

Katarzyna Januskiewicz

**ROZWÓJ  
ZAWODOWY  
PRACOWNIKA**

Szanse i zagrożenia



WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO • ŁÓDŹ 2009

Katarzyna Januszkiewicz

# ROZWÓJ ZAWODOWY PRACOWNIKA

Szanse i zagrożenia



WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO • ŁÓDŹ 2009

REDAKCJA NAUKOWO-DYDAKTYCZNA  
„FOLIA OECONOMICA”

*Janusz Świerkocki, Anna Krajewska, Bogdan Gregor  
Piotr Wdowiński, Jerzy Czarnecki, Agnieszka Kłysik-Uryszek*

RECENZENT

*Arkadiusz Potocki*

OKŁADKĘ PROJEKTOWAŁA

*Joanna Skopińska*

© Copyright by Katarzyna Januszkiewicz, 2009

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego  
2009

Wydanie I. Nakład 100 egz.  
Ark. druk. 16,625. Papier kl. III, 80 g, 70×100  
Zam. 50/4420/2009

ISBN (wersja drukowana) 978-83-7525-273-6

ISBN (ebook) 978-83-7969-291-0

[Kup książkę](#)

# SPIS TREŚCI

<b>Wstęp</b> .....	6
--------------------	---

## **CZĘŚĆ I**

<b>ZAGADNIENIA ROZWOJU W ASPEKCIE TEORETYCZNYM</b> .....	11
1.1. Charakterystyka pojęcia rozwoju – ujęcie ogólne.....	12
1.1.1. Definicje rozwoju .....	12
1.1.2. Rozwój w kontekście innych kategorii .....	15
1.1.2.1. Zmiana i homeostaza .....	16
1.1.2.2. Rozwój a wzrost.....	19
1.1.2.3. Ewolucja i rewolucja.....	20
1.1.3. Wybrane kategorie opisu rozwoju .....	23
1.1.3.1. Czynniki rozwoju.....	25
1.1.3.2. Mechanizm rozwoju.....	25
1.1.3.3. Efekt rozwoju.....	29
1.2. Podstawowe założenia i czynniki rozwoju organizacji .....	32
1.2.1. Ogólna charakterystyka rozwoju organizacji.....	32
1.2.1.1. Wybrane koncepcje rozwoju organizacji .....	34
1.2.1.2. Strategie adaptacji organizacji do zmian.....	36
1.2.2. Środowisko organizacji a jej rozwój.....	40
1.2.2.1. Dynamika zmian jako predyktor rozwoju.....	42
1.2.2.2. Elementy środowiska i ich wpływ na funkcjonowanie organizacji.....	44
1.2.3. Procesy uczenia się organizacji jako przejaw adaptacji do zmian.....	52
1.3. Człowiek jako podmiot procesu rozwoju .....	66
1.3.1. Filozoficzne koncepcje rozwoju człowieka .....	66
1.3.1.1. Starożytność i średniowiecze .....	66
1.3.1.2. Filozofia nowożytna.....	71
1.3.1.3. Współczesne refleksje na temat natury człowieka.....	75
1.3.2. Rozwój człowieka w ujęciu socjologicznym .....	78
1.3.2.1. Otoczenie społeczne a rozwój człowieka.....	79
1.3.2.2. Proces socjalizacji .....	80
1.3.3. Rozwój człowieka w ujęciu psychologicznym .....	86
1.3.3.1. Rodzaje zmian rozwojowych .....	87
1.3.3.2. Psychologiczne koncepcje rozwoju człowieka .....	91
1.3.4. Rozwój osobowy a rozwój zawodowy – próba syntezy .....	97
1.3.4.1. Pojęcie rozwoju zawodowego.....	97
1.3.4.2. Koncepcje rozwoju zawodowego .....	99
1.3.4.3. Rozwój zawodowy a kariera zawodowa .....	105



2.4.4.2. Jakość życia w pracy a motywacja.....	213
2.5. Wnioski z badań .....	220

### **CZĘŚĆ III**

#### **ROZWÓJ JEDNOSTKI, PRACOWNIKA, ORGANIZACJI**

<b>WYZWANIA I WARUNKI REALIZACJI.....</b>	<b>223</b>
---	------------

3.1. Integracyjny kierunek rozwoju.....	224
---	-----

3.2. Warunki ukształtowania orientacji pracowników na rozwój zawodowy ..	230
--	-----

3.2.1. Dojrzałość rozwojowa pracownika.....	230
---	-----

3.2.2. Dojrzałość rozwojowa organizacji.....	233
--	-----

<b>PODSUMOWANIE .....</b>	<b>240</b>
---------------------------	------------

Spis tabel i rysunków .....	242
-----------------------------	-----

Bibliografia.....	244
-------------------	-----

Aneks.....	262
------------	-----

# Wstęp

*Najwyższą miarą wartości człowieka jest nie to, gdzie znajduje się w czasach spokoju i dobrobytu, ale to, jak podejmuje wyzwania w warunkach krytycznych.*

Martin Luther King

Rozwój zawodowy pracowników stanowi obecnie jedno z najchętniej podejmowanych zagadnień merytorycznych. Rozważania na ten temat absorbują uwagę przedstawicieli wielu dziedzin nauki. Teoretyczne i praktyczne wskazania dotyczące podnoszenia kwalifikacji zawodowych formułują zarówno reprezentanci organizacji i zarządzania, socjologowie jak i psychologowie. Istnieją jednak przesłanki, które skłaniają do postulowania konieczności wypracowania nowej metodologii analizy rozwoju zawodowego pracowników. Metodologii która sprosta wyzwaniom współczesności.

Po pierwsze, istniejące opracowania w znacznej mierze koncentrują się na analizie samego procesu w kontekście zmiennych charakterystycznych dla danej dziedziny. Takie separatystyczne analizy wydają się jednak nie tylko nieuzasadnione, ale wręcz krzywdzące. Bardzo obrazowo przedstawia to G. Podsiad, wskazując, iż przy próbie odwzorowania stożka w rysunku technicznym. W jednym rzucie otrzymujemy trójkąt, a w drugim koło. Ale przecież stożek nie jest ani trójkątem ani kołem. Zatem żaden z tych dwuwymiarowych obrazów nie mówi prawdy o trójwymiarowym stożku<sup>1</sup>. Podobnie jest z rozwojem pracownika. Jeśli chcemy go rzetelnie opisać i analizować, musimy przyjąć i uznać uwarunkowania wynikające z różnych punktów widzenia sprowadzając je do wspólnego mianownika. Przecież rozwój zawodowy to rozwój człowieka jako jednostki (perspektywa psychologiczna), człowieka jako członka grupy (perspektywa socjologiczna), a wreszcie człowieka jako pracownika (perspektywa organizacyjna). Jednak cały czas to jest człowiek, zmienia się tylko kontekst prowadzonych dywagacji. Kompleksowe podejście do tego zagadnienia powinno zatem zawierać analizę czynników związanych zarówno z indywidualnymi cechami jednostki jak i środowiska, w którym funkcjonuje. Obecnie,

---

<sup>1</sup> R. Stocki, *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 32.

brakuje jednak publikacji, które analizowałyby dany problem kompleksowo, systematyzując niejako dorobek kilku dziedzin nauki.

Po drugie, należy również zwrócić uwagę, iż rozwój zawodowy pracownika bardzo często rozpatrywany jest jako zamknięta całość, wymagająca odpowiedniego zarządzania. W pułapkę związaną z takim podejściem wpadają często nie tylko teoretycy, opisujący prawidłowości rozwoju, ale również praktycy zarządzania, koncentrując się tylko na opracowywaniu ścieżek kariery. A przecież rozwój zawodowy nie jest stałą dyspozycją, „otrzymaną” raz na zawsze, lecz procesem charakteryzującym się pewną dynamiką. Wynika ona z tego, czy pracownik po prostu chce się rozwijać. Oczywiście rozwój jest naturalną konsekwencją życia ludzkiego, o ile jednak charakteryzuje funkcjonowanie każdego człowieka, to należy pamiętać, iż jest również elementem różnicującym jednostki względem siebie. Owa powszechność, a zarazem swoistość procesu rozwoju, w sposób szczególnie widoczna jest w przypadku pracy zawodowej, gdzie pracownik wykonując pewne czynności, poszerzając ich zakres, czy wreszcie nabywając nowe umiejętności, podwyższa swoje kwalifikacje – rozwija się. Istotny jest jednak sposób, w jaki ten proces następuje, czy jest to bierne poddawanie się czynnościom znamionujące tak zwany rozwój „przy okazji”<sup>2</sup>, czy też świadome i celowe wpływanie jednostki na własną drogę zawodową. Dysponując pewnym potencjałem (uwarunkowanym biologicznie i psychospołecznie), jednostka poprzez własne działania sama określa stopień w jakim zostanie on wykorzystany.

Mając na uwadze powyższe przesłanki w pracy przyjęto założenie, iż rozwój zawodowy jako proces złożony, zdeterminowany jest przez siły działające zarówno po stronie organizacji jak i jednostki, które konstytuują jego przebieg w ciągu całego życia człowieka. Celem teoretycznym niniejszej książki jest więc identyfikacja i analiza owych czynników oraz próba ich charakterystyki jako stymulatorów i inhibitorów procesu rozwoju, natomiast celem praktycznym – wskazanie i rekomendację kompleksowego ujmowania rozwoju zawodowego, z

---

<sup>2</sup> W. Łukaszcwski taką formę rozwoju określa jako „produkt uboczny działania” (M. Nowakowska, M. Stulka, *Istota rozwoju zawodowego – podstawy teoretyczne*, „Rocznik Andragogiczny”, 2000 r., <http://www.pedagogika.umk.pl/ATA/RA00.htm>, z dn. 15.11.2006 r., s. 7).



koniecznością uwzględnienia satysfakcji z pracy oraz wartości preferowanych przez pracownika.

Badania literaturowe, stanowiące podstawę teoretyczną, uzupełnione zostały wynikami badań własnych, o charakterze indywidualnym i anonimowym, przeprowadzone w oparciu o dwie techniki pomiarowe: Arkusz Opisu Pracy (Neuberger, Allerbeck, 1978) oraz Inwentarz Orientacji na Wartości Zawodowe (Seifer, Bergmann, 1983). Należy zaznaczyć, iż wykorzystane techniki, pozwalają na dokonanie subiektywnej oceny sytuacji pracy, co może być z jednej strony obciążeniem dla przeprowadzanych analiz (brak obiektywizmu), z drugiej jednak stanowi ich silny atut, zyskujemy bowiem nie ocenę rzeczywistości wykreowanej (w tym przypadku przez organizację), lecz informacje, w jaki sposób ową rzeczywistość odbiera sam pracownik.

Książka składa się z trzech części. W pierwszej poddano szczegółowej analizie zagadnienie rozwoju w ujęciu teoretycznym. Rozbieżności w zakresie interpretacji pojęcia oraz zauważalna dowolność jego wykorzystywania w literaturze, stały się podstawą do zestawienia procesu rozwoju z innymi kategoriami pojęć opisującymi dynamikę systemu. Pozwoliło to na wyróżnienie kilku istotnych cech rozwoju oraz dokonanie ustaleń terminologicznych, ważnych dla dalszych rozważań.

Następnie uszczegółowiono zagadnienia natury ogólnej do przedmiotu stanowiącego treść niniejszej książki. Tak więc analizie poddano zagadnienie rozwoju organizacji, prezentując wybrane koncepcje opisujące ten proces oraz czynniki determinujące jego przebieg. Rozważania na temat roli otoczenia uzupełnione zostały charakterystyką procesów uczenia się organizacji, jako przejawu adaptacji do zmieniających się warunków. Następnie przedmiotem rozważań uczyniono rozwój jednostki. W celu uzyskania kompleksowego i wyczerpującego opisu tego procesu odwołano się do poglądów na temat natury człowieka rozwijanych na gruncie filozofii, socjologii oraz psychologii. Część pierwsza kończy się zestawieniem opisanego uprzednio rozwoju osobowego z rozwojem zawodowym.

Część druga książki ma charakter zdecydowanie praktyczny. Identyfikacja szans i zagrożeń rozwoju zawodowego pracownika odbywa się bowiem nie tylko w oparciu o badania literaturowe, ale również wyniki badań własnych przeprowadzonych w trzech grupach zawodowych: Uczelnia, Szpital oraz Przedsiębiorstwo. Przyjmując założenie, iż jest to dyspozycja, na którą można wpływać w ciągu całego

życia, w pierwszej kolejności zidentyfikowano jej uwarunkowania organizacyjne, natomiast w drugiej, odwołując się do wcześniej zaprezentowanych poglądów na temat natury człowieka, wskazano na poznawcze i emocjonalne aspekty oceny sytuacji pracy.

Część trzecia stanowi konstatację prezentowanych treści, wskazując na zależności i powiązania w rozwoju jednostki, pracownika i organizacji. Sygnalizacja pewnych niebezpieczeństw związanych z rozłącznym traktowaniem tych procesów stała się podstawą do wyodrębnienia kategorii dojrzałości rozwojowej pracownika oraz dojrzałości rozwojowej organizacji, które wskazują pożądany kierunek współpracy i rozwoju w tym zakresie.

Książka oprócz rozważań merytorycznych, które mogą być podstawą do działalności dydaktycznej i wykorzystywania jej w charakterze podręcznika akademickiego, zawiera również szereg wskazówek dla praktyków zarządzania, które mogą stać się inspiracją do kształtowania pożądanego środowiska organizacyjnego.

## 1.1. Charakterystyka pojęcia rozwoju – ujęcie ogólne

### 1.1.1. Definicje rozwoju

Rozwój stanowi nieodłączny atrybut istnienia. Analiza każdego zjawiska powinna rozpoczynać się właśnie od analizy procesu rozwoju. Rozwijać się, to znaczy trwać, nie rozwijać się – pogodzić z przymusem odejścia, poddania się sile natury i jej nakazom. Rozwój zakłada, że przetrwa niekoniecznie najsilniejszy, lecz ten, kto adekwatnie zareaguje na wymagania i wykorzystując własny potencjał skorzysta z potencjału otoczenia – rozwinie się.

Rozwój rozumiany jest jako „proces przeobrażeń, zmian, przechodzenia do stanów lub form bardziej złożonych lub pod pewnym względem doskonalszych; także pewne (wyższe) stadium tego procesu, rozkwit, rozrost”<sup>3</sup>. W przytoczonej definicji warto zwrócić uwagę na celowościowy charakter omawianego zjawiska. Rozwój ma prowadzić nie tylko do nowego stanu, ale również stanu lepszego od poprzedniego<sup>4</sup>. Ilustracją owej tendencji jest przywołane w końcowej części definicji pojęcie rozkwitu, którego konotacje są pozytywne. Inna definicja wskazuje, iż rozwój to postęp w doskonaleniu się, potęgowanie, zwiększanie, ulepszanie się czegoś, rozrost<sup>5</sup>.

Zagadnienie rozwoju stanowi przedmiot zainteresowań wielu dziedzin nauki i niemal każda z nich stworzyła własną jego definicję (rozwój biologiczny, rozwój psychiczny, rozwój społeczny), a nawet subdefinicje (rozwój mowy, procesów poznawczych, kultury, nauki, społeczeństw etc.). Analiza poszczególnych opisów istotnie wzbogaca wiedzę na temat samego procesu, dlatego też celowe wydaje się zaprezentowanie wybranych kategorii korespondujących z tematyką niniejszej książki.

Definicja rozwoju w ujęciu biologicznym, oprócz wyjaśnienia, że jest to proces zmian morfologicznych i fizjologicznych stopniowo zachodzących w organizmach w ciągu życia osobnika lub w kolejnych pokoleniach, wskazuje również na przyczyny tej zmiany, jako wynik

---

<sup>3</sup> S. Dubisz (red.), *Uniwersalny słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 211.

<sup>4</sup> Por. również: E. Sobol (red.), *Mały słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 877.

<sup>5</sup> E. Sobol (red.), *Mały słownik...*, s. 880.

działania czynników natury dziedzicznej oraz czynników środowiska zewnętrznego<sup>6</sup>. W procesie naturalnego rozwoju obiekty (układy) już istniejące, są nieustannie poddawane wpływowi czynników przypadkowo oddziałującym na ich strukturę. W biologii te przypadkowe zmiany nazywane są mutacją. Osobnicy, u których zmiany cechy istotnej dla przeżycia, przebiegają w kierunku niekorzystnym, mogą łatwo zginąć, natomiast osobnicy, u których zmiana ta przebiega w pożądanym kierunku, zdolni są nie tylko do przeżycia, ale nawet dalszego doskonalenia się<sup>7</sup>. K. Darwin ów rozwojowy kierunek zmian określił pojęciem doboru naturalnego i tak oto tłumaczył mechanizm jego działania: „(...) można obrazowo powiedzieć, że dobór naturalny co dzień, co godzinę na całym świecie zwraca uwagę na wszelką, chociażby najdrobniejszą zmianę, odrzuca to, co złe, zachowuje i gromadzi wszystko, co dobre. Spokojnie i niepostrzeżenie pracuje on wszędzie i zawsze, skoro tylko nadarzy się sposobność, nad udoskonaleniem każdej istoty organicznej w odniesieniu do jej organicznych i nieorganicznych warunków życia. Tych drobnych zmian postępowych nie spostrzegamy wcale, dopóki ręka czasu nie wyrysuje swego piętna na długim szeregu wieków; a tak są ubogie nasze wiadomości o ubiegłych epokach geologicznych, że spostrzegamy tylko, iż obecne formy życia różnią się od form dawnych”<sup>8</sup>. Należy jednak zaznaczyć, że wynikiem działania sił doboru naturalnego jest nie zmienność, lecz zachowanie tych zmian, które powstały same i które są korzystne dla obiektu w jego warunkach naturalnych. Dla całej analizy rozwoju jest istotne to, że dana zmiana jest korzystna i stanowi przejaw rozwoju obiektu w danym otoczeniu, które było inicjatorem przemiany. Zatem to środowisko dookreśla ów proces.

Na gruncie nauk socjologicznych rozwój traktowany jest jako „wieloetapowy proces przemian społecznych, przebiegających w określonym kierunku, których kolejność nie jest dowolna, lecz wykazuje prawidłowość wynikającą z wewnętrznych praw procesu historycznego”<sup>9</sup>. W tym ujęciu podmiotem rozwoju są grupy ludzi (społeczności), zaś

---

<sup>6</sup> S. Dubisz, *Uniwersalny słownik...*, s. 211.

<sup>7</sup> S. Mynarski, *Elementy teorii systemów i cybernetyki*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1979, s. 34.

<sup>8</sup> K. Darwin, *O powstawaniu gatunków drogą doboru naturalnego. Dobór naturalny, czyli przeżycie najstosowniejszego*, Prószyński i S-ka SA 2000-2002, s. 34.

<sup>9</sup> *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, <http://sjp.pwn.pl/>, z dn. 24.12.2006 r.

kontekstem w jakim on przebiega ramy stworzonych przez nich warunków (kultura, wartości, zasady moralne, czynniki geopolityczne etc.).

Natomiast we współczesnych koncepcjach psychologicznych, rozwój traktowany jest jako ciąg zmian pozostających między sobą we wzajemnym związku i występujący w sposób uporządkowany, w określonych miejscach na continuum czasowym biegu życia jednostki. Psychologowie szczególnie akcentują wagę przemian jakościowych oraz autonomiczny charakter rozwoju<sup>10</sup>.

W historii myśli filozoficznej dominował pogląd rozwijany chociażby przez Heraklita, Arystotelesa czy Hegla, iż w naturze bytu leży zmienność i poprzez nieustanne rozwijanie się, byt osiąga coraz to nowe postacie. Ostatni z wymienionych filozofów – Hegel, z przekonaniem o logicznej naturze bytu łączył przekonanie o jego naturze ewolucyjnej<sup>11</sup>.

Zaprezentowane definicje oprócz punktów wspólnych (rozwój traktowany jest jako proces, który prowadzi do zmiany), charakteryzuje pewna różnorodność, która wzbogaca w sposób istotny ogólne pojęcie rozwoju. Uzasadnione zatem wydaje się, stworzenie definicji rozwoju, która stanowiłaby swoistą kompilację określeń charakterystycznych dla poszczególnych podejść.

Tak więc na podstawie przesłanek wynikających z zaprezentowanych definicji, rozwój można traktować jako proces zmian o charakterze zarówno ilościowym jak i jakościowym, zachodzących pod wpływem zmieniających się warunków, przebiegający w określonym kierunku, przy czym kolejność następujących po sobie faz nie jest przypadkowa, gdyż wyznacza ją konieczność powstawania form pod pewnym względem doskonalszych od poprzednich.

Przy tak sformułowanej definicji rozwoju, istotne wydaje się pytanie, co stanowi wskaźnik rozwoju, to znaczy, według jakiego kryterium określona zostanie owa „doskonalsza forma”? Odpowiedzi należy szukać w dotychczas zaprezentowanych rozważaniach, które wskazują, iż celem rozwoju jest osiągnięcie stanu bardziej pożądanego, z punktu widzenia lepszego dopasowania do aktualnych warunków

---

<sup>10</sup> Por. M. Tyszkowa, M. Przetacznik-Girowska, *Wybrane koncepcje i teorie rozwoju psychicznego człowieka*, [w:] M. Przetacznik-Girowska, M. Tyszkowa, *Psychologia rozwoju człowieka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 48.

<sup>11</sup> W. Tatariewicz, *Historia filozofii. Filozofia nowożytna do roku 1830*, t. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 210.

otoczenia i zachodzących w nim zmian. Jest to pewnego rodzaju adaptacja, działania przystosowawcze. Dla dwóch różnych obiektów istnieją dwa różne środowiska, które w różny sposób określają jego rozwój. Dlatego też warto zaznaczyć, iż rozwój jest procesem powszechnym (dotyczy niemal wszystkich obiektów stanowiących przedmiot zainteresowania człowieka), ale też niepowtarzalnym, jego przebieg jest charakterystyczny, swoisty dla poszczególnych podmiotów.

Różnice te mogą wynikać chociażby z różnic w sposobie reagowania na wymogi otoczenia. Przystosowanie obiektu do istniejących warunków przebiegać może w oparciu o dwie drogi: przystosowania pierwotnego i przystosowania wtórnego. W wyniku przystosowania pierwotnego obiekt zapewnia sobie przetrwanie, czyli samo tylko istnienie i utrzymanie się przy życiu, natomiast przystosowanie wtórne, prowadzi go do rozwoju w sposób optymalny. Zatem w tym ujęciu miarą rozwoju jest adaptacja do warunków środowiska. Równie zróżnicowany charakter mogą mieć zmiany w otoczeniu, którym odpowiadają reakcje przystosowawcze. Mogą to być zmiany powolne, stopniowe, spokojne, odpowiedzią na które są przystosowanie ciągłe, oraz zmiany nagłe dramatyczne, wstrząsowe, którym odpowiadają przystosowania skokowe<sup>12</sup>.

### **1.1.2. Rozwój w kontekście innych kategorii**

Zagadnienie rozwoju stanowi z jednej strony temat rozważań ogólny, z drugiej jednak specyficzny dla poszczególnych dziedzin nauki. Poznanie jego istoty nie jest możliwe jedynie w oparciu o samą analizę definicji, wymaga również analizy związanych z nim pojęć. Niektóre spośród nich bywają traktowane, choć niesłusznie, jako synonimy (rozwój – wzrost)<sup>13</sup>, zaś innym razem powiązania pomiędzy nimi pozostają niedocenione (rozwój – homeostaza, rewolucja). Przeprowadzenie wnikliwej analizy pojęcia rozwoju jak i pojęć z nim związanych, pozwoli więc nie tylko na dokonanie charakterystyki samego rozwoju, ale również na uporządkowanie wiedzy na temat treści poszczególnych terminów oraz wskazanie na istniejące między nimi powiązania.

---

<sup>12</sup> S. Mynarski, *Elementy teorii...*, s. 35.

<sup>13</sup> Z. Kurzowa, Z. Kubiszyn-Mędrała, M. Skarżyński, J. Winiarska, *Słownik synonimów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 349.

## 2.1. Metodyka badań

Rozważania zawarte w części pierwszej niniejszej książki, prowadzone były w aspekcie teoretycznym. Ich głównym celem było zdefiniowanie pojęcia rozwoju i zróżnicowanie jego charakterystyki w zależności od przedmiotu analiz. W kontekście prezentowanych treści teoretycznych nasuwają się jednak pytania o charakterze praktycznym. Rozwój dotyczy bowiem zarówno organizacji jak i człowieka. W każdym z tych przypadków przebiega w ustalonym kierunku, określonym tempie i w oparciu o dostępne zasoby. Jeśli jednak analizie poddamy kategorię rozwoju zawodowego, to uznać należy w pewnym sensie współzależność między tymi podmiotami. Jest to bowiem proces złożony, zdeterminowany zarówno przez siły działające po stronie organizacji jak i jednostki. Wykorzystanie jego potencjału i optymalne zarządzanie wymaga zatem identyfikacji czynników kształtujących jego przebieg.

Tak postawione cele aplikacyjne wymagają dwutorowych rozstrzygnięć, to znaczy uwzględniających zarówno teorię jak i praktykę zarządzania. Dlatego też w tej części jako źródła informacji wykorzystano badania literaturowe oraz dane pochodzące z badań własnych.

W badaniach literaturowych przyjęto założenie, iż oprócz prezentacji poszczególnych teorii i koncepcji, istotne wydaje się podjęcie z nimi polemiki, wskazując na ich przydatność i przystawalność do aktualnych wyzwań i warunków otoczenia. Jest to zatem krytyczna analiza, w której poszczególne czynniki i obszary eksploracji analizowane są w kontekście ich roli jako inhibitorów lub stymulatorów procesu rozwoju zawodowego.

Na podstawie uzyskanych w ten sposób informacji zaprojektowano badania własne, których celem było uzupełnienie obrazu rozwoju zawodowego pracownika oraz identyfikacja czynników warunkujących jego przebieg<sup>254</sup>.

---

<sup>254</sup> Badania do rozprawy doktorskiej stanowiły część szerszego projektu badawczego dotyczącego Jakości życia w pracy, przeprowadzonego w Katedrze Zarządzania, Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Raport z prowadzonych w ramach projektu prac zawarty został w książce W. Błaszczyk, K. Januskiewicz, J. Śmigielski, *Oblicza jakości życia. Człowiek w sytuacji pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006. Treści poszczególnych analiz pracy nie pokrywają się z treściami zawartymi w książce, jednak charakterystyka próby badanej jest taka sama.

### 2.1.1. Charakterystyka zbiorowości

Dwustopniowy warstwowy dobór próby badawczej miał charakter celowy. W pierwszej kolejności określono obszary zawodowe, których zróżnicowana charakterystyka umożliwiłaby przeprowadzenie analiz porównawczych. W ten sposób wyróżniono grupy:

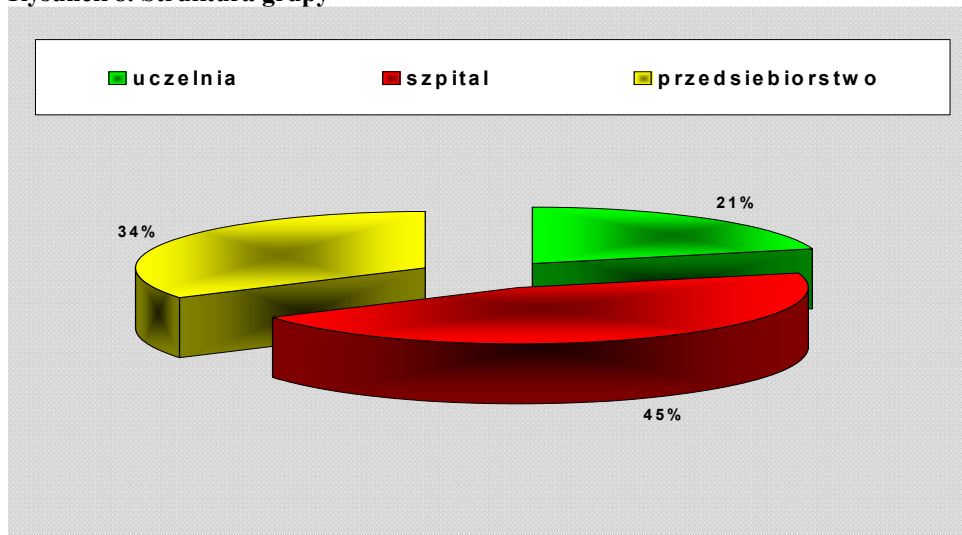
- UCZELNIA – organizacja hierarchiczna, struktura scentralizowana, awans pionowy ściśle określony przez formalne procedury, może dotyczyć kariery naukowej (doktorat → habilitacja → profesura) lub związanej z nią promocji w ramach danej struktury (kierownik zakładu → kierownik katedry → dziekan wydziału → rektor). Środowisko pod pewnymi względami homogeniczne (zainteresowania, wykształcenie, rodzaj wykonywanej pracy), ściśle wytycza kierunek rozwoju. Ze względu na swoją specyfikę jako priorytetowe wskazać należy wartości związane z osiągnięciami i rozwojem nauki.
- SZPITAL – organizacja hierarchiczna, w ramach poszczególnych oddziałów charakteryzująca się wysoką autonomią. Specyficzna dynamika kariery, wyznaczana ściśle zdobytym wykształceniem i przez nie predysponowana (lekarz, pielęgniarka, pracownik administracji). Brak tak wyraźnej procedury awansu jak w przypadku Uczelni, promocja odbywa się w ramach poszczególnych grup (np. pielęgniarka → przełożona pielęgniarek). Organizacja opisywana w kategoriach wartości związanych z altruizmem, niesieniem pomocy etc.
- PRZEDSIĘBIORSTWO – struktura hierarchiczna, możliwość awansu zarówno pionowego jak i poziomego. Awans w dużej mierze uzależniony od jakości pracy, związany z podnoszeniem kwalifikacji w ramach organizacji, wspierany przez działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Trudno wskazać wartość dominującą, jednak ogólnie należy przyjąć, iż szczegółowe cele są związane ze specyfiką danej organizacji, zaś ogólnie z możliwością awansu etc.

Następnie z uwagi na miarodajność dokonywanych porównań ograniczono zasięg terytorialny próby do miasta Łodzi i wytypowano jednostki organizacyjne.



W badaniu uczestniczyły 144 osoby z trzech grup zawodowych: Uczelnia (30 osób), Szpital (65 osób) oraz Przedsiębiorstwo (49 osób)<sup>255</sup> (rys. 8).

Rysunek 8. Struktura grupy<sup>256</sup>



Źródło: W. Błaszczyk, K. Januszkiewicz, J. Śmigielski, *Oblicza jakości życia. Człowiek w sytuacji pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006, s. 86.

### 2.1.2. Techniki badawcze

W badaniu o charakterze indywidualnym i anonimowym wykorzystano dwie techniki: Arkusz Opisu Pracy (AOP) oraz Inwentarz Orientacji na Wartości Zawodowe (OWZ).

**Arkusz Opisu Pracy**<sup>257</sup> (O. Neuberger, M. Allerbeck, 1978; polska adaptacja – A. Zalewska, 2001) jest techniką przeznaczoną do pomiaru poznawczego aspektu zadowolenia z pracy. Uzyskane za jej pomocą dane stanowią informacje o tym, co dana osoba myśli o swojej pracy. AOP pozwala oszacować poznawczy aspekt zadowolenia z 7 składników pracy:

<sup>255</sup> W badaniu uzyskano 165 ankiet, jednak po odrzuceniu wypełnionych błędnie lub niekompletnie ostatecznej analizie poddano wyniki 144 osób.

<sup>256</sup> Szczegółowa charakterystyka próby badawczej została zamieszczona w Aneksie.

<sup>257</sup> A. Zalewska, „Arkusz Opisu Pracy” O. Neuberga i M. Allerbeck – adaptacja do warunków polskich, „Studia Psychologiczne” 2001, t. XXXIX, s. 201.

- KOLEDZY – ocena bezpośrednich współpracowników (8 itemów, np. chętny do pomocy, skłócony, niezdolny);
- PRZEŁOŻONY – ocena bezpośredniego przełożonego, osoby, która wydaje polecenia i kontroluje pracę (12 itemów, np. taktowny, niesprawiedliwy, zna się na swojej pracy);
- TREŚĆ PRACY – ocena treści pracy, rodzaju wykonywanych zadań (12 itemów, np. nudna, bezużyteczna, odpowiedzialna);
- WARUNKI PRACY – ocena warunków, w jakich wykonywana jest praca, otoczenie fizyczne np. urządzenia pomocnicze, maszyny, pomieszczenie, otoczenie, hałas, temperatura itp. (11 itemów, np. wygodne, czyste, męczące);
- ORGANIZACJA I KIEROWNICTWO – ocena działalności firmy jak o całości, współpracy między wydziałami i działami, przepisów, reguł, planowania i informowania oraz „naczelnego” kierownictwa (13 itemów, np. interesuje się opiniami ludzi, bałagan, złe planowanie);
- ROZWÓJ – ocena własnego rozwoju, warunków, jakie stwarza firma, dotychczasowe i przyszłe możliwości awansu, dalszego kształcenia się i podejmowania bardziej odpowiedzialnych zadań (9 itemów, np. mały, stosowny do osiągnięć, popycha mnie do działania);
- WYNAGRODZENIE – ocena wysokości wynagrodzenia, łącznie z dodatkami, dopłatami, „trzynastkami” (7 itemów, np. zadowolające, niesprawiedliwe, stosowne do osiągnięć).

Dla uzupełnienia i kontroli, każdy oddzielny aspekt oceniany jest za pomocą jednego uogólnionego pytania. Wskazanie to nie zawiera określeń werbalnych, lecz 7-stopniową skalę schematycznych symboli twarzy wzorowaną na „Faces Scale” Kunin’a<sup>258</sup>. AOP pozwala również oszacować poziom ogólnej satysfakcji z pracy oraz ogólnej satysfakcji z życia.

**Orientacja na Wartości Zawodowe**<sup>259</sup> (K. H. Seife, C. Bergmann, 1983; polska adaptacja: A. Zalewska, 2000) pozwala na pomiar wartości zawodowych – celów, które ludzie uważają za ważne, pożądane i chcą osiągnąć w swojej pracy zawodowej. Ważność tych celów stanowi odzwierciedlenie ogólnej hierarchii wartości podmiotu w

<sup>258</sup> M. Steinmann, G. Schrejög, *Zarządzanie. Podstawy...*, s. 368.

<sup>259</sup> A. Zalewska, *Adaptacja kwestionariusza...*, s. 58.