacje kariery zawodowej z rozwojem zawodowym, a także kategorią sukcesy zawodowego. Chodzi zatem o nie zamazywanie, tylko umiejętne wzbogacanie klasycznych teorii rozwoju zawodowego retoryką karierową, co wydaje się być zasadniczym czynnikiem ewolucyjnym w znacznym obszarze refleksyjnym szczególnie pedagogiki pracy.

Na rysunku 1. zostały ukazane zależności pomiędzy kluczowymi dla nas kategoriami ze szczególnym uwzględnieniem trajektorii dążeń do ostatecznej formy sukcesu, jaką stanowi sukces reminiscencyjny i związane z nim poczucie spełnienia zawodowego.

Rys. 1. Zależności pomiędzy rozwojem zawodowym, karierą zawodową a formami sukcesu zawodowego



Źródło: Opracowanie własne.

W tym miejscu warto wyszczególnić jeszcze jeden problem, który jest związany z kategorią „rozwój kariery zawodowej”, która z całą pewnością nie może być równoznaczną z po-

<sup>8</sup> E. Gondzik, *Sukces i kariera człowieka*, Katowice 1993, s. 38.

<sup>9</sup> K. Padzik, *Leksykon Human Resource Management. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa 2002, s. 33.

jęciem „kariery zawodowej”. Rzecz głównie wynika z szerokiego rozumienia, według którego – przypomnijmy – kariery może współcześnie doświadczać każdy człowiek pracujący, a zatem może ona zachodzić bez względu na rodzaj wykonywanego zawodu. Ale nie oznacza to jednak, że każdy pracownik ma stworzoną możliwość jej rozwoju w aspekcie samorealizacyjnym, co może na przykład wynikać z rutynowego charakteru jego pracy. O ile mamy tutaj jasność, o tyle idąc dalej, należałoby zapytać: jakiego rozwoju – rozwoju zawodowego czy rozwoju kariery zawodowej? Zasadność tej rozterki nieświadomie wymusza bowiem pedagogika pracy, w której przyjmuje się, że kariera zawodowa najlepiej powinna przebiegać na podstawie rozwoju zawodowego. Tym samym, niniejszy stan rzeczy może sprawiać wrażenie, że kategoria „rozwój kariery zawodowej” jest zwyczajnie niepotrzebna, ponieważ – jak się okazuje – w kontekście propagowanej korelacji wystarcza sam „rozwój zawodowy” i „kariera zawodowa”, która w takim układzie jest dążeniem do sukcesu zawodowego, ale tylko i wyłącznie wtedy, gdy pracownik posiada motywację i warunki do rozwoju własnej osoby. Czyli wówczas, kiedy występuje autentyczny i nieustanny rozwój jego zawodowych umiejętności. Autor niniejszego opracowania pragnie jednak nadmienić, że jego celem nie jest jednoznaczne rozstrzygnięcie omawianej kwestii, a jedynie zwrócenie uwagi na pewne merytoryczne przesłanki, które mogą wywoływać pewną dezorientację. Tym bardziej, że termin „rozwój kariery zawodowej” jest współcześnie dość utartym i popularnym określeniem, którego z całą pewnością nie można pomijać. Stąd też, w celu niejako rozstrzygnięcia tego problemu, obok szerokiego pojęcia rozwoju zawodowego człowieka, wypadałoby także wyróżniać węższe pojęcie, jakim jest *r o z w ó j z a w o d o w y p r a c o w n i k a*, czyli innymi słowy – *r o z w ó j p r a c o w n i c z y*. Takie działanie prowadzi nas do następującego rozwiązania: Całozyciowy rozwój zawodowy człowieka zawsze prowadzi do szeroko rozumianej kariery zawodowej, która jednak nie zawsze się rozwija, ponieważ pożądaną jej właściwością jest rozwój pracowniczy, czyli rozwój zachodzący tylko w okresie aktywności zawodowej. Wobec tego wiele przemawia za tym, że z rozwojem kariery zawodowej w pełni można utożsamiać rozwój pracowniczy.

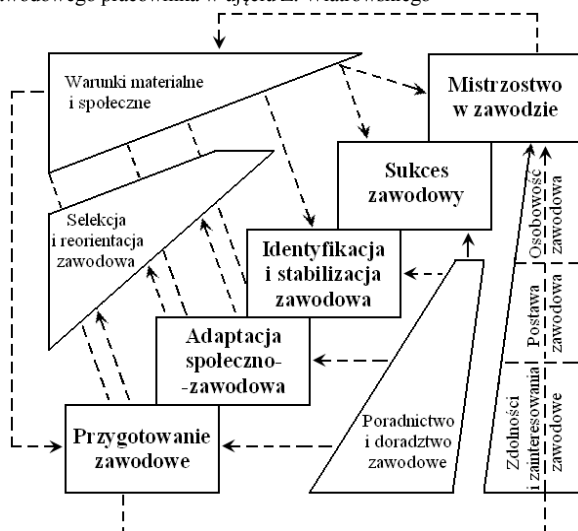
## Nadrzędne uwarunkowania rozwoju pracowniczego

Biorąc pod uwagę zaproponowane rozstrzygnięcia terminologiczne, możemy powiedzieć, że zasadnicza różnica pomiędzy karierą zawodową a sukcesem zawodowym polega na tym, że kariera jest procesem, natomiast sukces – pozytywnym stanem emocjonalnym, wypracowywanym w toku rozwoju pracowniczego.

Wobec tego można przyjąć, że kariera zawodowa to proces związany 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 każdy („robić” ją), 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 do-

chodzeniem do ugruntowanej i wyżej ocenianej społecznie formy sukcesu zawodowego<sup>10</sup>. O ile więc kariera jest przymiotem każdego pracownika, o tyle do sukcesu zawodowego dochodzą nieliczni. Dla jasności, nie chodzi tutaj tylko i wyłącznie o statut i dobra materialne, a bardziej o rozwój umiejętności zawodowych, a także wiedzy w kontekście przyświecającego celu, jakim jest pożądana wizja mistrzostwa zawodowego. W pedagogice pracy sztandarem przykładem w tym zakresie jest schemat Z. Wiatrowskiego, który właśnie w takiej konwencji obrazuje linię rozwoju zawodowego pracownika, czyli – jak wcześniej przyjęto – rozwoju jego kariery zawodowej.

Rys. 2. Linia rozwoju zawodowego pracownika w ujęciu Z. Wiatrowskiego



Źródło: Z. Wiatrowski, *Podstawy pedagogiki pracy*, Bydgoszcz 2005, s. 393.

W powyższym schemacie najważniejszymi subiektywnymi wyznacznikami są zdolności, zainteresowania, a także postawa i osobowość zawodowa, rozwijane aż do osiągnięcia mistrzowskiego poziomu dyspozycji zawodowych. Sukces zawodowy jest traktowany przez autora w sposób sytuacyjny, czyli jako stan, który bywa nietrwały i ulotny. Natomiast przeciwnie jest w przypadku mistrzostwa zawodowego, ponieważ zdobytej wiedzy i wypracowanego doświadczenia nikt pracownikowi nie odbierze.

Taki stan rzeczy ma odzwierciedlenie w kolejnym, niżej ukazany rysunku, na którym wizualizacja rozwoju pracownika jest efektem pewnej korelacji kilku stanowisk naukowych (rys. 3.). Za metaforę rozwoju kariery zawodowej posłużyła tutaj nakręcająca ją spirala rozwoju wiedzy i umiejętności oraz doświadczenia i postaw. Wpisuje się to w strukturę istotnych dla nas kwalifikacji i kompetencji, których sukcesywny rozrost ma umożliwiać osiągnięcie sukcesu zawodowego w aspekcie mistrzostwa zawodowego.

<sup>10</sup> A. Gawroński, *Rola szkoły wyższej w dążeniu młodych ludzi do kariery zawodowej*, [w:] ks. M. Włosiński (przew. kol. red.), *Zeszyty naukowe WSHE. Nauki Pedagogiczne: Szkoła wyższa w Polsce i na Ukrainie wobec współczesnych wyzwań europejskich*, tom XXXIV, Włocławek 2012, s. 107.

Rys. 3. Spirala rozwoju kariery zawodowej



Źródło: Opracowanie własne.

W każdej z czterech wyszczególnionych w schemacie faz rozwoju kariery zawodowej, zawierają się pewne komponenty, określające dynamikę progresu pracownika w stosunku do jego dążeń. O ile punktem wyjściowym w fazie nowicjatu wymagane na stanowisku pracy są określone kwalifikacje, będące kluczem do wdrożenia pracownika w proces pracy, o tyle punktem docelowym jest mistrzostwo w zawodzie, do którego dąży się poprzez fazy pośrednie, jakimi są: intensyfikacja i profesjonalizm. W tym sensie dochodzenie do innowacyjności i mądrości zawodowej musi się opierać na skuteczności pracownika, która jest tym większa, im większy jest jego stan kompetentności, wypracowywany w ramach ciągłego doskonalenia zawodowego. Cały ten proces wymaga jednak koncentracji, a także chęci jednostki do poszerzania własnych doświadczeń i postaw oraz wiedzy i umiejętności zawodowych.

\*

W literaturze przedmiotu koncepcji rozwojowych jest wiele, stąd też wyżej wymienione są jedynie przykładami, które ukazują czynniki rzutujące na karierę zawodową w kontekście wizji szczególnego sukcesu i uznania.

## Rozwój pracowniczy a zarządzanie karierą zawodową

Wektorowym procesem zależności jaką jest: pracownik – zakład pracy, stanowi zarządzanie karierą zawodową, którego podstawą jest jednak wyżej opisana płaszczyzna ścieżek kariery, na których opierają się plany dotyczące rozwoju pracownika.

Według A. Pocztowskiego zarządzanie karierą zawodową oznacza „proces planowania, implementowania i monitorowania celów oraz strategii odnoszących się do kariery poszczególnych osób”<sup>11</sup>. Proces zarządzania karierą zawodową może odbywać się:

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

W pierwszym przypadku zarządzanie karierą jest procesem indywidualistycznym, zaś w drugim – strukturalnym. Aspekt indywidualistyczny odnosi się tylko i wyłącznie do struktury osobowościowo-aspiracyjnej jednostki, która jest świadoma swoich mocnych stron, ale także ograniczeń zarówno natury wewnętrznej jak i zewnętrznej. Tym samym, nie każdy pracownik posiada umiejętność trzeźwej oceny własnej sytuacji oraz realnych możliwości rozwojowo-kariery. W każdym razie – w opinii C. Noworola – „umiejętność zarządzania własną karierą daje szansę rozpoznania eksploracji problematyki własnej kariery na każdym etapie jej rozwoju, a zatem konstruowania indywidualnego modelu rozwoju kariery dla osób z doświadczeniem zawodowym”<sup>12</sup>. Wcześniej wspomniany A. Pocztowski uważa, że pracownik, który chce zarządzać własną karierą zawodową powinien:

- 1) generować istotne informacje o samym sobie oraz o obiektywnej przestrzeni kariery;
- 2) kształtować wizerunek samego siebie, obejmujący takie elementy, jak wartości, zainteresowania, aspiracje, styl życia;
- 3) kształtować wizerunek pracy, którą chce wykonywać, m.in. zawody, stanowiska pracy, warunki pracy, firmy;
- 4) kreować realistyczne cele kariery na podstawie rzetelnych informacji;
- 5) rozwijać i wprowadzać strategię ukierunkowaną na osiągnięcie przyjętych celów;
- 6) zapewnić sobie informację zwrotną na temat odpowiedniości przyjętych celów oraz skuteczności stosowanych strategii działania<sup>13</sup>.

Można powiedzieć, że w indywidualistycznym zarządzaniu karierą zawodową głównym priorytetem jest dbałość pracownika o własny rozwój osobowości oraz kompetencji. Z drugiej jednak strony – jak pisze S. Smoleński – „z karierą mamy do czynienia wtedy, gdy rozwój kompetencji i doświadczeń ambitnej i uzdolnionej jednostki jest w miarę szybki i gdy kształtuje się w przedsiębiorstwie warunki zewnętrzne sprzyjające rozwojowi i awansom”<sup>14</sup>. Stąd też, poza wymiarem indywidualistycznym, równie ważną rolę w zarządzaniu karierą zawodową odgrywają czynniki strukturalne, opierające się na kształcie i zakresie funkcjonowania zakładu pracy. Tak przynajmniej uważa W. Golnau, w ujęciu którego w sku-

<sup>11</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Warszawa 2007, s. 310.

<sup>12</sup> C. Noworol, *Rozwijanie umiejętności zarządzania własną karierą*, [w:] B. Rożnowski, M. Łaguna (red.), *Człowiek w pracy i organizacji. Perspektywa psychologiczna*, Lublin 2011, s. 225.

<sup>13</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 311–312.

<sup>14</sup> S. Smoleński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Bydgoszcz 1997, s. 116.



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

- 1) ustalić korzyści, jakie motywują pracowników do realizacji kariery zawodowej.
- 2) uwzględnić fazy (stadia) rozwoju zawodowego i osobistego człowieka.
- 3) zapoznać pracowników z zasadami postępowania przy realizacji własnej kariery zawodowej<sup>15</sup>.

Oczywiście w rozwoju kariery zawodowej, uwarunkowania strukturalne są równie istotne. Tym bardziej, że dla nas liczy się przede wszystkim prosperowanie zakładu pracy w kontekście kapitału pracowniczego jako najważniejszego ogniwa w jego strukturze.

Poniższy schemat jest próbą syntetycznego ujęcia powyższych rozważań, w którym obydwie te płaszczyzny zostały ze sobą zsynchronizowane.

Tym samym, w schemacie mamy do czynienia z metaforycznymi trybami, które nakręcają rozwój pracownika w przyręcznie szeroko rozumianych warunkach pracy. Przyjmujemy bowiem, że głównym kołem zamachowym w rozwoju kariery zawodowej jest zakład pracy, który uruchamia tryby opierające się na potencjale ludzkim. Niniejsze tryby mają charakter:

- 1) o r g a n i z a c y j n y, w którym zawiera się filozofia zarządzania personelem, warunki i możliwości edukacyjne zakładu pracy oraz stwarzane w nim ścieżki rozwoju karier;
- 2) o s o b o w y, dotyczący kwalifikacji i kompetencji zawodowych pracownika, jego stanowiska pracy, pozycji zawodowej oraz relacji z bezpośrednim przełożonym.

Rys. 4. Napędowe tryby funkcjonowania zakładu pracy w kontekście zarządzania karierami zawodowymi



Źródło: Opracowanie własne.

<sup>15</sup> W. Golnau (red.), M. Kalinowski, J. Litwin, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2010, s. 388.

Każdy zakład pracy przejawia mniej lub bardziej sprecyzowaną filozofię zarządzania personelem, która w ściślejszym ujęciu ma wyraz w relacjach pomiędzy przełożonym i pracownikiem, charakteryzowanym poprzez stan kwalifikacyjno-kompetencyjny. Istotnym zadaniem zakładu pracy jest podwyższanie tego stanu poprzez stwarzanie możliwości i warunków edukacyjnych, które odnoszą się do doskonalenia jednostki na piastowanym stanowisku lub pod kątem przyszłego stanowiska pracy. Ten proces z kolei wpisuje się w nurt ścieżek karierowych, jakie zakład pracy ma do zaoferowania swoim pracownikom. Pomyślnie kroczenie po ścieżce kariery może w konsekwencji przyczynić się do osiągnięcia wyższej pozycji jednostki w hierarchii wykonywanych funkcji zawodowych. Chęć osiągania lepszej pozycji musi być jednak u pracownika rozbudzana poprzez stosowanie różnorodnych czynników motywacyjnych. W dalszym etapie naszego kołowego mechanizmu mamy do czynienia ze sprzężeniem zwrotnym, ponieważ rozwój motywacji w dużej mierze opiera się na wcześniej już wspomnianych relacjach pracownika z bezpośrednim przełożonym, którego podejście i styl zarządzania wynika bezpośrednio z filozofii personalnej zakładu pracy.

## Refleksja uogólniająca

Zarysowana w powyższych rozważaniach problematyka, zwraca uwagę na semantykę pojęciową oscylującą wokół triady, którą wyznacza sekwencyjny układ: ROZWÓJ ZAWODOWY → KARIERA ZAWODOWA → SUKCES ZAWODOWY. Celem niniejszego opracowania było przede wszystkim zwrócenie uwagi na problemowe aspekty, a tym samym ukazanie arbitrażowych propozycji w tym zakresie.

Ponadto poruszono kwestię rozwoju kariery zawodowej w zazębieniu z procesem jej zarządzania. Chodzi bowiem o to, aby kariera zawodowa nie miała ona dryfującego przebiegu, i żeby potencjalne sukcesy zawodowe nie były jedynie wynikiem przypadkowych splotów pozytywnych okoliczności, a bardziej wynikały z uświadomionej chęci pracownika do samorozwoju w kontekście realnie nakreślonego planu, z uwzględnieniem szeroko rozumianych warunków panujących w zakładzie pracy.

## Bibliografia

- Gawroński A., *Kariera zawodowa w kontekście edukacji na tle współczesnych uwarunkowań cywilizacyjnych*, [w:] „Problemy Profesjologii” 2014, nr 2.
- Gawroński A., *Rola szkoły wyższej w dążeniu młodych ludzi do kariery zawodowej*, [w:] ks. M. Włosiński (przew. kol. red.), *Zeszyty naukowe WSHE. Nauki Pedagogiczne: Szkoła wyższa w Polsce i na Ukrainie wobec współczesnych wyzwań europejskich*, tom XXXIV, Wrocław 2012.
- Golnau W. (red.), Kalinowski M., Litwin J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2010.
- Gondzik E., *Sukces i kariera człowieka*, Katowice 1993.
- Łaguna (red.), *Człowiek w pracy i organizacji. Perspektywa psychologiczna*, Lublin 2011.
- Łukaszewicz R., *Wyznaczniki kształtowania sukcesów zawodowych*, Wrocław 1979.
- Maciuszek J., *Sztuka udanego życia czyli jak osiągnąć szczęście, sukces i powodzenie*, Kraków 1996.
- Noworol C., *Rozwijanie umiejętności zarządzania własną karierą*, [w:] B. Rożnowski, M. Łaguna (red.), *Człowiek w pracy i organizacji. Perspektywa psychologiczna*, Lublin 2011
- Padzik K., *Leksykon Human Resource Management. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa 2002.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Warszawa 2007.

- 
- Podoska-Filipowicz E., *Rozwój zawodowy czy kariera*, [w:] S.M. Kwiatkowski (red.), *Edukacja ustawiczna – wymiar teoretyczny i praktyczny*, Warszawa – Radom 2008.
- Pszczółowski T., *Mala encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wrocław 1978.
- Smoleński S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Bydgoszcz 1997.
- Wiatrowski Z., *Dorastanie, dorosłość i starość człowieka w kontekście działalności i kariery zawodowej*, Radom 2009.
- Wołk Z., *Kultura pracy, etyka i kariera zawodowa*, Radom 2009.