

Załącznik nr 3 do wniosku z dnia 08/12/2017

Dr inż. Alicja Smolbik-Jęczmień
Katedra Zarządzania Produkcją i Pracą
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
UNIwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

AUTOREFERAT

Przedstawiający opis dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej

(w języku polskim)

Wrocław, grudzień 2017



Układ treści:

1.	Imię i nazwisko.....	2
2.	Posiadane dyplomy, stopnie naukowe.....	2
3.	Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych.....	3
4.	Wskazanie i omówienie osiągnięcia naukowego.....	4
5.	Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych.....	19
5.1.	Charakterystyka dorobku przed uzyskaniem stopnia doktora.....	19
5.2.	Charakterystyka dorobku po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu.....	21
5.2.1.	Dobór pracowników i ich motywowanie do pracy.....	22
5.2.2.	Rozwój zawodowy pracowników i jego uwarunkowania.....	24
5.2.3.	Kształtowanie własnej kariery zawodowej (w ujęciu historycznym, badania losów absolwentów, w aspekcie różnic pokoleniowych).....	26
5.2.4.	Nurty poboczne w ramach zainteresowań naukowo-badawczych.....	30
6.	Podsumowanie.....	32

1. Imię i Nazwisko: Alicja Smolbik-Jęczmień**2. Posiadane dyplomy, stopnie naukowe:**

- 1993 rok – stopień doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu**

Stopień nadany Uchwałą Rady Wydziału Zarządzania i Informatyki (obecnie Wydziału Zarządzania, Informatyki i Finansów) Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu (obecnie Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu) z dnia 23.09.1993r. (dyplom nr 175).

Podstawą uzyskania stopnia doktora była praca przygotowana pod kierunkiem prof. dr hab. inż. Zdzisława Jasińskiego pt. *Metody oceny efektywności pracy zespołowej*.

Recenzentami pracy byli: prof. dr hab. inż. Małgorzata Gableta z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu i prof. dr hab. Stanisław Rudolf z Uniwersytetu Łódzkiego.

- 1985 rok – tytuł magistra inżyniera ekonomiki i organizacji przemysłu chemicznego**

Ukończenie z wyróżnieniem pięcioletnich studiów magisterskich na Wydziale Inżynieryjno-Ekonomicznym Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu (obecnie Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu); Praca magisterska pt. *Elastyczność systemów zarządzania na przykładzie przedsiębiorstwa Pollena we Wrocławiu* obroniona na ocenę bardzo dobrą.

Promotor pracy: dr inż. Lucjan Szoltys.

- 1986 rok – uzyskanie kwalifikacji pedagogicznych**

Ukończenie Międzywydziałowego Studium Kształcenia i Doskonalenia Nauczycieli zorganizowanego przez Akademię Ekonomiczną im. O. Langego we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu).

3. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu (dawna Akademia Ekonomiczna im. O. Langego we Wrocławiu) jest moim pierwszym i jedynym miejscem pracy od czasu ukończeniu studiów na tej Uczelni.

- 16 lutego 1986 r. - stanowisko asystenta – stażysty na Wydziale Zarządzania i Informatyki początkowo w Zakładzie Ekonomiki i Organizacji Pracy (1986 – 1987 r.)
- 1987-1988 r. - asystent w Zakładzie Organizacji Produkcji i Pracy.
- 1988 - 1993 r. - starszy asystent w Katedrze Zarządzania Produkcją i Pracą (Katedra ta została powołana 1. IX. 1991 r. w wyniku przekształcenia Zakładu Organizacji Produkcji i Pracy) i kierowana była przez prof. dr hab. inż. Zdzisława Jasińskiego.
- 1 październik 1993 r. – 30 wrzesień 2015 r. - adiunkt w Katedrze Zarządzania Produkcją i Pracą na Wydziale Zarządzania, Informatyki i Finansów.¹
- Od 01.10.2015 do chwili obecnej jestem zatrudniona na stanowisku starszego wykładowcy w tej samej jednostce.

4. Wskazanie i omówienie osiągnięcia naukowego

4.1. Wskazanie osiągnięcia wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2016 r. poz. 882 ze zm. w Dz. U. z 2016 r. poz. 1311.)

Jako osiągnięcie naukowe wynikające z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2016 r. poz. 882 ze zm. w Dz. U. z 2016 r. poz. 1311.), które uznaję za znaczący wkład w rozwój nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, wskazuję monografię – dzieło opublikowane w całości:

a) tytuł osiągnięcia naukowego

Kształtowanie własnej kariery zawodowej w kontekście wielopokoleniowości

b) autor, tytuł publikacji, rok wydania, nazwa wydawnictwa, recenzenci wydawniczy

Alicja Smolbik-Jęczmień, *Kształtowanie własnej kariery zawodowej w kontekście wielopokoleniowości*, 2017, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, ISBN: 978-83-7695-650-3, s. 330.

Recenzentami wydawniczymi wskazanej monografii byli:

prof. zw. dr hab. Zdzisława Janowska z Uniwersytetu Łódzkiego,

dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH z Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie.

¹ W trakcie dotychczasowej aktywności zawodowej miałam trzy przerwy, a mianowicie: dwa razy urlop macierzyński i wychowawczy oraz jeden roczny urlop dla poratowania zdrowia (łącznie 4 lata przerwy).

4.1 Omówienie osiągnięcia naukowego

W warunkach nieustannie nasilającej się zmienności i nieprzewidywalności otoczenia, procesów transformacji systemowej i wszechobecnej globalizacji, szybkiego rozwoju techniki i technologii oraz postępujących zmian demograficznych dają się zaobserwować istotne przeobrażenia zachodzące w organizacjach, a w szczególności konieczność ciągłego dostosowywania się do nowych warunków funkcjonowania na rynku. Przekłada się to na daleko idące zmiany w pozycji i roli pracowników na rynku pracy, a mianowicie dużą niepewność i krótkotrwałość zatrudnienia, mobilność zawodową i geograficzną, wzrost adaptacyjności i elastyczności, potrzebę uczenia się przez całe życie, a w szczególności konieczność innego niż dotychczasowy podejścia do kształtowania własnej kariery zawodowej.

W uzasadnieniu podjęcia tematu wskazałam, że kariera zawodowa realizowana w jednej i tej samej organizacji, pozwalająca wykonywać raz wyuczony zawód, aż do osiągnięcia wieku emerytalnego, należy już w zasadzie do przeszłości, a obecne tempo zmian i nowe uwarunkowania zarówno zewnętrzne jak i wewnętrzne sprawiają, iż przewidywania dotyczące rozwoju kariery są coraz trudniejsze. Zajmując się problematyką kształtowania kariery zawodowej od ponad 18 lat zauważyłam istotne przeobrażenia w podejściu do kariery zawodowej zarówno wśród pracowników jak też i ich pracodawców. Wśród najważniejszych jest zastąpienie lojalności pracownika wobec organizacji tzw. lojalnością profesjonalną w ramach wykonywanego zawodu, wzrost znaczenia tzw. kariery poziomej, alternatywnej, polegającej na zdobywaniu nowych specjalności i osiąganiu większego „mistrzostwa w zawodzie”, ciągła akumulacji kapitału kariery i dążenie do zwiększania swojej atrakcyjności na rynku pracy, gotowość do zmiany pracy czy też osobistej odpowiedzialności za kształtowanie własnego rozwoju zawodowego. Ponadto współczesne podejście do kariery odcina się wyraźnie od jej tradycyjnego modelu, na rzecz kariery nieliniowej, nieprzewidywalnej i niestabilnej, realizowanej w wielu organizacjach, na wielu różnych stanowiskach i pozycjach społeczno-zawodowych, nie zawsze usytuowanych coraz wyżej na szczeblach struktury organizacyjnej.

Zmienny i trudno przewidywalny zewnętrzny rynek pracy, który nie jest już w stanie zaoferować jednostce bezpiecznego i stabilnego miejsca pracy, staje się obecnie główną przestrzenią kształtowania współczesnych modeli karier zawodowych. Skutkuje to przeniesieniem odpowiedzialności za kształt i przebieg kariery na jej bezpośredniego realizatora - pracownika, który przez to staje się podmiotem własnej kariery zawodowej przy jednoczesnej marginalizacji w tym zakresie roli organizacji czy innych podmiotów wspierających jej rozwój.

W obszarze kształtowania kariery zawodowej pracowników, szczególnie w kontekście różnic pokoleniowych, daje się zauważyć kilka zagadnień, które do tej pory nie doczekały się satysfakcjonujących rozstrzygnięć teoretycznych i empirycznych.

Za najważniejsze powody uzasadniające wybór tematu monografii uznałam:

- Dużą rolę i znaczenie jakie obecnie przypisuje się problematyce kształtowania kariery zawodowej w zarządzaniu zasobami ludzkimi;
- Chęć kompleksowego spojrzenia na karierę zawodową, jako problem interdyscyplinarny, postrzegany w kontekście świadomie podejmowanych działań prowadzących do realizacji pożądanых celów;
- Rozpoznanie luki badawczej zarówno w obszarze opracowań teoretycznych i badań empirycznych dotyczących kariery zawodowej w kontekście różnic pokoleniowych;

- Potrzebę podjęcia próby uporządkowania i wzbogacenia rozważanych w tym zakresie zagadnień, szczególnie w kontekście wielopokoleniowości;
- Uwzględnienie zróżnicowanego podejścia do kariery zawodowej wśród przedstawicieli różnych pokoleń pracowników jednocześnie koegzystujących na rynku pracy, przez organizacje, praktyków z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, instytucje edukujące, jak też samych zainteresowanych.

Na bazie analizy bogatej literatury przedmiotu zarówno krajowej jak i zagranicznej oraz indywidualnych doświadczeń, zdobytych w trakcie realizacji prac badawczych i projektowych stwierdziłam, że problematyka kształtowania własnej kariery zawodowej nie zawsze była i jest należycie doceniana, szczególnie z perspektywy wielopokoleniowości na rynku pracy.

Wyrażony tu niepokój poznawczy przełożył się na realizację **celu głównego pracy jakim stało się ukazanie w ujęciu historycznym, na tle uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych, zróżnicowanego podejścia do kształtowania własnej kariery zawodowej przedstawicieli różnych pokoleń pracowników, a w szczególności pokolenia Baby Boomers², X i Y.**

Ponadto celami pośrednimi było wskazanie charakterystycznych dla tych grup pokoleniowych wzorów karier oraz poznanie ich subiektywnej oceny przebiegu kariery zawodowej, a także przedstawienie propozycji rekomendacji dotyczących kształtowania kariery zawodowej dla przedstawicieli badanych grup pokoleń, dla instytucji edukacyjnych, praktyki i zarządzających zasobami ludzkimi.

Powyższe cele zrealizowałam zarówno w wymiarze teoretycznym jak i empirycznym. Cele częściowe w warstwie teoretycznej, będące przedmiotem moich dociekań, to przede wszystkim:

- prezentacja terminologii i wyjaśnienia podstawowych pojęć odnoszących się do problematyki kształtowania własnej kariery zawodowej,
- przedstawienie ewolucji podejścia do kształtowania kariery – od tradycyjnego aż po współczesne wraz z określeniem odpowiadających im wzorów i typów karier,
- zidentyfikowanie podstawowych czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, determinujących kształtowanie indywidualnej kariery zawodowej,
- zwrócenie uwagi na rosnące znaczenie zjawiska wielopokoleniowości i jego wpływ na zróżnicowanie podejścia do kształtowania indywidualnej kariery zawodowej,
- prezentacja odmiennego podejścia do kształtowania własnej kariery zawodowej przez przedstawicieli różnych pokoleń pracowników, a w szczególności pokolenia BB, X i Y, oraz wynikających z tego konsekwencji zarówno dla samych zainteresowanych, jak i dla zatrudniających ich organizacji,
- identyfikacja zagadnień i podstawowych kwestii dotyczących prezentowanej problematyki, co może ułatwić przewidywanie rozwoju potencjalnych wzorów karier realizowanych we współczesnym świecie.

Natomiast wśród celów utylitarnych wymieniłam między innymi:

- określenie potencjalnych zmian w podejściu do kształtowania własnej kariery zawodowej przez przedstawicieli pokolenia BB, X i Y w nowych warunkach funkcjonowania (takich jak: transformacja systemowa, globalizacja, konkurencja, niestabilność i niepewność zatrudnienia, gospodarka oparta na wiedzy itp.),

² Pokolenie Baby Boomers w dalszej części opracowania będzie określane skrótem BB.

- przedstawienie wskazówek/rekomendacji dotyczących kształtowania własnej kariery zawodowej, nie tylko dla osób rozpoczynających swoją karierę zawodową, ale także i tych, którzy zmuszeni są do zmiany dotychczasowego miejsca pracy, stanowiska czy zawodu, a więc będących już na pewnym etapie swojej kariery zawodowej, a w szczególności przedstawicieli najstarszego pokolenia BB oraz pokolenia X.
- przedstawienie różnych podejść do kształtowania własnej kariery zawodowej przez badane jednostki, a także zaproponowanie odpowiednich wzorów karier najbardziej typowych dla poszczególnych przedstawicieli badanych pokoleń pracowników.
- przedstawienie propozycji rekomendacji dotyczących kształtowania własnej kariery zawodowej dla przedstawicieli badanych grup pokoleń, dla instytucji edukacyjnych, praktyki i zarządzających zasobami ludzkimi.

Realizacji celów pracy, sformułowaniu tez badawczych oraz ich weryfikacji poświęciłam przegląd literatury krajowej i zagranicznej (w tym wyniki badań wtórnych) oraz własne badania empiryczne (z wykorzystaniem metod ilościowych i jakościowych).

W pracy przyjąłam następującą tezę: Jednostka będąc właścicielem kapitału kariery, musi mieć świadomość tego, że od jej indywidualnej aktywności i zaangażowania w proces kształtowania własnej kariery zawodowej, w dużym stopniu zależy to czy osiągnie ona sukces życiowy i zawodowy. Kluczowym czynnikiem powodzenia we współczesnej karierze, przebiegającej w środowisku dużej niepewności i braku poczucia stabilizacji, bezpieczeństwa i pewności pracy, jest akumulacja kapitału kariery oraz indywidualna zdolność do bycia zatrudnionym, czyli tzw. zatrudnialność, powiązana jednak z możliwością realizacji własnych aspiracji, potrzeb i preferencji.

Ponadto sformułowałam cztery podstawowe tezy badawcze, a mianowicie:

- Podejście do kształtowania kariery zawodowej ulega zmianie z tradycyjnego (liniowego, stabilnego, przewidywalnego, szczeble kariery) do nowoczesnego (nieprzewidywalnego, zmiennego, nieliniowego, bazującego na ciągłej akumulacji kapitału kariery i zwiększaniu zatrudnialności jednostki).
- Dynamiczne zmiany w szeroko rozumianym otoczeniu są zasadniczym powodem wzrostu zaangażowania i bezpośredniej aktywności jednostki w kształtowanie własnej kariery zawodowej.
- Bezpośrednia odpowiedzialność za kształtowanie własnej kariery zawodowej spoczywa w głównej mierze na realizatorze kariery, danej jednostce, będącej właścicielem kapitału kariery, a rola innych podmiotów przybiera raczej charakter marginalny, sprowadzający się przede wszystkim do udzielenia różnego rodzaju form wsparcia.
- Przedstawiciele różnych pokoleń pracowników współistniejących równocześnie na rynku pracy, a w szczególności pokolenia BB, X i Y stosują odmienne podejście do kształtowania własnej kariery zawodowej oraz realizują inne wzory karier zawodowych.

Przyjęte tezy badawcze poddałam weryfikacji w oparciu o przeprowadzone studia literaturowe oraz **badania empiryczne, które realizowałam systematycznie od 1999 r. do czerwca 2015 r.**, a zakres przestrzenny dotyczył przede wszystkim rejonu Dolnego Śląska. Badania ograniczyłam do osób posiadających wyższe wykształcenie licencjackie, inżynierskie lub magisterskie, a respondentami byli w szczególności uczestnicy studiów podyplomowych organizowanych przez Uniwersytet Ekonomiczny i inne uczelnie wyższe we Wrocławiu, Legnicy i Kłodzku, jednocześnie pracownicy dolnośląskich przedsiębiorstw.

Postępowanie badawcze służące rozwiązaniu określonego przeze mnie celu pracy wymagało pewnych zabiegów zarówno koncepcyjnych, jak też instrumentalnych. W celu zebrania niezbędnych danych przyjętą metodą badania w niniejszej pracy była **metoda sondażu diagnostycznego**, a podstawowym narzędziem pomiarowym wykorzystywanym w jej ramach był **kwestionariusz ankiety**. W kolejnych etapach badań kwestionariusz ankiety był przeze mnie modyfikowany i dostosowywany do zmieniających się uwarunkowań i potrzeb.

Przeprowadzone badania ilościowe uzupełniłam **badaniami jakościowymi**, wykorzystując w tym celu wywiad bezpośredni i elementy **metody biograficznej (narracje biograficzne)**, dotyczące subiektywnej oceny przebiegu dotychczasowej kariery zawodowej badanych respondentów, a do analizy danych empirycznych wykorzystałam metody statystyki opisowej.

Założone przeze mnie cele wyznaczyły logikę przyjętej struktury pracy. Posiada ona charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z czterech rozdziałów (trzech teoretycznych i jednego empirycznego), uzupełnionych o wstęp, zakończenie, spisy (literatury, rysunków i tabel) oraz załączniki. Każdy rozdział zakończony jest krótkim podsumowaniem i wnioskami.

Rozdziały teoretyczne powstały na bazie przeglądu literatury krajowej i zagranicznej, a ich celem jest prezentacja i usystematyzowanie dorobku naukowego w zakresie kariery zawodowej pracowników na gruncie nauk o zarządzaniu.

W rozdziale pierwszym przedstawiłam podstawy teoretyczne dotyczące kariery zawodowej w oparciu o studia literatury przedmiotu zarówno krajowej, jak i zagranicznej, zwracając szczególną uwagę na obiektywny i subiektywny wymiar kariery zawodowej oraz zaprezentowałam problematykę kariery w kontekście rozwoju zawodowego jednostki. Zasadniczą treść tego rozdziału stanowi prezentacja wybranych teorii rozwoju kariery zawodowej. Tutaj skoncentrowałam się przede wszystkim na: koncepcji Anny Roy, teoriach rozwoju zawodowego D. E. Supera, modelu preferencji zawodowych J. L. Hollanda oraz koncepcji wyznaczników kariery E. H. Scheina, a wybór powyższych teorii podyktowany był przygotowaniem gruntu do prowadzenia badań i analiz w dalszej części pracy.

Rozdział drugi poświęciłam bardzo ważnemu zagadnieniu, a mianowicie podstawowym przeobrażeniom w podejściu do kariery, ukazując ewolucję od tradycyjnego podejścia po współczesne. Wskazałam tu na podstawowe cechy kariery tradycyjnej, często określanej jako liniowej, sztywnej, przewidywalnej, realizowanej najczęściej w jednej organizacji, a także zwróciłam uwagę na rolę i znaczenie organizacji w rozwoju kariery jednostki, uwzględniając tzw. kontekst organizacyjny kariery. Następnie przedstawiłam nowe paradygmaty istotne z punktu widzenia kształtowania współczesnych karier zawodowych, takie jak permanentne życie w transycie, wymóg elastyczności i wielokrotnej zmiany miejsca i charakteru pracy, a także przeobrażenia w zakresie psychologicznego kontraktu zatrudnienia. Ostatnią część tego rozdziału poświęciłam analizie różnych wzorów i typów karier w powiązaniu z odpowiadającym im podejściem tradycyjnym, współczesnym czy też przejściowym do kształtowania kariery zawodowej.

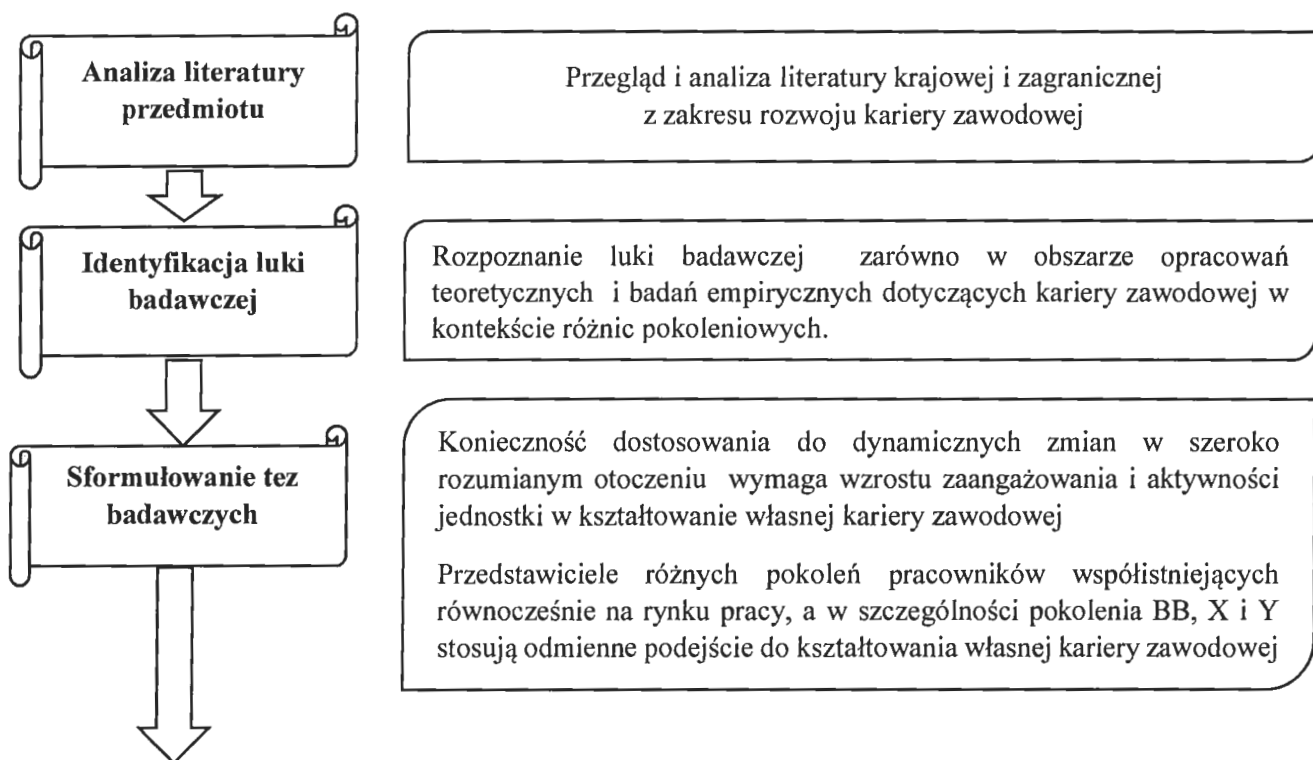
W rozdziale trzecim skoncentrowałam się na zidentyfikowaniu i omówieniu wybranych determinant kształtowania własnej kariery zawodowej. Dokonałam tu klasycznego podziału uwarunkowań na dwie grupy, a mianowicie czynniki zewnętrzne, niezależne od danej jednostki takie jak, czynniki otoczenia zewnętrznego, tzw. dalszego czyli otoczenia międzynarodowego, krajowego i lokalnego oraz otoczenia bliższego, dotyczące organizacji czyli aktualnego bądź potencjalnego pracodawcy oraz uwarunkowań środowiskowych. Drugą grupę stanowiły czynniki wewnętrzne bezpośrednio związane i zależne od danej jednostki, a w szczególności: posiadane zdolności i

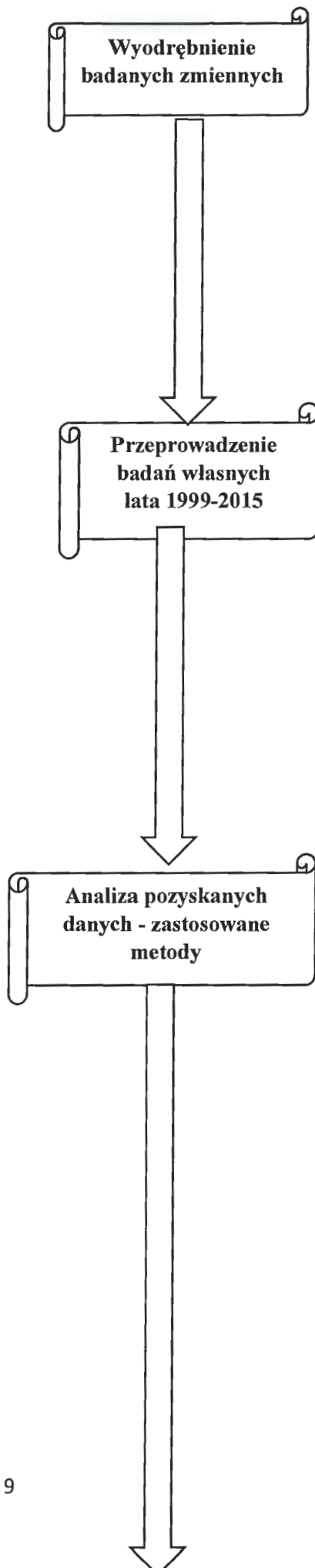
umiejętności, zainteresowania, poziom kompetencji zawodowych, doświadczenie zawodowe, wykształcenie, stan zdrowia, cechy charakteru, poziom motywacji, cechy osobowe i osobowościowe, temperament, odczuwane potrzeby i aspiracje, system wartości, adaptacyjność, otwartość na zmiany, mobilności, dążenie do ustawicznego uczenia się i tym podobne. Relatywnie dużo miejsca poświęciłam także roli i znaczeniu kompetencji emocjonalnych oraz umiejętności zarządzania czasem w osiąganiu sukcesu w realizacji kariery zawodowej. Mając na względzie cel pracy, odrębne miejsce przeznaczyłam też analizie kategorii kapitału kariery i zatrudnialności jako bardzo ważnych czynników w procesie kształtowania własnej kariery zawodowej we współczesnej rzeczywistości.

Rozdział czwarty stanowi część badawczą pracy, dotyczącą analizy i oceny podejścia do kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokoleń BB, X i Y. Na początku przedstawiłam ogólną charakterystykę zjawiska wielopokoleniowości na rynku pracy, dokonując prezentacji poszczególnych grup pokoleń. Skupiłam się głównie na identyfikacji dużego zróżnicowania w podejściu do pracy jak i własnej kariery przez wybrane generacje pracowników, a także na wyodrębnieniu ich odmiennych cech, motywacji, potrzeb i aspiracji. Analiza ta stanowiła płaszczyznę do przeprowadzenia badań właściwych, dotyczących ukazania w ujęciu historycznym zróżnicowanego podejścia do kształtowania własnej kariery zawodowej przez wybranych przedstawicieli trzech pokoleń pracowników - BB, X i Y.

W zakończeniu pracy sformułowałam najważniejsze wnioski wynikające z przeprowadzonych badań, które to pozwoliły na weryfikację wyznaczonych tez badawczych. Następnie dokonałam syntezy poziomu realizacji wyznaczonych celów pracy, dzięki czemu możliwe było ograniczenie zidentyfikowanych luk poznawczych i określenie wkładu pracy w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu. Zwróciłam również uwagę na ograniczenia przeprowadzonych badań empirycznych, formułując jednocześnie kierunki dla dalszych badań. Integralną część pracy stanowią załączniki, w których zawarłam pełne wersje narzędzi badawczych wykorzystywanych podczas prowadzonych badań empirycznych, a także narracje biograficzne przebiegu rozwoju kariery zawodowej trzech respondentów.

Organizację całego procesu badawczego przedstawiłam na rysunku 1.





Identyfikacja podstawowych badanych zmiennych dotyczących kształtowania własnej kariery zawodowej takich jak: planowanie kariery, mobilność zawodowa i geograficzna, sposoby finansowania rozwoju, równowaga praca-życie, bezpieczeństwo i stabilizacja, realizacja aspiracji i predyspozycji itp.

Opracowywanie kwestionariuszy ankiet do badań w ramach poszczególnych etapów.

Etap I 1999-2005 r.

Badani 237 osób: przedstawiciele pokolenia BB – 86 osób, przedstawiciele pokolenia X – 151 osób.

Etap II 2006-2009 r.

Badani 310 osób: przedstawiciele pokolenia BB – 60 osób
przedstawiciele pokolenia X – 138 osób
przedstawiciele pokolenia Y – 112 osób

Etap III 2010-2015 r.

Badani 436 osób: przedstawiciele pokolenia X – 172 osoby
przedstawiciele pokolenia Y – 264 osoby

Metody statystyki opisowej, test zgodności χ^2 niezależności Pearsona. Jako statystycznie istotne określono te zmienne, których prawdopodobieństwo było mniejsze od 0,05. Dla tabel dwudzielnych zastosowano poprawkę Yatesa.

W celu określenia tendencji w podejściu do kariery poszczególnych przedstawicieli badanych pokoleń obliczono test proporcji – tzw. test dla dwóch wskaźników struktury, dla wszystkich kombinacji powiązań pokoleń z etapami badania.

Metody dydaktyczno-diagnostycznych z wykorzystaniem kwestionariusza „Moja kariera” E. H. Scheina oraz „Auto-testu zainteresowań i preferencji zawodowych”.

Metody jakościowe:

Metody wywiadu bezpośredniego, dotyczące interpretacji pojęcia kariery zawodowej i roli organizacji w rozwoju zawodowym jednostki.

Elementy metody biograficznej – narracje biograficzne dotyczące subiektywnej oceny przebiegu dotychczasowej kariery zawodowej przez przedstawicieli badanych pokoleń pracowników.

SP

Sformułowanie wniosków i wzbogacenie literatury przedmiotu o wyniki badań, a także propozycja redefinicji kariery i wzorów karier typowych dla przedstawicieli poszczególnych pokoleń.

Opracowanie rekomendacji dotyczących kształtowania kariery zawodowej dla organizacji, działów HR, menedżerów i Instytucji Edukacyjnych oraz przedstawicieli różnych pokoleń.

Wskazanie ograniczeń badawczych i kierunków dalszych badań.

Rysunek 1. Organizacja przebiegu procesu badawczego.

Źródło: A. Smolbik-Jęczmień (2017), *Kształtowanie własnej kariery zawodowej w kontekście wielopokoleniowości*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław, s. 155.

Zakres czasowy prezentowanych w pracy badań podzieliłam na trzy okresy:

- Pierwszy, obejmujący okres od 1999 roku do początku 2005 roku, w którym to karierę zawodową przedstawicieli pokolenia BB i X kształtowały w szczególności uwarunkowania zewnętrzne zarówno przed jak i po transformacji systemowej w Polsce. Badani w tym okresie należeli przede wszystkim do najstarszego pokolenia, prawie cały okres swojej edukacji przed podjęciem studiów wyższych przeżywali w poprzednim ustroju, a przeważająca ich część ukończyła w tym ustroju także studia. Pozostali przedstawiciele pokolenia X ukończyli w poprzednim ustroju szkołę podstawową i średnią, a także znacząca część z nich ukończyła w tym okresie również studia wyższe [Rutka, Czerska 2014, s. 295].³
- Drugi okres, stanowił czas bezpośrednio po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku (skutkujący między innymi otwarciem granic, możliwością edukacji poza granicami kraju, swobodnym przepływem kapitału i pracy itp.). Badani w tym okresie, ukończyli w poprzednim ustroju szkołę podstawową, a znacząca ich część zdała wówczas maturę, a dalszy etap ich edukacji przypadał już na zmiany systemowe i kształtowany był przez szybko zmieniającą się rzeczywistość. Na tle tych uwarunkowań analizowałam kształtowanie własnej kariery zawodowej przez najstarsze pokolenie BB (w oparciu o analizę losów absolwentów) oraz kolejne pokolenia pojawiające się na rynku pracy, a mianowicie pokolenie X i Y, badania te obejmowały przedział czasowy od 2006 do 2009 roku.
- Okres trzeci, obejmujący lata 2010-2015, czyli czas w którym członkostwo Polski w Unii Europejskiej miało już swoją historię, przedstawiłam podejście do kształtowania własnej kariery zawodowej już tylko przez przedstawicieli pokolenia X i Y, zwracając szczególną uwagę na nowe uwarunkowania zewnętrzne i ich wpływ na postawy wobec pracy i życia badanych respondentów.

³ Badania wśród słuchaczy studiów podyplomowych dotyczące profilu nastawień kadry kierowniczej w latach 1994–2013, prowadzone były przez Profesora Ryszarda Rutkę i Profesor Małgorzatę Czerską z Instytutu Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Zob. szerzej: [Rutka, Czerska 2014, s. 285-299].

Pozwoliło mi to uchwycić istniejące różnice w podejściu do pracy i kariery zawodowej poszczególnych przedstawicieli pokoleń w danym etapie badania. Konsekwencją tego jest przedstawienie w formie tabeli zróżnicowanego podejścia do kariery zawodowej wśród badanych przedstawicieli pokolenia BB, X i Y w rozbiciu na poszczególne etapy badań (tabela 4.37).

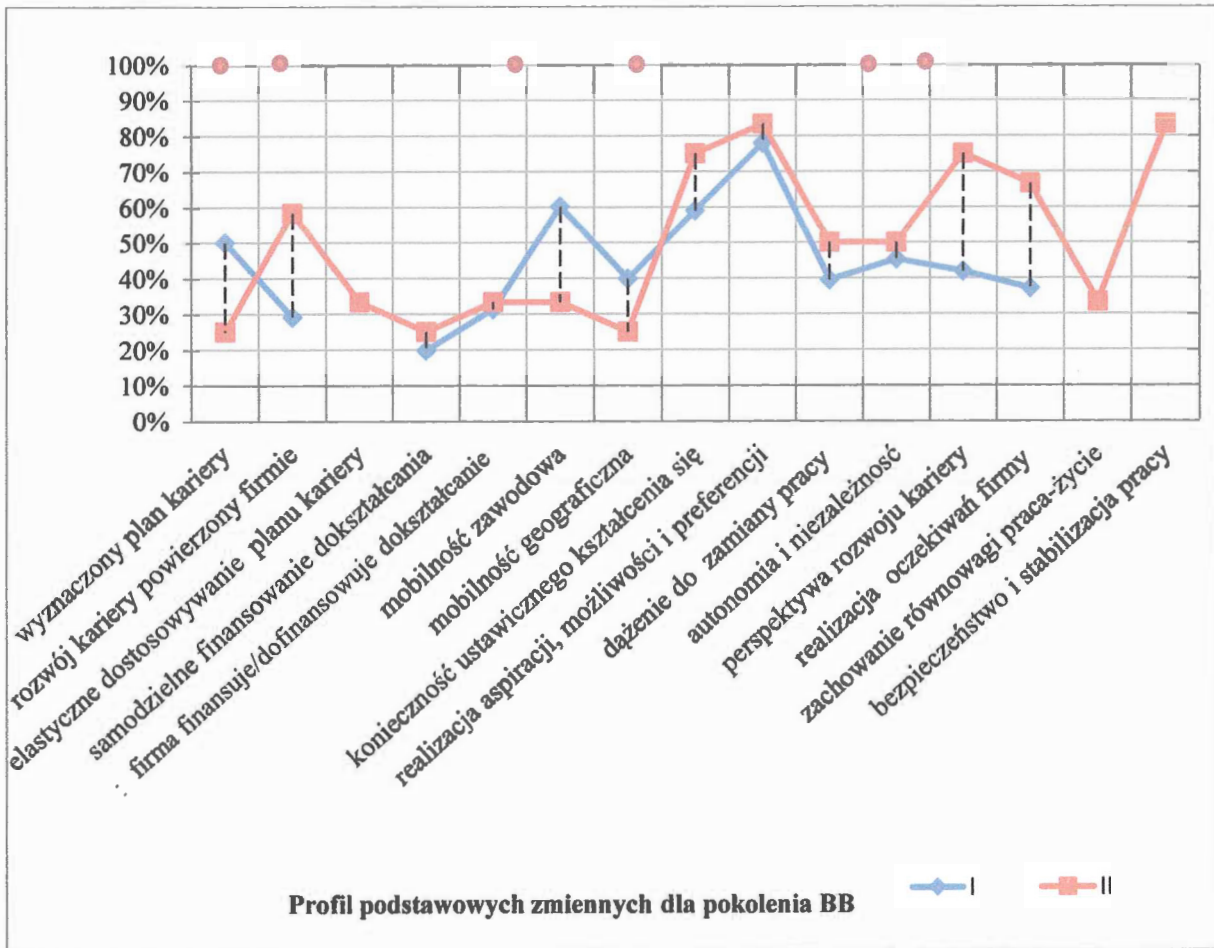
Jednakże, aby pokazać rzeczywiste różnice w badanych grupach pokoleń i ewolucje podejścia do kształtowania karier na przykładzie badanej grupy pokoleniowej, zastosowałam dodatkowo poprzeczną analizę porównawczą wśród przedstawicieli badanych pokoleń Y, X i BB zarówno w układzie poszczególnych etapów badań, jak też między pokoleniami w ramach danego etapu badań.

W związku z tym, dokonałam wyboru zestawu 15 zmiennych, które umożliwiły mi ukazanie podstawowych różnic w podejściu do kariery stosowanym przez respondentów – tradycyjnym czy współczesnym. Do wyróżnionych zmiennych zaliczyłam: wyznaczony plan kariery, rozwój kariery powierzony firmie, elastyczne dostosowywanie planu kariery do wymogów rynku pracy, samodzielne finansowanie dalszego kształcenia, finansowanie przez firmę/dofinansowanie kształcenia, mobilność zawodowa i geograficzna, konieczność ustawicznego kształcenia się, realizacja aspiracji, możliwości i preferencji, gotowość do zmiany pracy, perspektywa rozwoju kariery, realizacja oczekiwań firmy, autonomia i niezależność, zachowanie równowagi praca-życie oraz bezpieczeństwo i stabilizacja pracy.

Na podstawie przeprowadzonych analiz porównawczych sporządziłam wykresy profili podstawowych zmiennych dla przedstawicieli wszystkich badanych pokoleń BB, X i Y, uzyskując graficzną prezentację tendencji w podejściu do kariery każdego pokolenia.

Jak wynika z zaprezentowanego na rysunku 3 profilu charakteryzującego przedstawicieli najstarszego pokolenia BB, dają się zauważyć wyraźne tendencje do tradycyjnego podejścia do kariery. Przejawem tego są w szczególności: dążenie do zachowania bezpieczeństwa i stabilizacji pracy (ponad 80% w II etapie badań), zdecydowanie się na realizację kariery zgodnie z oczekiwaniami pracodawcy (wzrost z 37% do 67% w II etapie badań), zmniejszenie o połowę własnej aktywności w opracowaniu planu kariery czy wręcz niemal dwukrotny wzrost wskazań dotyczący powierzenia rozwoju swojej kariery firmie, jak też obniżenie gotowości do mobilności zawodowej i geograficznej.

W świetle uzyskanych wyników badań można też zaobserwować przejawianie przez badanych przedstawicieli pokolenia BB pewnych nowoczesnych postaw wobec kariery, a mianowicie: wzrostu świadomości konieczności ustawicznego kształcenia się, poszukiwania pracy umożliwiającej realizację aspiracji, możliwości i predyspozycji czy posiadania perspektywy rozwoju własnej kariery zawodowej (zob. rys.3).

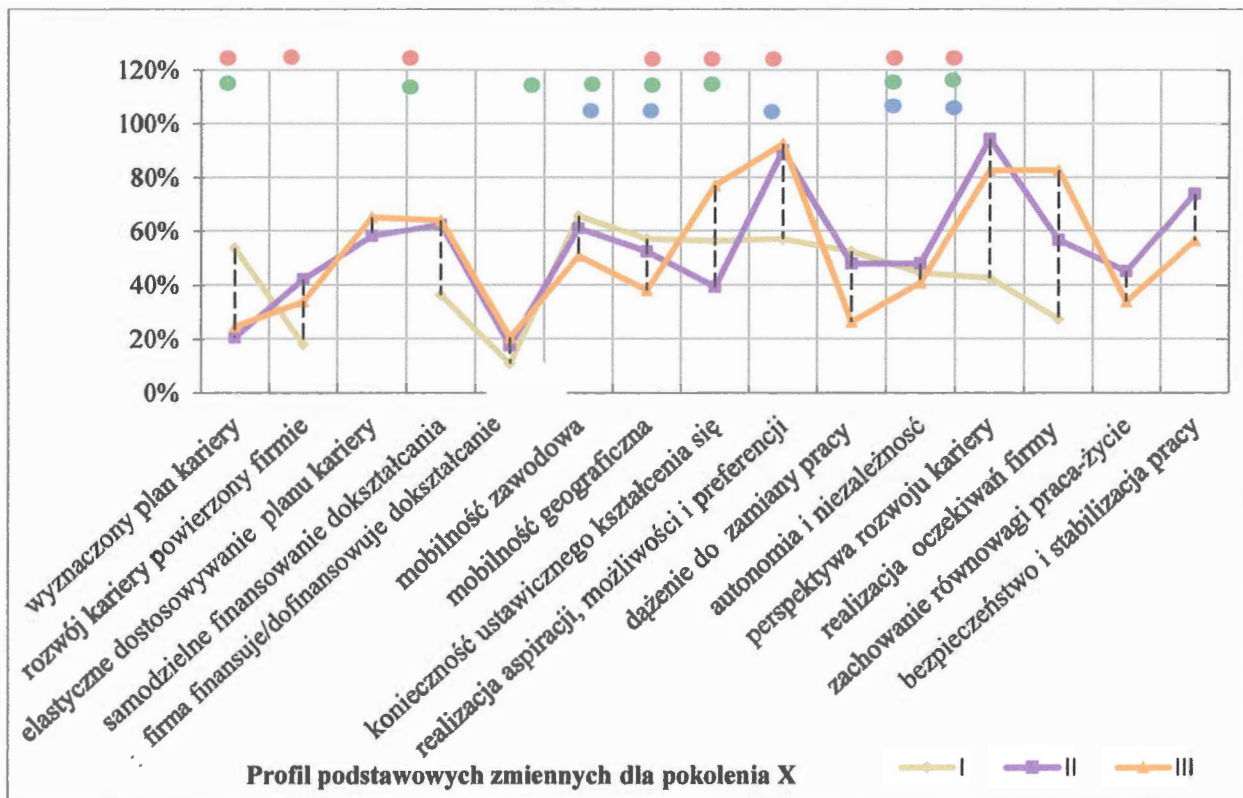


Oznaczenie na wykresie: ● – różnica między etapami I i II jest istotna statystycznie ($p < 0,05$).

Rysunek 3. Wykres profilu podstawowych zmiennych charakteryzujących podejście do kształtowania kariery dla przedstawicieli pokolenia BB w I i II etapie badań

Źródło: opracowanie własne.

Profil podstawowych zmiennych charakteryzujących podejście do kształtowania własnej kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia X, wskazuje wiele istotnych statystycznie różnic dotyczących wszystkich etapów badań. Dokonując analizy porównawczej w poszczególnych etapach badań, stwierdziłam, iż badane pokolenie X przejawia w znacznej mierze już nowoczesne podejście do kariery zawodowej. Potwierdzeniem tego jest zmniejszenie dążenia respondentów do stabilizacji i pewności pracy (z 74% w II etapie do 56,4% w III etapie badań). Ponadto w etapie tym prawie dwukrotnie zwiększyła się wśród badanych świadomość konieczności ciągłego kształcenia się i rozwoju, tak by można było sprostać warunkom realizacji współczesnej kariery. Jeszcze w I etapie ponad połowa przedstawicieli pokolenia X wyznaczała sobie plan kariery, natomiast w III etapie już tylko jedna czwarta badanych, uważając że w obecnych warunkach kształtowania kariery zawodowej należy raczej elastycznie dostosowywać plan kariery do wymagań rynku pracy (zob. rys. 4).



Oznaczenia na wykresie:

- – różnica między etapami I i II jest istotna statystycznie ($p < 0,05$)
- – różnica między etapami I i III jest istotna statystycznie ($p < 0,05$)
- – różnica między etapami II i III jest istotna statystycznie ($p < 0,05$)

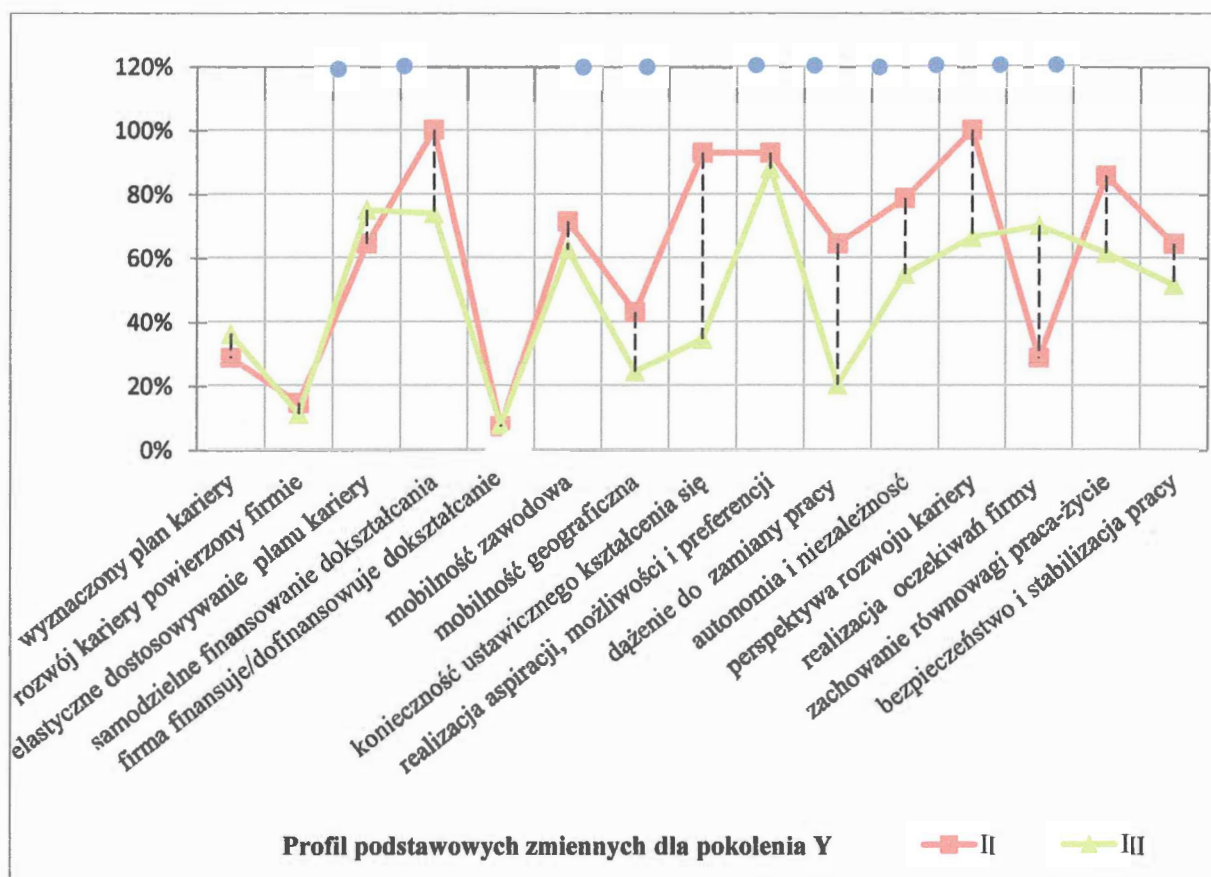
Rysunek 4. Wykres profilu podstawowych zmiennych charakteryzujących podejście do kształtowania kariery dla przedstawicieli pokolenia X w I, II i III etapie badań

Źródło: opracowanie własne.

Również daje się zauważyć bardzo mały udział wsparcia finansowego firmy w proces kształcenia (wzrost z 10% do 20% w III etapie badań) i ponoszenie indywidualnej odpowiedzialności jednostki za swój dalszy rozwój (odpowiednio z 36% do 64%). Wyznacznikiem współczesnego podejścia do kariery tej grupy respondentów, jest także posiadanie perspektywy realizacji swojej kariery, które wykazuje tendencją wzrostową szczególnie między I i II etapem badań.

W obliczu uzyskanych wyników można jednak zauważyć, iż badani przedstawiciele pokolenia X wykazują także pewne oznaki tradycyjnego pojmowania kariery zawodowej. Przejawem tego jest wzrost ich dążenia do realizacji oczekiwań firmy i tym samym uzyskania awansu (z 27% do 82,6% w III etapie badań) czy też obniżenie gotowości do zmiany pracy (odpowiednio z 52,3% do 26,2% w III etapie), oraz mobilności zawodowej i geograficznej.

Profil podstawowych zmiennych charakteryzujących podejście do kształtowania kariery przez przedstawicieli pokolenia Y w II i III etapie badań przedstawiłam na rysunku 5.



Oznaczenia na wykresie: • – różnica między etapem II i III jest istotna statystycznie ($p < 0,05$).

Rysunek 5. Wykres profilu podstawowych zmiennych charakteryzujących podejście do kształtowania kariery dla przedstawicieli pokolenia Y w II i III etapie badań

Źródło: opracowanie własne.

W świetle uzyskanych wyników stwierdziłam, iż badani przedstawiciele najmłodszego pokolenia Y w większości wykazują już współczesne podejście do kariery zawodowej⁴. Niemniej jednak, analizując tendencję między II i III etapem badań, można zauważyć wśród badanych respondentów pewne osłabienie niektórych zmiennych określających nowy model kariery. Dotyczy to w szczególności takich zmiennych, jak: dążenie do zachowania równowagi praca – życie (spadek z 85,7% do 61,4%), gotowość do zmiany pracy (zmniejszenie z 64,3% aż do 20,1%), mobilność geograficzna (z 43% do 24%) czy też konieczność ustawicznego kształcenia (zmiana z niemal 93% aż do 35% badanych).

Generalnie jednak daje się zauważyć, iż przedstawiciele pokolenia Y samodzielnie wyznaczają plan swojej kariery zawodowej oraz bardzo rzadko jej rozwój powierzają swojemu pracodawcy, wiedząc że ich perspektywa zatrudnienia nie jest długoterminowa. Ze względu na to, starają się plan swojej kariery elastycznie dostosowywać zarówno do uwarunkowań rynkowych, jak i do oczekiwań firmy. Są w pełni świadomi ponoszenia głównej odpowiedzialności za swój rozwój i związane z nim doksztalcenie, dlatego też na bardzo niskim poziomie wskazują wsparcie udzielane w tym zakresie przez firmy. Jeszcze w II etapie badań każdy respondent samodzielnie pokrywał koszty swojej dalszej edukacji, natomiast już w III tylko trzy czwarte badanych, pozostali poszukiwali różnych innych form wsparcia (fundusze unijne, rodzina, firma).

⁴ W zmiennych poddanych analizie zauważa się wiele istotnych statystycznie różnic dotyczących etapów badań.

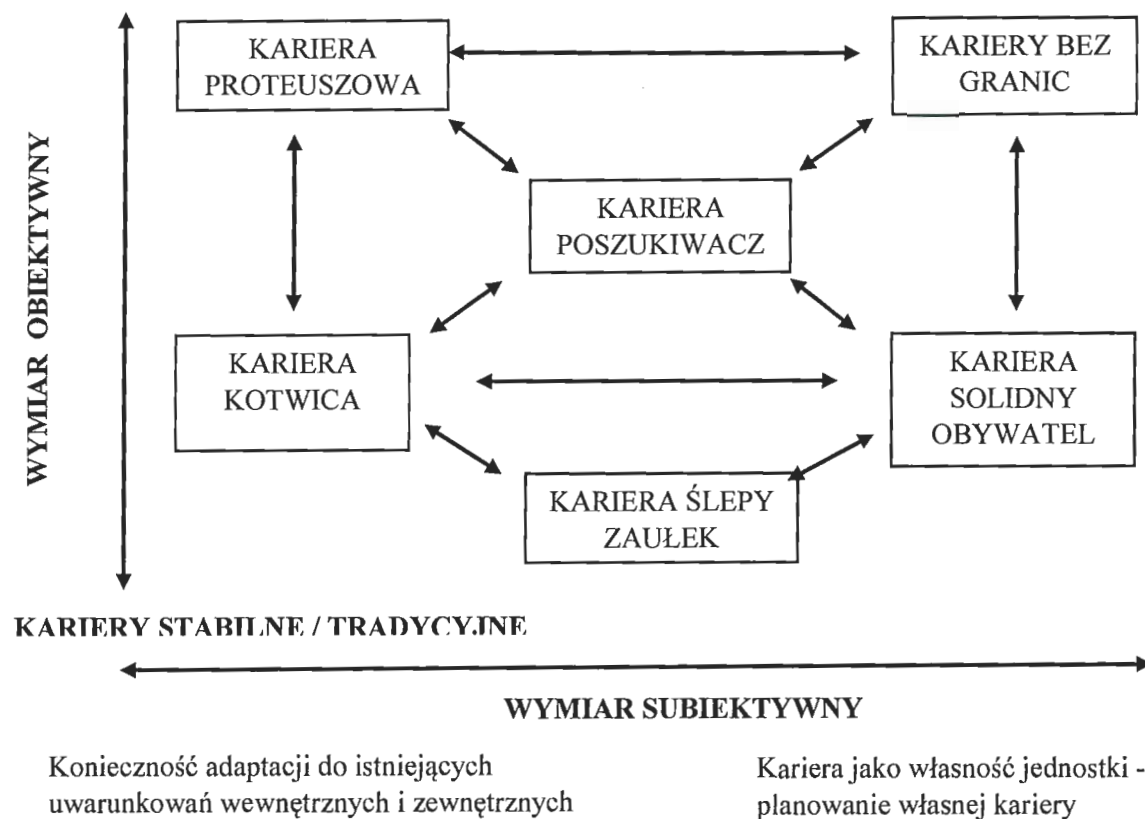
Podjęłam też próbę skonstruowania typologii wzorów karier zawodowych, która uwzględniała dwa podstawowe aspekty kariery, obiektywny i subiektywny oraz relacje zachodzące między nimi. W wyniku analizy danych ilościowych jak i jakościowych, którymi były głównie wywiady pogłębione dotyczące historii życia zawodowego badanych, określiłam dwa wymiary stanowiące podstawę zaproponowanej typologii wzorów karier⁵.

Wymiar pierwszy wiąże się z obiektywnym aspektem kariery (szerzej przedstawionym w rozdziale I) i przedstawiono go jako „*continuum*” między karierami stabilnymi, przewidywalnymi i liniowymi, a karierami zmiennymi, elastycznymi i raczej nieprzewidywalnymi.

Natomiast wymiar drugi odnosi się do subiektywnych aspektów kariery i przedstawiono go jako „*continuum*” między planowaniem własnej kariery zawodowej i indywidualnym zaangażowaniem w jej rozwój, wymagającej inicjatywy i aktywności jednostki, a uwarunkowaniami zewnętrznymi i wewnętrznymi determinującymi przebieg kariery, wymagającymi dostosowania się jednostki do istniejących ograniczeń (szerzej przedstawionymi w rozdziale III).

Uwzględniając te dwa wymiary zaproponowałam typologię wzorów karier typowych dla przedstawicieli różnych pokoleń pracowników, a mianowicie: „Kariera kotwica”, „Kariera ślepy zaułek” inaczej określana jako „uwięzieni/zagubieni”, „Kariera patchwork”, „Kariera bez granic”, „Kariera proteuszowa”, „Kariera poszukiwacza” i „Kariera solidny obywatel” (zob. rys. 6).

KARIERY ZMIENNE / WSPÓŁCZESNE



Rysunek 6. Typy wzorów karier zawodowych charakterystyczne dla przedstawicieli badanych grup pokoleń

⁵ Inspiracją do takiego podejścia była typologia znaczeń migracji w życiu zawodowym zaproponowana przez I. Grabowską – Łusińską oraz wzory karier zawodowych opisywane przez M. Domecką i A. Mrozowickiego. Zob. szerzej [Grabowska – Łusińska 2012, s.142-143; Domecka, Mrozowicki 2008, 2010].

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Natomiast przyporządkowanie wzorów karier do badanych przedstawicieli pokoleń zaprezentowałam w tabeli 4.37 omawianej pracy.

Analizując procesy kształtowania własnej kariery zawodowej nie sposób pominąć jej subiektywnego aspektu, określającego jak konkretna jednostka postrzega i ocenia wszystkie zdarzenia mające wpływ na jej życie osobiste i zawodowe. Poznanie i interpretacja historii zawodowych poszczególnych respondentów dopełniła przeprowadzoną przeze mnie analizę badań ilościowych.⁶ Na podstawie tych szczerych wypowiedzi mogłam bliżej zapoznać się z najważniejszymi dla respondentów sukcesami jakie odnieśli w swojej karierze oraz co (lub kto) im w tym pomógł (lub przeszkodził), problemami czy porażkami, którym musieli stawić czoła, a także ogólnymi odczuciami odnośnie oceny własnej drogi życiowej i zawodowej.

Respondenci mieli też możliwość przeprowadzenia „szczerzej rozmowy z samym sobą”, mogli zobaczyć z boku swoje dotychczasowe życie jako pewną już całość, oraz dokonać subiektywnej interpretacji różnych zdarzeń, przypadków, wpływu różnych okoliczności i przeciwności losu na przebieg własnej kariery. Zaowocowało to wieloma bardzo interesującymi, krótkimi historiami kariery zawodowej dotyczącej przedstawicieli badanych pokoleń, a także trzema obszernymi opisami całego przebiegu rozwoju kariery zawodowej zamieszczonymi w załączniku nr 5 omawianej monografii.

Analiza subiektywnej oceny przebiegu karier zawodowych badanych respondentów dostarczyła mi barwnego i pełnego obrazu uwarunkowań towarzyszących temu procesowi – zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Stanowiła też cenne źródło wiedzy o istniejących mechanizmach, procedurach czy schematach postępowania dotyczących pozytywnych i negatywnych działań w zakresie rozwoju zawodowego pracowników w różnych organizacjach, co pozwoliło mi na dokładne zapoznanie się z przejawianymi postawami i zachowaniami reprezentowanymi przez dane jednostki wobec pracy, kariery czy współpracowników.

Zaprezentowane w pracy rozważania teoretyczne oraz przeprowadzone badania empiryczne pozwoliły na sformułowanie określonych wniosków:

- Nowe wyzwania współczesnego świata, w której zaczynają dominować nowe wymiary kariery, wychodzące już poza przestrzeń organizacyjną jednego pracodawcy czy nawet granic danego kraju, stwarzają duże wymagania, którym muszą sprostać wszyscy realizatorzy karier, niezależnie od ich przynależności pokoleniowej. Są to w szczególności: umiejętność kształtowania kariery w kontekście całego swojego życia, zdolności adaptacyjne i elastyczność działania, duża mobilność, umiejętność zarządzania wiedzą, planowania czasu i zadań, komunikowania się na odległość i budowania poczucia zintegrowania z wirtualnymi współpracownikami, samodyscyplina, kreatywność, innowacyjność oraz gotowość do podejmowania ryzyka.
- Współczesna kariera staje się własnością danej jednostki, która kształtuje swoją spójną tożsamość profesjonalną, wynikającą przede wszystkim z jej wcześniejszych doświadczeń zawodowych, a nie tylko z przynależności do organizacji, jak miało to miejsce w tradycyjnym

⁶ Przyjmuje się bowiem, że biografia stanowi swoiste „studium przypadku kariery,” gdzie można między innymi wyróżnić kariery zorganizowane intencjonalnie, a więc oparte na wyznaczaniu planu kariery i aktywnym kształtowaniu własnego życia zawodowego oraz kariery przypadkowe, gdzie jednostka traci kontrolę nad własnym losem i biernie zdaje się na istniejące uwarunkowania zewnętrzne [Hughes 1997, s. 390; Schutze 1984, za: Domecka, Mrozowski 2008, s.138-139].

modelu kariery. Kształtowanie własnej kariery zawodowej należy pojmować jako całonizyczny proces, pomagający jednostce odnaleźć swoje miejsce na trudnym i złożonym rynku pracy oraz wskazujący, jak dostosować preferencje i zdolności do pojawiających się na tym rynku różnych okazji i szans.

- Rozwój kariery powinien być ściśle związany ze świadomym wykorzystaniem własnych „rynkowych zdolności i umiejętności”, które powinny zakładać także awans poziomy, a nie tylko, jak to miało miejsce w tradycyjnym podejściu do kariery – charakterystycznym bardziej dla pokolenia BB i X – pionowe wspinanie się po szczeblach drabiny, aż na szczyt struktury organizacyjnej firmy.
- Czynnikiem decydującym o sukcesie we współczesnej karierze zawodowej jest też ciągle budowanie kapitału kariery – przez który w niniejszej pracy rozumiano kapitał doświadczenia, edukacji, językowy, społeczny, przedsiębiorczości i kompetencji wirtualnych. Akumulacja kapitału kariery stawia wymagania w stosunku do wszystkich realizatorów kariery niezależnie od przynależności pokoleniowej, dotyczące umiejętności samokierowania i wyznaczania celów, zdolności do skutecznego komunikowania się ze wszystkimi, tworzenia i podtrzymywania osobistych i zawodowych relacji, myślenia kreatywnego i proaktywnego działania, a także ustawicznego kształcenia i doskonalenia.
- Przedstawiciele badanych pokoleń pracowników, szczególnie X i Y w zdecydowanej większości przejawiają już nowoczesne podejście do kształtowania własnej kariery zawodowej, realizując odpowiadające mu wzory karier jak: „Kariera bez granic”, „Patchwork,” czy „Poszukiwacz” . Warto podkreślić, że niektórzy przedstawiciele najstarszego pokolenia BB, oprócz tradycyjnych wzorów kariery takich jak: „Kotwica” „Solidny obywatel,” czy „Ślepa uliczka”, realizowali też współczesne wzory kariery, takie jak „Patchwork.” Wynikało to z dużego zaangażowania własnego w rozwój swojej kariery zawodowej, poszukiwania dla siebie pracy stanowiącej nowe wyzwania i możliwości dalszego rozwoju.
- Świadomość dużej roli „zatrudnialności”, nie tylko w procesie kształtowania własnej kariery zawodowej, ale też dla utrzymania ciągłej aktywności zawodowej i uniknięcia statusu bezrobotnego, była najbardziej charakterystyczna dla przedstawicieli pokolenia X i Y, ale także młodszy przedstawiciele pokolenia BB dzielali to stanowisko i przejawiali postawy proaktywne.
- Wyniki badania wykazały wyraźną tendencję do kształtowania tożsamości profesjonalnej i gromadzenia kompetencji przenośnych przez przedstawicieli pokolenia Y i częściowo X, natomiast wśród przedstawicieli najstarszego pokolenia BB dominowała jeszcze skłonność do budowania tożsamości organizacyjnej, powiązanej z dużym poczuciem lojalności wobec pracodawcy.
- Uwzględniając istniejące uwarunkowania zewnętrzne, a w szczególności oddziaływanie procesów transformacji systemowej i przystąpienia naszego kraju do Unii Europejskiej, przedstawiciele wszystkich pokoleń pracowników nie mogą nadal oczekiwać możliwości rozwoju tradycyjnej kariery, stabilnej, przewidywalnej i traktowanej najczęściej w kontekście awansu pionowego. Obecnie niezbędna staje się ustawiczna analiza otoczenia biznesowego, a wybór dalszej ścieżki edukacyjnej, profilu studiów czy też doskonalenia zawodowego powinien się opierać przede wszystkim na tym, co może będzie przydatne już w niedalekiej przyszłości, a więc na analizie szerokiego rynku pracy.

Przeprowadzone przeze mnie badania mają jednak pewne ograniczenia, a mianowicie zaprezentowane w pracy podejścia do rozwoju kariery zawodowej wśród przedstawicieli badanych pokoleń pracowników nie mają charakteru reprezentatywnego, stanowią jednakże ilustrację zachodzącego trendu. Wiele kwestii można by rozwinąć, co stanowi dla mnie kolejne wyzwanie, którego podstawą byłyby konieczność rozszerzenia badań przede wszystkim o ich aspekt przestrzenny i czasowy. Fakt, że zaprezentowane wnioski dotyczyły przede wszystkim wybranych przedstawicieli pokoleń pracowników z obszaru Dolnego Śląska, można byłoby rozważyć w przyszłości analizę badanego problemu w skali całego kraju. Za istotny kierunek dalszych badań empirycznych w tym obszarze należy uznać pojawiające się dopiero na rynku pracy pokolenie Z, obecnych 21-latków, którzy to kończąc zasadniczy etap swojej kariery edukacyjnej, rozpoczynają aktywność zawodową i tym samym kształtowanie własnej kariery.

Będąc świadomą tych ograniczeń można jednak uznać, że zastosowana metodyka badań oraz osobiste ich przeprowadzanie przez długi okres czasu (od 1999 do 2015 roku), dostarczyły materiału na tyle bogatego i wartościowego, że cel pracy został osiągnięty. Można przy tym przypuszczać, że badania otworzą pole do dalszych pogłębionych analiz na temat kształtowania kariery zawodowej w kontekście różnic pokoleniowych, szczególnie że obserwujemy szybki proces starzenia się naszego społeczeństwa i koegzystowanie na rynku pracy czterech istotnie różniących się od siebie pokoleń.

Przedstawione w monografii rekomendacje dla menedżerów, instytucji edukacyjnych jak i przedstawicieli badanych pokoleń mogą wskazywać na kierunki doskonalenia istniejących rozwiązań w zakresie kształtowania rozwoju zawodowego pracowników. Rezultaty przeprowadzonych badań empirycznych i analiz mogą też stanowić źródło inspiracji dla przyszłych badań w obszarze rozwoju zawodowego pracowników w kontekście różnic pokoleniowych, z uwzględnieniem wchodzącego już na rynek pracy najmłodszego pokolenia Z, które jeszcze bardziej różni się od swoich poprzedników.

Problematyka ta, niewątpliwie jest nie tylko ciekawa – choćby ze względu na odmienne postawy i zachowania poszczególnych przedstawicieli pokoleń, ale także na możliwości wykorzystania tych różnic jako szansy dla zwiększenia efektywności pracy, wzajemnego szacunku czy chętnego dzielenia się wiedzą i doświadczeniem życiowym – ale i bardzo aktualna i wymagająca dalszych badań w tym obszarze.

Wyrażam nadzieję, iż pomimo pewnych ograniczeń we wskazanej pracy udało mi przedstawić problematykę kształtowania kariery zawodowej w aspekcie różnic pokoleniowych, ocenić i opisać podstawowe determinanty rozwoju kariery oraz sformułować rekomendacje zarówno dla menedżerów, instytucji edukacyjnych jak i przedstawicieli badanych pokoleń, mogące wskazywać na kierunki doskonalenia istniejących rozwiązań w zakresie rozwoju zawodowego pracowników.

Za najważniejsze, moim zdaniem, osiągnięcia naukowe wskazanego opracowania, posiadające walor oryginalności można uznać:

- dokonanie systematyzacji, jak również rozszerzenia istniejącego dorobku naukowego oraz wykazanie się krytycznym podejściem do istniejących koncepcji dotyczących kształtowania kariery zawodowej i zaproponowanie własnego określenia kariery zawodowej;
- podjęcie próby uporządkowania pojęć zarówno w tradycyjnym, jak i współczesnym modelu kariery oraz powiązania ich z podejściem do kariery przedstawicieli różnych pokoleń pracowników BB, X czy Y w trzech etapach badawczych, obejmujących łącznie okres od 1999 do 2015 r.;
- wzbogacenie prowadzonej analizy o uwarunkowania zewnętrzne – zarówno przed transformacją systemową w Polsce, jak i po niej, oraz po wejściu naszego kraju do Unii Europejskiej, oraz

uwarunkowania wewnętrzne (z podkreśleniem istotnej roli umiejętności zarządzania czasem i kompetencji emocjonalnych), wpływające na proces kształtowania własnej kariery zawodowej wśród przedstawicieli badanych pokoleń pracowników BB, X i Y ;

- przedstawienie nowego spojrzenia na karierę, szczególnie od strony jednostki, a więc podmiotu kariery, określanego też mianem „właściciela kapitału kariery”, w powiązaniu z przynależnością do danej grupy pokoleniowej;
- podjęcie próby przyporządkowania różnych wzorów karier, zarówno tradycyjnych, jak i współczesnych, do poszczególnych przedstawicieli badanych pokoleń, co może również stanowić cenną informację dla pracodawców, dotyczącą realizowanej polityki personalnej w organizacji;
- przedstawienie rekomendacji dla praktyki, menedżerów, instytucji edukacyjnych i przedstawicieli poszczególnych pokoleń, dotyczących kształtowania kariery zawodowej we współczesnych warunkach.
- zastosowanie w procesie badawczym, oprócz metod ilościowych, również podejścia jakościowego, w tym elementów metody narracji biograficznej i studium przypadków, pozwoliło na szersze rozpoznanie badanej problematyki.

Wykazane osiągnięcia dostrzeżone zostały w recenzjach wydawniczych opracowania:

- **prof. zw. dr hab. Zdzisława Janowska z Uniwersytetu Łódzkiego** stwierdziła, że „z uznaniem należy potraktować zajęcie się przez Autorkę recenzowanej monografii problematyką kształtowania kariery zawodowej z punktu widzenia współpracujących ze sobą reprezentantów różnych pokoleń, zróżnicowanych nie tylko z uwagi na wiek, ale i różną kulturę i różny system wartości. Za trafny zatem należy uznać cel, którym jest „ukazanie w ujęciu historycznym zróżnicowanego podejścia do kształtowania własnej kariery zawodowej przedstawicieli różnych pokoleń pracowników a w szczególności pokolenia BB, X, Y (...) W monografii zaprezentowano również wyniki badań jakościowych uzyskując w ten sposób pełniejszy kontekst realizowanych karier przez reprezentantów różnych pokoleń. W tym miejscu należy podkreślić, bardzo duży walor poznawczy prowadzonych badań. Dzięki ich результатам możemy poznać ewolucję podejścia do kształtowania własnego rozwoju, uwarunkowanego wpływami zewnętrznymi i wewnętrznymi na przestrzeni minionych 18 lat.(...) na podkreślenie zasługują interesujące treści dotyczące osobniczych kompetencji emocjonalnych i społecznych, wydatnie wzbogacające dorobek naukowy związany z badaną tematyką. (...) Jej walory to: rozszerzenie istniejącej wiedzy, wzbogacanie jej o nowe spojrzenie na karierę szczególnie od strony jednostek, traktowanych jako „właścicieli karier”, reprezentujących różne grupy pokoleniowe. Rozszerzenie wiedzy stało się możliwe dzięki systematyzacji i modyfikacji istniejących teorii a przede wszystkim dzięki przeprowadzeniu własnych badań. Recenzowana publikacja wypełnia istniejącą lukę, dotyczącą pokoleniowego traktowania kariery we współczesnym świecie.

- **dr hab. Dagmara Lewicka, prof. AGH z Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie** stwierdziła, że „W literaturze przedmiotu szczególnie polskiej trudno znaleźć opracowanie tak szeroko i wielowątkowo rozpatrujące kariery pracowników w kontekście różnic pokoleniowych. Z tego także względu praca nosi znamiona oryginalności (...) i przyczynia się do poszerzenia wiedzy naukowej dzięki przeprowadzonym badaniom empirycznym i systematyzacji wiedzy dotyczącej

kształtowania karier w kontekście różnic pokoleniowych (...) Autorka podjęła się bardzo ambitnego zadania przeprowadzenia badań identyfikujących różnice w zakresie kształtowania kariery na podstawie trzech etapów badań prowadzonych w latach 1999- 2015. Zaowocowało to ciekawym studium dotyczącym ewolucyjnych zmian w zakresie podejścia do własnej kariery, w kontekście zmian pokoleniowych oraz zmian w rzeczywistości społeczno- gospodarczej Polski.(...) można stwierdzić, iż mocną stroną rozdziałów teoretycznych monografii są między innymi: umiejętne wyselekcjonowanie i zaprezentowanie zróżnicowanych poglądów innych badaczy, wskazanie esencjonalnych pól badawczych, oraz najistotniejszych zagadnień, na których koncentrują się badania empiryczne (...) praca oprócz walorów teoretycznych, ma także wartość dla praktyki zarządzania.(...) książka stanowić będzie wsparcie teoretyczno-praktyczne, służące ugruntowaniu wiedzy studentów i doktorantów kierunków biznesowych (...) oraz dla kadry zarządzającej wskazując kierunki zmian w organizacjach w zakresie kształtowania karier.(...) Praca powinna być także lekturą obowiązkową dla menedżerów personalnych, stanowiąc inspirację i dostarczając rozwiązań dla tworzenia wizji nowoczesnego kształtowania karier w organizacjach.

5. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych

5.1. Charakterystyka dorobku przed uzyskaniem stopnia doktora

Moja kariera akademicka nierozzerwalnie związana jest z Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu. Pięcioletnie studia magisterskie na Wydziale Inżynieryjno-Ekonomicznym Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) ukończyłam w 1985 roku, uzyskując **dyplom magistra inżyniera z wyróżnieniem**.

Po podjęciu pracy na stanowisku asystenta - stażysty 16 lutego 1986 r. w Zakładzie Ekonomiki i Organizacji Pracy na Wydziale Zarządzania i Informatyki, na ówczesnej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, mój rozwój naukowy wyznaczyły dwa czynniki: po pierwsze potrzeba zgłębiania wiedzy niezbędnej do pracy dydaktycznej, a po drugie kierunek badań prowadzonych w ramach Zakładu, a następnie Katedry Zarządzania Produkcją i Pracą, której nieprzerwanie jestem pracownikiem. W pierwszym okresie swojej pracy odbyłam dwa staże naukowe na Uniwersytecie Finansowo-Ekonomicznym w Sankt Petersburgu (ówczesnym Leningradzie) w Katedrze Socjologii i Organizacji Pracy (2 miesiące w 1987 r. i 3 miesiące w 1988 r.) oraz podwyższałam swoje kompetencje językowe na międzynarodowym kursie języka niemieckiego na Uniwersytecie w Mannheim (1988 r. w ramach stypendium DAAD).

Przed uzyskaniem stopnia doktora opublikowałam 20 artykułów naukowych, których tematyka dotyczyła organizacji pracy zespołowej oraz wynagradzania pracowników. W tym okresie aktywnie uczestniczyłam w 11 konferencjach naukowych (w tym w 3 międzynarodowych i 5 zagranicznych w Leningradzie), gdzie miałam możliwość zaprezentowania wyników studiów literaturowych i badań własnych.

Zaowocowało to podjęciem tematu pracy doktorskiej pt. *Metody oceny efektywności pracy zespołowej* napisanej pod kierunkiem prof. dr hab. inż. Zdzisława Jasińskiego. Recenzentami pracy byli: prof. dr hab. inż. Małgorzata Gableta z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu i prof. dr hab. Stanisław Rudolf z Uniwersytetu Łódzkiego. Celem pracy było opracowanie metodyki oceny efektywności pracy zespołowej, zarówno w aspekcie ekonomicznym jak i społecznym. Duży wpływ na przygotowanie rozprawy miało moje uczestnictwo w charakterze wykonawcy w ramach

Centralnego Programu Badań Podstawowych Nr 08.01 „*Formy organizacji pracy grupowej i zespołowej z uwzględnieniem rozrachunku wewnętrznego oraz dostosowane do nich formy wynagrodzenia*” w latach 1988-1990, realizowanego pod kierunkiem profesora Ber Hausa oraz w ramach grantu MEN „*Formy organizacji pracy wobec zmian w technice i technologii*” w latach 1992-1993, realizowanego pod kierownictwem prof. Zdzisława Jasińskiego, w Zakładach Drobiarskich we Wrocławiu (opracowanie kwestionariusza, bibliografii i przeprowadzenie badań pilotażowych).

W okresie tym realizowałam między innymi prace badawcze z zakresu: Opracowania etatyzacji pracowników w fabryce porcelany w budowie „Książ” w Wałbrzychu – pod kierownictwem prof. Ber Hausa (1986 r.); Oceny ekonomicznej działalności zakładów wchodzących w skład przedsiębiorstwa DZBR „Renifer” w Świdnicy, pod kierownictwem prof. Rafała Krupskiego (1986 r.); Atestacji stanowisk pracy w Elektrociepłowni w Legnicy oraz opracowanie zakładowego systemu wynagrodzeń w LPBP w Lubiniu - pod kierownictwem dr Jana Budki (1987 r.); Atestacji stanowisk pracy w Zakładach Cukierniczych w Brzegu, pod kierownictwem prof. Bolesława Werstego (1988 r.); Atestacji stanowisk pracy i wartościowania pracy w Spółdzielni Wielobranżowej w Ząbkowicach Śląskich, pod kierownictwem dr Ryszarda Gumińskiego (1989 r.); Opracowanie etatyzacji pracy w firmie ZANAM – Polkowice, kierownik prof. Z. Jasiński (1992 r.).

Podsumowując, moja aktywność w sferze naukowo-badawczej przed uzyskaniem stopnia naukowego doktora stała się podstawą dorobku obejmującego następujące osiągnięcia:

- 20 publikacji, w tym 5 w języku rosyjskim; 15 prac autorskich i 5 współautorskich. 8 z nich zostało opublikowane jako artykuły w pracach naukowych, 6 jako rozdziały w monografiach, 5 jako materiały konferencyjne i jedno opracowanie w formie skryptu dla studentów pt. *Ekonomika i organizacja pracy*,
- udział w trzech etapach Centralnego Programu Badań Podstawowych Nr 08.01 „*Formy organizacji pracy grupowej i zespołowej z uwzględnieniem rozrachunku wewnętrznego oraz dostosowane do nich formy wynagrodzenia*” w latach 1988-1990,
- udział w pracach badawczych na rzecz praktyki gospodarczej,
- dwie nagrody Rektora za osiągnięcia w dziedzinie naukowej (1989 i 1990 rok),
- udział w 14 konferencjach naukowych (w tym w 3 międzynarodowych i 5 zagranicznych w Leningradzie), na których wygłosiłam 11 referatów.

5.2. Charakterystyka dorobku po uzyskaniu stopnia doktora nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu

Po uzyskaniu stopnia doktora mój dorobek naukowy obejmuje 72 pozycje, na które składają się 1 samodzielna monografia⁷, 42 rozdziały w monografiach (w tym 1 w języku angielskim) oraz 29 artykułów publikowanych w czasopismach naukowych (w tym 4 w języku angielskim). Dorobek uzupełniają dwie publikacje o charakterze dydaktycznym. Ponadto aktywnie uczestniczyłam w 36 konferencjach naukowych (w tym 2 międzynarodowych, zagranicznych), podczas których 30 razy prezentowałam referaty.

⁷ Jako osiągnięcie naukowe wynikające z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. 2016 r. poz. 882 ze zm. w Dz. U. z 2016 r. poz. 1311.)

Moje zainteresowania naukowo-badawcze koncentrują się wokół problematyki zarządzania zasobami ludzkimi (zsl). W ramach podejmowanych prac badawczych poruszałam zagadnienia związane z tą tematyką, przy czym w szczególności interesowały mnie trzy obszary badawcze:

1. dobór pracowników i ich motywowanie do pracy,
2. rozwój zawodowy pracowników i jego uwarunkowania,
3. kształtowanie kariery zawodowej (w ujęciu historycznym, badania losów absolwentów oraz w aspekcie różnic pokoleniowych).

U podstaw wyodrębnienia wskazanych obszarów leżą okoliczności i motywy podejmowanych prac badawczych w każdym z nich. Prace z pierwszego obszaru towarzyszącego mi w całym okresie mojej aktywności naukowej stanowią początkowo rezultat dążenia do poszerzenia wiedzy i doskonalenia mojego warsztatu dydaktycznego oraz badań naukowych realizowanych w Katedrze. Pozostałe dwa obszary stanowią odzwierciedlenie tematyki realizowanych przeze mnie projektów badawczych.

W ramach swoich zainteresowań naukowo-badawczych wyróżniam także dwa nurty poboczne, dotyczące: organizacji i funkcjonowania zespołów wielopokoleniowych oraz problematyki organizacji i zarządzania czasem.

Przy wskazaniu źródeł tych inspiracji nie sposób nie wspomnieć o początkach mojej pracy naukowej. Ogromną rolę w kształtowaniu się moich zainteresowań naukowych odegrał prof. Zdzisław Jasiński, promotor mojej pracy doktorskiej oraz wieloletni kierownik Katedry. Swoje zainteresowania naukowe staram się łączyć z pracą dydaktyczną (w szczególności prowadząc tematyczne wykłady do wyboru) oraz z działalnością badawczą na rzecz praktyki gospodarczej.

W niniejszym punkcie omówię najważniejsze osiągnięcia naukowo-badawcze w ramach tych obszarów z uwzględnieniem realizowanych tematów, wypracowanych koncepcji teoretycznych, podstawowych wniosków z prowadzonych prac badawczych oraz publikacji. Pełne i szczegółowe zestawienie tych osiągnięć i wskaźników dokonań w ujęciu rodzajowym i chronologicznym znajduje się w załączniku nr 5 do wniosku.

5.2.1. Dobór pracowników i ich motywowanie do pracy

W obszarze badawczym określonym jako *dobór pracowników i ich motywowanie do pracy*, można wskazać 18 prac, (w tym dwie we współautorstwie), które zostały opublikowane zarówno w okresie bezpośrednio po uzyskaniu stopnia doktora, jak i w ostatnim czasie. Dlatego też mają one różny charakter i dotyczą różnych wątków. Znaczna część publikacji w tym obszarze z początkowego okresu (do 2005 r.) ma charakter teoretyczny i jest poświęcona analizie ogólnych problemów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Należy tutaj wymienić następujące publikacje:

- Smolbik-Jęczmień A., 1995, *Dobór pracowników na stanowiska pracy*, [w:] Zarządzanie systemami produkcyjnymi, red. Z. Jasiński, Wydawnictwo Leopoldinum Wrocław 1995. s.106-121.
- Smolbik-Jęczmień A., 1998, *Rozwiązanie stosunku pracy*, [w:] Motywowanie w przedsiębiorstwie, red. Z. Jasińskiego, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa, s. 125-144.
- Smolbik-Jęczmień A., 1999, *Dobór pracowników na stanowiska pracy*, [w:] Zarządzanie pracą, red. Z. Jasińskiego, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa, s. 125-134.

- Smolbik-Jęczmień A., 2005, *Planowanie potrzeb kadrowych*, [w:] Podstawy zarządzania operacyjnego, red. Z. Jasiński, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 177-181.
- Smolbik-Jęczmień A., 2005, *Zasady doboru ludzi na stanowiska pracy*, [w:] Podstawy zarządzania operacyjnego, red. Z. Jasiński, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 182-191.
- Smolbik-Jęczmień A., 2005, *Ćwiczenia do rozdziału dobór ludzi i organizacja, pracy* [w:] Podstawy zarządzania operacyjnego, red. Z. Jasiński, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków, ćwiczenie 1 i 3, s. 211-216.

W ramach prac z zakresu doboru pracowników dokonałam przeglądu metod, technik, a także różnych źródeł rekrutacji pracowników z punktu widzenia złożonych uwarunkowań zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych. Wskazałam między innymi na ważną rolę dokładnej analizy przyszłych potrzeb kadrowych jako działania przygotowującego proces doboru pracowników (w praktyce często niedocenianą lub wręcz zaniechaną). Z uwagi na to, że część publikacji stanowiła rozdziały w książce przeznaczonej dla studentów zostały też opracowane ćwiczenia dotyczące kształtowania umiejętności przygotowywania podstawowych dokumentów aplikacyjnych – CV i listu motywacyjnego oraz przeprowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej.

Natomiast dwie publikacje z zakresu motywowania do pracy związane są jeszcze z obszarem moich zainteresowań z okresu przygotowywania rozprawy doktorskiej pt. „*Metody oceny efektywności pracy zespołowej*,” gdzie jak wynikało z prowadzonych przeze mnie badań, aktywny udział członków zespołu w procesie decyzyjnym i zwiększenie ich uprawnień stanowiło bardzo istotny instrument wzbudzania motywacji i zaangażowania do pracy.

- Smolbik-Jęczmień A., 1994, *Partycypacja podwładnych w procesie decyzyjnym*, [w:] Praca kierownika we współczesnej firmie, red. Z. Jasiński, Wydawnictwo Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław s. 36-46.
- Smolbik-Jęczmień A., 1998, *Motywacyjna rola uprawnień pracowniczych*, [w:] Motywowanie w przedsiębiorstwie, red. Z. Jasińskiego, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa, s. 59-79.

Do omawianego obszaru badawczego zaliczam też publikacje, w której zajmuję się kwestią powiązań między motywowaniem a rozwojem kariery zawodowej oraz związaną z tym problematyką nieprawidłowości w procesie oceny pracy. Prawidłowa analiza przebiegu kariery pracowników dostarcza wielu informacji, cennych zarówno w momencie ich przyjmowania do pracy, jak i ustalenia polityki kadrowej wobec pracowników już zatrudnionych (awanse, planowanie siatki wynagrodzeń, przekwalifikowania, szkolenia zawodowe itp.). Dostosowując możliwości rozwoju zawodowego do aspiracji pracowników zwiększa się prawdopodobieństwo, że będą oni odczuwali większą satysfakcję z pracy, wzrastać będzie ich integracja z firmą oraz wzmocni się motywacja i zaangażowanie do pracy (zmniejszy się poczucie niepewności perspektyw zawodowych i frustracje związane z niezaspokojonymi ambicjami). Należą do nich:

- Smolbik-Jęczmień A., 1998, *Motywacyjne aspekty planowania karier pracowniczych*, [w:] Zarządzanie personelem w praktyce gospodarczej, red. Z. Janowskiej, Wydawnictwo Absolwent, Łódź s. 77-87
- Smolbik-Jęczmień A., 2011, *Motywacyjne podejście do kształtowania kariery zawodowej pracowników warunkiem sukcesu*, Prace Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego, t. 4/1 s. 187-197.
- Smolbik-Jęczmień A., Tracz E., 2011, *Podstawowe nieprawidłowości w procesie oceny pracy – aspekt teoretyczny i praktyczny*, [w:] Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, red. Z. Janowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, vol. 4, ISBN 978-83-7525-545-4, s 362-383.

Duże zainteresowanie książką pod red. Zdzisława Jasińskiego pt. „*Podstawy zarządzania operacyjnego*” stanowiącą przykład wieloaspektowego spojrzenia na system wykonawczy zarówno od strony technicznej jak i społecznej, zaowocowało kolejnymi jej edycjami: II w 2011 roku i III w

2014 roku, każda poprawiona, rozszerzona, zmieniona i uzupełniona. Każde wydanie zawiera poza zasadniczymi treściami merytorycznymi zbiór bogatych przykładów narzędzi ćwiczeniowych, case study oraz unikatowych treści warsztatów. Moim wkładem są podrozdziały w zakresie doboru ludzi i organizacji pracy wraz z odpowiednimi ćwiczeniami nr 1 i 3 (zob. załącznik 5). Są one na bieżąco wykorzystywane do prowadzenia zajęć dydaktycznych z przedmiotów zarządzania pracą oraz zarządzania operacyjnego.

Do tego obszaru badawczego mogę także zaliczyć nowsze opracowanie współautorskie, z prof. Zofią Hasińską i dr Iwoną Janiak-Rejno, w którym została podjęta problematyka zarządzania zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Z uwagi na to, że publiczne służby zatrudnienia realizują ważne ze społeczno-ekonomicznego punktu widzenia cele i zadania, istotne znaczenie ma skuteczne i sprawne zarządzanie zasobami ludzkimi w tych służbach. Wysoki poziom formalizacji głównych obszarów zżl wynika przede wszystkim ze specyfiki publicznych służb zatrudnienia, ale jednocześnie sprzyja zachowaniu standardów w gospodarowaniu zasobami pracy.

- Hasińska Z., Janiak-Rejno I., Smolbik-Jęczmień A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w publicznych służbach zatrudnienia*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, nr 3-4, 2015, s. 159-179.

Mój wkład w przygotowanie tej publikacji dotyczył analizy i oceny rozwiązań w zakresie doboru pracowników samorządowych i ich wynagradzania. Jak wynikało z badań rozwiązania organizacyjne w procesach doboru, szkolenia i oceniania pracowników uwzględniają prawidłowe zasady i procedury działania w tych obszarach, stosowane także w sektorze prywatnym. Jednakże odmienne niż w sektorze prywatnym są rozwiązania w obszarze wynagradzania pracowników, a w szczególności dotyczy to złożonej struktury wynagrodzeń, ukierunkowanej bardziej na stabilizację zatrudnienia niż na wzrost efektywności pracy. Motywacyjne oddziaływanie dodatków do płacy można było zauważyć głównie wśród pracowników na stanowiskach kluczowych, natomiast małe, proefektywnościowe oddziaływanie dodatku specjalnego oraz premii i nagrody uznaniowej wynikało przede wszystkim z ograniczenia środków na wynagrodzenia pracowników samorządowych.

W tym okresie wygłosiłam również 14 referatów na konferencjach naukowych prezentując omawianą powyżej problematykę oraz wyniki przeprowadzonych badań.

5.2.2. Rozwój zawodowy pracowników i jego uwarunkowania

Od 1999 roku mój dotychczasowy obszar zainteresowań zogniskowany został wokół zagadnień *rozwoju zawodowego pracowników i jego uwarunkowań*. Podstawowym celem moich badań było zgłębianie problematyki rozwoju zawodowego pracowników w organizacji, a w szczególności: tematyki dotyczącej uwarunkowań, przesłanek i motywów, które skłaniają pracowników do podejmowania różnych działań w ramach swojego rozwoju zawodowego oraz próba odpowiedzi - na ile podejmowane przez nich działania umożliwiają im realizację kariery i osiągnięcie szeroko rozumianego sukcesu zawodowego oraz jaka jest rola organizacji w tym zakresie. Wyniki badań naukowych w ramach drugiego obszaru stały się podstawą przygotowania 7 publikacji (w tym trzy we współautorstwie).

Współcześnie, kiedy organizacje funkcjonują w trudnej i niestabilnej sytuacji na rynku pracy, dużej zmienności i niepewności otoczenia oraz w warunkach gdy technologie informatyczne coraz

częściej zastępują tradycyjne środki i przedmioty pracy – tym co decyduje o sukcesie organizacji jest posiadany kapitał ludzki. Jeśli organizacje chcą odnosić sukcesy, powinny poszukiwać, utrzymywać, motywować i rozwijać kwalifikacje lub umożliwiać ten rozwój zatrudnionym pracownikom. Procesy transformacji oraz integracja Polski z Unią Europejską postawiły przed kadrą zarządzającą, a także i zespołami pracowniczymi nowe i wyższe wymagania.

Prowadzone studia literatury krajowej i zagranicznej oraz badania własne⁸ pozwoliły zauważyć, iż pozycja organizacji jako podmiotu odpowiedzialnego za rozwój zawodowy powoli zmieniała swój charakter z planistycznego na strategiczny. Organizacje dążąc do osiągania sukcesu zmuszone były, bardziej niż w latach wcześniejszych, do rozwijania swoich kadr. Jeśli kierunki i natężenie tego rozwoju nie były istotnie zbieżne z osobistymi planami pracowników, ich predyspozycjami i aspiracjami, to efektywność tych działań znacząco spadała: pracownicy często nie angażowali się w zdobywanie wiedzy bądź jej zastosowanie, albo – wykorzystując swoją wzmocnioną dodatkowymi kursami pozycję rynkową – odchodzili do innej firmy. Należą do nich:

- Smolbik-Jęczmień A., 2000, *Rozwój i doskonalenie pracowników*, [w:] Człowiek w systemie pracy, KZPiP Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław.
- Smolbik-Jęczmień A., 2004, *Błędne decyzje menedżerów i ich wpływ na rozwój zawodowy pracowników*, [w:] Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi, red. Z. Janowska, Uniwersytet Łódzki, Łódź, s. 234-240.
- Smolbik-Jęczmień A., Jasiński Z., 2005, *Nowe tendencje w kształtowaniu rozwoju zawodowego pracowników wobec integracji Polski z UE*, [w:] Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej, red. A. Pochtowski, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 423-436.⁹
- Smolbik-Jęczmień A., 2005, *Przeobrażenia w zakresie podejścia do rozwoju zawodowego pracowników a sukces organizacji*, Prace Naukowe AE Wrocław, Nr 1092, s. 613-618.

Kolejnymi publikacjami istotnymi dla mojego rozwoju w ramach tego obszaru badawczego były opracowania poświęcone problematyce prawidłowej identyfikacji celów zawodowych i życiowych poszczególnych jednostek oraz wyboru właściwych metod diagnozy ich potencjału rozwojowego. W tym celu przeprowadziłam badania w 6 przedsiębiorstwach z Dolnego Śląska dotyczące tych zagadnień. Niestety tylko jedna z badanych firm przejawiała nowoczesne podejście do rozwoju zawodowego swoich pracowników, udzielając im szerokiego wsparcia finansowego, czynnościowego czy też emocjonalnego, pozostałe badane firmy stosowały nadal podejście tradycyjne, ograniczające rolę pracownika w kształtowaniu swojego rozwoju do minimum. Pomimo, iż organizacje te często deklarowały równoprawną odpowiedzialność za przebieg rozwoju zawodowego pracownika, to jednak główny punkt ciężkości przenoszony był na samego zainteresowanego, przy czym często pozbawiano go inicjatywy związanej z wyborem rodzaju szkolenia czy kierunku awansu. Ponadto wskazywano na wiele innych błędów w ocenie potencjału rozwojowego pracowników wraz z ich dotkliwymi konsekwencjami. Z uwagi na to, dominująca grupa respondentów (około 65%) uważała, że możliwość rozwoju i osiągania sukcesów to przede wszystkim zasługa szeroko rozumianego otoczenia – przełożonego, dobrych układów, szczęścia czy

⁸ W 1999 roku realizowałam jako kierownik i wykonawca projekt indywidualnych badań własnych typu A, Komitetu Badań Naukowych KBN, pt. *Planowanie karier pracowniczych jako narzędzie zarządzania kadrą w przedsiębiorstwie*.

⁹ Mój wkład w powstanie tej pracy polegał na opracowaniu różnych podejść do rozwoju zawodowego, na tle uwarunkowań wynikających z przystąpienia Polski do UE, przeprowadzeniu badań empirycznych i udziale w ich analizie i sporządzeniu wniosków końcowych. Mój udział procentowy szacuję na 50%.

sieci kontaktów i ma niewiele wspólnego z własnym zaangażowaniem, poziomem kompetencji czy determinacją. Tej problematyce poświęcone są dwie kolejne publikacje:

- Smolbik-Jęczmień A., 2007, *Identyfikacja celów zawodowych jednostki warunkiem sukcesu*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, t. 1, s. 62-71.
- Smolbik-Jęczmień A., 2008, *Diagnoza potencjału rozwojowego pracowników*, [w:] Wybrane obszary funkcjonalne instytucji, Prace Naukowe nr 24, Zarządzanie nr 6, Wrocław. 204-214.

Do tego obszaru badawczego mogę zaliczyć także nowsze opracowanie współautorskie, z prof. Zofią Hasińską i dr Iwoną Janiak-Rejno, w którym została podjęta problematyka Uniwersytetów Trzeciego Wieku jako ważnej alternatywy dla rozwoju osób starszych. Problematyka ta znajduje coraz większe zainteresowanie ze względu na procesy demograficzne i szybko postępujący proces starzenia się naszego społeczeństwa. Artykuł jest wynikiem badań prowadzonych przez autorki wśród słuchaczy UTW we Wrocławiu i Bolesławcu. Mój wkład w powstanie tej pracy polegał na opracowaniu części teoretycznej dotyczącej rozwoju osób starszych, współudziale w badaniach empirycznych, ich analizie oraz opracowaniu wniosków.

- Hasińska Z., Janiak-Rejno I., Smolbik-Jęczmień A., 2016, *Uniwersytety Trzeciego Wieku szansą rozwoju dla osób starszych*, „Pedagogika Rodziny”, Nr 6 (1), s. 133-143.

Do omawianego obszaru badawczego zaliczam też najnowszą publikację, przygotowaną we współautorstwie z dr Agnieszką Żarczyńską-Dobiesz, w której przedstawiam zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród przedstawicieli czterech pokoleń pracowników koegzystujących obecnie na rynku pracy (BB, X, Y i Z)¹⁰. Mój wkład w powstanie tej pracy polegał na opracowaniu części teoretycznej dotyczącej rozwoju zawodowego i kariery, współudziale w opracowaniu charakterystyki pokoleń, badaniu empirycznym przedstawicieli pokolenia Baby Boomers, udziale w pozostałych badaniach empirycznych, ich analizie oraz opracowaniu wniosków.

- Smolbik-Jęczmień A., Żarczyńska-Dobiesz A., 2017, *Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród przedstawicieli pokoleń koegzystujących na rynku pracy*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 3-4/2017, s. 153-169¹¹.

Jest to o tyle ważny artykuł w moim rozwoju naukowo-badawczym, ponieważ w sposób syntetyczny prezentuje odmienne podejścia do pracy i rozwoju badanych przedstawicieli pokoleń i zawiera ponadto propozycje rekomendacji dla praktyków zarządzających zasobami ludzkimi jak i samych zainteresowanych.

5.2.3 Kształtowanie własnej kariery zawodowej (w ujęciu historycznym, badania losów absolwentów oraz w aspekcie różnic pokoleniowych).

Temat kształtowania własnej kariery zawodowej przyciągnął moją uwagę ze względu na stosunkowo niewielkie zainteresowanie ze strony badaczy, jego nowatorskość oraz wskazywane przez wybitnych badaczy zachodnich jak i polskich znaczenie zarządzania karierą dla realizatorów karier (pracowników) jak też i funkcjonowania organizacji.

Wyniki prac badawczych prowadzonych w ramach niniejszego obszaru były prezentowane w formie referatów na 21 konferencjach naukowych oraz stały się podstawą do przygotowania 28 publikacji, zarówno w czasopiśmie jak i monografiach.

¹⁰Badanie dotyczące najstarszego pokolenia pracowników zostało zaczerpnięte z mojej monografii habilitacyjnej pt. „*Kształtowanie własnej kariery zawodowej w kontekście wielopokoleniowości*”, wskazanej jako osiągnięcie naukowe.

¹¹

W początkowym okresie moje opracowania poświęcone były tematyce planowania karier i koncentrowały się między innymi, na charakterystyce istoty tego zjawiska, przede wszystkim od strony teoretycznej. W 1999 roku realizowałam jako kierownik i wykonawca projekt indywidualnych badań własnych typu A, pt. *Planowanie karier pracowniczych jako narzędzie zarządzania kadrą w przedsiębiorstwie*. Skupiłam się w nim przede wszystkim na sposobach oddziaływania na kariery i wykorzystaniu planowania karier w procesie kadrowym – wskazując na korzyści oraz możliwe problemy i przyczyny ich powstawania.

- Smolbik-Jęczmień A., 1999, *Planowanie karier pracowniczych*, [w:] Zarządzanie pracą, red. Z. Jasińskiego, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa, s. 134-144.

Następnie moje zainteresowania badawcze skoncentrowałam na analizie wpływu warunków otoczenia zewnętrznego na zarządzanie karierą zawodową, a w szczególności z zachodzącymi procesami transformacji systemowej naszej gospodarki, pojawiającymi się nowymi uwarunkowaniami gospodarki rynkowej oraz procesami integracji Polski z UE. Podjęcie badań w tym zakresie było motywowane obserwacjami praktyki gospodarczej, które prowadziłam podczas badań w przedsiębiorstwach oraz informacjami jakie przekazywali mi menedżerowie podczas prowadzonych przeze mnie zajęć na Menedżerskich Studiach Podyplomowych. Mając na względzie to, że współczesne przedsiębiorstwa dążąc do utrzymania swojej pozycji i rozwoju, są niejako „skazane” na funkcjonowanie w warunkach dużej niepewności i ciągle narastającej zmienności, przeprowadziłam rozważania na temat uwarunkowań rozwoju kariery zawodowej w burzliwym otoczeniu. Do najważniejszych publikacji z tego okresu należy wymienić:

- Smolbik-Jęczmień A., 2001, *Zarządzanie karierą zawodową w warunkach transformacji systemowej w Polsce*, [w:] Procesy dostosowawcze polskich przedsiębiorstw do warunków funkcjonowania w Unii Europejskiej, Praca zbiorowa pod red. M. Czerskiej, R. Rutki, Wydawnictwo Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Zeszyt Naukowy Nr 15, s. 226-237.
- Smolbik-Jęczmień A., 2003, *Nowe tendencje w kształtowaniu kariery zawodowej w warunkach gospodarki rynkowej*, [w:] Dostosowanie polskich przedsiębiorstw i instytucji do wymogów gospodarki rynkowej, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego Nr 18, Gdańsk s. 383-397.
- Smolbik-Jęczmień A., 2004, *Kształtowanie kariery zawodowej jako wyznacznik przedsiębiorczości*, [w:] Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem – wybrane zagadnienia przedsiębiorczości, Wydawnictwo Prace Naukowe AE Nr 1020, Wrocław, s. 179-190.
- Smolbik-Jęczmień A., 2004, *Błędne decyzje menedżerów i ich wpływ na rozwój zawodowy pracowników*, [w:] Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi, red. Z. Janowska, Uniwersytet Łódzki, Łódź, s. 234-240.

W kolejnych latach 2006 i 2009 realizowałam jeszcze dwa projekty badawcze, których byłam kierownikiem i wykonawcą, a które także były finansowane ze środków na badania własne Katedry Zarządzania Produkcją i Pracą Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu (dofinansowanie indywidualnego tematu badań własnych typu A) pt. *Kariera i rozwój zawodowy pracowników w organizacji* oraz *Kształtowanie kariery zawodowej pracowników w organizacji*. Do podjęcia tych tematów skłoniła mnie, z jednej strony rosnąca świadomość i zainteresowanie organizacji problematyką rozwoju zawodowego pracowników jako narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi, z drugiej strony zidentyfikowane już we wcześniejszych badaniach problemy związane z zatrzymaniem wartościowych pracowników w firmie, inwestowaniem w ich rozwój zawodowy oraz potrzebą skutecznego ich motywowania.

W tym okresie badawczym zajęłam się również kwestiami wewnętrznych uwarunkowań procesów kształtowania kariery zawodowej, wskazując na bardzo ważną rolę kompetencji

emocjonalnych i społecznych, umiejętności zarządzania czasem i znaczenia indywidualnego zaangażowania jednostki w kształtowanie własnej kariery zawodowej. W wyniku podjętych badań zostały określone podstawowe uwarunkowania umożliwiające rozwój kariery zawodowej, by na bazie tej wiedzy organizacje mogły efektywniej zarządzać posiadaną kadrą. Przeprowadzona została także analiza doświadczeń polskich przedsiębiorstw w tym obszarze oraz próba odpowiedzi na zidentyfikowane problemy. Wskazane też zostały główne tendencje zmian w podejściu do kształtowania kariery zawodowej pracowników od tradycyjnego po współczesne. Wnioskiem z przeprowadzonych badań, było stwierdzenie, iż niezależnie od tego, jaka jest polityka firmy – czy angażuje się w większym czy w mniejszym stopniu w wspieranie rozwoju zawodowego swoich pracowników – to właśnie na pracownikach spoczywa podstawowa odpowiedzialność za przebieg ich kariery zawodowej. Nieustannie zmieniające się wymagania rynkowe wymuszają na nich potrzebę ustawicznego rozwoju, uczenia się nowych rzeczy – i to niezależnie od wieku i zdobytego już w danej dziedzinie doświadczenia – by dorównać konkurencji na trudnym rynku pracy i móc sprawnie i efektywnie realizować powierzone zadania. Myślenie czy postępowania według utartych schematów, poszukiwanie dla siebie „stałego miejsca pracy na całe życie” stało się już nieadekwatne do wymogów nowej rzeczywistości. Pracownicy świadomi swojej odpowiedzialności za własny rozwój zawodowy powinni podejmować pracę umożliwiającą im ciągłe poszerzanie i doskonalenie różnych umiejętności i wiedzy przydatnych do pracy nie tylko na danym stanowisku czy w danej organizacji.

Przeprowadzenie dogłębnych studiów literaturowych w zakresie kariery i rozwoju zawodowego pracowników w organizacji oraz analiza doświadczeń i rozwiązań dotyczących kształtowania karier zawodowych pracowników stosowanych w praktyce polskich przedsiębiorstw zaowocowało następującymi publikacjami:

- Smolbik-Jęczmień A., Jasiński Z., 2006, *Sytuacja kryzysowa przedsiębiorstwa a rozwój kariery zawodowej*, [w:] Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym, red. L. Zbiegień-Maciąg i E. Beck, Wydawnictwo AGH, Kraków s. 461-467.¹²
- Smolbik-Jęczmień A., 2007, *Determinanty i typy karier zawodowych a osiągnięcie sukcesu*, Prace Naukowe AE Wrocław, Nr 1184 s. 332-339.
- Smolbik-Jęczmień A., 2008, *Czynniki wpływające na kształtowanie kariery zawodowej pracownika*, [w:] Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne, red. L. Zbiegień-Maciąg i W. Pawlik, Wydawnictwo AGH, Kraków, s. 485-493.
- Smolbik-Jęczmień A., 2008, *Zjawiska patologiczne w procesie kształtowania kariery zawodowej*, [w:] Dysfunkcje i patologie zarządzania zasobami ludzkimi, red. Z. Janowska, Uniwersytet Łódzki, Łódź, t. 2, s. 137-149.
- Smolbik-Jęczmień A., 2009, *Nowe podejście do kształtowania kariery zawodowej*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Nr 49 s. 333-342
- Smolbik-Jęczmień A., 2010, *Postawy i zachowania pracowników w procesie kształtowania własnej kariery zawodowej*, Nauki o Zarządzaniu. Zarządzanie w teorii 4, Nr 137, s. 274-286.
- Smolbik-Jęczmień A., 2010, *Kariera zawodowa pracownika w organizacji - raport z badań*, [w:] Zmiana warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstw - czego nauczył nas kryzys, red. J. Skalik, wydawnictwo UE we Wrocławiu, s. 391-400, ISBN: 978-83-7695-011-2
- Smolbik-Jęczmień A., 2010, *New challenges in the shaping process of the employee's professional career under competitive economic conditions - based on the opinions of students*, [w:] Organization

¹² Mój wkład w powstanie tej pracy polegał na opracowaniu literatury przedmiotu, interpretacji czynników kryzysu w organizacji oraz na tym tle przedstawieniu możliwości rozwoju kariery zawodowej.

Management: Competitiveness, Social Responsibility, Human Capital, red. D. Lewicka, Wydawnictwo AGH Kraków, s. 649-665, ISBN 978-83-7464-277-4.

- Smolbik-Jęczmień A., 2011, *Nowy sposób myślenia o karierze zawodowej warunkiem sukcesu*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Nr 217, s. 219-228, ISBN 978-83-7695-115-7.

Bardzo istotny wątek badawczy, dotyczący powiązań między rozwojem kariery a możliwością zachowania równowagi praca-życie, szczególnie z perspektywy tradycyjnego i współczesnego podejścia do kariery, pojawił się w publikacji:

- Smolbik-Jęczmień A., 2011, *Wpływ rozwoju kariery zawodowej pracownika na zachowanie równowagi między pracą a życiem*, [w:] Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji. W kierunku respektowania interesów pracobiorców, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Nr 223, s.191-199, ISBN: 978-83-7695-155-3.

W tym okresie mojego rozwoju naukowo-badawczego (2007-2008 rok) miałam możliwość realizacji wraz z prof. Zofią Hasińską i dr Iwoną Janiak-Rejno projektu badawczego pt. „*Badanie losów zawodowych absolwentów WSH, WSE i AE we Wrocławiu - uczestników jubileuszowego zjazdu absolwentów, z okazji 60 – lecia Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*”. W ramach badań przekazałyśmy 600 ankiet w wersji papierowej naszym respondentom (absolwentom Uczelni), a następnie dokonałyśmy szczegółowej analizy wyników badań (niestety uzyskany zwrot prawidłowo wypełnionych ankiet był niski i wynosił tylko 95 sztuk).

Efektem naszej pracy była monografia pod red. Z. Hasińskiej pt. „*Losy zawodowe absolwentów WSH, WSE i AE*” wydana przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, w której to jestem autorką trzech rozdziałów, a mianowicie:

- Smolbik-Jęczmień A., 2008, *Rozwój kariery zawodowej absolwentów*, [w:] Losy zawodowe absolwentów WSH, WSE i AE, red. Z. Hasińskiej, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław s. 43-59.
- Smolbik-Jęczmień A., 2008, *Mobilność absolwentów*, [w:] Losy zawodowe absolwentów WSH, WSE i AE, red. Z. Hasińskiej, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław s. 60-71.
- Smolbik-Jęczmień A., 2008, *Kariery zawodowe w opinii absolwentów*, [w:] Losy zawodowe absolwentów WSH, WSE i AE, red. Z. Hasińskiej, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław, s.72-81.

Pokłosiem tych badań były jeszcze dwie publikacje mojego autorstwa, szerzej prezentujące subiektywne oceny przebiegu własnej kariery zawodowej przez badanych absolwentów, oraz jedna we współautorstwie:

- Smolbik-Jęczmień A., 2009, *Sukcesy i porażki na drodze kariery zawodowej absolwentów – uczestników jubileuszowego zjazdu*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, t. 2 s. 1060-1068.
- Smolbik-Jęczmień A., 2009, *Wybrane determinanty rozwoju kariery zawodowej absolwentów*, [w:] Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji, red. M. Gableta, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Nr 43, s. 462-471.
- Smolbik-Jęczmień A., Hasińska Z., Janiak-Rejno I., 2012, *Losy zawodowe absolwentów kierunków ekonomicznych*, [w:] Nauki o Zarządzaniu, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Nr 1 (10), ISSN 2080-6000, s. 47-57.¹³

Po 10 latach ponownie realizowałam z prof. Zofią Hasińską i przy wsparciu Biura Karier projekt pt. „*Badanie losów zawodowych absolwentów WSH, WSE i AE we Wrocławiu - uczestników jubileuszowego zjazdu absolwentów, z okazji 70 – lecia Uniwersytetu Ekonomicznego we*

¹³ Mój wkład w powstanie tej pracy polegał na opracowaniu części teoretycznej dotyczącej kariery zawodowej, udział w badaniach empirycznych i ich analizie oraz opracowaniu wniosków.

Wrocławiu". Tym razem nową ankietę do badań opracowałyśmy w wersji elektronicznej i była ona dostępna na stronie Uczelni, jeszcze przed terminem zjazdu, w okresie maj-czerwiec 2017 rok. Uzyskałyśmy zwrot 306 poprawnie wypełnionych ankiet. Na zjeździe absolwentów, który odbył się we wrześniu 2017 roku, zaprezentowałam wstępne wyniki naszych badań w podziale na grupy pokoleniowe absolwentów, a aktualnie jestem w trakcie opracowywania całego raportu z przeprowadzonych badań.

Wraz z dalszym rozwojem zainteresowania problematyką kształtowania własnej kariery zawodowej moją uwagę od 2010 roku przykuwały również zagadnienia zróżnicowanych wiekowo pracowników, a w szczególności ich podejście do pracy i kariery zawodowej, czyli problematyka wielopokoleniowości na rynku pracy. Obecna sytuacja demograficzna Polski charakteryzuje się szybko postępującym procesem starzenia się naszego społeczeństwa oraz wydłużaniem aktywności zawodowej, co skutkuje jednoczesną obecnością na rynku pracy wielu różnych pokoleń pracowników, a mianowicie: pokolenia powojennego wyżu demograficznego tzw. BB; X; Y i Z. Dlatego też jednym z głównych wyzwań, jakim muszą obecnie sprostać zarządzający współczesnymi organizacjami należy optymalne wykorzystanie potencjału pracowników w różnym wieku oraz umiejętność budowania efektywnych zespołów międzypokoleniowych. Skutkiem tego jest też zwiększenie zainteresowania zarówno teoretyków jak i praktyków zarządzania różnicami pokoleniowymi, a co za tym idzie koniecznością dostosowania praktyk organizacyjnych do potrzeb poszczególnych grup pokoleniowych, także w zakresie kształtowania ich kariery. Dlatego też przygotowywane w tym okresie publikacje, powstałe na bazie prowadzonych badań, oprócz walorów teoretycznych, mają także istotną wartość dla praktyki zarządzania.

Efektom tych zainteresowań jest 6 publikacji poświęconych kształtowaniu kariery zawodowej w aspekcie różnic pokoleniowych, a mianowicie:

- Smolbik-Jęczmień A., 2011, *Nowe trendy w podejściu do kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia Y*, [w:] Osobowościowe i kompetencyjne uwarunkowania sukcesu, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu, Nr 273, ISBN 978-83-7695- 312-0, s. 95-103.
- Smolbik-Jęczmień A., 2013, *Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y- podobieństwa i różnice*, Nauki o Zarządzaniu MANAGEMENT SCIENCES, 1(14), s. 89-98.
- Smolbik-Jęczmień A., 2013, *Rozwój kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia X i Y – nowe wyzwania*, Modern Management Review Vol. XVIII 20 (4/2013) ISSN 2300-6366, s. 191-203.
- Smolbik-Jęczmień A., 2013, *Rozwój kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia X i Y w warunkach gospodarki opartej na wiedzy*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, Nr 36, Społeczeństwo informacyjne – rozwój e-gospodarki i gospodarki opartej na wiedzy, Uniwersytet Rzeszowski, ISSN 1898-5084, s. 227 – 237.
- Smolbik-Jęczmień A., 2015, *Współczesne przeobrażenia w podejściu do kariery zawodowej jako konsekwencja zmian zaistniałych w globalnej gospodarce*, [w:] „Management Forum”, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, vol. 3, nr 3, 2015, s. 56-62.
- Smolbik-Jęczmień A., 2016, *Akumulacja kapitału kariery jako istotny czynnik warunkujący osiągnięcie sukcesu w kształtowaniu własnej kariery zawodowej*, „Zarządzanie i Finanse” vol. 14, nr 2 cz. 2, Uniwersytet Gdański, s. 337-349.

Artykuł pt. *Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y- podobieństwa i różnice*, jest o tyle ważny w moim rozwoju naukowo-badawczym, ponieważ po raz pierwszy zwróciłam w nim uwagę na zróżnicowane podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia X i Y. Jest to też najczęściej cytowany mój artykuł, a także zajmuje drugie miejsce pod względem najczęściej przeglądanych publikacji w ramach czasopisma „Nauki o

Zarządzaniu”, Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, w bazie Dolnośląskiej Biblioteki Cyfrowej¹⁴.

Systematyczne badania problematyki kształtowania kariery zawodowej pracowników prowadzone przeze mnie od 1999 roku wskazują, jak zaznaczyła w swojej recenzji prof. Dagmara Lewicka, na stabilność zainteresowań badawczych. Poszukując dalej pogłębionych i poszerzonych odpowiedzi na pytanie jakie są podstawowe różnice w podejściu do kształtowania własnej kariery zawodowej wśród przedstawicieli różnych grup pokoleniowych podjęłam się opracowania monografii habilitacyjnej. Natomiast publikacje z tego obszaru były dla mnie w wielu przypadkach inspiracją, uzupełnieniem, rozszerzeniem lub też przetestowaniem dla wątków i koncepcji opisywanych w autorskiej monografii habilitacyjnej pt. „*Kształtowanie własnej kariery zawodowej w kontekście wielopokoleniowości*”, którą uważam za swoje osiągnięcie naukowe zgodnie z art.16 ust.2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r.¹⁵

5.2.4. Nurty poboczne w ramach zainteresowań naukowo-badawczych

W ramach swoich zainteresowań naukowo-badawczych wyróżniam również dwa nurty poboczne. Pierwszy z nich wiąże się z problematyką **organizacji i funkcjonowania zespołów wielopokoleniowych**. Główną inspiracją do podjęcia tej problematyki stanowiły dyskusje na wielu konferencjach naukowych, a także w trakcie prowadzonych przeze mnie zajęć na studiach podyplomowych z przedmiotu: „*Organizacja pracy zespołowej*” oraz realizowanych prac badawczych w przedsiębiorstwach.

Koegzystencja przedstawicieli różnych pokoleń pracowników w jednym zespole może stanowić szansę lub zagrożenie dla jego efektywności pracy. Źródłami potencjalnych szans są między innymi: dzielenie się cenną wiedzą oraz doświadczeniem zawodowym i życiowym z młodszymi kolegami, wypracowanie niestandardowych podejść do rozwiązywania problemów, rozwijanie kreatywności sprzyjającej powstawaniu innowacyjnych pomysłów. Niestety w praktyce częściej zespoły takie są postrzegane w kategoriach potencjalnego zagrożenia, lęku czy też obaw przed konfliktami na tle różnic pokoleniowych i stereotypowego postrzegania ludzi starszych. Dlatego też, bardzo istotne jest właściwe podejście do problemu wielopokoleniowości i to zarówno przez kierowników takich zespołów, jak też i samych członków. Refleksje na ten temat przedstawiłam 3 publikacjach, w tym jednej współautorskiej, ponadto były one prezentowane w formie referatów na dwóch konferencjach naukowych:

- Alicja Smolbik-Jęczmień A., Chomątowska B., 2013, *Zespoły wielopokoleniowe wyzwaniem dla współczesnego organizatora pracy w warunkach nowej gospodarki*, Europejska przestrzeń komunikacji Elektronicznej, red. J. Buko, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, tom II, s. 193-202¹⁶.
- Alicja Smolbik-Jęczmień A., 2014, *Organizacja i funkcjonowanie zespołów wielopokoleniowych w systemie operacyjnym – szanse i zagrożenia*, [w:] Systemy techniczne i społeczne, red. J. Łopatowska, G. Zieliński, Zarządzanie Operacyjne w Teorii i Praktyce, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, ISBN 978-83-7348-577-8, s. 13-23.
- Smolbik-Jęczmień A., 2017, *Wybrane aspekty funkcjonowania oraz zarządzania zespołami wielopokoleniowymi*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XVIII, zeszyt II, część II, Łódź-Warszawa, s. 181-195.

¹⁴ Na dzień 08.12.2017 rok – 3808 wyświetleń.

¹⁵ Monografia habilitacyjna jest omówiona w pkt. 3 niniejszego autoreferatu.

¹⁶ Mój wkład w powstanie tej pracy polegał na opracowaniu części dotyczącej aspektów różnic pokoleniowych oraz charakterystyki pracy zespołowej, udział w badaniach empirycznych i ich analizie oraz opracowaniu wniosków - 50%

Drugi nurt poboczny w ramach moich dociekań naukowo-badawczych stanowi problematyka **organizacji i zarządzania czasem**. Zainteresowanie nią wynikało między innymi z profilu naszej katedry, a także z faktu, iż jednym z warunków osiągania sukcesów zarówno w życiu zawodowym (karierze) jak i osobistym jest świadome planowanie i optymalne wykorzystanie posiadanego czasu, a więc tzw. umiejętność zarządzania czasem. Bardzo często przeciążenie w pracy spowodowane jest odwlekaniem zadań w czasie, czy też marnotrawieniem czasu, co powoduje, iż wiele spraw trzeba realizować równocześnie. Natomiast wykonywanie zadań pod presją czasu powoduje, że priorytety ustalane są nieprawidłowo, brak jest delegowania zadań, a nasza uwaga często skupia się na rzeczach mało istotnych, zamiast na sprawach ważnych. Najważniejsze obszary aktywności w ramach tego nurtu obejmowały rozważania dotyczące organizacji czasu pracy:

- Smolbik-Jęczmień A., 2014, *Organizacja czasu pracy*, [w:] Podstawy zarządzania operacyjnego, Wydanie trzecie zmienione i uzupełnione, red. Z. Jasiński, Oficyna a Wolters Kluwer business, ISBN 978-83-264-3403-7, s. 211-216.
- Smolbik-Jęczmień A., 2014, *Pożeracze czasu i sposoby walki z nimi*, [w:] Podstawy zarządzania operacyjnego, Wydanie trzecie zmienione i uzupełnione, red. Z. Jasiński, Oficyna a Wolters Kluwer business, ISBN 978-83-264-3403-7, s. 216 -220.

Prace badawcze prowadzone w zakresie roli i znaczenia czynnika czasu zarówno w działalności kierowniczej jak i wykonawczej, zostały ujęte w następujących publikacjach:

- Smolbik-Jęczmień A., Jasiński Z., 2008, *Ludzkie słabości w zarządzaniu czasem pracy*, [w:] Dysfunkcje i patologie zarządzania zasobami ludzkimi, red. Z. Janowska, Uniwersytet Łódzki, Łódź, t. 2, s. 353-363.¹⁷
- Smolbik-Jęczmień A., Jasiński Z., 2008, *Working time of managerial staff*, *Ekonomika: Problemi teorii ta praktiki*, Zbirknik Naukowych Prac, Wipusk 238, B 5, t. 3, Dniepropietrowsk, DNY, s. 558-563, ISBN 978-966-8736-08-7.¹⁸
- Smolbik-Jęczmień A., Jasiński Z., 2008, *Working time of managerial staff*, *Ekonomicke vedy*, Publishing House "Edukation and Science" Praha, t. 3, s. 39-44, ISBN 978-966-8736-05-6.
- Smolbik-Jęczmień A., Tracz E., 2007, *Select Time Management Supporting Methods (Conventional and Unconventional Techniques)*, *Ekonomika*, „Biał GRAD-BL” OOD, Sofija, t. 2, s. 75-82.¹⁹
- Smolbik-Jęczmień A., Tracz E., 2007, „Konwencjonalne” i „niekonwencjonalne” techniki wspierające zarządzanie czasem, *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, t. 2 s. 426-433.

Natomiast jeden artykuł stanowił próbę powiązania umiejętności zarządzania czasem z realizacją kariery zawodowej – jako jednego z istotnych czynników zależnych od pracownika.

- Smolbik-Jęczmień A., 2007, *Umiejętność wykorzystania czasu warunkiem sukcesu*, *Prace Naukowe AE Wrocław*, Nr 1187, s. 243-254.

6. Podsumowanie

Podsumowując prezentowaną samoocenę mojej aktywności naukowo-badawczej, należy wskazać dość zharmonizowany rozwój oraz aktywność publikacyjną i konferencyjną na przestrzeni lat 1994-2017, gdzie w każdym roku starałam się przedstawić nowy zakres poznawczo-badawczy w swoich pracach i wystąpieniach na konferencjach. W tym świetle można dokonać syntetycznego zestawienia i podsumowania mojego dorobku naukowo-badawczego w formie statystycznej. W okresie rozwoju

¹⁷ Mój wkład w powstanie tej pracy polegał na analizie literatury przedmiotu, prezentacji najczęściej występujących „pożeraczy czasu” i sposobów im przeciwdziałania. Mój udział procentowy szacuję na 50%.

¹⁸ Mój wkład w powstanie tej pracy polegał na opracowaniu literatury przedmiotu, prezentacji metod zarządzania czasem, istoty działalności kierowniczej oraz interpretacji wyników badań empirycznych. Mój udział procentowy szacuję na 50%.

¹⁹ Mój wkład w powstanie tej pracy polegał na przedstawieniu konwencjonalnych metod zarządzania czasem, przeprowadzenia badań empirycznych i interpretacji ich wyników. Mój udział procentowy szacuję na 50%.

naukowego, po zdobyciu stopnia dr nauk ekonomicznych z zakresu nauk o zarządzaniu, byłam autorką bądź współautorką 72 pozycji naukowych (w sumie 92 wliczając prace przed doktoratem), głównie prezentowanych w zeszytach naukowych renomowanych uczelni, rozdziałach w monografiach czy prestiżowych czasopismach naukowych z dziedziny ZZL czy zarządzania (m. in. Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Zeszyty Naukowe UE w Krakowie, Prace Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, Pedagogika Rodziny, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Modern Management Review, Management Forum).

Suma punktów publikacyjnych po uzyskaniu stopnia doktora wynosi ponad 341 punktów (wg. Załącznika nr 5), natomiast 74% stanowią teksty opracowane i napisane samodzielnie.

Tabela nr 1. Syntetyczne zestawienie dorobku publikacyjnego habilitanta

Publikacje po doktoracie w latach 1994-2017			
Kategoria	Autor	Współautorstwo	Razem
Monografie	1	-	1
Rozdziały w monografiach w języku polskim	32	9	41
Rozdziały w monografiach w języku angielskim	1	-	1
Publikacje w czasopismach krajowych w języku polskim	19	6	25
Publikacje w czasopismach zagranicznych	-	4	4
Razem	53	19	72
Publikacje przed doktoratem w latach 1986 - 1993			
Kategoria	Autor	Współautorstwo	Razem
Rozdziały w monografiach w języku polskim	4	-	4
Rozdziały w monografiach w języku rosyjskim	4	2	6
Publikacje w czasopismach krajowych w języku polskim	5	2	7
Materiały konferencyjne	2	-	2
Skrypty	-	1	1
Razem	15	5	20
Suma (1986-2017)	70	22	92

Źródło: Opracowanie własne

Ważną cechą wartą podkreślenia, opisującą charakterystykę dorobku, jest szeroka współpraca z podmiotami wydawniczymi. W całym okresie pracy naukowo-badawczej w moim dorobku dominują wydawnictwa większości renomowanych polskich ośrodków akademickich, zarówno w kategorii zeszytów naukowych, jak i rozdziałów monograficznych, publikowanych w wymienionych uczelniach:

- Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu,
- Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,
- Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie,
- Uniwersytet Łódzki,
- Uniwersytet Gdański
- Politechnika Gdańska,
- Uniwersytet Szczeciński,
- Uniwersytet Rzeszowski,
- Politechnika Rzeszowska,

- Społeczna Akademia Nauk z Łodzi.

Ponadto moje opracowania były wydawane przez renomowane i recenzowane wydawnictwa komercyjne jak:

- Oficyna Ekonomiczna w Krakowie,
- Oficyna a Wolters Kluwer business w Krakowie
- Wolters Kluwer w Warszawie,
- Agencja Wydawnicza „Placet” w Warszawie,
- Wydawnictwo Leopoldinum we Wrocławiu.

Liczny udział habilitanta w konferencjach naukowych (załącznik nr 5), wskazuje na wielowymiarową potrzebę weryfikacji prezentowanych założeń i hipotez badawczych. Ponad 90% udziału w konferencjach owocowało moimi indywidualnymi wystąpieniami i prezentacją przygotowanych treści przed audytorium naukowym.

Tabela nr 2 Statystyka udziału w konferencjach naukowych

Liczba konferencji 1986-2017	Konferencje polskie		Konferencje międzynarodowe	
	Wygłoszone referaty	Udział	Wygłoszone referaty	Udział
Przed doktoratem = 14	5	2	6	1
Po doktoracie = 36	30	4	2	0
Suma = 50	35	6	8	1

Źródło opracowanie własne

Na koniec prezentacji pozostałego dorobku naukowego należy wskazać na nagrody i wyróżnienia zawodowe, jakie otrzymałam w całym okresie zatrudnienia na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu za pracę naukową, dydaktyczną i badawczą:

1. **Nagroda Rektora** za osiągnięcia w dziedzinie pracy naukowej **1989 rok**, *Rektor Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, prof. Wiesław Pluta.*
2. **Nagroda Rektora** za osiągnięcia w dziedzinie pracy naukowej **1990 rok**, *Rektor Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Prof. Wiesław Pluta.*
3. **Nagroda Rektora** za osiągnięcia naukowo-badawcze **1994 rok**, *Rektor Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, prof. Andrzej Baborski.*
4. **Nagroda Zespołowa Ministra Edukacji Narodowej 1999 rok**, za współautorstwo książki pt. „Motywowanie w przedsiębiorstwie. Uwalnianie ludzkiej produktywności”, *Minister Edukacji Narodowej, prof. Mirosław Handke.*
5. **Wyróżnienie Rektora AE we Wrocławiu** za osiągnięcia w pracy naukowej **2005 rok**, *Rektor Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, prof. Bogusław Fiedor.*
6. **Srebrny Medal za długoletnią służbę, 2013**, *na wniosek Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego i na podstawie Postanowienia Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Bronisława Komorowskiego.*

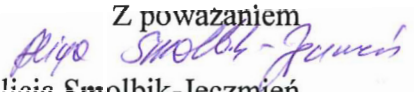
Każda z ww. wymienionych nagród oraz wyróżnień, jakie otrzymałam wskazuje na wysoką jakość, uznanie i zaangażowanie w pracy dydaktycznej i naukowej, zwłaszcza odznaczenie Srebrnym Medalem przyznany przez Prezydenta RP. Obejmuje on okres ponad 20 lat wzmożonej pracy na rozwoju warsztatu samodzielnego naukowca.

W podsumowaniu niniejszego autoreferatu można podkreślić, iż mój wkład w rozwój nauki organizacji i zarządzania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi jest oparty na: recenzowanym dorobku publikacyjnym charakteryzującym się ciągłością i jednolitym zakresem zainteresowań

badawczych. Ponadto występuje istotny zakres współpracy naukowej z innymi podmiotami oraz udział w pracy w wielu zespołach badawczych. Współczynniki opisujące poziom liczby cytowań mojego dorobku, sporządzone przez Bibliotekę Główną Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu kształtują się dla poszczególnych wskaźników w następującym zakresie:²⁰

- a) Journal Citation Reports (JCR): 0; Web of Science (WoS): 0;
- b) Google Scholar (h-index 4, g-index 7, 10 –index 2, Liczba cytowań 55, bez autocytowań 48);
- c) Publish or Perish (h-index 5, g-index 7, Liczba cytowań 75, bez autocytowań 64).

Szczegółowym, dodatkowym obrazem, uzupełniającym powyższy opis wkładu i dorobku naukowego habilitanta przedstawionego w niniejszym autoreferacie - jest osobny wykaz opublikowanych prac naukowych oraz informacja o osiągnięciach dydaktycznych, współpracy naukowej i popularyzacji nauki w załączniku nr 5.

Z poważaniem

Alicja Smolbik-Jęczmień

²⁰ Stan na dzień 05.12.2017r.