

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

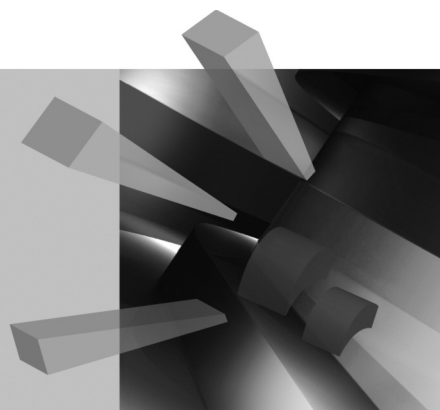
**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**249**

# **Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim**

**Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne**



Redaktorzy naukowi

**Stanisław A. Witkowski**

**Marzena Stor**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Halina Czubasiewicz, Beata Jamka, Zdzisława Janowska,  
Marta Juchnowicz, Barbara Kożusznik, Kinga Lachowicz-Tabaczek,  
Tadeusz Listwan, Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pocztownski,  
Czesław Sikorski, Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,  
Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych 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](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](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](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-233-8**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<hr/>	
<b>Część 1. Zagadnienia metodologiczno-metodyczne</b>	
<hr/>	
<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Interesy osób świadczących pracę oraz ich respektowanie w warunkach uelastyczniania zatrudnienia.....	15
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk:</b> Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań.....	25
<b>Janusz Rymaniak:</b> Elastyczność jako wymiar reistycznej koncepcji pracy ...	36
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Perspektywy czasu jako kryteria prognozy potencjału pracowniczego w ujęciu koncepcji Zimbardo i Boyda ..	45
<b>Dariusz Turek:</b> Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru elastyczności.....	54
<b>Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol:</b> Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi.....	63
<hr/>	
<b>Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów</b>	
<hr/>	
<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Kompetencje społeczne pracowników w kontekście „zdrowia organizacji” w obszarze polityki personalnej .....	77
<b>Izabela Bednarska-Wnuk:</b> Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y.....	86
<b>Justyna Bugaj:</b> Kompetencje specjalisty ds. kadr i płac – wyniki analizy oczekiwań pracodawców .....	95
<b>Kinga Lachowicz-Tabaczek:</b> Psychologiczne uwarunkowania elastyczności menedżerskiej – znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej.....	106
<b>Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski:</b> Weryfikacja propozycji modelu kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej.....	117
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji.....	128
<hr/>	
<b>Część 3. Przywództwo i style kierowania</b>	
<hr/>	
<b>Adela Barabasz:</b> Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy.....	139

<b>Wioletta Gieniec-Urbańska:</b> Zagadnienie przywództwa we współczesnej organizacji.....	148
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Kwalifikacje menedżera jako główna determinanta przywództwa sytuacyjnego.....	158
<b>Barbara Kozusznik:</b> Elastyczność wpływu w zespole pracowniczym.....	168
<b>Ryszard Panfil, Łukasz Panfil:</b> Style współpracy menedżera operacyjnego z utalentowanymi realizatorami zadań (na przykładzie organizacji sportowych) .....	177
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Style kierowania – ile ich jest? .....	193

---

#### Część 4. Zachowania organizacyjne

---

<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Podmiotowe uwarunkowania elastycznego zarządzania konfliktami w organizacji.....	207
<b>Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk:</b> Zmiany w funkcjonowaniu urzędu administracji publicznej – z perspektywy pracowników .....	217
<b>Jolanta Bieńkowska:</b> Struktura potrzeb ludzkich jako determinanta elastyczności działania jednostki i organizacji.....	226
<b>Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz:</b> Czynniki motywujące osoby w wieku okołoemerytalnym do wydłużonej aktywności zawodowej.....	236
<b>Agnieszka Wojtczuk-Turek:</b> Elastyczność organizacyjna i indywidualna a zachowania innowacyjne w miejscu pracy – empiryczna analiza zależności ..	247

---

#### Część 5. Adaptacja i doskonalenie

---

<b>Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta:</b> <i>Diversity Icebreaker</i> – trening elastycznego zarządzania różnorodnością.....	263
<b>Katarzyna Januskiewicz:</b> Sukces zawodowy w perspektywie jutra .....	273
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Charakterologiczne uwarunkowania elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim .....	281
<b>Iwona Kubica:</b> Proces adaptacji pracowników w organizacjach zróżnicowanych kulturowo .....	291
<b>Teresa Kupczyk:</b> Identyfikacja sposobu definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników z uwzględnieniem różnic wynikających z płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji organizacji i udziału kapitału – wyniki badań.....	302
<b>Magdalena Łuźniak-Piecha:</b> POS ( <i>Perceived Organizational Support</i> ) jako element modelu mentoringowego – polscy profesjonalisci na brytyjskim rynku pracy .....	314

<b>Joanna Mesjasz:</b> Coaching jako narzędzie kształtowania elastycznych kadr	323
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Rozwój umiejętności pracowników w aspekcie radzenia sobie ze stresem.....	332

---

## Część 6. Kultura i klimat organizacyjny

---

<b>Katarzyna Durniat:</b> Metodologia i zastosowanie badań klimatu organizacyjnego – na przykładzie zrealizowanego projektu badawczego .....	347
<b>Stanisław Grochmal:</b> Paradygmat jedności – nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi .....	358
<b>Danuta Kunecka:</b> Klimat organizacyjny w kontekście elastyczności zatrudnienia w sektorze zdrowia .....	369
<b>Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt:</b> Świadomość kulturowa jako narzędzie elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie międzynarodowym realizującym projekty infrastrukturalne – <i>case research</i> .....	378
<b>Jagoda Stompór-Świdarska:</b> Diagnoza kultury organizacyjnej uniwersytetu: elastyczne podejście do kierunków zmian i nowych wyzwań.....	390
<b>Ilona Świątek-Barylska:</b> Whistleblowing w praktyce. Postawy i zachowania pracowników organizacji gospodarczych.....	403

## Summaries

---

### Part 1. Methodological and methodical problems

---

<b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Employee interests and respect for them in the conditions of creating flexible work arrangements .....	24
<b>Alicja Keplinger, Bogna Bartzosz, Marcin Piwowarczyk:</b> The demand for flexible management in public administration – research results.....	35
<b>Janusz Rymaniak:</b> Flexibility as reistic dimension of work concept .....	44
<b>Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska:</b> Time perspectives in employees potential prognosis in terms of Zimbardo and Boyd theory .....	53
<b>Dariusz Turek:</b> Epistemological and methodological problems of organizational flexibility .....	62
<b>Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślazyk-Sobol:</b> Occupational burn-out as the indicator and the consequence of lack of flexibility in managing people.....	73

---

### Part 2. Employees and managers competence

---

<b>Grażyna Bartkowiak:</b> Social competence of employees in the context of “health organization” in the area of personnel policy.....	85
--	----

<b>Izabela Bednarska-Wnuk:</b> Professional mobility in the perception of Generation Y.....	94
<b>Justyna Bugaj:</b> Competency of personnel and payroll specialist – results of employers expectations analysis.....	105
<b>Kinga Lachowicz-Tabaczek:</b> Psychological determinants of managerial flexibility – the importance of attitude towards new experience and theories about human nature.....	115
<b>Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski:</b> The proposal of verification of competence of team sport coaches in volleyball .....	127
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> Selected formal determinants for efficient communication in organization .....	136

---

### Part 3. Leadership and management styles

---

<b>Adela Barabasz:</b> Flexibility and knowledge sharing – in search of an excellent leader.....	147
<b>Wioletta Gieniec-Urbańska:</b> The issue of leadership in modern organization .	157
<b>Łukasz Haromszeki:</b> Qualifications of manager as the main determinant of situational leadership .....	167
<b>Barbara Kozusznik:</b> Flexibility of influence in the work team.....	176
<b>Ryszard Panfil, Łukasz Panfil:</b> Styles in cooperation between operational manager and talented task executors (on the example of sport organizations) .....	192
<b>Zbigniew Piskorz:</b> Leadership styles – how many are there?.....	204

---

### Part 4. Organizational behavior

---

<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Subjective determinants of flexible management of conflicts in organization.....	216
<b>Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk:</b> Changes in the functioning of public administration services – from the perspective of employees .....	225
<b>Jolanta Bieńkowska:</b> Structure of human needs as a determinant of operational flexibility of individual and organization .....	235
<b>Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz:</b> Factors motivating older people to the elongation of their professional activity .....	246
<b>Agnieszka Wojtczuk-Turek:</b> Organizational and individual flexibility and innovative behaviour in the workplace – empirical analysis of relationships ..	259

---

### Part 5. Adaptation and improvement

---

<b>Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta:</b> Diversity Icebreaker – training of flexible diversity management.....	272
---	-----

<b>Katarzyna Januszkiewicz:</b> Professional success in the perspective of tomorrow .....	280
<b>Henryk Jarosiewicz:</b> Characterological determinants of human capital management flexibility .....	290
<b>Iwona Kubica:</b> The process of employees' adaptation in culturally diverse organizations .....	301
<b>Teresa Kupczyk:</b> Identification of the way of professional success' defining by employees including differences resulting from gender, education, position, organization location and capital participation – results of research .....	313
<b>Magdalena Łuźniak-Piecha:</b> POS (Perceived Organizational Support) as an element of mentoring model – Polish professionals on the British labour market .....	322
<b>Joanna Mesjasz:</b> Coaching as a tool of flexible personnel creation .....	331
<b>Dorota Molek-Winiarska:</b> Development of employees' skills in the aspect of coping with stress .....	343

---

## Part 6. Culture and organizational climate

---

<b>Katarzyna Durniat:</b> Methodology and application of study of organizational climate on the example of realized research project.....	357
<b>Stanisław Grochmal:</b> Paradigm of unity – a new paradigm of enterprise management in the aspect of human resource management.....	368
<b>Danuta Kunecka:</b> Organization's atmosphere in a context of employment elasticity in the health care sector.....	377
<b>Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt:</b> Culture consciousness as a tool of flexibility in the intellectual capital management in international company conducting infrastructural projects – case study research .....	389
<b>Jagoda Stompór-Świdarska:</b> Diagnosis of university organizational culture. Elastic approach to directions of changes and new challenges .....	402
<b>Ilona Świątek-Barylska:</b> Whistleblowing in practice. Attitudes and behaviour of employees in Polish companies.....	412

**Katarzyna Januskiewicz**

Uniwersytet Łódzki

---

## SUKCES ZAWODOWY W PERSPEKTYWIE JUTRA

---

**Streszczenie:** Współczesny świat jest światem zmian. Prawdopodobnie nie ma obszaru, dla którego ostatecznie dziesięciolecie nie byłoby czasem przełomu. Wszystkie te zmiany skupiają się w organizacji, jak w soczewce, modyfikując jej charakter, sposób funkcjonowania czy zarządzanie zasobami ludzkimi. Przedmiotem niniejszego artykułu są zachowania ludzi w organizacji, celem zaś jest charakterystyka zmian dokonujących się w przestrzeni norm, wartości i paradygmacie kariery zawodowej. Przemiany w tych obszarach powodują bowiem najbardziej symptomatyczne zmiany w charakterystyce sukcesu zawodowego, do których zaliczyć można: redefinicję grupy odniesienia w określeniu sukcesu zawodowego, uniezależnianie sukcesu od wskaźników organizacyjnych, multiplikację sukcesu zawodowego w trakcie kariery zawodowej, kontaminację sfer życia oraz zmianę zasad gry organizacyjnej, w której sukces zawodowy nie jest już grą o sumie „0”.

**Słowa kluczowe:** zachowania ludzi w organizacji, sukces zawodowy, normy, wartości, rozwój jednostki, kariera zawodowa.

### 1. Wstęp

Sukces zawodowy jest kategorią niezwykle trudną do zdefiniowania, z jednej strony jest bowiem uniwersalnym określeniem celu kariery zawodowej, z drugiej zaś indywidualnym, subiektywnym wyborem dokonywanym przez jednostkę. Jest to zatem pojęcie, którego analiza ma charakter interdyscyplinarny, łącząc wiedzę z zakresu psychologii, socjologii oraz filozofii z jej aplikacją w naukach o zarządzaniu. To, co jednostka w danym momencie uznaje za ważne i pożądane, wpływa na skuteczność narzędzi wykorzystywanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi oraz w istotny sposób modyfikuje zachowania ludzi w organizacji. Dlatego też tak ważne wydają się działania zmierzające do opisu sukcesu zawodowego i zidentyfikowania czynników go konstytuujących, szczególnie w dobie przemian obejmujących niemal wszystkie sfery życia człowieka.

Ze względu na zakres problematyki w niniejszym opracowaniu oś rozważań stanowić będzie przestrzeń norm i wartości oraz nowy paradygmat kariery zawodowej. Przemiany w tych obszarach powodują bowiem najbardziej symptomatyczne zmiany w charakterystyce sukcesu zawodowego, do których zaliczyć można: redefinicję



grupy odniesienia w określeniu sukcesu zawodowego, uniezależnianie sukcesu od wskaźników organizacyjnych, multiplikację sukcesu zawodowego w trakcie kariery zawodowej, kontaminację sfer życia oraz zmianę zasad gry organizacyjnej, w której sukces zawodowy nie jest już grą o sumie „O”.

## 2. Sukces w przestrzeni norm i wartości

Zdefiniowanie pojęcia „sukces” nastęrcza wielu trudności. Stan, który jednostka określi tym mianem, zależy od wielu czynników, których dynamika jest zmienna. W ujęciu ogólnym J. Sobczyk, korzystając z procedur wartościowania aksjologicznego, wskazuje, iż sukcesem (a w zasadzie dokonaniem) powinno się określać wynik określonego typu realizacji zadania unikalnego, ocenianego pozytywnie ze względu na swoją doniosłość [Sobczyk 2009, s. 86]. Podobnego zdania jest T. Pszczołowski, twierdząc, że sukces jest powodzeniem pewnego rodzaju. Przy tym powodzenie autor ten określa jako skutek działania, zaś sukces – jako jego wynik uwzględniający element wartościowania. Ponadto sukces w tym aspekcie częściej bywa używany jako nazwa rezultatu walki, podjęcia działalności wymagającej [Pszczołowski 1978, s. 174]. Zgodnie z tymi założeniami sukces jest wydarzeniem elitarnym, czymś wyjątkowym, jego osiągnięcie poprzedzone jest wysiłkiem, a rezultat ma dla podmiotu istotne znaczenie.

Tak pojmowany sukces można porównać do arystotelesowskiej eudajmonii, której miarą są nie przyjemności same w sobie, lecz osiągnięcie tego, co warte jest starań. Realizacja zadań rutynowych, łatwych może być źródłem zadowolenia z dobrze wykonanej pracy. Jednak dopiero to, co warte jest podjęcia dodatkowego wysiłku, co jest zgodne z naturą człowieka (dajmonem, czyli „prawdziwym Ja”), pozwala skorzystać tkwiący w nim potencjał i zasługuje na miano sukcesu [Czapiński 2004, s. 15].

W tym kontekście istotne wydaje się pytanie, kto powinien stanowić punkt odniesienia do oceny, co jest ważne i wymagające. Tak rozumiany sukces można bowiem rozpatrywać w dwóch płaszczyznach: norm społecznych – tego, co uznane zostało przez ogół za ważne, istotne i wymagające, oraz możliwości jednostki – w jakim stopniu postawione zadanie okaże się takie dla niej. A to już z całą pewnością perspektywy, które nie zawsze są ze sobą zgodne. Pozostawiając na uboczu rozważań zagadnienia związane z indywidualną charakterystyką determinant sukcesu, warto zastanowić się nad grupą odniesienia w dokonywaniu wartościowania, szczególnie w sytuacji tak zmiennego i różnorodnego otoczenia.

W okresie względnej stagnacji kulturowej i ograniczonej ruchliwości społecznej normy będące dla jednostki wyznacznikiem zachowania, tego, co ważne i pożądane, miały charakter stały i przewidywalny. Wyznaczało je społeczeństwo, wyznaczały je kultura, rodzina, w której przebiegał proces wychowania. Zmiany miały charakter ewolucji, a nie rewolucji. Kolejne pokolenia wypracowywały dziedzictwo, które pielęgnowano i hołubiono. Ich reprezentację stanowiły schematy poznawcze, dzięki

którym jednostka nie tylko organizowała otaczającą ją rzeczywistość, ale również dokonywała jej oceny. Obecnie jednak, w dobie rewolucji technologii informatycznej i związanej z nią globalizacji, dostrzec można dwie wyraźne tendencje wskazujące kierunek zmian w tym zakresie:

- przekształcanie samych norm i ich kulturowej symboliki,
- zmianę nastawienia człowieka do wartości w ich wymiarze normatywnym i informacyjnym.

Świat od wieków stanowi wielką przestrzeń interakcji między ludźmi. Początkowo ich siłą napędową była wymiana handlowa, wojny i migracje religijne, dziś, w XXI wieku, nową siłą napędową stanowią nowoczesne rozwiązania, technologie i globalizacja. Wystarczy elementarna orientacja w rzeczywistości nowoczesnego świata, by zauważyć, że tworzy on interaktywny system w całkowicie nowym znaczeniu tego słowa [Appadurai 2005, s. 43]. Czynniki kształtujące życie człowieka niemal w każdym wymiarze przestały mieć charakter lokalny, przewidywalny, znany, stając się czynnikami globalnymi. Jednocześnie człowiek, jako jednostka i obywatel świata, zyskał wpływ na niespotykaną dotychczas liczbę zdarzeń. Za pomocą telefonu czy Internetu uczestniczy w życiu społeczności oddalonych o tysiące kilometrów. Tworzy, neguje i redefiniuje normy, które potem, funkcjonując niezależnie od niego, dookreślają na nowo jego życie. W tym właśnie zmiennym i jakościowo zróżnicowanym kontekście jednostka dokonuje wyborów i określa priorytety swego działania. Sukces zawodowy jest w tej sytuacji kategorią niezwykle złożoną, określa ją bowiem globalna przestrzeń norm i wartości, jednocześnie jednak jednostka staje przed koniecznością osiągnięcia celów w przestrzeni „tu i teraz”. Możliwe są w związku z tym pewne rozbieżności, które w konsekwencji prowadzić mogą do poczucia frustracji lub kontaminacji sfer życia. Osiągnięcie tego, co jednostka uznaje za ważne w perspektywie zawodowej, oznaczać może nadmierną koncentrację na celu kosztem pozostałych ról i obszarów aktywności.

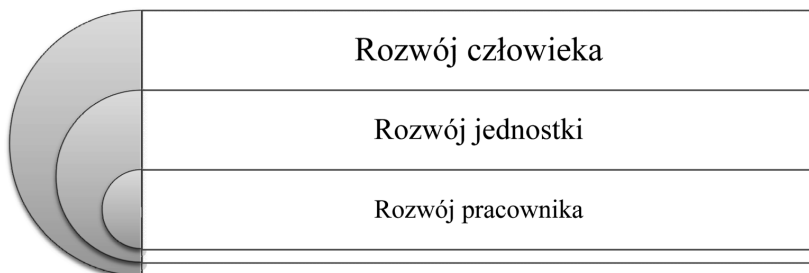
Zmiana przestrzeni norm i wartości oraz autonomia jednostki w ich wyborze sprawia również, że sukces zawodowy zmienia się z gry o sumie zerowej, kiedy wygrana jednego pracownika (wyrażająca się awansem czy inną gratyfikacją) oznacza przegraną dla innego.

W sytuacji, gdy jednostka samodzielnie dokonuje wyboru, co, gdzie i kiedy chce osiągnąć, każdy może odnieść sukces na miarę swojej definicji. Jeden wygrywa, osiągając awans, inny – niezależność, doświadczenie, wiedzę. Ten aspekt przemian wydaje się niedoceniany. Wykorzystywanie współczesnych koncepcji zarządzania sprawia, że organizacje mają coraz bardziej ograniczone możliwości użytkowania tradycyjnych instrumentów motywacji stanowiących element schematu poznawczego dotyczącego etosu pracy. Przykładem tego typu działań jest spłaszczanie struktur organizacyjnych w celu przyspieszenia obiegu informacji i skrócenia czasu podejmowania decyzji, co oznacza jednocześnie ograniczenie liczby stanowisk mogących być postrzegane jako gratyfikacja dla pracowników. Awans w tej sytuacji nie stanowi już jedynego wyznacznika sukcesu. Samodzielność i autonomia w konstruowaniu

własnej kariery zawodowej powoduje więc coraz większą niezależność między tym, co jednostka uznaje za sukces zawodowy, a tradycyjnie pojmowanymi organizacyjnymi wskaźnikami sukcesu. Obecnie jest to coraz częściej kategoria, której wartość przypisywana jest na drodze subiektywnego wartościowania, a nie obiektywnego wyboru dokonywanego przez społeczeństwo, w którym funkcjonuje jednostka. Owa samodzielność wyboru oznacza jednak również poddawanie się pewnym trendom zmian, w tym zmianie paradygmatu kariery zawodowej i związanej z nią konieczności wielokrotnej aktualizacji kategorii sukcesu.

### 3. Sukces w nowym paradygmacie kariery

W ujęciu tradycyjnym jednostka rozwijała się równolegle na kilku płaszczyznach swojej aktywności, zbierając doświadczenie, i kumulowała je, oczekując, iż na końcu owej drogi nastąpi gratyfikacja w postaci atrybutów związanych z osiągnięciami. Jest to proces trwający przez całe życie, w którym kategorie, takie jak rozwój człowieka, jednostki i pracownika, występują równocześnie, wzajemnie się uzupełniając (por. rys. 1)<sup>1</sup>. Obecnie jednak sukces zawodowy jest kategorią, którą jednostka chce osiągać kilkakrotnie w ciągu swojego życia. Przestaje być więc postrzegany jako wynik kumulacji doświadczenia i zwieńczenie drogi zawodowej, a zaczyna funkcjonować jako pułap określający tylko pewien etap kariery.



**Rys. 1.** Kategorie rozwoju

Źródło: opracowanie własne.

<sup>1</sup> Rozwój człowieka należy rozumieć jako proces wieloaspektowy, uwarunkowany przez różne czynniki o charakterze podmiotowym i przedmiotowym [Janiga, Pietrulewicz 2004, s. 77]. Rozwój osobowy natomiast – jako „proces systematycznych i trwających w całym okresie życia człowieka przemian przebiegających w rozmaitych warunkach jego aktywności i przejawiający się w odpowiednich formach postępowania człowieka” [Furmanek 1998, s. 18]. W tym kontekście rozwój zawodowy wpisać należy w charakterystykę świadomych i intencjonalnych działań, których istotę stanowi proces społecznie pożądanym i ukierunkowanym przemian ilościowych i jakościowych warunkujących celowy, aktywny, kontrolowany i odpowiedzialny udział człowieka w kształtowaniu samego siebie i przez to swojego bliższego i dalszego otoczenia [Czarnecki, Karaś 1994, s. 34]. W tym ujęciu rozwój zawodowy jest szczególną kategorią rozwoju ogólnego, a tym samym pewnym aspektem dopełniającym obraz życia jednostki, w którym może ona osiągnąć sukces.

W ujęciu tradycyjnym simultaniczność rozwoju w zróżnicowanych obszarach funkcjonowania jednostki oznacza, że w pewnych okresach różne formy aktywności wspierają się wzajemnie i uzupełniają. Między rozwojem osobowym a rozwojem zawodowym jednostki nie zachodzi żadna sprzeczność. Wymiary te umieszczone są na tym samym kontinuum życia jednostki, od urodzenia aż do śmierci, określając sposób wykorzystania danego czasu. Charakteryzuje je przede wszystkim konsekwencja i kolejność następujących po sobie faz. Dla każdego okresu życia jednostki charakterystyczne są pewne wyzwania rozwojowe i związane z nimi kryzysy (por. tab. 1).

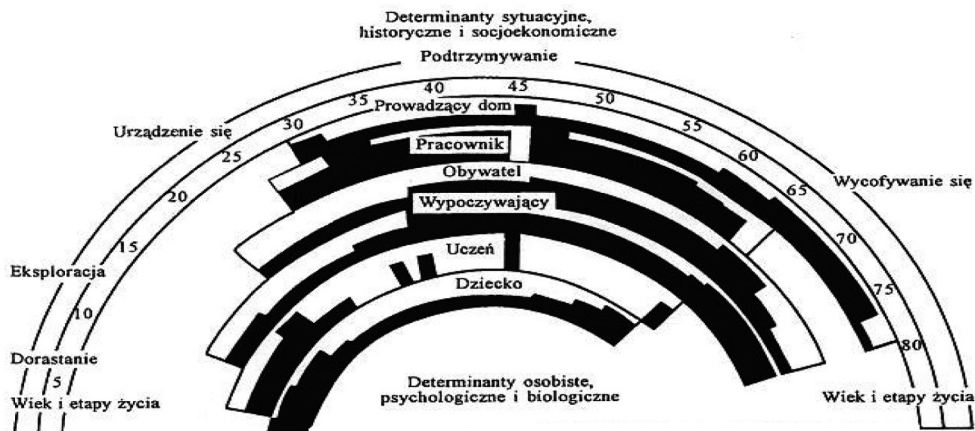
**Tabela 1.** Model rozwoju D.J. Levinsona

Wczesna dorosłość: 17-39 lat	Przemiany wczesnej dorosłości 17.-22. rok życia	Jednostka poszukuje swojego miejsca w świecie, krystalizują się jej preferencje co do dalszego sposobu życia, procesy te pozostają w związku z opuszczeniem domu rodziców
	Wejście w świat dorosłych 22.-28. rok życia	Tworzenie poczucia tożsamości w pracy i poza nią
	Przemiany związane z trzydziestoleciem 29.-33. rok życia	Podsumowanie i ocena dotychczasowych dokonań
	Ustabilizowanie 34.-39. rok życia	Etap realizowania postawionych sobie celów i pełnego zaangażowania się w sprawy zawodowe i rodzinne
Środkowy okres dorosłości: 40-60 lat	Przemiany wieku średniego 40.-45. rok życia	Ocena celów życiowych postawionych w wieku 30 lat i uświadomienie sobie ograniczeń związanych z długością życia
	Wchodzenie w środkowy wiek dorosłości 46.-50. rok życia	Etap szczególnej troski i dbałości o stabilizację zawodową i życiową
	Przemiany związane z pięćdziesięcioleciem 51.-55. rok życia	Kolejna weryfikacja postawionych wcześniej celów oraz osiągniętych efektów
	Kulminacja środkowego wieku dorosłości 56.-60. rok życia	Etap pełnego dostosowywania się do wcześniej podjętych wyborów i zaniechania zmian w swym życiu
Późna dorosłość: powyżej 60 lat	Czas zakończenia aktywnego życia zawodowego	Konstatacja osiągniętych efektów

Źródło: [Turska 2005, s. 252].

Zależności i wzajemne relacje między sferą zawodową a życiem prywatnym jednostki dobrze uchwycił D. Super w tęczowym modelu kariery, w którym kolejnym etapom życia odpowiada określony rodzaj aktywności zawodowej, zaś zróżnicowane role, jakie odgrywa jednostka, tracą znaczenie lub nabierają znaczenia w zależności

od dominacji którejs ze sfer [Nevill, Super 1986, s. 4 za: Hornowska, Paluchowski 2002, s. 275]. Model D. Supera jest jednak obecnie nie tyle nieaktualny, co wydaje się nie uwzględniać w sposób wyczerpujący różnorodności i zmienności otoczenia i jednostki.



Rys. 2. Tęczowy model kariery według D. Supera i in. (1996)

Źródło: [Guichard, Huteau 2005, s. 170].

Nowy paradygmat kariery, zakładający permanentne tranzycje, burzy stary porządek symultaniczności sekwencyjności rozwoju. Wymóg elastyczności skłania jednostkę do wielokrotnej zmiany miejsca i charakteru pracy w poszukiwaniu możliwości osiągnięcia sukcesu zawodowego. Nie ma tu zatem okresu stabilizacji, utrzymania pozycji czy też zaprzestania zdobywania nowym umiejętności. Aktywność jest oczywiście warunkiem utrzymania się na rynku pracy, należy jednak pamiętać o tendencji do sekwencyjności w osiąganiu celów zawodowych i osobistych. W tym przypadku oczekiwanie na dłuższy okres stagnacji kariery – osiągnięcia sukcesu zawodowego, umożliwiające poświęcenie się innym wymiarom życia staje się coraz bardziej iluzoryczne (por. [Appelt 2005, s. 453]).

W klasycznej koncepcji kariery zawodowej D. Supera jednostka stopniowo realizuje zadania rozwojowe w ramach kolejnych stadiów cyklu życia. Wyróżnia się tu sześć podstawowych kryteriów dojrzałości do kariery; są to: orientacja na wybór zawodu, zbieranie informacji i planowanie, spójność preferencji dotyczących kariery, krystalizacja cech, niezależność zawodowa i mądrość preferencji zawodowych. Tak rozumiane sekwencyjne dochodzenie struktury „Ja” do dojrzałości jest osiąganane raz w życiu [Super 1972, za: Bańka 2007, s. 62]. Jest to właśnie owa kumulacja doświadczenia, która określała sukces zawodowy.

Natomiast w nowym ujęciu należy uwzględnić zmiany w paradygmacie kariery, w którym kategoria dojrzałości do kariery nie jest już procesem rozwojowym reali-

zowanym raz w życiu, lecz procesem realizowanym wielokrotnie, w miarę konieczności i dezaktualizacji wzorców obecnych. Dojrzałość do kariery jest w obecnych warunkach cyklicznie ponawianą krystalizacją tożsamości zawodowej jednostki. Wyraża ją elastyczność, otwartość oraz proaktywność [Bańka 2007, s. 62]. Kilkakrotnie w ciągu swojego życia człowiek musi podejmować decyzje dotyczące realizacji funkcji zawodowej. Zbieranie, przetwarzanie i wykorzystywanie informacji w nowej rzeczywistości musi następować dwutorowo. Jednostka z jednej strony powinna analizować otoczenie, wychwytywać szanse i zagrożenia z niego płynące, z drugiej zaś – pozostawać w ciągłym kontakcie z własną tożsamością zawodową i sprawdzać, czy i kiedy będzie gotowa na kolejną zmianę. Oznacza to właśnie multiplikację sukcesu zawodowego, która niestety odbywa się ze szkodą dla jego jakości.

#### 4. Podsumowanie

W kontekście prowadzonych rozważań należy uznać, że sukces zawodowy jest obecnie kategorią coraz bardziej odbiegającą od rozumienia prakseologicznego. Sukcesem staje się każdy kolejny wyznaczony cel, zakończone zadanie. Staje się on siłą napędową aktywności zawodowej jednostki, a nie jej zwieńczeniem. Samodzielność wyboru oznacza, że pułap osiągnięć jednostka może określić w sposób subiektywny, bez konieczności zmierzenia się z kontekstem społecznym. Może to być działanie zmierzające zarówno w kierunku stawiania coraz bardziej ambitnych wyzwań, jak i zaniżania oczekiwań wobec siebie. Nie należy jednak tej zmiany jakościowej odbierać negatywnie. Jest to charakterystyka naszych czasów związana z potrzebą automotywacji do podejmowania coraz nowszych wyzwań i życia w procesie zmiany, kiedy konieczność permanentnej aktualizacji własnych dokonań i aktywności może wymuszać na jednostce działania w kierunku ich czasowego obniżenia.

#### Literatura

- Appadurai A., *Nowoczesność bez granic. Kulturowe wymiary globalizacji*, Wydawnictwo Universitas, Kraków 2005.
- Bańka A., *Globalizacja pracy i kariery a procesy identyfikacji społecznej i indywidualnej*, [w:] *Perspektywy psychologii pracy*, red. M.M. Górnik-Durose, B. Kozusznik, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2007.
- Czapiński J., *Spotkanie dwóch tradycji: hedonizmu i eudajmonizmu*, [w:] *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*, red. J. Czapiński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Czarnecki K., Karaś S., *Profesjologia w zarysie*, Wydawnictwo ITeE, Radom 1996.
- Furmanek W., *Rozwój zawodowy człowieka jako kategoria teorii edukacji zawodowej*, [w:] *Problemy rozwoju zawodowego pracowników*, red. B. Pietrulewicz, Centrum Zastosowań Ergonomii, Zieleną Góra 1998.
- Guichard J., Huteau M., *Psychologia orientacji i poradnictwa zawodowego*, Wydawnictwo Impuls, Kraków 2005.

- Hornowska E., Paluchowski W.J., *Technika badania ważności pracy D.E. Supera*, [w:] *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, red. M. Strykowska, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań 2002.
- Janiga J., Pietrulewicz B., *Podstawy zawodownawstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra 2004.
- Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1978.
- Rybak M., *Rozwój potencjału pracy*, [w:] *Zasoby ludzkie w firmie*, red. A. Sajkiewicz, Organizacja – Kierowanie – Ekonomia, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2000.
- Sobczyk J.R., *Aksjologia sukcesu – uwarunkowania pomiaru (miary i oceny)*, [w:] *Sukces organizacji. Istota. Pomiar. Uwarunkowania*, red. R. Rutka, P. Wróbel, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 2/1, Gdańsk 2009.
- Stocki R., *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Turska E., *Globalizacja i restrukturyzacja a nowy model kariery i sukcesu*, [w:] *Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*, red. B. Kozusznik, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2005.

## PROFESSIONAL SUCCESS IN THE PERSPECTIVE OF TOMORROW

**Summary:** The contemporary world is the world of changes. Probably there is no domain for which the last decade would not be a breakthrough. As in a lens, all these transformations focus on the organization, modifying its character, the way of functioning, or finally the management process. The subject of this article is to understand the changes in organizational behaviour and its aim is to identify the changes in the area of values and norm as well as in paradigm of professional career. Changes in these areas lead to the most symptomatic changes in the characteristics of professional success, such as the redefinition of the reference group, independence of perception of success, multiplication of professional success during career, overlap of areas of life and change of the rules in organizational game.

**Keywords:** organizational behaviour, professional success, norms, values, development of the individual, professional career.