

**Iwona Korcz, Bogusław  
Pietrulewicz**

---

**Kultura profesjonalizmu jako klucz  
do rozwoju zawodowego i kariery  
profesjonalnej we współczesnych  
organizacjach**

---

Problemy Profesjologii nr 1, 23-44

---

2007

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Iwona Korcz, Bogusław Pietrulewicz**

## **Kultura profesjonalizmu jako klucz do rozwoju zawodowego i kariery profesjonalnej we współczesnych organizacjach**

### Streszczenie

Problematyka rozwoju zawodowego i sukcesu zawodowego zaczyna odgrywać istotną rolę, tak w poszukiwaniach teoretycznych jak i praktycznym funkcjonowaniu organizacji. Ważne jest, więc określenie kultury profesjonalizmu. Nakreślona wielowątkowa charakterystyka profesjonalizmu przybliża znaczenie w wymiarze jednostkowym i społecznym. Nakreślony został również też profesjonalizm w organizacji odniesiony do kapitału ludzkiego, intelektualnego i zarządzania wiedzą.

Ujęcie problematyki rozwinięto w analizie odniesienia rozwoju zawodowego do kariery profesjonalnej.

### **THE CULTURE OF PROFESSIONALISM AS THE KEY TO VOCATIONAL DEVELOPMENT AND PROFESSIONAL CAREER IN MODERN ORGANISATIONS**

#### Summary

The subject of vocational development and professional success seems to play an important role both in theoretical analysis and practical organisation functioning. So it is important to define the culture of professionalism. Multidimensional description of professionalism presents the subject from individual and social point of view. Furthermore there is also a definition of professionalism in organisation with reference to human and intellectual capital and knowledge management.

The subject was further developed in the analysis of vocational development comparing to professional career.

## **I. CHARAKTERYSTYKA KULTURY PROFESJONALIZMU**

W wyniku skrzyżowania dwóch istotnych wymiarów kulturowych, branych pod uwagę w podejściu do sukcesu zawodowego, a mianowicie: a) umiejscowienia poczucia kontroli (wewnętrzne, przypisane kulturze aktywnej, i zewnętrzne, cechujące kulturę pasywną), oraz b) stosunku do reguł profesjonalnych, a tym samym do sposobu osiągania tegoż sukcesu (przestrzeganie reguł profesjonalnych, czyli postawa normatywizmu, bądź ich lekceważenie i omijanie w drodze do celu, czyli

postawa woluntaryzmu), otrzymujemy cztery zasadnicze typy kultur organizacyjnych, ujęte w tab. 1.

Tab. 1. Podejście do sukcesu a kultura organizacyjna

		UMIEJSCOWIENIE POCZUCIA KONTROLI	
		WEWNĘTRZNE (KULTURA AKTYWNA)	ZEWNĘTRZNE (KULTURA PASYWNA)
STOSUNEK DO REGUŁ PROFESJONALNYCH	NORMATYWIZM	KULTURA PROFESJONALIZMU	KULTURA WYCOFANIA
	WOLUNTARYZM	KULTURA AROGANCJI	KULTURA POPULIZMU

Źródło: za: C. Sikorki, Drogi do sukcesu. Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna. Difin, Warszawa 2007, s. 43.

Jak wynika z tabeli, kultura profesjonalizmu stanowi połączenie kultury aktywnej z normatywizmem.

Podstawowymi założeniami kultury czynnej są: wartość sukcesu ściśle związana z potrzebami rozwoju, w zakresie norm prakseologicznych – nastawienie na wykorzystanie szans, wysoka tolerancja niepewności i zachowanie obiektywizmu, w obszarze norm moralnych – nakierowanie na indywidualizm, uniwersalizm i odpowiedzialność osobistą jednostki, a w obrębie norm obyczajowych – orientacja na konkurencję, obyczajowy liberalizm i elitaryzm profesjonalny.

Natomiast postawa normatywizmu w kulturze aktywnej oznacza poszanowanie i respektowanie zasad, wytycznych i wymogów poprawności prakseologiczno-moralno-obyczajowej, dotyczących działań nacełowanych na osiągnięcie sukcesu.

Przypomnijmy, reguły profesjonalne ustalają elity profesjonalnych autorytetów w określonej dziedzinie, zaś są one upowszechniane drogą edukacji i popularyzacji oczekiwanych standardów zachowań oraz pożądanych wzorów i stylów dzia-

łania. Nie oznacza to jednak, że reguły te są niezmiennie. Wraz z ich ewolucją, wynikającą z tytułu rosnących wymagań ery informacyjnej (procesy globalizacyjne, rewolucja psychologiczna, informatyczno-technologiczna, edukacyjna, społeczeństwo informacyjne, gospodarka oparta o wiedzę), zmianie ulega też rozumienie samego profesjonalizmu.

Krótko mówiąc, w kulturze profesjonalizmu dążenie do odniesienia sukcesu obwarowane jest ustalonymi, aktualnie obowiązującymi regułami profesjonalnymi, traktowanymi w kategoriach wyzwań zawodowych.

Pamiętać przy tym należy, iż kluczowym wyznacznikiem kultury profesjonalizmu stała się wiedza, uważana za najważniejszy czynnik produkcji i za podstawę kreatywności (oddzielenie twórczości od wiedzy, będącej jej trwałym fundamentem, uznać należy za nieuprawnione i szkodliwe).

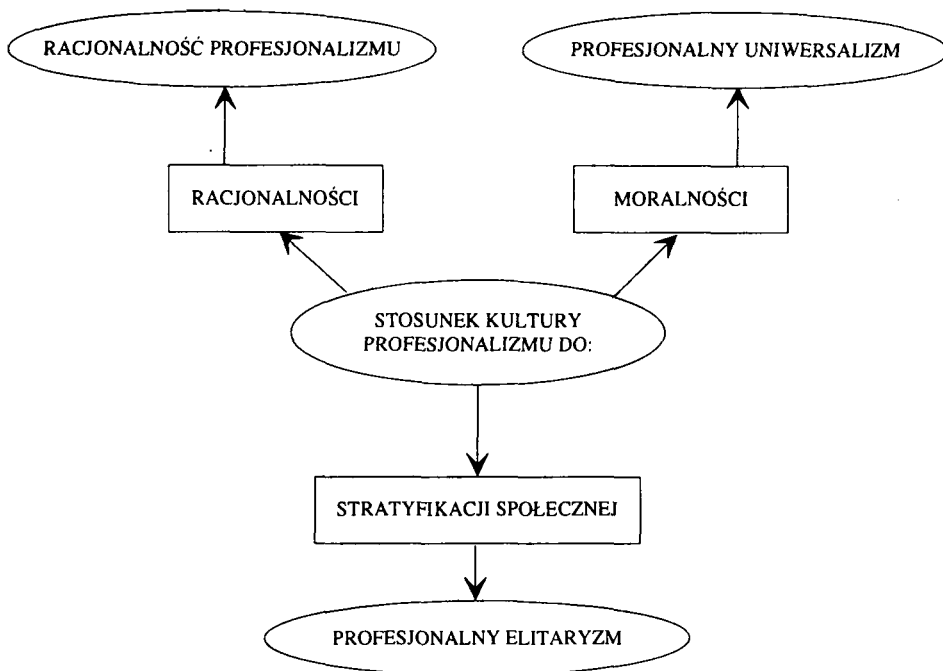
Co się tyczy wyartykułowania elementarnej cechy profesjonalizmu, to jest nią zbiór umiejętności, umożliwiających samodzielne rozwiązywanie nader złożonych, dynamicznych, niejasnych, wieloznacznych, otwartych, wielowątkowych i nietypowych sytuacji problemowo-decyzyjnych, do czego potrzebna jest zarówno wiedza z różnych dziedzin nauki i techniki, jak i niezbędne są dyspozycje twórcze.

Innymi słowy, profesjonalizm przestał być rozumiany jako wąska specjalizacja pracy, która – nie zapominajmy – może nieść pewne zagrożenia dla efektywności działania (np. fragmentaryzacja przedmiotu działalności), a zaczął być postrzegany jako zbiór bardziej uniwersalnych i różnorodnych umiejętności, umożliwiających właściwe reagowanie w zmiennych warunkach sytuacyjnych, a dokładniej mówiąc – przemyślane odpowiadanie w zastanych okolicznościach. Umiejętności te są rezultatem wyższego wykształcenia zawodowego, autoedukacji (samokształcenia i samodoskonalenia), zgromadzonego w trakcie praktyki zawodowej doświadczenia, oraz przyjęcia odpowiedniej postawy wobec własnej pracy, bazującej na zaprobowaniu i przestrzeganiu kulturowych wzorów profesjonalizmu.

Ponadto przestał być sprowadzany wyłącznie do zawodowej biegłości, czyli do sprawności i skuteczności działania, gdyż tak pojmowany profesjonalizm – bez odniesienia się do płaszczyzny moralnej, czyli w jakim celu wykorzystywane są czyjeś umiejętności – prowadzi często do demoralizacji i rozkwitu kultury arogancji.

Poniżej przedstawimy stosunek kultury profesjonalizmu do trzech elementarnych kwestii, tj. A – do racjonalności działań i ocen, B – do norm moralnych, C – do stratyfikacji społecznej, co obrazuje rys. 1. A poprzedzimy go wyjaśnieniem pojęcia „profesjonalizm”.

Rys. 1. Składowe kultury profesjonalizmu



Źródło: na podstawie: C. Sikorski: op. cit., s. 61-78, 110-128, 164-180.

W szerokim znaczeniu, przyjętym w mowie potocznej, mianem profesjonalizmu określa się umiejętność wykonywania określonych czynności zawodowych. Kiedyś utożsamiany był z tzw. wolnymi zawodami.

W wąskim znaczeniu tego słowa, funkcjonującym w języku naukowym, profesjonalizm wiąże się z umiejętnością stosowania w praktyce wiedzy z określonej dziedziny naukowej, czy szerokiego wykorzystania wiedzy wynikającej z połączenia kilku specjalności.

A zatem profesjonalista to człowiek, który umie zastosować abstrakcyjną wiedzę do rozwiązania konkretnych zadań i problemów zawodowych. Stawiane mu wymagania kwalifikacyjne, z reguły są bardzo wygórowane i nie sposób ich opłacać jedynie na drodze praktycznej, bez odpowiedniego, uprzedniego przygotowania teoretycznego. Do tego dochodzi dbałość o rangę i reputację profesji.

Ale pamiętajmy, przedstawicielem kultury profesjonalizmu jest również człowiek, który dopiero przystępuje do zdobycia stosownych kwalifikacji, nieodzownych do osiągnięcia sukcesu zawodowego. Zdaje on sobie sprawę z tego, że ukończenie studiów to zaledwie początek jego edukacji, która na poziomie uczelnianym miała go w zasadzie nauczyć, jak się uczyć, co pozwoli mu z kolei umiejętnie za-

stosować „wiedzę do wiedzy”. Czeką go więc odtąd nauka przez całe życie, tak w systemie indywidualnego uczenia się, jak i organizacyjnego uczenia się, będącego kombinacją nauki tradycyjnej, empirycznej i cybernetycznej (szkolenia, treningi, samokształcenie, eksploracyjne uczenie, ciekawość poznawcza i poszukiwanie twórcze, „wiedza w działaniu”, dokonywanie zmian i implementacja innowacji etc.).

## RACJONALNOŚĆ PROFESJONALIZMU

Ogromną rolę w kulturze profesjonalizmu odgrywają: po pierwsze – racjonalność (wartość wywodząca się z idei oświeceniowych), po drugie – wiedza z jej kulturogeną funkcją (preferencja podejścia i metod naukowych) oraz po trzecie – sprawność i skuteczność działania (poczucie sprawstwa i własnej efektywności).

Posiadanie określonej wiedzy i umiejętności zawodowych niewątpliwie sprzyja: obiektywizmowi, otwartości na problemy, „nieznane” i kontakty międzyludzkie, racjonalnej kontroli własnego postępowania i nawyków kulturowych, motywacji prorozwojowej, samodzielności inicjatywnej i decyzyjnej, tolerowaniu większego ryzyka, kreatywności, umiejętności adaptacyjnej do zmieniających się warunków i potrzeb otoczenia, wymagań procesu pracy i rozmaitych jego aspektów czy nowych ról i funkcji organizacyjno-zawodowo-społecznych, elastyczności tak intelektualnej, jak i sposobów, metod działania (która pozwala organizacji w konsekwencji zmieniać jej strukturę, techniki wykonawcze, strategię, tudzież profil działalności), ułatwieniu dokonywania koniecznych zmian i skłonności do generowania innowacyjnych rozwiązań.

Tak więc, racjonalność, wiedza i kompetencje profesjonalne dają jednostce ludzkiej zdrowe poczucie własnej wartości, pewność siebie (wiarę w siłę własnych możliwości rozwojowych), poczucie bezpieczeństwa, zaspokojenie potrzeby samo-realizacji, poczucie sensu, spełnienia, sukcesu oraz zapewniają niezłe radzenie sobie w sytuacjach nierutynowych, niepewnych, nieprzewidywalnych i umożliwiają użyteczne wykorzystanie własnych zasobów (potencjału).

Niektórzy wręcz są przekonani o tym, że umiejętności profesjonalne odnoszą się li tylko do czynności, w których zdecydowanie przeważają składowe nierutynowe. Tym między innymi tłumaczą zjawisko deprofesjonalizacji pewnych czynności zawodowych, w rezultacie czego dochodzi do „proletaryzacji” niektórych grup profesjonalnych.

Wiedza, będąca podstawą omawianej tu kultury, wpływa w wyraźny sposób na kształtowanie się wzorów racjonalizmu, pragmatyzmu i instrumentalizmu, na zachowanie emocjonalnego dystansu do spraw i ludzi, na poczucie realizmu w zakresie oglądu i osądu świata, na wzrost ambicji i aspiracji zawodowych, jak też – dzięki swej większej pełności (pogłębienie i poszerzenie wiedzy) i widocznemu

przybliżeniu do prawdy – umożliwia coraz bardziej holistyczne (całościowe, będące przeciwieństwem wąskiej specjalizacji) i syntetyczne podejście do badanych zagadnień, kontekstualne i procesualne rozpatrywanie planowanych działań i ich skutków realizacyjnych.

Profesjonalizm epoki informacyjnej różni się jednak od profesjonalizmu epoki industrialnej. Zapewne sporo różnic wniesie w jego pojmowanie nadchodząca cywilizacja mądrości. Tak więc, niewykluczone są kolejne redefinicje tego pojęcia.

Wspomnieć wypada, w erze przemysłowej za dobrego pracownika uchodził ten, kto precyzyjnie i lojalnie wypełniał zlecone mu zadania, a organizacja postrzegana była jako „sztuka robienia niezwykłych rzeczy przez zwykłych ludzi”. Było to możliwe wskutek odpowiedniego odniesienia się do tzw. skrótów poznawczych, czyli skrótowych dowodów słuszności, których źródłami są opinie eksperckie, relacje międzyludzkie i gotowe idee.

Cywilizację przemysłową cechował następujący stosunek do owych skrótów (za pomocą których zredukowano niepewność): (1) autorytaryzm kompetencyjny, czyli zaufanie do specjalistycznej wiedzy, bezwzględne posłuszeństwo autorytetowi profesjonalnemu oraz bezkrytyczne podporządkowanie się jego opinii eksperckiej, (2) uznanie reakcji innych ludzi za dowód słuszności i naśladowanie zachowania większości, (3) wykorzystanie gotowych idei, będących stereotypami dotyczącymi różnych sytuacji i spraw, w charakterze gotowych formułek, zapewniających poczucie słuszności swoich ocen i sądów.

Dzisiaj, w dobie cywilizacji informacyjnej, kiedy trudno zredukować niepewność (można co najwyżej ją tolerować i lepiej radzić sobie z nią), profesjonalizm odchodzi od normy poszanowania kompetencji na rzecz spożytkowania wiedzy ekspertów w ramach partycypacji, czyli dopuszczenia do współdziałania w rozwiązywaniu specjalistycznych problemów także laików w danej dziedzinie. Co więcej, w relacjach z innymi domaga się krytycznego spojrzenia i niezależnego zdroworozsądkowego reagowania, a aktualny stan wiedzy (gotowe idee) określonej dyscypliny traktuje jako podstawę jej dynamicznego rozwoju i twórczych inspiracji.

Dlatego coraz większego znaczenia nabiera praca zespołowa, zwłaszcza mamy na myśli zespoły ad hoc (zadaniowe, problemowe), zespoły funkcjonalne, zespoły interdyscyplinarne i „tiger teams” oraz uczestnictwo pracowników w rozwiązywaniu problemów, podejmowaniu decyzji, projektowaniu działań, w dzieleniu się wiedzą, doświadczeniem, władzą, wpływem i zyskiem.

Kultura profesjonalizmu usiłuje poradzić sobie ze zwiększającym się poczuciem niepewności metodami racjonalnymi.

Nic zatem dziwnego, że we współczesnych organizacjach (brak stabilizacji działania, duża częstotliwość zmian, tymczasowość form organizacyjnych, dominacja etosu usług, służebna rola wobec klienta itd.) niezwykłość produktowo-usługowa wymaga zatrudniania ludzi nieprzeciętnych tak pod względem kwalifikacji, jak i właściwości osobowościowych i cech charakteru. Pracując „z klientem”,

profesjonalista powinien zadbać o dostosowanie się do jego zróżnicowanych potrzeb i spróbować je w sposób elastyczno-kreatywny zaspokoić, nie zapominając w żadnej mierze o spoczywającej na nim odpowiedzialności za dotrzymanie zawodowych standardów wykonania dzieła czy świadczenia zleconej usługi.

Potwierdzić wypada w tym miejscu wzrost zapotrzebowania świata organizacji na profesjonalistów.

## PROFESJONALNY UNIWERSALIZM

Identyfikacja dystrybucyjna, towarzysząca kulturze profesjonalizmu, wymaga klarownej i czytelnej podstawy moralnej, a jest nią moralny uniwersalizm. Uniwersalizm ten – jako moralność profesjonalna – polega na stosowaniu jednakowych miar w przypadku oceny zachowania i działań praktycznych (czynów) różnych jednostek ludzkich i grup społecznych, czyli że jego istota tkwi w równoważeniu różnorodnych racji osób i rozbieżnych oczekiwań społecznych.

Uniwersalizm moralny jawi się podstawą funkcjonowania demokracji liberalnej, bazującej na takich kardynalnych zasadach, jak: 1) pierwotność praw i obowiązków człowieka nad prawami grup społecznych i całych narodów, 2) pluralizm (ochrona wolności słowa, zrzeszania się i zgromadzeń), 3) trójpodział władzy (ustawodawcza, wykonawcza, sędziowska), 4) subsydiarność (czyli pomoc i wsparcie inicjatyw obywatelskich przez instytucje i organa władzy państwowej).

Moralność profesjonalna opiera się na etycznym indywidualizmie, korespondującym z nową klasą średnią – knowledge class, zawdzięczającą swą pozycję społeczną posiadanej i wykorzystywanej wiedzy. Przejawem tego typu indywidualizmu są relacje: jednostka – grupa, w których profesjonalista nie przestaje być sobą, kierując się motywacją indywidualistyczną – dążeniem do autonomii; jeśli nie można zrealizować swoich celów w grupie, zmienia kolektyw; natomiast gdy realizuje obowiązki na rzecz grupy/zespołu, to stara się stosować regułę maksymalnego pogodzenia interesów grupowych z osobistymi korzyściami.

Trudno sobie wyobrazić profesjonalizm bez powiązania go z indywidualną realizacją zadań i ponoszeniem przez wykonawcę osobistej odpowiedzialności za uzyskane rezultaty pracy. Profesjonalista, kierujący się potrzebą własnego rozwoju zawodowego, traktujący swą profesję w kategoriach niemalże powołania, nastawiony na robienie kariery profesjonalnej i zainteresowany osiągnięciem indywidualnego sukcesu, potrzebuje poczucia osobistego wpływu na końcowe wyniki podjętych działań, co uzasadniałoby celowość przyjętej za nie odpowiedzialności, oraz pragnie dostrzec społeczne aspekty swojego wkładu pracy.

Indywidualizm profesjonalisty, w którym na plan pierwszy wysuwa się poczucie odpowiedzialności, nie ma nic wspólnego z dystansowaniem się społecznym. Organizacja zaś stanowi dla niego miejsce, w którym winny być stworzone



nieodzwonne warunki do prowadzenia profesjonalnej działalności, mówiąc prościej – do wykonywania zawodu.

Z etycznym indywidualizmem, równoważącym w rozsądnym stopniu „prywatne” z „publicznym”, pozostaje w ścisłym związku racjonalny egoizm. Jest on przeciwwagą dla egoizmu zgoła cynicznego, jak i alternatywą wobec altruizmu. Oczekiwanie od profesjonalistów motywacji stricte altruistycznej byłoby zbytnią idealizacją postawy profesjonalnej, w przypadku której rzetelność wykonawstwa i komercyjny charakter pracy nie pozostają ze sobą w jawnej sprzeczności.

Egoizm racjonalny bazuje na założeniu, zgodnie z którym dobrem jest wszystko to, co wspomaga życie ludzkie, przy czym realizacja interesu własnego w tym przypadku nie oznacza zaspokojenia wszystkich potrzeb, pragnień i marzeń. Działania własne człowieka winny być przeto racjonalne (rozum źródłem wiedzy, kryterium oceny kierunku działania i wartościowania jego wyników; intelekt determinantą efektywności działania profesjonalisty), odpowiedzialne, co wynika z jego racjonalności i niezależności, autonomiczne (wolność działania) i podlegające wymianie wartości w stosunkach międzyludzkich (nie chodzi o poświęcanie się na rzecz drugiego człowieka).

Mówiąc o racjonalności, mamy na uwadze połączenie tej kategorii etycznej z integralnością (spójnością wewnętrzną), uczciwością (postawą wiarygodności i zaufania) i sprawiedliwością, wyrażającą się w tym, że nie szuka się i nie oczekuje niezасłużonego.

Co się zaś tyczy niezależności działania, chodzi o wolność od przymusu fizycznego, zniewolenia psychicznego czy ingerowania innych w życie jednostki, ale jest to również swoboda dokonywania wyborów, w tym i niewłaściwych, destrukcyjnych.

Etykę uniwersalną profesjonalizmu mocno wspierają zarówno koncepcja społeczeństwa otwartego, jak i znajdująca się ciągle jeszcze w powijakach – psychologia humanistyczna. Jednak nie czas i miejsce, aby odnieść się do nich w niniejszym artykule.

W kulturze profesjonalizmu prym wiodą elity profesjonalnych autorytetów, które ustalają standardy profesjonalne i kody moralne obowiązujące członków danego zawodu, sprawują kontrolę nad środowiskiem profesjonalnym, określają kryteria oceny postępowania profesjonalnego, osiągnięć i zasady awansowania, czuwają nad przestrzeganiem kodeksów etycznych podczas wykonywania czynności zawodowych i podnoszą co rusz poprzeczkę profesjonalnych wymagań, co zmusza profesjonalistów do ciągłego rozwoju, zdobywania nowej wiedzy i doskonalenia umiejętności.

Szczególna rola w nadawaniu i weryfikowaniu uprawnień zawodowych oraz kontroli ich spożytkowania w praktyce przypada stowarzyszeniom zawodowym, pełniącym funkcję kwalifikacyjną, integracyjną, edukacyjną i kontrolną. Jedno jest pewne, stowarzyszenia powyższe powinny pełnić głównie funkcję strażnika warto-

ści i norm profesjonalnych, dążyć do ochrony zawodu przed nieprofesjonalistami (amatorami, osobami niekompetentnymi), troszczyć się o godność profesji i jej reputację, a nie ewoluować w kierunku związków zawodowych.

Aby uzyskać status profesjonalisty, poza kompetencjami zawodowymi, koniecznym jest więc przestrzeganie swoistego kodu moralnego. Kod ten, prócz integracji środowiska profesjonalistów, wyznacza markę i rangę zawodu.

Nie zapominajmy wszakże o królującej w kulturze profesjonalizmu identyfikacji z zawodem, wyznaczającej szanse kariery zawodowej. Góruje ona nad identyfikacją z organizacją. Stąd płynie wniosek, iż profesjonalista może mieć problem z lojalnością: czy być lojalnym wobec organizacji, czy dać pierwszeństwo normom zawodowym, czy też skupić się na kliencie?

Wspomniany wyżej problem moralny rozstrzyga on najczęściej w taki oto sposób: przedkłada lojalność w stosunku do reguł sztuki przyjętych w jego zawodzie nad lojalność organizacyjną, wymagającą robienia rzeczy, ustalonych przez zwierzchników, za zgodne z interesem organizacji, oraz nad lojalność wobec klienta, gdyż zwłaszcza w najemnej pracy kontakt profesjonalisty z nim ulega drastycznemu rozluźnieniu, chociaż, z drugiej strony, poczucie odpowiedzialności za wyniki pracy nie pozwala mu wykorzystywać niewiedzy swych klientów w zakresie oferowanych im towarów czy usług. W zasadzie wybór przedmiotu lojalności w przypadku profesjonalisty sprowadza się do decyzji o maksymalizacji dobra wspólnego/społecznego, niesprzecznego z dobrem własnym.

Gdy jednak lojalność zasadom sztuki profesjonalnej blokuje indywidualny rozwój, profesjonalista potrafi wówczas odnieść się do tych reguł krytycznie i odsunąć wspomnianą zasadę lojalności na dalszy plan, przedkładając troskę o prawidłową własną progresję na plan pierwszy.

Organizacje społeczeństwa wiedzy i gospodarki na niej opartej winny więc jak najszybciej uświadomić sobie, że ich siła rynkowa i przewaga konkurencyjna nie tkwi w lojalności pracowniczej, lecz elastyczności zatrudnienia, a ta związana jest z krzewieniem postawy profesjonalnej, krytycznej wobec reguł zawodowych i oczekiwań klienta, czyli wstrzemięźliwej w zakresie lojalności.

Wartością wysoce ocenioną w kulturze profesjonalizmu jest niezależność, poczucie autonomii swej roli w organizacji, toteż za wzorzec osobowy przyjmuje się niezależnego fachowca, samodzielnie myślącego, umiejącego zaplanować kompleksowe wykonanie powierzonego zadania, mającego możliwość dość swobodnego i odważnego eksperymentowania w pracy, robienia tego, co uważa za słuszne, a nie co mu kaza.

Profesjonalista, który nie wyobraża sobie siebie w roli najemnika, jest równocześnie pragmatykiem. Cechuje go obiektywizm, umiejętność rozdzielenia sfery zawodowej od innych sfer życia, oszczędność emocjonalna, względny relatywizm w ocenie sytuacji i ludzi, uzasadnianie decyzji poprzez odwoływanie się do wymagań konkretnej sytuacji zadaniowej, a nie do wartości ogólnych, wyraźnie rozgranicze-

nie preferencji światopoglądowo-politycznych od kompetencji zawodowych i odrzucenie zasady ekonomiczności (jest gotów zrezygnować z propozycji pracy, której warunki mu nieodpowiadają, chociażby korzyści finansowe były nader kuszące i obiecujące).

Świetnie funkcjonuje on w organizacjach sieciowych, doceniających heterogeniczność kulturową oraz różnorodność myślenia, zachowania i działania. Nienawidzi za to struktur hierarchicznych, sztywnych, skostniałych, układów, centralizacji i formalizacji. Preferuje uczestnictwo w tymczasowych zespołach problemowych czy projektowych.

Można go poznać po tym, jak sumiennie (zgodnie z własnym sumieniem, przyjętymi wartościami i kryteriami oceny) i starannie (w zgodzie ze standardami wykonania, uważanymi za właściwe) realizuje swoją pracę, niezależnie do tego, ile wynosi spodziewana nagroda za jej wykonanie i kto zleca tę pracę.

Warto powrócić w tym kontekście rozważań do identyfikacji w kulturze profesjonalizmu, o której powiedzieliśmy wcześniej, że jest dystrybucyjna. Ma ona zwykle charakter nietrwały i zmienną konfigurację.

Chodzi w niej o tworzenie grup czy zespołów, w skład których wchodzi ludzie bądź znajdujący się w podobnej sytuacji, bądź tacy, których jednoczy zbliżony interes działania. Utworzone grupy/zespoły służą realizacji wspólnych przedsięwzięć, które przynoszą zysk wszystkim ich członkom. Zatem identyfikacja ta nie dotyczy wspólnej idei, której postanawiają służyć, lecz jej przedmiotem są ludzie, mogący sobie nawzajem pomóc.

Profesjonalista stara się unikać identyfikacji jednego typu (trwałej przynależności do jednej grupy), aby nie zawężyła jego możliwości rozwoju i dróg osiągnięcia sukcesów. Zależy mu jednak na osiągnięciach uzyskanych w zgodzie z etyką profesjonalizmu (sukces osiągnięty wbrew regułom moralności profesjonalnej traci dla niego wszelką wartość!) i zarazem na satysfakcji z nich płynącej.

## **PROFESJONALNY ELITARYZM**

Głównym motorem postępu niemalże w każdej dziedzinie życia i motorem napędowym rozwoju cywilizacyjnego w kulturze profesjonalizmu jest konkurencja. Chodzi oczywiście o uczciwą konkurencję, opartą na zasadzie równości szans konkurujących ze sobą osób, w której, dążąc do realizacji własnych celów i zaspokajania partykularnych potrzeb i interesów, konkurenci w efekcie końcowym automatycznie wypracowują dobro powszechne, czyli że kierując się egoizmem racjonalnym (który Ch. Handy nazywa egoizmem właściwym) służą interesowi nadrzędnemu.

Za konsekwencję konkurencji, przejawiającej się zarówno wewnątrz organizacji, jak i w reakcjach między organizacjami, przyjmuje się zróżnicowanie społeczne (różny poziom zamożności, prestiżu i życia).

Tak więc, kryterium stratyfikacji społecznej w tej kulturze stanowi nie stosunek do własności środków produkcji, lecz status związany ze społecznym poważaniem, czyli przede wszystkim status osiągnięty, a nie przypisany. Status ten pozwala zróżnicować grupy społeczne według rodzaju wykonywanej pracy i sposobu konsumpcji.

Przypomnijmy, praca zawodowa w kulturze profesjonalizmu, umożliwiająca samokierowanie, rozwój zawodowy i osobisty oraz znaczące osiągnięcia zawodowo-społeczne, traktowana jest jako naczelné źródło samourzeczywistnienia, a jej celem staje się zdrowa i skuteczna konkurencja, która pozwala wejść do elity profesjonalnych autorytetów.

Wzrost znaczenia profesjonalizmu i autorytetów zawodowych, których dorobek podlega obiektywnej weryfikacji oraz konstytuowanie się nowej klasy średniej, złożonej głównie z profesjonalistów zainteresowanych funkcjonowaniem reguł gry rynkowej (konkurencja), wiedzie ku swoistemu elitaryzmowi, wspierającemu najlepszych, co w dłuższym horyzoncie czasowym skutkuje poprawą jakości życia społecznego w całości. Wynika to z wpływu przedstawicieli „knowledge class”, którzy skłaniając się w postawie kreatywnej ku samodzielnemu poszukiwaniu szans rozwoju profesjonalnego, merytokratycznego awansu społecznego, nastawieni na osobiste osiągnięcia i gotowi ponieść odpowiedzialność za własne działanie – redukują tym samym społeczną bierność, wyuczoną bezradność i postawy roszczeniowe.

A zatem, egalitaryzm można aprobeować jedynie do pewnych granic, dopóki nie uszczupla i nie hamuje on efektywności działania osób przedsiębiorczych. W przeciwnym razie niebezpieczne windowanie tendencji egalitarnych prowadzi do demoralizacji społecznej i domagania się niezastużonych korzyści.

Poczucie sprawiedliwości, na którym wspiera się „gmacz” profesjonalizmu, dotyczy równości szans, o czym już mówiliśmy, i odpowiedzialności, odnoszącej się nie tylko do własnego działania, ale również do społecznych skutków konkurencji, w tym za konkurenta, klienta i szeroko rozumiane otoczenie.

Kulturze profesjonalizmu nie jest więc obcy problem zabezpieczenia socjalnego, harmonizacji korzyści interesariuszy i wymóg maksymalizacji społecznego minimum, czyli reguła maksyminu, jako że miarą sukcesu społecznego jest sytuacja grup najgorzej sytuowanych.

Ta kultura pozostaje w opozycji do kultury arogancji, charakteryzującej się bezpardonową rywalizacją i nieuczciwą konkurencją, nastawieniem na osiągnięcie sukcesu za wszelką cenę, zachowaniami agresywnymi w dążeniu do celu i odniesienia bezwzględного zwycięstwa oraz dobitnym wyrażaniem pogardy dla pokonanych, stabszych, nieuprzywilejowanych.

Profesjonalizm ceni sobie także pluralizm kulturowy, akceptujący różnorodność wzorów kulturowych, dzięki której realizowana jest w demokracji wolność dla wszystkich.

Upowszechnienie tej wartości obserwuje się wraz z nasileniem się procesów globalizacyjnych, wzrostem motywacji rozwojowej i osiągnięć, dążeniem do autonomii jednostki i jej otwartości umysłową na różne poglądy i argumenty (nie wyłączając otwartego przyznania się do błędów i korygowania wadliwego postępowania), jak też łączy się z większą tolerancją niepewności, kształtowaniem postaw i zachowań asertywnych.

Ale z pluralizmem wiążą się też określone wymagania, m. in. akceptacja tolerancji, umiejętność porozumiewania się i dokonywania uzgodnień, przyswojenie technik argumentacyjnych, opanowanie sztuki perswazji i erystyki, efektywne rozwiązywanie problemów i konfliktów, gotowość do kompromisów i pójścia na ustępstwa oraz przyjęcia empatycznej postawy, nie przekraczającej jednak zalecanego profesjonalistom emocjonalnego dystansu, co gwarantuje poszanowanie autonomii partnera interakcji i swojej własnej.

Tolerancja, do której prowadzi pluralizm obyczajowy, nie ma nic wspólnego z pobłażliwością dla nagannych zachowań ludzkich. W kulturze profesjonalizmu jest ona odczytywana w szczególności jako szansa dla samego człowieka tolerancyjnego, czyli że w jego dobrze pojętym interesie własnym powinno mu zależeć na uszanowaniu poglądów i zachowań innych, gdyż postawa tolerancyjna – z odpowiednią dozą pokory, sceptycyzmu i krytycyzmu – warunkuje jego rozwój osobisty, dążenie do prawdy i osiągnięcie wyznaczonych celów życiowych.

Pluralizm, jako niezbywalna cecha organizacyjnej kultury profesjonalizmu, przeważa w organizacjach wielokulturowych, zwłaszcza typu sieciowego, działających na rynku globalnym.

Organizacje, doceniające różnorodność kulturową, potrafiące włączyć istniejące w ich ramach subkultury w zbiór najważniejszych wartości obowiązującej kultury organizacyjnej i plan polityki organizacji, odznaczają się wysoką efektywnością działania w warunkach dynamicznego otoczenia (otwartość, zmienność, adaptatywność, kreatywność, poszerzona perspektywa poznawcza, przewyciężenie pułapek grupowego myślenia, wzrost pomysłów i rozwiązań, polepszenie stosunków interpersonalnych wskutek rzeczywistego dialogu kultur).

W sieciowym typie kultury organizacyjnej kultura tworzy się nieustannie w wyniku zachodzących interakcji społecznych pomiędzy przedstawicielami różnych subkultur, nastawionymi na wzajemne uczenie się i dzielenie wiedzą, na wymianę idei, na poszerzenie możliwości współpracy, na znajdowanie kompromisowych rozwiązań i osiąganie wspólnych celów.

Rudymetarnym problemem kierujących organizacjami multikulturowymi wydaje się być zdolność do integracji subkultur, bez naruszenia ich suwerenności.

Ponieważ w dobie globalizacji w organizacjach będzie częściej niż dotychczas dochodziło do zderzeń przeróżnych wartości, postaw, motywów, typów zachowań z powodu uczestniczących w procesie pracy pracowników pochodzących z różnych kręgów i systemów kulturowych, koniecznym wydaje się wyposażenie nie tylko zarządzających, ale wszystkich członków organizacji w kompetencje transkulturowe. Dzięki nim możliwe staje się wypracowanie modus vivendi pomiędzy kulturami, jak też właściwego modus operandi, uwzględniającego efektywność prowadzonej działalności.

W dzisiejszych organizacjach wielokulturowych, a będzie ich coraz więcej, odzwierciedleniem atrybutów profesjonalizmu nie jest bynajmniej dążenie do stworzenia w nich jednolitości kulturowej, ani też zwyczajne tolerowanie różnorodności kulturowej. Wykładnią zgoła pragmatycznego myślenia i jednocześnie etycznego podejścia profesjonalisty do poruszanej tu kwestii jest czynne wspomaganie tejsze różnorodności, budującej niekwestionowane bogactwo każdej organizacji, o ile, rzecz jasna, potrafimy umiejętnie jej doświadczać i radzić sobie z nią w celu osiągnięcia zamierzonych zysków, które są i będą nadal zasadniczym miernikiem sukcesu organizacji profit.

Ze względu na niepodważalny fakt, iż najważniejszym zasobem (aktywem niematerialnym) obecnych organizacji są ludzie, zarządzający organizacjami winni mieć na względzie całą ich architekturę, obejmującą konfigurację organizacyjną, konfigurację techniczno-ekonomiczną i – co bodajże najważniejsze – konfigurację społeczną.

## **II. PROFESJONALIZM W ORGANIZACJI: KAPITAŁ LUDZKI – KAPITAŁ INTELEKTUALNY – ZARZĄDZANIE WIEDZĄ**

Gdyby pokusić się o predykcję ewolucji konfiguracji organizacji w niedalekiej przyszłości, to zapewne będzie to „konfiguracja inteligentnej, produktywnej społeczności”, bazującej na profesjonalistach (organizacja bardziej postrzegana jako model społeczny, niż racjonalny).

Zdaniem K. Oblója, w modelu tym kapitalne znaczenie przypada trzem powiązanim ze sobą i równocześnie częściowo sprzecznym ze sobą czynnikom. Są to<sup>1</sup>:

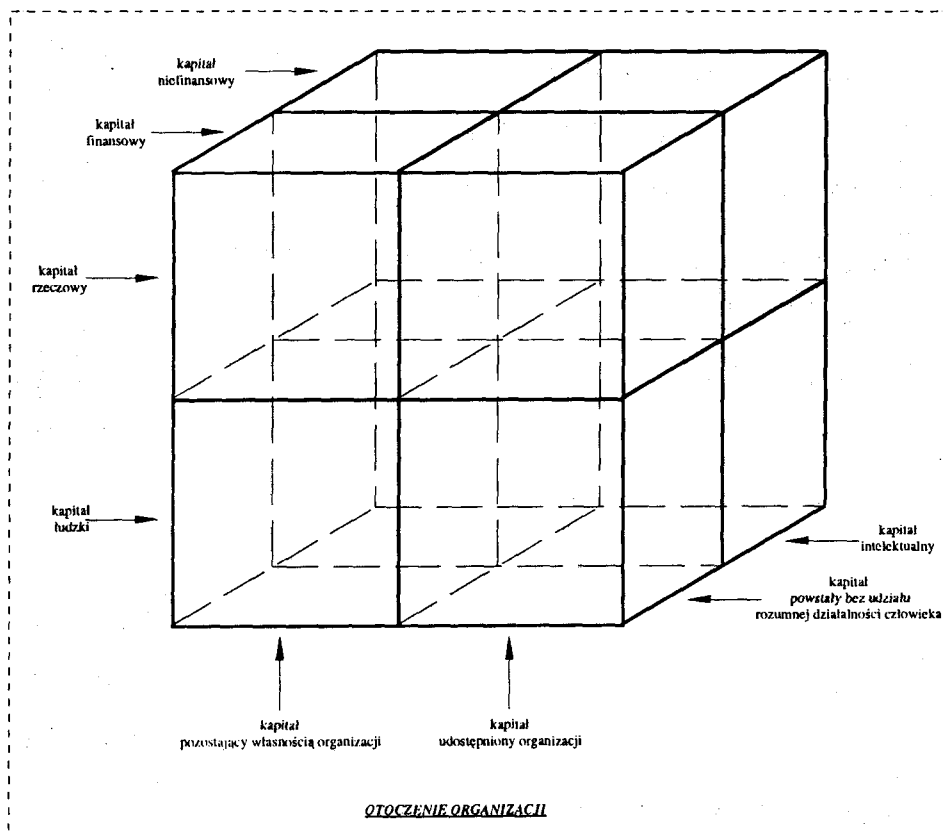
- umiejętności rozwoju i sposobu wykorzystania kapitału intelektualnego pracowników,
- budowa poczucia przynależności, lojalności i sensu współdziałania z daną grupą,
- poczucie niezależności i własnej wartości pracowników.

---

<sup>1</sup> K. Oblój, *Strategia organizacji*. PWE, Warszawa 1999, s. 309.

W związku z powyższym wyjaśnienia wymaga termin „kapitał intelektualny”. Poprzedzimy je naszkicowaniem wymiarów kapitału całkowitego organizacji, będącego z kolei tłem dla kapitału ludzkiego. Rys. 2. prezentuje cztery elementarne przekroje kapitału całkowitego firmy.

Rys. 2. Kapitał całkowity organizacji i jego kluczowe wymiary



Źródło: Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości. Praca zbiorowa pod red. M. Juchnowicz. Poltext, Warszawa 2004, s. 31.

Odnośnie do „kapitału ludzkiego”, trzeba stwierdzić stanowczo, iż brakuje precyzyjnej definicji tego pojęcia. Zazwyczaj twierdzi się, że ten rodzaj kapitału zawsze towarzyszy danej osobie, czyli nie sposób go oddzielić od człowieka.

Dla celów niniejszych rozmyślań skorzystamy ze sformułowania G. Bekera, który traktuje kapitał ludzki jako zasoby, jakimi dysponują jednostki i zbiorowości społeczne.

M. Majewska ujawnia jego strukturę, wydzielając w niej: A – kompetentność, B – zręczność intelektualną i C – motywację. Zwraca także naszą uwagę na wartość kapitału ludzkiego i jego unikalność.

„Wartość tego kapitału wyraża – w przekonaniu autorki „Problemów badania wpływu kapitału ludzkiego na zachowania przedsiębiorcze” – jego przydatność do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, a w rezultacie – zapewnienia przedsiębiorstwu kluczowych umiejętności”<sup>2</sup>, zaś jego unikalność „określana jest w kategoriach specyficznych umiejętności przypisanych do konkretnych osób dysponujących wiedzą spersonalizowaną, opartą na własnych doświadczeniach, umiejętnościach, systemie wartości i instytucji”<sup>3</sup>.

Cytowana wyżej uczona stoi na stanowisku, że kapitał ludzki wspiera i zarazem generuje strategię organizacji, a umiejętnościami posiadanymi przez jednostkę są: umiejętności konkretne dla danej firmy, umiejętności charakterystyczne dla danej branży i umiejętności ogólne, indywidualne dla każdego człowieka.

Z jej punktu widzenia, najistotniejszym problemem okazuje się sposób połączenia kapitału ludzkiego z organizacją, funkcjonującą na zasadach sieciowych powiązań partnerskich. Należy też pamiętać, że poza korzyściami dostarczanymi przez ten kapitał, z jego utrzymaniem i rozwojem wiążą się również pewne koszty, dotyczące „inwestycji w człowieka” i związanego z nią zwiększenia nakładów na edukację i naukę.

Mimo sporych kosztów, inwestowanie w człowieka opłaca się w dłuższej perspektywie czasowej, wpływając na przyszłe dochody, zwiększenie zasobów ludzkich oraz na strategiczną efektywność organizacji i jej rozwój.

Skoro kapitał ludzki jest tak niepowtarzalnym kapitałem każdej organizacji, warto znać sposób jego identyfikacji i wyceny. Jedną z zalecanych aktualnie metod stanowi wartościowanie kompetencji, które M. Armstrong definiuje skrótowo jako „to, co pracownik powinien wiedzieć, co ma robić i jak ma to robić”. Wartościowanie to znajduje zastosowanie jako innowacja płacowa w systemie wynagrodzeń.

Autor pracy pt. Identyfikacja kapitału ludzkiego za pomocą wartościowania kompetencji czyni rozróżnienie między kwalifikacjami i kompetencjami. Dla T. Kawki „kwalifikacje to system intrapersonalnych właściwości pracownika, posiadanych przez niego dyspozycji (cech psychologicznych i wiedzy), które dzięki interakcji i wykorzystaniu w zachowaniach, mogą objawiać się umiejętnościami zawodowymi. Cechy psychologiczne i wiedza są więc fundamentem posiadanych umiejętności – obszarami poznawczymi kwalifikacji. Kompetencje są tutaj rozumiane jako zakres profesjonalnych uprawnień organizacyjnych, które w sposób formalny zostały przypisane do określonego stanowiska”<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości, op. cit., s. 37.

<sup>3</sup> Ibidem, s. 38.

<sup>4</sup> Ibidem, s. 66.



W przypadku, gdy kompetencje danego stanowiska są w bezpośredni sposób i ściśle zależne od profilu kwalifikacyjnego, wymaganego na tym stanowisku, to wówczas można mówić o równoważności tych pojęć, nie inaczej.

Przejdźmy teraz do „kapitału intelektualnego”, który dla jednych badaczy daje się ująć w następującą formułę:  $KI = KL$  (szeroko pojęte kompetencje, związane z człowiekiem) +  $KS$  (kapitał strukturalny, będący efektem działalności ludzkiej), podczas gdy dla L. Edvinssona i M. S. Malone oznacza on sumę kapitału ludzkiego, kapitału strukturalnego i kapitału klienckiego ( $KI = KL + KS$  [infrastruktura organizacyjna służąca absorpcji, transmisji, progresji i dzieleniu się kapitałem ludzkim] +  $KK$  [relacja organizacji z klientami]).<sup>5</sup>

Praktyka wyceny kapitału intelektualnego w dużej mierze pokrywa się z procedurą wyceny wartości całej organizacji, ale się do niej nie sprowadza.

Dokonując przeglądu standardów wyceny wspomnianego kapitału, używanych na świecie, warto wymienić tak proste wskaźniki, jak i złożone metody, znajdujące przełożenie do warunków polskich.<sup>6</sup>

Spośród prostych indykatorów, wymagających zaledwie kilkuminutowej analizy, wyróżniają się:

$MV/BV$  = wartość rynkowa/wartość księgowa; wskaźnik ten oblicza się:

$MV/BV = (\text{cena rynkowa 1 akcji} \times \text{liczba akcji}) / (\text{aktywa netto} - \text{kapitały obce})$ ,

oraz wskaźnik  $q$  – Tobina = wartość rynkowa/koszt odtworzenia aktywów materialnych.

Oba wskaźniki wykorzystuje się do określenia, czy organizacja dysponuje kapitałem intelektualnym, czy też nie.

Natomiast do bardziej rozbudowanych sposobów wyceny tegoż kapitału należą:

- metoda CIV (calculated intangible value),
- metoda KCE (knowledge capital earnings),
- metoda VAIC<sup>TM</sup> (value added intellectual coefficient),
- ekonomiczna wartość dodana – EVA (economic value added),

przy czym w celu oszacowania wartości kapitału intelektualnego stosuje się CIV lub po stosownej korekcie stóp zwrotu – KCE. Jeśli chcemy ustalić stopień wykorzystania KI w kreowaniu wartości dodanej, należy użyć VAIC<sup>TM</sup>, zaś produktywność analizowanego kapitału wyznacza się techniką EVA.

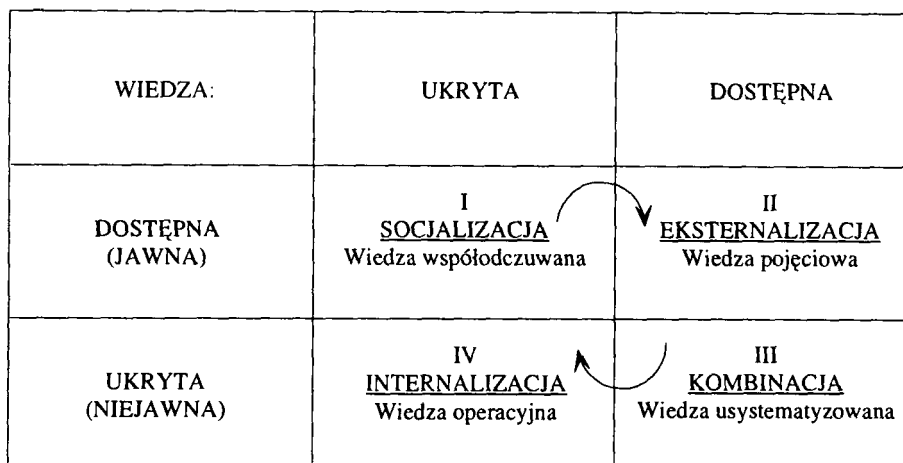
W gospodarce opartej o wiedzę (GOW), wiedza, występująca w organizacji w dwóch podstawowych odmianach: ukrytej i jawnej, podlega nieustannej konwersji poprzez socjalizację, eksternalizację, kombinację i internalizację. Tak przynajmniej twierdzą I. Nonaka i H. Takeuchi.

Te sposoby konwersji wiedzy w organizacji ilustruje rys. 3.

<sup>5</sup> L. Edvinsson, M. S. Malone, Kapitał intelektualny. PWN, Warszawa 2001, s. 45.

<sup>6</sup> S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 196-218.

Rys. 3. Możliwe sposoby konwersji wiedzy wg Nonaki i Takeuchiego



Źródło: I. Nonaka, H. Takeuchi: Kreowanie wiedzy w organizacji. Poltext, Warszawa 2000, s. 86-96.

Ze względu na preferowany rodzaj wiedzy J. Purgał-Popiela prezentuje typologię organizacji, bazującą na skrzyżowaniu dwóch wymiarów: koncentracja na problemach (znanych, typowych, bądź nowych, nietypowych) i nacisk na wysiłek (indywidualny pracowników, albo zespołowy).

Tym sposobem wydziela ona takie organizacje, jak<sup>7</sup>:

I – organizacje opierające się na wiedzy dotyczącej procedur organizacyjnych, reguł i technologii (embedded knowledge) – nacisk na wysiłek zespołowy + koncentracja na znanych, typowych problemach;

II – organizacje opierające się na intensywnej komunikacji (encultured knowledge) – nacisk na wysiłek zespołowy + koncentracja na nowych, nietypowych problemach;

III – organizacje opierające się na specjalistycznych kompetencjach kluczowych pracowników, ekspertów (embodied knowledge) – nacisk na indywidualny wkład kluczowych pracowników + koncentracja na znanych, typowych problemach;

IV – organizacje opierające się na umiejętnościach analitycznych i abstrakcyjnych kluczowych pracowników (embrained knowledge) – nacisk na indywidualny wkład kluczowych pracowników i koncentracja na nowych, nietypowych problemach.

W zakresie pomiaru wiedzy organizacyjnej, gdzie problemem jest jej niematerialność, autorka powyższej typologii proponuje taką oto sekwencję postępowania:

<sup>7</sup> J. Purgał-Popiela, Pomiar wiedzy w organizacji – problemy i wyzwania, [w:] Kapitał ludzki i kształtowanie przedsiębiorczości, op. cit., s. 57.

1) ustalenie kluczowych problemów/obszarów wiedzy i procesów uczenia się w organizacji, 2) wyznaczenie celów w poszczególnych obszarach, 3) wybór odpowiednich miar i wskaźników, 4) przeprowadzenie pomiarów, 5) analizę otrzymanych wyników i 6) sformułowanie wniosków oraz zaleceń do uwzględnienia podczas dalszych działań.

Godzi się podkreślić, iż relacje: wiedza – kapitał intelektualny są bardzo różnie przez badaczy przedstawiane. Niektórzy utożsamiają te pojęcia, inni wyraźnie je rozdzielają (wiedza w człowieku, kapitał intelektualny w zasobach organizacyjnych: strukturze i systemie).

Są też i propozycje traktowania wiedzy jako składowej KI, albo odwrotnie: ujmowania kapitału jako podstawy zarządzania wiedzą. W tych ostatnich dwóch przypadkach mamy do czynienia bądź z nadrzędnością kierowania KI w stosunku do zarządzania wiedzą, lub też nadrzędnością zarządzania wiedzą wobec kierowania kapitałem intelektualnym.

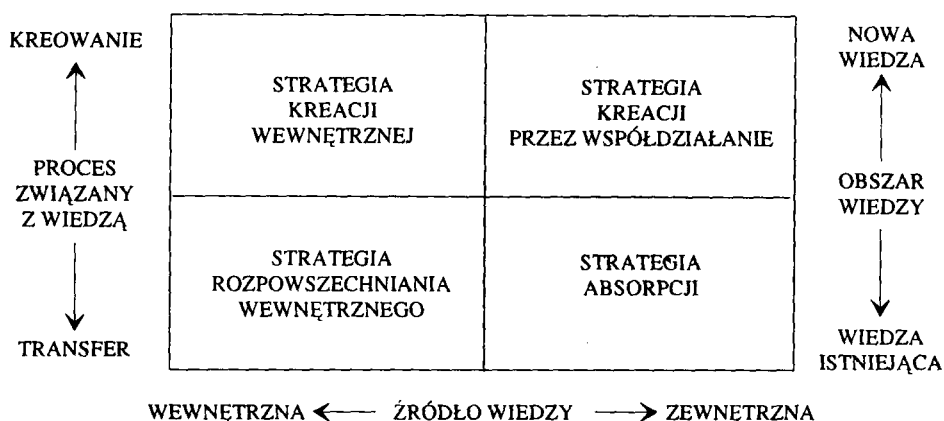
K. Perechuda, kierownik Katedry Zarządzania Informacją i Wiedzą AE we Wrocławiu utrzymuje, iż najpopularniejszymi strategiami zarządzania wiedzą, rozumianego jako „najnowsza metoda zarządzania, której podstawowym celem jest niekonwencjonalne i akceleracyjne uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej przez organizacje gospodarcze i pozagospodarcze”<sup>8</sup>, są: (1) kreacja wiedzy przez współdziałanie, (2) kreacja wewnętrzna, (3) absorpcja i (4) rozpowszechnienie wewnętrzne. Natomiast kryteria ich wyróżnienia stanowią: a) kryterium głównego procesu związanego z wiedzą (kreacja lub transfer wiedzy), b) kryterium podstawowego źródła wiedzy (wiedza wewnętrzna bądź zewnętrzna), c) kryterium dominującego obszaru wiedzy (wiedza istniejąca albo nieistniejąca).

Wyartykułowane powyżej strategie zarządzania wiedzą zobrazowane zostały na rys. 4.

---

<sup>8</sup> K. Perechuda (red. nauk.), Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. WN PWN, Warszawa 2005, s. 8.

Rys. 4. Macierz strategii zarządzania wiedzą wg Perechudy



Źródło: K. Perechuda (red. nauk.): Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. WN PWN, Warszawa 2005, s. 29.

A oto związły ich opis:

- strategia kreacji wewnętrznej – proces kreowania wiedzy toczy się wewnątrz organizacji, w ramach zespołów, a jego celem jest wytworzenie nowej wiedzy lub osiągnięcie nowej jakości wiedzy;
- strategia kreacji przez współdziałanie – proces kreowania wiedzy prowadzony jest w ramach czynnej współpracy z działami B + R (badań i rozwoju) i instytucjami zewnętrznymi, a jego celem jest stworzenie wiedzy innowacyjnej;
- strategia absorpcji wiedzy – proces pozyskiwania nowej wiedzy z otoczenia na drodze jej transferu;
- strategia rozpowszechniania wewnątrz – proces transferu wiedzy wewnątrz organizacji, pomiędzy różnymi jej częściami i domenami działalności, z wykorzystaniem sieci relacji międzyludzkich i systemu rejestracji wiedzy, m. in. korporacyjnych baz wiedzy.

### III. ROZWÓJ ZAWODOWY A KARIERA PROFESJONALNA

Pomijając całe bogactwo wachlarzu ujęć definicyjnych tak rozwoju zawodowego, jak i kariery zawodowej, za punkt wyjścia do naszej dalszej refleksji nad profesjonalizmem w środowisku pracy przyjęliśmy rozróżnienie między rozwojem i karierą, polegające na następującym stwierdzeniu:

rozwój zawodowy – „to zwiększanie (w tym aktualizowanie) wiedzy teoretycznej i praktycznych umiejętności oraz rozwijanie cech psychofizycznych i zachowań społecznych, koniecznych bądź użytecznych w pracy zawodowej, w sposób pozwalający na przygotowanie do dobrego wypełniania ról zawodowych, również w przyszłości, a także na poszerzenie treści pracy i podejmowanie nowych ról organizacyjnych oraz na rozwój kultury organizacji”<sup>9</sup> (T. Oleksyn),

zaś

kariera zawodowa – obejmuje proces wszelkich zmian ról organizacyjnych i zawodowych, wliczając również przesunięcia poziome i w dół struktury organizacji (E. Rokicka: „kariera jest sekwencją ról i pozycji zawodowych obejmowanych przez jednostkę w różnych fazach cyklu życiowego”).

Jeśli kariera będzie łączyła się z awansem pionowym, to wtedy można mówić o karierze kierowniczej. Natomiast w sytuacji, gdy dominować w niej będą awanse poziome, wówczas słusznym wydaje się mówienie o karierze profesjonalnej.

Trudno się zgodzić z poglądem lansowanym przez Sikorskiego, w myśl którego rozwój zawodowy należy rozpatrywać jako jeden z ważniejszych (lecz nie jedyny) czynnik kariery, nigdy zaś nie wolno traktować go w kategoriach składnika kariery.

Biorąc pod uwagę dwa istotne faktory kariery zawodowej, tj. stopień planowania rozwoju zawodowego (wysoki – niski) i stopień stabilności rodzaju i/lub miejsca pracy (stabilizacja – zmiany), otrzymujemy w wyniku skrzyżowania tych osi cztery typy karier organizacyjnych.

Są to, podajemy za Sikorskim<sup>10</sup>:

A – kariera specjalistyczna (wysoki stopień planowania i kierowania rozwojem zawodowym i stabilne warunki pracy),

B – kariera oportunistyczna (niski stopień planowania rozwoju zawodowego + wysoki stopień stabilności rodzaju bądź miejsca pracy),

C – kariera dryfująca (niski stopień planowania rozwoju zawodowego oraz niski stopień stabilności rodzaju/miejsca pracy),

D – kariera poszukująca (wysoki stopień planowania rozwoju zawodowego i niska stabilność rodzaju czy miejsca pracy).

<sup>9</sup> T. Aleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*. MSzM, Warszawa 1997, s. 99.

<sup>10</sup> C. Sikorki, op. cit., s. 19.

O ile do niedawna, przy względnej stabilności organizacyjnej i środowiska, przeważały kariery specjalistyczne i oportunistyczne, to uwzględniając dzisiejszą dynamikę zmian organizacyjnych i otoczenia, upowszechnienie się polityki elastycznego zatrudnienia i towarzyszącą im tzw. nieciągłość doświadczeń zawodowych, wszystko wskazuje na to, iż wkrótce przejmą dominację kariery poszukujące, a za jakiś czas dołączą do nich kariery dryfujące, przy czym te ostatnie nabiorą nowego sensu (zdolność do rozpoznawania i wykorzystywania szans, okazji na odniesienie sukcesu zawodowego).

Szczególnej uwadze polecamy kariery poszukujące, pojmowane jako „wiązka rozmaitych ścieżek zawodowych”. W ich kreowaniu wielce pomocną okaże się przedsiębiorczość intelektualna, o której wnikliwie pisze S. Kwiatkowski<sup>11</sup> (2000), oraz planowanie rozwoju zawodowego, bazującego na jego wielowariantowości i różnorodności potencjalnych konfiguracji ścieżek karierowych.

Jak z tego wynika, kultura organizacyjna profesjonalizmu wyraźnie ewoluje, odchodząc od karier wąsko specjalistycznych na rzecz karier wymagających odwagi działania w niepewności i chaosie oraz kreatywnego nastawienia w poszukiwaniu „nowego”, „nieznanego” i przekraczaniu granic „niemożliwego”, bez przekraczania wszakże granic przyzwoitości i miary człowieczeństwa.

Rysujący się na horyzoncie wzrost zapotrzebowania na profesjonalne kariery poszukujące świadczy o przełamaniu negatywnych nawyków kulturowych w cywilizacjach, typu karierowiczostwo i brak odpowiedzialności za swój rozwój i karierę.

Sukces zawodowy profesjonalisty w coraz większym stopniu zależeć będzie od zdolności zsyntetyzowania wiedzy i umiejętności, wykorzystywanych w warunkach zmienności zadań i różnych sytuacjach poznawczo-decyzyjnych, czyli od bogactwa różnorodnych doświadczeń organizacyjno-funkcjonalnych, zgromadzonego w trakcie kariery zawodowej, będącej ważnym fragmentem kariery i sukcesu życiowego.

## BIBLIOGRAFIA

1. Edvinsson L., Malone M. S.: Kapitał intelektualny. PWN, Warszawa 2001.
2. Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości. Praca zbiorowa pod red. M. Juchnowicz. Poltext, Warszawa 2004.
3. Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M.: Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
4. Kwiatkowski S.: Przedsiębiorczość intelektualna. WN PWN, Warszawa 2000.
5. Oblój K.: Strategia organizacji. PWE, Warszawa 1999.
6. Oleksyn T.: Praca i płaca w zarządzaniu. MSzM, Warszawa 1997.
7. Perechuda K. (red. nauk.): Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie. WN PWN, Warszawa 2005.

---

<sup>11</sup> S. Kwiatkowski, Przedsiębiorczość intelektualna. WN PWN, Warszawa 2000.

8. Sikorski Cz.: Drogi do sukcesu. Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna. Difin, Warszawa 2007.

Rec. A. Michalski