

**MINISTERSTWO GOSPODARKI, PRACY I POLITYKI SPOŁECZNEJ**

**DEPARTAMENT RYNKU PRACY**

**PLANOWANIE KARIERY ZAWODOWEJ**

**CZĘŚĆ II**

Warszawa 2003

**Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej**  
Departament Rynku Pracy  
ul. Tamka 1  
00-349 Warszawa

Zeszyty Informacyjno-Metodyczne Doradcy Zawodowego – zeszyt 25

## **Planowanie kariery zawodowej – część II**

Tytuł oryginału:

„*Career Guidance and Counselling through the Life Span*”  
Systematic Approaches, (Fifth edition)  
© Copyright 1996 by Edwin L. Herr and Stanley H. Cramer  
Departament Pracy Stanów Zjednoczonych  
Pomoc specjalistyczna dla Polski

Tłumaczenie z języka angielskiego:  
Ewa Nowowiejska-Kubów

Opracowanie i redakcja:

Paulina Bogdańska, Grażyna Morys-Gieorgica, Anna Woynarowska-Janiszewska

Projekt okładki:  
Paulina Bogdańska

© Copyright by Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2003

ISBN

Wydawca:

**Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej**  
Departament Rynku Pracy  
ul. Tamka 1  
00-349 Warszawa

## SPIS TREŚCI

Wstęp	4
1. Główne zagadnienia	5
2. Przystosowanie zawodowe przystosowanie indywidualne	6
2.1. Wzrost zainteresowania	7
2.2. Słownik terminów związanych z miejscem pracy	8
3. Przegląd działań związanych z rozwojem kariery zawodowej	11
3.1. Wzory rozwoju kariery w ramach organizacji	14
4. Wybrane zadania specjalistów ds. rozwoju kariery zawodowej	19
4.1. Praca z pracownikami znajdującymi się w fazie stagnacji (plateau)	19
4.2. Programy szkoleniowe i edukacyjne	21
4.3. Opieka nad młodszymi stażem pracownikami (mentoring)	22
4.4. Szczeble kariery	25
4.5. Programy zdrowotne – mające na celu utrzymanie pracowników w dobrej formie i kondycji	26
4.6. Poradnictwo związane z koniecznością odejścia z pracy	27
4.7. Planowanie okresu emerytalnego	29
4.8. Programy pomocy dla pracowników ( <i>Employee Assistance Programs-EAPs</i> )	30
5. Doradca ds. kariery zawodowej w organizacji	33
5.1. Przykłady programów dotyczących kariery zawodowej	39
5.2. Zagadnienia wymagające rozwiązania i dalszych badań	41
6. Stres związany z pracą zawodową	44
6.1. Definicja stresu	44
6.2. Czynniki stresu w miejscu pracy	46
6.3. Konsekwencje stresu związanego z pracą zawodową	48
6.4. Czynniki wspierające walkę ze stresem	50
6.5. Interwencje i kontrola nad stresem	54
Podsumowanie	57
Bibliografia	58

## WSTĘP

Departament Rynku Pracy przekazuje Państwu kolejny zeszyt z serii *Zeszyty informacyjno-metodyczne doradcy zawodowego*. W zeszycie tym kontynuujemy prezentowanie materiałów z publikacji amerykańskich ekspertów w dziedzinie poradnictwa karierowego Edwina L. Herra i Stanleya H. Cramera zatytułowanej „*Orientacja i poradnictwo karierowe na przestrzeni życia*”. W zeszycie 15 zatytułowanym *Planowanie kariery zawodowej cz. I* udostępniliśmy Państwu trzy rozdziały z tej publikacji: „Perspektywy orientacji i poradnictwa karierowego” (r. I), „Strategie udzielania pomocy w orientacji i poradnictwie karierowym” (r. XIV), „Znaczenie informacji w orientacji i poradnictwie karierowym” (r. XV). Do niniejszego zeszytu wybraliśmy rozdział zatytułowany „Poradnictwo karierowe w miejscu pracy”, który w oryginale jest rozdziałem XI.

Tematyka tego zeszytu dotyczy nowego w polskich warunkach obszaru zastosowania poradnictwa karierowego do potrzeb pracowników w miejscu pracy. Znajdziecie tu Państwo przykłady różnorodnych programów, dostosowanych do potrzeb pracowników różnych firm. Programy te były przedmiotem badań specjalistycznych i Autorzy publikacji prezentują ustalenia wynikające z tych badań, które mogą stanowić ważne wskazówki dla wszystkich, którzy zamierzają wykorzystać amerykańskie wzory do tworzenia „przyczółków” poradnictwa karierowego w polskich instytucjach i zakładach pracy. Polecamy państwu przyjrzenie się przykładom amerykańskich problemów pojawiających się w trakcie realizacji różnorodnych programów mających pełnić funkcje korekcyjne i rozwojowe w różnych organizacjach, które zdecydowały się udostępnić swoim pracownikom usługi w zakresie poradnictwa karierowego. Znaleźć tu można również omówienie ważnego dla współczesnych pracowników i pracodawców problemu stresu w miejscu pracy.

Mamy nadzieję, że lektura tego zeszytu zachęci wielu polskich doradców do poszukiwania nowych sposobów wspierania pracowników w rozwoju ich kariery zawodowej i przyczyni się do zrozumienia przez polskich przedsiębiorców potrzeby tworzenia usług w zakresie poradnictwa karierowego w swoich przedsiębiorstwach.

Departament Rynku Pracy  
Ministerstwa Gospodarki, Pracy  
i Polityki Społecznej

# **PORADNICTWO KARIEROWE W MIEJSCU PRACY**

## **1. GŁÓWNE ZAGADNIENIA**

- Poradnictwo karierowe w miejscu pracy spełnia dwie ważne funkcje: korekcyjną i rozwojową.
- Przystosowanie do miejsca pracy wpływa na przystosowanie życiowe.
- Najważniejszymi działaniami związanymi z poradnictwem karierowym w miejscu pracy są: zarządzanie zasobami ludzkimi, programy pomocy dla pracowników (Employee Assistance Programs – EAPs) oraz rozwój kariery w ramach organizacji.
- Różne organizacje tworzą wzory rozwoju kariery dla swoich pracowników, są one zróżnicowane zarówno pod względem merytorycznym jak i czasowym.
- Część funkcji doradców zawodowych zatrudnionych w biznesie i przemyśle jest odmienna od funkcji doradców szkolnych lub pracujących w uczelniach wyższych, oczekuje się od nich zarówno wiedzy dotyczącej indywidualnego rozwoju kariery, jak też wiedzy dotyczącej rozwoju organizacyjnego.
- Ważnym elementem rozwoju kariery w miejscu pracy jest umiejętność rozpoznania i zarządzania stresem związanym z pracą zawodową.

Ten rozdział poświęcony jest rodzajom działań w ramach poradnictwa karierowego, mającym miejsce w różnorodnych strukturach organizacyjnych, w których tworzone są miejsca pracy - sklepach, zakładach przemysłowych, laboratoriach, biurach, agencjach i innych instytucjach.. Zasady dotyczące działań zarówno korekcyjnych, jak i rozwojowych, które zostały opisane we wcześniejszych rozdziałach, można wykorzystać również w odniesieniu do miejsca pracy. Rola kariery zawodowej przedstawiona jest na tyle szeroko, że obejmuje bogaty wachlarz działań, które zazwyczaj realizowane są w ramach programów pomocy pracownikom. Ponadto, omówimy także dyskusję nad jednym z najistotniejszych problemów naszych czasów – stresem związanym z pracą zawodową.

## 2. PRZYSTOSOWANIE ZAWODOWE A PRZYSTOSOWANIE INDYWIDUALNE

W całej niniejszej pracy podkreślane jest centralne miejsce pracy zawodowej w życiu człowieka. Istnieje symbiotyczny związek pomiędzy indywidualnym przystosowaniem do życia oraz przystosowaniem do pracy zawodowej. Na przykład Underwood i Hardy (1985) zbadali grupę 923 pracowników, którzy nie wykonywali funkcji kierowniczych oraz specjalistycznych, aby określić związek pomiędzy przystosowaniem życiowym, a zawodowym. Okazało się, że związek ten był bardzo wyraźny – osoby źle przystosowane życiowo były jednocześnie źle przystosowanymi pracownikami a osoby dobrze przystosowane okazały się dobrymi pracownikami. Prowadzący badanie stwierdzili, że przystosowanie zawodowe jest specyficznym aspektem przystosowania indywidualnego, chociaż możliwe byłoby również twierdzenie, iż przystosowanie zawodowe wpływa na poziom przystosowania życiowego. Wszyscy znamy takie sytuacje, gdy pracownik, który miał zły dzień w pracy, wraca do domu, aby tam “wyładować się” – przenosząc swój gniew i frustrację związaną z niepowodzeniem zawodowym na tych wszystkich, którzy znajdują się w jego bezpośrednim otoczeniu. Istniejące wyniki badań potwierdzają, że czynniki stresu związane z miejscem pracy wywołują wyższy poziom obciążenia jednostki, niż czynniki stresu związane z domem i rodziną (O’Driscoll, Ilgen & Hildreth, 1992).

Gdy pracujemy zawodowo, praca staje się centralnym miejscem naszych intensywnych odczuć i przekonań. Od niedawna dopiero prowadzone są badania dotyczące wzajemnych zależności pomiędzy pracą, a czasem wolnym, i ich wpływu na wzrost lub zmniejszenie znaczenia kariery zawodowej oraz innych wartości. Lounsbury i Hoopes (1986) zbadali na przykład wpływ urlopu na takie zmienne jak zaangażowanie w wykonywanie pracy, satysfakcja życiowa oraz zamiar zmiany pracy. Badania przeprowadzono na grupie 128 pracowników zatrudnionych na stanowiskach technicznych administracyjnych, urzędniczych i w usługach. Pomiarów dokonano na tydzień przed urlopem oraz w tydzień po urlopie. Podstawowym wnioskiem z badań było ustalenie, że po urlopie zaobserwowano relatywny wzrost znaczenia spraw pozazawodowych a spadek znaczenia spraw zawodowych.

Neff (1985) stwierdził, że istnieją trzy zasadnicze sfery życia: praca, miłość i zabawa. W Rozdziale 2 przedstawione zostały rozważania Neff’a na temat pięciu typów osobowości nieadekwatnych lub niewłaściwie przystosowanych do pracy. Do tych pięciu typów możemy dodać kilka innych. Można na przykład utrzymywać, że tak zwany *pracoholik* (*workaholic*)

koncentruje się wyłącznie na pracy, wyłączając miłość i zabawę ze swojego życia. Przymus pracy pochłania życie osobiste takiej osoby; praca wciąż zabierana jest do domu. Osoba taka czuje się winna, gdy nie pracuje, a pracuje wiele godzin dziennie; nie potrafi się zrelaksować, czuje się źle, gdy wypoczywa, nie potrafi znaleźć szczęścia w żadnej innej dziedzinie poza pracą zawodową (Spruell, 1987). Pozostaje kwestią dyskusyjną, w którym momencie taka praca przestaje być wyrazem znaczenia kariery zawodowej dla danej osoby, a nabiera cech patologicznych. Kiedy zaangażowanie na rzecz kariery zawodowej staje się obsesją i przymusem? Naughton (1987) sugeruje, że prawdziwy pracoholik to osoba, która charakteryzuje się zarówno wysokim zaangażowaniem zawodowym jak też zachowaniami przymusowymi. Tak więc, pracoholizm, jako cecha osoby zaangażowanej, uważany jest za zjawisko nie posiadające cech patologii, podczas gdy pracoholizm jako wewnętrzny przymus, uważany jest za zjawisko dowodzące złego przystosowania.

Dyskusja ta dotyczy powracającego tematu niniejszej publikacji – centralnego miejsca pracy w życiu większości osób dorosłych. W świetle powyższych uwag miejsce pracy staje się środowiskiem, którego wpływ na osiągnięte rezultaty może być zarówno pozytywny, jak i negatywny, prawidłowy lub niewłaściwy, dobry lub zły. Są tacy, którzy uważają, że praca zawodowa jest właściwym sposobem na osiągnięcie pozytywnych, a uniknięcie negatywnych rezultatów. Z uwagi na różnorodną motywację, interwencje związane z karierą zawodową w miejscu pracy stają się coraz powszechniejsze.

## **2.1. Wzrost zainteresowania**

W ciągu kilku ostatnich dziesięcioleci nastąpił wyraźny wzrost pomocy w zakresie kariery zawodowej, realizowanej w ramach poszczególnych organizacji. Co spowodowało ten wzrost zainteresowania? Z przyjemnością odnotowalibyśmy, że współczesna Ameryka korporacji kieruje się zasadami humanistycznymi, pozwala pracownikom wykorzystywać maksimum ich możliwości. W praktyce jednak nie zawsze tak jest, chociaż z pewnością każda firma deklaruje poparcie dla tej zasady. W rzeczywistości do wzrostu zainteresowania planowaniem i rozwojem kariery zawodowej doprowadziło wiele różnych zewnętrznych nacisków oraz rosnące zrozumienie faktu, iż właściwe zarządzanie rozwojem kariery zawodowej pracowników jest także “dobrym interesem”. Można tu również wymienić przymus stwarzania równych możliwości zatrudnienia, negocjacje ze związkami zawodowymi dotyczące zbiorowych układów pracy, niedobór wyspecjalizowanych kadr, a także inne zewnętrzne naciski na organizacje, które spowodowały rozszerzenie dotychczasowych, wąsko

zarysowanych programów lub pobudziły przedsiębiorstwa do uruchomienia nowych programów. Istotnymi czynnikami są także rosnące koszty opieki zdrowotnej pracowników oraz ich roszczenia wobec firm. Oczywiście, niejako przypadkowym, lecz pożytecznym skutkiem ubocznym wdrażania programów sprzyjających rozwojowi organizacji są korzyści odnoszone przez pracowników. Hill (1985) zauważa, iż pomiary postaw pracowników jednej z większych rafinerii ropy naftowej potwierdzają, że brak poradnictwa karierowego jest głównym problemem pracowników na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej.

Życie zawodowe jest główną areną, na której mogą zaistnieć różnego rodzaju konflikty, na każdym z poziomów struktury organizacyjnej. Rozwiązywanie wielu konfliktów, które mają miejsce w zakładzie pracy jest prawdopodobnie najskuteczniejsze, gdy odbywa się w środowisku, w którym konflikty te wystąpiły. Zagrożenie bezpieczeństwa i zdrowia lub niebezpieczeństwa wynikające z groźnych interakcji w pracy (np. praca w policji) to problemy, do których należy się odnieść z perspektywy środowiska, w którym problemy te powstają. Czynniki takie jak przeciążenie pracą zawodową lub zbyt małe obciążenie obowiązkami zawodowymi, warunki pracy jednostek, czynniki wywołujące stres, zmieniające się w ciągu całego okresu życia zawodowego, problemy związane z nadzorem i kontrolą, konflikt lub niejasność ról, a także inne problemy związane z pracą zawodową, przewijają się przez wszystkie rozdziały niniejszej publikacji.

Możemy stwierdzić, że w organizacjach wyraźnie rośnie przekonanie o konieczności realizowania programów dotyczących rozwoju kariery zawodowej. Jednocześnie jednak, programy te nie są zazwyczaj ani wszechstronne, ani powszechne, a wiele zagadnień i problemów nadal wymaga rozwiązania.

## **2.2. Słownik terminów związanych z miejscem pracy**

Właściwe wydaje się nam zdefiniowanie pewnych terminów używanych w większych organizacjach, ponieważ albo używane są one w znaczeniu odmiennym od standardów przyjętych przez wielu profesjonalnych doradców, albo nie są one w ogóle znane doradcom.

*Zarządzanie zasobami ludzkimi (human resources management)* – to organizacyjny aspekt danej instytucji, obejmujący następujące działania: szkolenia, edukacja, ocena, rekrutacja, dobór kadr, rozwój kariery zawodowej, planowanie, planowanie zatrudnienia kadr, programy pomocy dla pracowników, podnoszenie kwalifikacji, czy organizacja pracy personelu (Vetter, 1985). Bowen i Greiner (1986) sugerują, że działania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi postrzegane są, przynajmniej w teorii, jako zasadnicze dla pomyślnego zarządzania



w warunkach gospodarki globalnej, opartej na świadczeniu usług i wysoko zaawansowanych technologiach. W praktyce, menedżerowie często narzekają, że działania te nie zapewniają właściwego wsparcia, wykorzystują ezoteryczne techniki, są abstrakcyjne, „papierowe” i zbyt kosztowne. Opis ten nie różni się zbyt od sposobu, w jaki pracę doradców określa kierownictwo szkół i uczelni. *Zarządzanie zasobami ludzkimi* jest pojęciem, pod którym kryje się rozwój organizacyjny, szkolenia, sprawy kadrowe oraz rozwój kariery zawodowej.

Programy pomocy dla pracowników (Employee Assistance Programs – EAPs), według pary Lewis i Lewis (1986), zajmują się problemami potencjalnego i faktycznego obniżenia poziomu produktywności, związanego z psychicznym i fizycznym zdrowiem pracowników (na przykład stres, alkoholizm i chemiczne uzależnienia, konflikty w rodzinie, trudności w kontaktach interpersonalnych, presja finansowa). Przypuszczalnie programy te wpływają na obniżenie absencji pracowników, częstotliwość wypadków przy pracy oraz na wzrost wydajności. Liczba programów EAP wciąż wzrasta.

Większość badań dotyczących skuteczności programów EAP organizowana jest przez kierownictwo firm, a przeprowadzana przez osoby realizujące te programy. Niewiele jest natomiast badań prowadzonych przez niezależnych ewaluatorów, niezwiązanych z daną organizacją. Nic więc dziwnego, że większość przeprowadzanych badań wykazuje przydatność programów EAP dla organizacji (niewiele badań koncentruje się na przydatności badań dla pracowników). Kurtz, Googins i Howard (1984) twierdzą, że z uwagi na wiele niezależnych czynników wpływających na wyniki badań, przeprowadzane badania i oceny można by uznać za bardziej wiarygodne, gdyby dotyczyły konkretnego problemu (np. alkoholizmu, zadowolenia, czy poradnictwa), a nie wszystkich problemów jednocześnie. Ponadto, kryterium pomiaru sukcesu jest dość mgliste. Czy ma nim być procent pracowników korzystających z usług programu? Czy może wzrost produktywności? Czy też zakres świadczonych usług? Trudno jest również osądzić, które zmiany można przypisać interwencjom w ramach programu EAP, a które związane są z innymi aspektami życia pracowników. Tak więc, brak precyzyjnego projektu ewaluacji oraz niejasne kryteria oceny wyników sprawiają, że większość przeprowadzanych ocen skuteczności programów EAP jest mało wiarygodna.

Biorąc pod uwagę wszystkie te zastrzeżenia dotyczące skuteczności programów EAP, uważamy działania prowadzone w ramach tych programów za ważne; właściwe jest też realizowanie tych programów przez doradców zawodowych w zakładach pracy – o ile doradcy ci posiadają niezbędną wiedzę i przygotowanie do podejmowania różnorodnych

problemów. Uogólniając, programy EAP odnoszą się do symbiotycznych zależności pomiędzy pracą zawodową, rodziną i indywidualnymi rolami; mogą być wykorzystywane zarówno w ramach działań profilaktycznych, jak i korekcyjnych. Celem programów EAP jest więc stworzenie miejsca, do którego mogą zgłosić się pracownicy mający problemy w miejscu pracy lub poza nim, aby praca ich była bardziej wydajna i skuteczna.

*Rozwój kariery zawodowej (career development)* w ramach organizacji jest pojęciem zyskującym obecnie na popularności, chociaż w pewnym sensie istniejącym już od dawna. Zawsze istniało bowiem nieformalne poradnictwo dotyczące kariery zawodowej oraz różnego rodzaju systemy oceny; udostępniane były informacje zawodowe, prowadzono szkolenia dla kadry kierowniczej w zakresie opieki nad nowymi pracownikami (coaching), konsultacje dla wyższej kadry kierowniczej, realizowano wreszcie działania związane ze zwolnieniami pracowników (outplacement) oraz przygotowaniem ich do przejścia na emeryturę.

System rozwoju kariery zawodowej najlepiej określa następująca definicja: “jest to zorganizowany, sformalizowany i zaplanowany wysiłek prowadzący do osiągnięcia równowagi pomiędzy indywidualnymi potrzebami w zakresie stały program, związany ze strukturą zasobów ludzkich organizacji, a nie jednorazowa akcja” (Leibowitz, Farren & Kaye, 1986, str. 4). Lewis & Lewis (1986) uważają, że programy rozwoju kariery zawodowej koncentrują się na zarządzaniu i rozwoju zasobów ludzkich wewnątrz organizacji i rozwojowi przestrzeni wspierającej pracowników w podejmowaniu i realizowaniu decyzji dotyczących ich kariery zawodowej. Derr (1986) postrzega rozwój kariery zawodowej jako zestaw działań i zasobów, zapewnionych przez przedsiębiorstwo w celu udzielenia pomocy pracownikom w osiągnięciu przez nich ich celów zawodowych (doskonalenie kariery zawodowej), zestawiony z dążeniem organizacji do zatrudniania, rozwoju i kierowania pracowników zgodnie z jej krótko- lub długoterminowymi potrzebami kadrowymi (zarządzanie karierą zawodową).

Podobnie jak w przypadku programów EAP, programy rozwoju kariery zawodowej mają rzekomo przyczyniać się do poprawy wskaźników zatrzymania pracowników w przedsiębiorstwie oraz lepszej komunikacji i porozumienia, prowadząc do wykształcenia pracowników o wysokim poziomie motywacji, lojalnych i efektywnych, pracowników, których życie jest bogate, i którzy osiągają szereg innych pozytywnych rezultatów. Niestety, nie zostały przeprowadzone żadne badania, które mogłyby potwierdzić słuszność tych stwierdzeń.

### 3. PRZEGLĄD DZIAŁAŃ ZWIĄZANYCH Z ROZWOJEM KARIERY ZAWODOWEJ

Działania związane z karierą zawodową realizowane w ramach organizacji są zróżnicowane w zależności od zakładu pracy oraz od tego, kto pełni funkcję osoby pomagającej w problemach kariery zawodowej – specjalista w dziedzinie rozwoju kariery zawodowej, przełożony, czy konsultant. Jednym z najbardziej wszechstronnych zestawień działań związanych z karierą zawodową pracowników sektora przemysłu jest opracowanie zaproponowane przez Leibowitz'a i Schlossberg'a (1981), przedstawione poniżej.

Leibowitz i Schlossberg skoncentrowali się na tym, jak kierownik lub przełożony może wykonywać funkcje związane z pomocą w problemach dotyczących rozwoju kariery zawodowej. Jest to jednak problematyczne czy osoba, która ocenia wykonanie pracy może jednocześnie odgrywać rolę doradcy. Chociaż niektórzy twierdzą, że taka sytuacja jest nie tylko możliwa, ale wręcz pożądana (Meckel, 1981), niewątpliwie zachodzi tu możliwość konfliktu ról i podejrzliwego nastawienia pracowników wobec takiej niejednoznaczności.

#### Role i związane z nimi działania:

##### *Specjalista ds. komunikacji z pracownikami (communicator)*

- Prowadzi formalne i nieformalne rozmowy z pracownikami
- Wysłuchuje pracowników i poznaje ich problemy
- Jego kontakty z pracownikami oparte są na zasadach wzajemności, zrozumienia i skuteczności
- Stwarza atmosferę sprzyjającą szczerym, otwartym kontaktom
- Planuje rozkład zajęć tak, aby mieć czas poświęcony wyłącznie na spotkania z pracownikami

##### *Doradca (counsellor)*

- Pomaga pracownikom w określeniu ich umiejętności, zainteresowań i wartości związanych z karierą zawodową
- Pomaga pracownikom w określeniu różnych możliwości rozwoju kariery zawodowej
- Pomaga pracownikom w ocenie poszczególnych możliwości pod względem prawidłowości ich wyboru
- Pomaga pracownikom w opracowaniu strategii realizacji uzgodnionego celu zawodowego

##### *Specjalista ds. oceny (appraiser)*

- Identyfikuje najbardziej istotne elementy z zakresu obowiązków zawodowych
- Wspólnie z pracownikiem wyznacza zestaw celów i zadań stanowiących podstawę oceny pracy

- Ocenia pracę wykonaną przez pracownika w oparciu o uzgodniony zestaw celów i zadań
- Informuje pracownika o wynikach oceny
- Opracowuje plan dalszego rozwoju pracownika oparty na przyszłych celach i zadaniach zawodowych
- Wzmacnia skuteczne wykonywanie obowiązków przez pracownika
- Monitoruje realizację uzgodnionych, indywidualnych planów rozwoju

#### *Trener (coach)*

- Uczy konkretnych umiejętności zawodowych i technicznych
- Wzmacnia skuteczne wykonywanie obowiązków przez pracownika
- Doradza jakie zachowania wymagają poprawy
- Wyjaśnia i przedstawia pracownikowi cele i zadania zespołu oraz całej organizacji

#### *Opiekun (mentor)*

- Organizuje udział pracownika w prestiżowych działaniach w ramach organizacji lub poza nią
- Pomaga pracownikowi w rozwoju jego kariery zawodowej będąc wzorem osoby, której zachowania prowadzą do sukcesu zawodowego
- Wspiera pracownika informując innych, w ramach organizacji lub poza nią, o jego skutecznych działaniach

#### *Ekspert (advisor)*

- Przekazuje nieformalne i oficjalne informacje o szansach rozwoju w ramach organizacji
- Doradza właściwe programy szkoleń, korzystne dla pracownika
- Doradza wdrożenie strategii sprzyjających rozwojowi kariery zawodowej pracownika

#### *Pośrednik (broker)*

- Pomaga w nawiązywaniu kontaktów pomiędzy pracownikami, którzy mogą służyć sobie wzajemną pomocą w zakresie rozwoju karier zawodowych
- Pomaga pracownikowi w dotarciu do właściwych ofert edukacyjnych i zatrudnieniowych
- Pomaga pracownikowi w zidentyfikowaniu przeszkód utrudniających zmianę istniejącej sytuacji
- Pomaga pracownikowi w zidentyfikowaniu istniejących możliwości pozwalających na wprowadzenie zmian służących rozwojowi kariery zawodowej

#### *Informator (referral agent)*

- Informuje pracowników o problemach (np. zawodowych, osobistych, zdrowotnych)
- Identyfikuje środki i możliwości, które może wykorzystać pracownik doświadczający problemów
- Wspiera kontakty pracowników z agencjami zewnętrznymi

- Bada skuteczność działań zarekomendowanych przez siebie agencji zewnętrznych

*Rzecznik pracowników (advocate)*

- Wspólnie z pracownikiem opracowuje plan postulatów wobec wyższej kadry kierowniczej
- Wspólnie z pracownikiem planuje alternatywne strategie działania, jeśli zgłoszone postulaty nie odniosły spodziewanego skutku
- Reprezentuje wspólne stanowisko pracowników wobec wyższej kadry kierowniczej w przypadku roszczeń dotyczących konkretnych problemów

Ballantine (1993) opierając się na swojej pracy w instytucjach policyjnych w Wielkiej Brytanii, podkreśla konieczność uwzględniania indywidualnych potrzeb pracowników oraz potrzeb organizacyjnych. W ramach interwencji dotyczących rozwoju kariery zawodowej w każdej organizacji należy pogodzić normatywne, nomotetyczne ukierunkowanie socjologiczne z indywidualnym, ideograficznym ukierunkowaniem psychologicznym. Wyniki badań O'Reilley'a, Chatman'a i Cladwell'a (1991) potwierdzają obserwacje Ballantine'a, wykazując, że satysfakcja zawodowa jest tym większa, a fluktuacja kadr tym mniejsza, im większy jest poziom zgodności pomiędzy jednostką, a organizacją.

Znacznie mniej prac poświęconych jest zakresowi działań doradcy zawodowego (lub specjalisty ds. rozwoju kariery zawodowej, jako stanowiska odrębnego od stanowisk menedżerskich lub kierowniczych) w przemyśle. W jednym z artykułów (Merman & McLaughlin, 1982) przedstawionych zostało 11 działań doradcy, ukierunkowanych na osiągnięcie pożądanego rezultatu. Propozycje te przedstawiono poniżej w tabeli.

Tabela 1.

Jedenaście działań doradcy, ukierunkowanych na osiągnięcie pożądanego rezultatu

	<b>Działania</b>	<b>Rezultaty dla pracownika lub organizacji</b>
1.	Doradca/informator	Zdobywanie informacji potrzebnych do dokonywania świadomych wyborów
2.	Nauczyciel/pomocnik	Rozwijanie umiejętności potrzebnych na aktualnych i/lub przyszłych stanowiskach
3.	Konsultant ds. rozwoju	Rozwijanie obrazu własnej osoby poprzez kształtowanie świadomości celów, wartości, słabych i mocnych stron
4.	Strateg/planista	Przyjęcie odpowiedzialności za kierowanie swoją karierą zawodową oraz właściwe zaprezentowanie siebie wobec wewnętrznych i zewnętrznych możliwości rozwoju zawodowego (np. motywacja, asertywność, marketing, zarządzanie rozwojem kariery, poszukiwanie pracy)
5.	Konsultant organizacji	Budzenie wrażliwości organizacji na potrzeby pracowników w zakresie rozwoju ich kariery zawodowej

6.	Kreator/osoba stwarzająca możliwości	Przyjęcie odpowiedzialności za pełną kontrolę nad własną karierą zawodową (np. stwarzanie sytuacji pozwalających pracownikom na naukę w swobodnej atmosferze)
7.	Pomocnik/nauczyciel (patrz punkt 2)	Aktywność w rozwiązywaniu problemów, poznanie i doskonalenie umiejętności rozwojowych
8.	Specjalista ds. integracji	Rozwijanie zaufania pracowników, przekonania, że organizacja rozumie ich potrzeby, w tym wpływ zmian dotyczących kariery zawodowej na indywidualny styl życia
9.	Konsultant/mediator	Koordinacja indywidualnych potrzeb i misji organizacji
10.	Pomocnik/filozof/futurysta	Udzielanie pomocy organizacji w zakresie identyfikacji skutków aktualnych problemów, trendów i wartości społecznych
11.	Kierownik systemu	Organizacja opracowuje podlegający zmianom, właściwy system zarządzania rozwojem kariery w oparciu o nowe technologie

Tematem wciąż powracającym w literaturze fachowej jest problem napięć pomiędzy indywidualnymi potrzebami, celami i aspiracjami, z jednej strony, a potrzebami i wymogami organizacji, z drugiej (Lee & Rosen, 1984). Rozwój kariery zawodowej jest zazwyczaj wspierany przez stronę trzecią – albo nie zainteresowaną, albo gorąco oddaną sprawie indywidualnego pracownika, w przeciwieństwie do innych instytucji. Nic więc dziwnego, że specjaliści ds. zarządzania kadrami bardzo ostrożnie ingerują w sprawy rozwoju kariery pracowników. Organizacje obawiają się też możliwych negatywnych konsekwencji zbyt szybkiego rozwoju działań ukierunkowanych na rozwój kariery zawodowej pracowników w miejscu pracy. Inne czynniki blokujące rozwój to: budzenie fałszywych oczekiwań pracowników dotyczących możliwości awansu, nadmierne planowanie, w wyniku którego zaczyna obowiązywać więcej reguł i zasad niż jest to potrzebne, ignorancja kierownictwa co do korzyści płynących z poradnictwa w zakresie kariery zawodowej, brak własnej wizji organizacji, obejmowanie usługami dużej liczby zainteresowanych zaraz po wdrożeniu programów, trudności w ocenie rezultatów programów rozwoju kariery zawodowej oraz uznanie poszukiwania pomocy za oznakę słabości. Chociaż żadne źródła nie mówią o występowaniu takich problemów, należy brać je pod uwagę jako istotne potencjalne możliwości, jeśli planowanie kariery zawodowej w ramach organizacji ma być naprawdę skuteczne.

### 3.1. Wzory rozwoju kariery w ramach organizacji

Niektóre wstępne prace zawierają próby przedstawienia schematów standardowych dróg rozwoju kariery zawodowej w organizacjach. Rodzaje wzorów kariery, dostępnych dla

poszczególnych osób w ramach organizacji, wydają się zależeć od metod zarządzania obowiązujących w danej organizacji. Ouchi (1981) wyróżnił trzy typy stylów zarządzania organizacją. Dla typu A, typowo amerykańskiego, charakterystyczne są krótkie okresy zatrudnienia, szybkie awanse i wyspecjalizowane drogi rozwoju kariery. Typ J, wywodzący się z modelu japońskiego, zakłada długookresowe, bezpieczne zatrudnienie, powolne awanse i brak wyspecjalizowanych dróg rozwoju kariery. Uważa się jednak, że dla organizacji amerykańskich właściwy byłby trzeci styl zarządzania – tzw. typ Z. Styl ten uwzględniałby długookresowe, choć nie zagwarantowane pracownikowi zatrudnienie, powolne awanse i umiarkowanie wyspecjalizowane drogi rozwoju kariery. Wszystkie te trzy style zarządzania mają wpływ na wzory indywidualnego rozwoju kariery zawodowej w ramach organizacji.

London i Stumpf (1982) opracowali model etapów rozwoju kariery zawodowej. Korzystając ze zmodyfikowanych przez Super'a kategorii, zaproponowanych początkowo przez Buehler'a, zestawili oni wymagania rozwojowe związane z osiągnięciem doskonałości na każdym z etapów rozwoju kariery zawodowej.

*Etap I: Poszukiwania i próby* (na przykład przyjęcie oferty pracy, przejście przeszkolenia i podjęcie wstępnych wyzwań związanych z pracą, wyznaczenie celów i uzyskanie informacji zwrotnych),

*Etap II: Usytuowanie i awanse* (na przykład zdobywanie doświadczenia, przeżywanie sukcesów i porażek, wzmacnianie wizji własnej osoby, kształtowanie strategii rozwoju kariery, znajdowanie opiekuna – mentora),

*Etap III: Środkowy okres rozwoju kariery zawodowej:*

- A. *Rozwój* (na przykład ocena celów, obawa przed stagnacją, modyfikacja kierunku rozwoju kariery zawodowej, potrzeba zmian, przechodzenie przez kryzysy wieku średniego),
- B. *Utrzymanie* (na przykład zrozumienie wartości bezpieczeństwa zatrudnienia, obawy przed podjęciem ryzyka związanego ze zmianą, lojalność wobec organizacji, poczucie dumy z dokonań zawodowych, funkcjonowanie w roli opiekuna – mentora),
- C. *Faza schyłkowa* (na przykład poczucie porażki, braku bezpieczeństwa, kryzysu, oczekiwanie na wcześniejszy okres emerytalny bez specjalnych planów, przedwczesne wycofywanie się z życia zawodowego i pozazawodowego, rozwój zaburzeń psychicznych i fizycznych),

*Etap IV: Wycofanie się z aktywności* (na przykład psychiczne przygotowanie się do okresu emerytury, znajdowanie nowych zainteresowań i bodźców do dalszego rozwoju, uczenie się akceptowania nowej, ograniczonej roli).

Inny opis standardowego toku rozwoju kariery w organizacji przedstawiony został przez Schein'a (1978). Podzielił on cały cykl rozwoju kariery na cztery etapy: etap wejścia, etap socjalizacji, etap środkowy oraz etap końcowy.

#### *Zadania etapu wejścia*

1. Dokonanie wstępnego wyboru zawodowego, który determinuje pożądany kierunek wykształcenia i szkolenia
2. Ukształtowanie realnych marzeń – wizji zawodu lub organizacji, w której możliwe będzie wykazanie się zdolnościami, realizacja własnych ambicji i wartości
3. Przygotowanie się do rozpoczęcia kariery zawodowej poprzez „wstępną socjalizację”, w celu ukształtowania postaw i wartości, które uważamy za konieczne do osiągnięcia sukcesu w danym zawodzie
4. Poznanie realiów poszukiwania pierwszej pracy

#### *Zadania etapu socjalizacji*

1. Akceptacja realiów organizacji, jako grupy ludzkiej (np. kontakty interpersonalne, komunikacja z innymi pracownikami)
2. Zwalczanie oporów i obaw przed dokonywaniem zmian
3. Poznawanie metod pracy, radzenie sobie z nadmierną lub niedostateczną organizacją pracy, ze zbyt precyzyjnie lub niedostatecznie określonym zakresem obowiązków
4. Radzenie sobie z przełożonym; poznawanie systemu nagród – zdobywanie wiedzy o tym, jak wspinać się po szczeblach kariery
5. Określenie swojego miejsca w organizacji i ukształtowanie własnej tożsamości

#### *Zadania środkowego etapu rozwoju kariery*

1. Znajdowanie „przystani zawodowych” (*career anchor*). Terminem tym określa się zawodową wizję własnej osoby, wynikającą z rozumienia własnych talentów i zdolności, motywów i potrzeb, postaw i wartości – czyli krótko mówiąc schemat własnej wizji talentów, motywów i wartości, które kształtują, ograniczają, stabilizują i integrują działania w ramach indywidualnej kariery zawodowej. Wyodrębniono pięć takich „przystani zawodowych”, cztery pozostałe są jeszcze w sferze hipotez. Dziesiąta przystań zawodowa – „wojownik” została zauważona wśród kadry wojskowych (Derr, 1980), wojownika cechuje psychologiczna potrzeba przygód i działania:
  - a. Doświadczenie zawodowe
  - b. Doświadczenie menedżerskie
  - c. Bezpieczeństwo i stabilizacja
  - d. Niezależność



- e. Kreatywność
  - f. Tożsamość
  - g. Służba dla innych
  - h. Władza, wpływy i kontrola
  - i. Różnorodność
2. Specjalizacja, a uniwersalizm

*Zadania końcowego etapu rozwoju kariery zawodowej*

1. Odgrywanie roli opiekuna – mentora
2. Osiągnięcie równowagi pomiędzy zaangażowaniem zawodowym, poświęceniem czasu rodzinie oraz rozwojem własnym.
3. Wycofanie się i przejście na emeryturę

Thompson, Baker i Smallwood (1986) przedstawili inną próbę określenia etapów rozwoju kariery zawodowej w ramach organizacji. Wyróżnili oni cztery etapy, zaprezentowane poniżej.

Cechy charakterystyczne poszczególnych etapów rozwoju kariery zawodowej<sup>1</sup>:

*Etap I*

Praca pod nadzorem i pod kierunkiem bardziej doświadczonych pracowników w danej dziedzinie.

Praca nie jest całkowicie samodzielna, przydzielane zadania są częścią większych projektów, nadzorowanych przez bardziej doświadczonych pracowników.

Brak doświadczenia i niski status w strukturach organizacji.

Oczekuje się, iż pracownik na tym etapie chętnie akceptuje nadzór i otrzymywane wskazówki.

Oczekuje się, iż pracownik na tym etapie wykonuje w ramach projektu zadania powtarzające się, wymagające cierpliwości i żmudnej pracy.

Oczekuje się, iż pracownik na tym etapie wykazuje się wymaganą i określoną przez przełożonych kreatywnością i inicjatywą.

Pracownik uczy się właściwie i terminowo wykonywać obowiązki w warunkach stresu i presji czasu.

*Etap II*

Pracownik dogłębnie zapoznaje się z danym problemem lub specjalistyczną dziedziną.

Przyjmuje odpowiedzialność za określony zakres działań w ramach realizowanego projektu, część procesu lub grupę klientów.

Pracuje niezależnie i osiąga znaczące rezultaty.

Staje się osobą wiarygodną, zdobywa reputację dobrego pracownika.

---

<sup>1</sup> Źródło: Przedruk z Paul H. Thompson, oprac. zesp., *Improving Professional Development by Applying Four-Stage Career Model* (Doskonalenie rozwoju zawodowego dzięki wykorzystaniu 4-stopniowego modelu kariery zawodowej), *Organizational Dynamics*, Jesień 1986.

Coraz rzadziej poszukuje pomocy przełożonego lub opiekuna; przy rozwiązywaniu problemów wykorzystuje własny potencjał intelektualny lub samodzielnie zidentyfikowane środki.

Rośnie jego pewność siebie i posiadane umiejętności.

### *Etap III*

Pracownik jest na tyle zaangażowany w swoją pracę, że jego specjalistyczny wkład staje się istotny i znaczący; zaczyna angażować się w więcej niż tylko jedną dziedzinę.

Zdobywa coraz szerszy zakres specjalistycznych umiejętności oraz wiedzę o ich wykorzystaniu.

Stymuluje innych poprzez nowe pomysły i informacje.

Oddziałuje na rozwój innych pracowników w jeden lub kilka z następujących sposobów:

- Jest liderem małej grupy, źródłem pomysłów i koncepcji
- Występuje w roli opiekuna – mentora młodszych pracowników
- Staje się formalnie członkiem kadry kierowniczej

Utrzymuje kontakty z instytucjami zewnętrznymi dla dobra organizacji – np. osiąga zamierzone korzyści dzięki kontaktom z organizacjami klientów; realizuje nowe pomysły pozwalające na rozszerzenie działalności organizacji.

### *Etap IV*

Określa kierunek rozwoju organizacji poprzez:

- Badanie zewnętrznego otoczenia organizacji w celu identyfikacji możliwości i zagrożeń
- Koncentrowanie działań na dziedzinie, w których organizacja jest szczególnie konkurencyjna
- Kierowanie procesem podejmowania decyzji

Wykorzystuje formalne i nieformalne kompetencje i kontakty, aby:

- Rozpoczynać działania i wpływać na podejmowane decyzje
- Otrzymywać potrzebne środki i zezwolenia

Reprezentuje organizację:

- Wobec poszczególnych pracowników i grup pracowników na różnych poziomach struktury organizacyjnej wewnątrz organizacji
- Wobec osób i instytucji poza organizacją

Jest sponsorem obiecujących, młodych pracowników, mając na celu sprawdzenie ich i przygotowanie do objęcia głównych stanowisk w organizacji.

Każda z tych prób określenia drogi rozwoju kariery pracownika w organizacji, jak też inne próby opisanie cyklu życia zawodowego (porównaj na przykład klasyczny opis Miller'a i Form'a, 1951), stanowią istotną bazę teoretyczną, możliwą do wykorzystania przy opracowywaniu przez organizację programów rozwoju kariery zawodowej pracowników.

#### **4. WYBRANE ZADANIA SPECJALISTÓW DS. ROZWOJU KARIERY ZAWODOWEJ**

Pomimo całego zainteresowania problemem rozwoju kariery zawodowej w miejscu pracy, godna uwagi wydaje się opinia Dorn'a (1986), że sektor przemysłu może nie być właściwie przygotowany do zatrudnienia tradycyjnie wyszkolonych doradców, a także charakter pracy może odbiegać od klasycznie rozumianej roli doradcy zawodowego. Czytelnik na pewno zauważył, że użycie pojęcia rozwoju kariery zawodowej w miejscu pracy odbiega znacznie od tradycyjnego użycia tego terminu. Mimo wszystko, możemy wyodrębnić tu kilka wyraźnych zadań – funkcji doradcy. Poniżej przedstawiamy kilka z nich, wybranych z szerokiego spektrum istniejących możliwości.

##### **4.1. Praca z pracownikami znajdującymi się w fazie stagnacji (plateau)**

Wiele organizacji próbowało interweniować w sprawy rozwoju kariery zawodowej pracowników znajdujących się w fazie stagnacji – pracowników, którzy mają niewielką szansę lub zupełny brak możliwości dalszych awansów w danej organizacji. Są to zazwyczaj doświadczeni pracownicy, którzy, najczęściej z powodu specyfiki struktury organizacyjnej, po prostu nie będą już awansowani. W tej fazie pracownicy mogą być jednak zarówno efektywni, jak też nie. Hall (1985) zaproponował szereg metod przeciwdziałających lub łagodzących sytuację, w której pracownik, znajdujący się w fazie plateau, funkcjonuje nieprawidłowo. Metody te, to na przykład: przesuwanie doświadczonych, dojrzałych pracowników do innej pracy, wymagającej dużego doświadczenia i bardziej wszechstronnej niż aktualnie wykonywane, specjalistyczne zadania. W tym celu organizacje mogą tworzyć stanowiska pracy oparte bardziej na zasadach obowiązujących przy realizacji projektów, okresowo zamieniać obowiązki przydzielane specjalistom, dopuszczać czasowe zmiany stanowisk, w tym również na niższych poziomach organizacyjnych, organizować wewnętrzne projekty konsultingowe, ułatwiać zmianę pracy, kierować pracowników do innych działów w ramach organizacji, stosować szkolenia, zmiany zakresu obowiązków oraz pozwalać na podjęcie szansy rozpoczęcia nowej kariery.

Wiele firm stwarza swoim pracownikom możliwości podążania drogą dwóch karier zawodowych (Raelin, 1987), próbując w ten sposób rozwiązać problem fazy plateau. I tak na przykład, pracownikom technicznym oferuje się możliwości awansu oraz wynagrodzenie porównywalne z tym, otrzymywanym przez kadrę kierowniczą, jako alternatywę wobec

niebezpieczeństw fazy plateau. W jednym z badań (Corzine, Buntzman & Busch, 1988) grupy menedżerów znajdujących się w fazie plateau (zajmowali swoje aktualne stanowiska już od co najmniej pięciu lat, i stwierdzili, że nie spodziewają się awansu w ciągu następnych pięciu lat) oceniono tendencje Machiavellego (strategie kontaktów interpersonalnych; na przykład, wysoki poziom tych tendencji charakteryzuje osoby skłonne zdobywać więcej, mniej ulegać wpływom, bardziej przekonywać innych i zachowywać się w sposób przewidywalny). Wykazano, iż tendencje te nie miały związku z fazą plateau rozwoju kariery zawodowej. Stout, Slocum i Cron (1988) prowadzili długofalowe, trzyletnie badania grupy 122 pracowników handlu, z których niektórzy znajdowali się w fazie plateau. Badania te, jak można było oczekiwać, wykazały, że pracowników w fazie plateau cechowało mniejsze zaangażowanie i oddanie organizacji, większa skłonność do opuszczenia organizacji oraz mniejsze zainteresowanie sprawami związanymi z indywidualną karierą. Niektórzy pracownicy znajdowali się w fazie plateau niejako dobrowolnie, z uwagi na satysfakcję ze swojego aktualnego statusu i poczucie bezpieczeństwa. Inni autorzy prac sugerują, iż możliwą alternatywą wobec fazy plateau lub dalszych awansów jest wariant zajęcia niższych pozycji (Mainiero & Upham, 1987).

Problem znudzenia i braku perspektyw występujący w środkowym etapie rozwoju kariery zawodowej nie jest oczywiście problemem nowym. Etap utrzymania to długi okres, w którym rozwijają się różnego rodzaju uwarunkowania – przyjazne lub wrogie, które wpływają na prawidłowość rozwoju kariery zawodowej pracownika. W pewnym punkcie drogi zawodowej wielu pracowników staje się emocjonalnie obojętnymi wobec swojej pracy. Morgan, Patton i Baker (1985) zgłaszają wiele propozycji udzielenia pomocy pracownikowi znajdującemu się w środkowym etapie rozwoju kariery. Pierwszym krokiem w walce z poczuciem apatii i nudy jest opracowanie programu, którego celem jest uświadomienie pracownikowi możliwości zaistnienia takiego problemu oraz udzielenie niezbędnych informacji i konsultacji mających zapobiec jego ewentualnemu wystąpieniu. Jeśli chodzi o działania interwencyjne, organizacja może zaoferować pracownikom możliwość ciągłego doskonalenia oraz szkoleń pozwalających na zmianę pracy lub zmianę kierunku rozwoju kariery zawodowej, pozwolić na ograniczenie obowiązków i wynagrodzenia, wdrożyć program opieki nad młodszymi pracownikami (mentoring), zaproponować większą autonomię i niezależność działań, zorganizować grupy wsparcia czy też udzielić dłuższego urlopu wybranym pracownikom.

Niewątpliwie występowanie fazy plateau, przesunięć poziomych lub na niższe pozycje w strukturze organizacyjnej jest dziś coraz bardziej powszechne w związku z wolniejszym

rozwojem firm oraz zjawiskami demograficznymi. Dlatego też zadaniem doradców zatrudnionych w zakładach pracy jest zapewnienie koniecznej pomocy tak, aby pracownicy, którzy znajdują się w fazie plateau lub są przesuwani na niższe stanowiska pozostali zarówno efektywni zawodowo, jak i w dobrej formie psychicznej.

#### **4.2. Programy szkoleniowe i edukacyjne**

Kolejnym zadaniem specjalisty ds. rozwoju kariery zawodowej działającego w zakładzie pracy jest organizacja programów szkoleniowych i edukacyjnych. Programy te mogą dotyczyć szkolenia m.in. w zakresie umiejętności kierowniczych i menedżerskich, specjalistycznych umiejętności zawodowych, zdolności komunikowania się, oceny pracowników, umiejętności przywódczych, komputerowej edycji tekstu, zdolności interpersonalnych, zarządzania czasem, rekrutacji i zatrudniania pracowników czy działania w warunkach stresu. Szkolenia mogą być organizowane zarówno w zakładzie pracy, jak i poza nim, zazwyczaj przy wykorzystaniu typowych technik nauczania (takich jak np. wykład, dyskusja, pokaz, odgrywanie ról, symulacja, gry). Według Lo-Bosco (1985) celem szkolenia jest udzielenie pomocy pracownikom służące lepszemu wykonywaniu przez nich aktualnych obowiązków zawodowych, samodoskonalenie pracowników, nie zawsze związane z pracą zawodową, przygotowanie ich do zajęcia wyższych stanowisk w firmie lub przesunięć na danym poziomie struktury organizacyjnej (przeszkolenie w nowej specjalności).

Niektóre organizacje wydają się być aktywnie zainteresowane szkoleniem pracowników, inne natomiast, często pomimo bodźców i zachęt motywujących firmy do podnoszenia kwalifikacji swoich pracowników, są dość odporne. Hodson, Hooks i Rieble (1994) przeprowadzili ankietę w 20 zakładach produkcyjnych otrzymujących dofinansowanie na szkolenie pracowników. Stwierdzili oni, że „...bezwład organizacyjny w dużym stopniu hamuje wprowadzanie zmian w zakresie szkoleń dla pracowników. Zakłady zatrudniające wykwalifikowaną siłę roboczą kontynuują długoletnie tradycje szkolenia pracowników. Japoński system zarządzania zakłada inwestowanie w szkolenia w zakresie zespołowej odpowiedzialności za procesy produkcyjne. Zakłady zatrudniające kadrę przyuczoną lub nisko wykwalifikowaną zazwyczaj jednak nie inwestują w szkolenie pracowników” (str. 113).

Istotną częścią szkoleń prowadzonych przez specjalistów ds. rozwoju kariery zawodowej jest praca z menedżerami, mająca na celu doskonalenie ich umiejętności trenerskich i doradczych w zakresie interwencji dotyczących kariery zawodowej pracowników. Zadaniem doradcy jest zachęcenie menedżerów, aby ukierunkowywali i dbali o rozwój swoich pracowników.

Konieczne jest w tym celu przekazanie menedżerom niezbędnych informacji i wyćwiczenie umiejętności wykazania się zainteresowaniem i troską.

Kolejnym zadaniem w zakresie szkolenia i edukacji pracowników jest przekazywanie im różnego rodzaju informacji. Większość dużych organizacji w systematyczny sposób informuje pracowników o sprawach związanych z rozwojem kariery zawodowej, w oparciu o ośrodki informacji zawodowej lub inne metody. Wykorzystywane są m.in. takie techniki upowszechniania informacji jak broszury, komputerowe systemy informacji, warsztaty, prezentacje wideo, biblioteki z materiałami informacyjnymi i inne, pozwalające pracownikom danej organizacji na zapoznanie się z możliwościami dotyczącymi rozwoju kariery zawodowej. Ta funkcja specjalisty ds. rozwoju kariery zawodowej obejmuje gromadzenie, przechowywanie, odnajdywanie i upowszechnianie informacji o takich aspektach kariery zawodowej jak: kierunki jej rozwoju, wynikające z nich korzyści, kursy i programy wewnątrzzakładowe i zewnętrzne oraz filozofia firmy dotycząca rozwoju kariery pracowników, obsadzania stanowisk, świadczeń rodzinnych czy wymagań zawodowych.

#### **4.3. Opieka nad młodszymi stażem pracownikami (mentoring)**

Mentoring w miejscu pracy, zarówno dotyczący mężczyzn jak i kobiet, budzi coraz większe zainteresowanie. Bowen (1985) zdefiniował go w następujący sposób:

Z mentoringiem mamy do czynienia wtedy, gdy osoba starsza wiekiem i stażem (mentor) podejmuje się udzielać informacji, służyć radą i wsparciem emocjonalnym osobie młodszej (protegowany); tego rodzaju układ trwa przez dłuższy okres czasu i charakteryzuje się znacznym emocjonalnym zaangażowaniem obu stron. Gdy jest to możliwe, mentor przyczynia się do rozwoju kariery zawodowej protegowanego, korzystając zarówno z formalnych, jak i nieformalnych metod i kontaktów (str. 31).

Mentorzy angażują się w szereg różnych działań w celu udzielenia pomocy swoim protegowanym. Korzystając z metody wywiadu, Kram (1984) przeprowadziła badania grupy menedżerów z zakładów użyteczności publicznej w północno-wschodniej części Stanów Zjednoczonych (18 związków mentor-protegowany) oraz firm z listy 500 najlepszych przedsiębiorstw (15 związków rówieśniczych). Okazało się, że mentorzy spełniają zarówno ważną rolę w zakresie rozwoju kariery zawodowej (dzięki tym elementom związku z protegowanym, które wspierają jego awanse), jak i w zakresie rozwoju psychospołecznego (te elementy związku z protegowanym, które wspierają jego poczucie kompetencji,

tożsamości i skuteczności). Funkcje związane z rozwojem kariery zawodowej obejmują sponsoring, szkolenie, stawianie ambitnych zadań przed protegowanym, promocję oraz ochronę. Funkcje psychospołeczne oparte są na akceptacji, potwierdzeniu, służeniu przykładem i radą oraz przyjaźni. Według Kram, związek mentor-protegowany rozwija się w kilku etapach: wprowadzenie, doskonalenie, rozłączenie oraz redefinicja; etapy te związane są z etapami rozwoju kariery zawodowej protegowanego (wczesny, środkowy i późny). Problemy związane z różnicą płci wydają się być w związkach typu mentor-protegowany uwypuklone. Kram twierdzi, że choć mentoring może przynosić korzyści zarówno protegowanemu, jak i samemu mentorowi, to nie wszystkie związki tego typu dają pozytywne rezultaty; ponadto, zadania i etapy mentoringu mogą różnić się w zależności od warunków miejsca pracy, a także nie wszyscy mogą z niego korzystać. W innej swojej pracy Kram (1983) wymienia bariery uniemożliwiające skuteczny mentoring, takie jak m.in.: sprzeciw wobec potencjalnych mentorów, którzy sami nigdy nie byli objęci tego rodzaju opieką, opory potencjalnych mentorów doświadczających braku perspektyw zawodowych, co blokuje ich chęć udzielania pomocy młodszym kolegom, brak zaufania potencjalnych protegowanych co do motywów działania starszych menedżerów, brak poszanowania dla doświadczenia i wiedzy starszych kolegów czy wreszcie brak zdolności interpersonalnych pozwalających na realizację programów mentoringu.

Oczywiście, mentoring nie jest potrzebny każdemu, stanowi jednak niewątpliwie dużą pomoc dla młodych pracowników, bez względu na jego formalny lub nieformalny charakter. Nieformalny mentoring ma miejsce wtedy, gdy starszy członek organizacji w sposób nieformalny poznaje młodszego pracownika organizacji i wybiera go na swojego protegowanego. O mentoringu formalnym mówimy wtedy, gdy dopasowanie mentora i jego protegowanego jest przypadkowe lub gdy starszy członek organizacji dokonuje wyboru zapoznając się z dokumentami młodszego kolegi. Chao, Walz i Gardner (1992) prowadzili badania dotyczące wpływu obu tych typów mentoringu (jak też braku takich związków w organizacji) na takie czynniki, jak: socjalizacja w ramach organizacji, satysfakcja zawodowa oraz wysokość wynagrodzenia. Okazało się, że pracownicy objęci nieformalnym mentoringiem osiągnęli bardziej pozytywne rezultaty pod względem wyżej wymienionych wskaźników, a pracownicy objęci jednym z dwóch typów mentoringu zdecydowanie bardziej pozytywne niż pracownicy nie objęci opieką mentora.

Clauson (1985) przeprowadził ankietę wśród 76 menedżerów, w której mieli oni ocenić poziom wpływu trzech najważniejszych w ich życiu osób na 14 różnych aspektów życiowych.

Menedżerowie najczęściej naśladowali takie cechy swoich mentorów, jak: sprawność intelektualna, umiejętności zawodowe (organizacja i wykonywanie pracy), kierowanie rozwojem kariery zawodowej (życie zawodowe), umiejętności nawiązywania i utrzymywania kontaktów z ludźmi oraz cechy emocjonalne. Clauson wykazał, że chociaż opieka mentora nie była zasadnicza dla odniesienia sukcesu, w tym znaczeniu, że nie była niezbędnym i wystarczającym warunkiem, to niewątpliwie była pomocna. W jeszcze innej pracy, Reich (1985) stwierdził, że mentorzy byli najwyżej oceniani za ich konkretną pomoc: szybkie przeniesienie na bardziej ambitne stanowisko, tworzenie nowych stanowisk, przydział do zespołów realizujących ważne projekty czy zapewnienie niezależności przy realizacji trudnych projektów. Za mniej konkretną uznana była pomoc w zakresie polityki firmy (np. nacisk na najważniejszych przedstawicieli firmy w celu uzyskania awansu, rady dotyczące dobrych stanowisk i polityki firmy). 72% osób objętych ankietą przez Reich'a potwierdziło, że mentorzy znacząco przyczynili się do rozwoju ich kariery zawodowej. Fagenson (1992), badając osobowość pracowników zatrudnionych w firmie usługowej opartej na wykorzystaniu wysoko zaawansowanych technologii, stwierdził, że takie wskaźniki jak władza i osiągnięcia odróżniają osoby będące protegowanymi mentorów, od innych, nie korzystających z takiej opieki. Osoby korzystające z opieki mentorów miały znacznie wyższe potrzeby w zakresie obu tych wskaźników. Badanie to, podobnie jak i inne, potwierdza, że pewne cechy osobowości mogą wyjaśnić, dlaczego niektóre osoby są bardziej otwarte na pomoc mentorów, podczas gdy inne reagują znacznie mniej entuzjastycznie.

Badając problem mentoringu opartego na związkach osób różnej płci, Bowen (1985) porównał mentoring w ramach jednej płci (Mężczyzna-Mężczyzna lub Kobieta-Kobieta) z mentoringiem mieszanym (Mężczyzna-Kobieta lub Kobieta-Mężczyzna). Chociaż mentoring mieszany niewątpliwie może budzić różnego rodzaju wątpliwości i być niewłaściwie rozumiany, Bowen wykazał, że nie płeć mentora ma wpływ na sposób postrzegania rozwoju kariery jako rezultatu związku pomiędzy mentorem i protegowanym, a jego rola i działania. Mentoring oparty na związku osób różnej płci może być powodem zazdrości okazywanej przez osobę najbliższą protegowanemu czy protegowanej, złośliwych uwag, itp. Problemy tego rodzaju są jednak minimalne. Inne badanie poświęcone opiece mentorskiej dla kobiet, w ramach jednej płci lub opartej na związku osób różnej płci (Gaskill, 1992) potwierdziło, że protegowane odnosiły korzyści zarówno z opieki mentorów płci żeńskiej, jak i męskiej.

Stonewater, Eveslage i Dingerson (1990) przeprowadzili szereg wywiadów z członkami kadry uczelni akademickich badając ich zdanie na temat roli związków wspierających ich



dotychczasowy rozwój kariery. Badanie to uwypukliło dwa istotne zagadnienia. Jeśli chodzi o wpływ mentora to był on przedstawiany inaczej przez badane kobiety niż przez mężczyzn. Mężczyźni częściej mówili o zdecydowaniu i profesjonalizmie; kobiety wydawały się mniej pewne co do własnej drogi i wskazywały na mniej zaplanowany rozwój kariery. Jeśli chodzi o pomoc mentora to prawie wszystkie osoby, które stwierdziły, że nie osiągnęłyby tego co osiągnęły bez pomocy opiekuna, były kobietami. Po drugie, mówiąc o rodzaju pomocy, kobiety podkreślały opiekę emocjonalną lub wsparcie łączące sprawy zawodowe z osobistymi. W przeciwieństwie do kobiet, mężczyźni opisywali otrzymane wsparcie niemal wyłącznie w kategoriach zawodowych. Wyniki te sugerują, iż mężczyźni i kobiety potrzebują różnych rodzajów opieki mentorskiej.

Carden (1990), opierając się na przeglądzie literatury poświęconej problemom mentoringu, tak określiła potrzeby badawcze dotyczące związków mentor-protégowany:

Przyszłe badania nad mentoringiem i rozwojem kariery zawodowej osób dorosłych muszą zacząć się od sformułowania bardziej precyzyjnych definicji, lepszej kontroli zmiennych ubocznych oraz włączenia do badań przedstawicieli ignorowanych do tej pory populacji (np. przedstawiciele mniejszości etnicznych i rasowych, mężczyźni pracujący w tradycyjnie kobiecych zawodach, pracownicy fizyczni, osoby upośledzone fizycznie, osoby zmieniające kierunek kariery zawodowej w średnim wieku). Ponadto, konieczne są badania ukierunkowane na określenie procesów rozumowych i uczuciowych związanych z wpływem różnego rodzaju dyskryminacji (rasowej, z uwagi na płeć lub wiek) na kształtowanie się, rozwój i skuteczność związków pomiędzy mentorem, a protégowanym (str. 293).

Z wszystkich tych badań wynika jasno, że bez względu na to, czy mentoring ma charakter formalny, jest działaniem stymulowanym i sponsorowanym przez organizację, czy też jest oparty o bardziej powszechne działania nieformalne, posiadanie potężnego mentora znacznie ułatwia robienie kariery zawodowej. Zadania dla doradcy ds. kariery zawodowej, pracującego w danej organizacji, związane z mentoringiem, obejmują na przykład organizowanie i monitorowanie programów opieki mentorskiej oraz pracę z mentorami w celu udzielenia im niezbędnej pomocy w ich kontaktach i opiece nad protégowanymi.

#### **4.4. Szczeble kariery**

Wykresy szczebli lub ścieżek kariery to szczegółowe opisy przedstawiające możliwe zmiany stanowisk w wyniku przesunięć poziomych lub pionowych, dostępne w ramach danej organizacji. Są rodzajem mapy – graficznego obrazu dróg prowadzących do różnych pozycji

w organizacyjnej hierarchii. Zawierają informacje przydatne głównie dla kadry wysoko wykwalifikowanych specjalistów, kadry technicznej i menedżerskiej.

Według McRae (1985) istnieją trzy rodzaje ścieżek kariery:

1. *Ścieżki historyczne* – to nieformalne ścieżki kariery, które łatwo wyznaczymy badając życiorysy osób aktualnie pracujących na danym stanowisku. Ścieżki historyczne stanowią uwiecznienie dotychczasowych doświadczeń.
2. *Ścieżki organizacyjne* – wyznaczone przez kierownictwo firmy; znajdują swoje odzwierciedlenie w biznes planach, potrzebach i strukturach organizacyjnych. Są odbiciem zależności określonych w zakresach obowiązków; są zazwyczaj zgodne z realizowanym w praktyce programem podwyżek wynagrodzeń.
3. *Ścieżki behawioralne* – obrazują logiczną i możliwą sekwencję pozycji zawodowych, które dana osoba mogłaby zajmować w świetle analizy aktualnie przez nią wykonywanych obowiązków. Ścieżki te to raczej racjonalne definicje tego, co możliwe niż tego, co było w przeszłości lub co jest pożądane przez kierownictwo firmy (str. 58).

Rolą specjalisty ds. rozwoju kariery zawodowej w ramach organizacji jest sporządzenie i upowszechnienie wykresów organizacyjnych szczebli lub ścieżek kariery oraz dążenie do zapewnienia równego dostępu przedstawicieli wszystkich segmentów organizacji do istniejących możliwości.

Kolejne szczeble kariery zawodowej oznaczają sukces. Niektóre badania (Van Eck Peluchette, 1993) sugerują, że w przypadku pracowników uczelni wyższych fakt postrzegania siebie jako osoby sukcesu zawodowego wpływa zarówno na efektywność pracy, jak i na morale; ponadto, przekonanie o własnym sukcesie zawodowym oddziałuje na poziom poczucia własnej wartości oraz świadomość posiadanych kompetencji. Stwierdzono także, że im wyższy poziom przekonania o własnym sukcesie, tym niższy poziom opisywanego przez daną osobę stresu wynikającego z wykonywania wielu ról – w rodzinie i w miejscu pracy.

#### **4.5. Programy zdrowotne – mające na celu utrzymanie pracowników w dobrej formie i kondycji**

Jednym z coraz bardziej znaczących elementów programów pomocy pracownikom (EAP) są programy mające na celu utrzymanie pracowników w dobrej formie i kondycji (*wellness programs*). Jak już wcześniej pisaliśmy, nie ma powodów dla których doradcy zawodowi nie mieliby angażować się w typowe działania programów EAP, o ile mają niezbędne

umiejętności i wiedzę. Programy zdrowotne są tu dobrym przykładem. Solomon (1985) zauważa, że na programy te zazwyczaj składa się szereg elementów: upowszechnianie informacji dotyczących problemów zdrowia (począwszy od skutków nadużywania substancji toksycznych po zasady odżywiania), warsztaty i seminaria, programy kondycyjne oraz monitorowanie stanu zdrowia pracowników.

Działania te koncentrują się przede wszystkim na problemie stresu, utrzymywaniu właściwej wagi, kondycji fizycznej, właściwym odżywianiu, udzielaniu pierwszej pomocy, profilaktyce, bezpieczeństwie pracy oraz problemie palenia papierosów. Oczywiście podstawą tych działań jest założenie, że „zdrowy duch, w zdrowym ciele prowadzi do większej efektywności pracy”. W 1993 roku firmy wydały około 22 miliardów dolarów na pokrycie kosztów leczenia i konsultacji medycznych dla pracowników. Oznacza to około 300 dolarów wydanych na jednego pracownika (Freudenheim, 1994). Programy zdrowotne są próbą obniżenia tych kosztów.

#### **4.6. Poradnictwo związane z koniecznością odejścia z pracy**

Jedną z poważniejszych przyczyn stresu pracowników jest zarówno przewidywane, jak i faktyczne rozwiązanie zakładu pracy lub jednego z jego oddziałów. Każdy z nas był świadkiem lęków i niepokojów spowodowanych zamknięciem zakładu pracy, gdy długoletni pracownicy, często o niskich kwalifikacjach, zostają bez pracy. Czasami przedsiębiorstwa oferują zwalnianym pracownikom możliwość skorzystania ze specjalistycznego doradztwa. Zakres tych usług i objęte nimi grupy pracowników są jednak bardzo zróżnicowane.

Levine (1985) przeprowadził ankietę dotyczącą praktyk zwalniania pracowników oraz wypłaty im odszkodowań przez zakłady pracy. Okazało się, że chociaż wiele firm wydaje się troszczyć o pracowników, którzy otrzymali zwolnienia z pracy bez ich własnej winy, niewiele jest firm, które oferują tym pracownikom pomoc inną niż finansowa. Powoli rośnie ilość programów, opracowanych w celu załagodzenia tragedii osobistych i zawodowych wynikających z przymusowego odejścia z pracy, nadal jednak nie można powiedzieć, aby były one powszechnie realizowane. Czasami programy takie organizowane są nie przez firmy, lecz przez związki zawodowe.

Większość firm, które prowadzą poradnictwo dla zwalnianych pracowników, korzysta wyłącznie z doradców zewnętrznych. Znacznie mniej firm korzysta zarówno z doradców zewnętrznych, jak i doradców, będących pracownikami firmy; jeszcze mniej firm korzysta wyłącznie z personelu własnego. Zazwyczaj osoby zajmujące wyższe stanowiska w firmie lub

kierownicy ds. zarządzania zasobami ludzkimi są odpowiedzialni za realizację zatwierdzonych programów. Większość programów koncentruje się na udzieleniu pomocy zwalnianym pracownikom w znalezieniu nowej pracy oraz udzieleniu im wsparcia psychologicznego. Odszkodowanie jest prawie zawsze częścią pakietu świadczeń przyznanych zwalnianemu pracownikowi. Typowe techniki wykorzystywane w ramach programów tego typu to szkolenia w zakresie umiejętności poszukiwania zatrudnienia (takich jak: identyfikacja dostępnych możliwości, pisanie życiorysów zawodowych, odbywanie rozmów kwalifikacyjnych, wykorzystywanie możliwości szkoleń, itp.). Eves (1986) opisał przykładowy program realizowany w czasie trwania procesu likwidacji zakładu pracy oraz po jego zakończeniu, w ramach którego odbywały się trzydniowe spotkania pracowników w małych grupach. Spotkania te dotyczyły samoorganizacji w zakresie poszukiwania pracy, określania własnych zainteresowań, analizowania dotychczasowych doświadczeń zawodowych i życiowych, przygotowywania życiorysów i listów motywacyjnych, zgłaszania się do innych pracodawców, odbywania rozmów kwalifikacyjnych, prowadzenia negocjacji oraz przyjmowania oferty pracodawcy. Niektóre organizacje udostępniają potrzebne sale, telefony, pomoc sekretarską itp. w celu prowadzenia tego typu działań, ale zazwyczaj pomoc taka dotyczy pracowników kadry kierowniczej. Znacznie mniej powszechne jest objęcie pomocą doradczą rodzin zwalnianych pracowników oraz kierowanie ich do lokalnych agencji. Para Lewis i Lewis (1986) tak określiła podstawowe działania związane z poradnictwem dla osób objętych zwolnieniami: (1) zajęcie się sferą odczuć psychicznych; (2) samoocena; (3) wyznaczenie celów; (4) sformułowanie strategii; (5) realizacja.

Jednym z nowych zjawisk dotyczących organizacji pracy, związanych z redukcją pracowników i zwolnieniami, jest rosnąca liczba osób, które nigdy nie będą pracować w jednej firmie, gdzie mogłyby nawiązać kontakty, funkcjonować w ramach systemu, odczuć przynależność organizacyjną. Firmy bowiem coraz powszechniej zawierają terminowe umowy o pracę, wynajmują pracowników lub zatrudniają ich pod potrzeby konkretnych projektów (Johnson, 1994). Oczywistym skutkiem tego typu zmian jest pojawienie się nowego typu miejsca pracy – takiego, w którym zatrudnienie przybiera formę okresowego zlecenia, a praca ma charakter przejściowy. W takich warunkach trudno jest pracownikom nawiązać kontakty towarzyskie, nierealne są związki mentor-protégowany. Jedną z konsekwencji zatrudnienia na czas określony, za określoną kwotę, jest odczuwany przez pracowników stan braku perspektyw. Johnson, Simpson, Williams i Kotarba (1993) wykazali, że pracownicy „okresowi”, mający coraz niższe aspiracje i poszukujący dodatkowego

potwierdzenia swojej wartości, różnią się od stałych pracowników pod względem ich związków z mentorami – aktywny mentoring jest w ich przypadku znacznie bardziej skuteczny.

Healy (1982) przedstawił zwięzłą definicję poradnictwa dla zwalnianych pracowników. Są to jego zdaniem „działania prowadzące do obniżenia niepokoju i napięcia spowodowanego przerwą w rozwoju kariery zawodowej, mające na celu przedstawienie atrakcyjnych możliwości zawodowych, wsparcie systematycznego, efektywnego poszukiwania zatrudnienia, skrócenie czasu pozostawania bez pracy oraz oddziaływanie na takie zmiany kierunku kariery zawodowej, które przyczynią się do skuteczniejszego powrotu pracownika do aktywności zawodowej” (str. 566). Wiele firm konsultingowych zarabia spore sumy dzięki kontraktom z firmami zwalnającymi pracowników, dążąc do osiągnięcia wyżej wymienionych celów. Koszty tego rodzaju usług są bardzo zróżnicowane; ich wysokość nie zawsze związana jest z ich skutecznością, czyli ze stopniem powodzenia w zakresie znalezienia pracy przez zwalnianych pracowników, czy właściwym przygotowaniem ich do nowej sytuacji zawodowej i życiowej.

#### **4.7. Planowanie okresu emerytalnego**

Przedemerytalny i emerytalny etap życia to ostatni etap cyklu aktywności zawodowej. Poradnictwo tego typu może odbywać się w zakładach pracy, choć trafniejszym określeniem byłoby raczej „planowanie” niż „poradnictwo”. Przepisy federalne zabraniają przymusowego kierowania na emeryturę pracowników wykonujących większość zawodów przed osiągnięciem 70 lat; mimo to, ludzie wcześniej przechodzą na emeryturę, zwłaszcza w przemyśle. Niewiele organizacji oferuje zorganizowaną pomoc pracownikom przechodzącym na emeryturę, większość tego typu działań dotyczy wyłącznie sytuacji wcześniejszego przejścia na emeryturę. Pracownicy otrzymują informacje dotyczące takich zagadnień jak: planowanie finansowe, system podatkowy, system świadczeń oferowany przez zakład pracy, zmiana systemu ubezpieczenia, warianty wypłat emerytury, opieka medyczna, problemy prawne, planowanie dotyczące nieruchomości i miejsca zamieszkania, dostępność pracy w charakterze wolontariusza lub innych możliwości kontynuowania aktywności zawodowej.

Informacje te są często uzupełniane przez ekspertów zewnętrznych, zapraszanych do zakładów pracy – specjalistów ds. ubezpieczeń społecznych, opieki medycznej, ekspertów ds. finansów, prawników, księgowych itp. Pracownicy mają możliwość zapoznać się z tymi informacjami dzięki wykładom, seminariom, materiałom informacyjnym, dyskusjom

grupowym oraz innym źródłom informacji. Wiele organizacji próbuje wdrażać mechanizmy pozwalające emerytowanym pracownikom na dalsze utrzymywanie kontaktów z zakładem pracy (na przykład zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu, spotkania, różnego rodzaju świadczenia na rzecz byłych pracowników). Przeprowadzane badania dowodzą (Kamouri & Cavanaugh, 1986), że programy planowania przedemerytalnego mogą skutecznie pobudzać świadomość problemów związanych z przygotowaniem do przejścia na emeryturę, uświadamiać konieczność zdobycia niezbędnych informacji oraz aktywnego uczestnictwa w rolach właściwych dla tego okresu życia. Działania w ramach tego typu programów są niewątpliwie jednym z istotnych zadań specjalistów ds. rozwoju kariery zawodowej w zakładach pracy.

#### **4.8. Programy pomocy dla pracowników (*Employee Assistance Programs – EAPs*)**

Programy EAP, bez względu na to, czy realizowane są przez kadrę zakładu pracy czy (znacznie częściej) przez wynajęte agencje – zazwyczaj organizowane w ramach działów kadr lub opieki medycznej – mają na celu zapobieganie osobistym problemom pracowników lub rozwiązywanie tych problemów, prowadzące do zwiększenia produktywności, ograniczenia absencji, zatrzymania pracowników w zakładzie oraz poprawienia ich morale. Organizacje, które nie prowadzą wewnętrznych usług tego rodzaju zazwyczaj zatrudniają specjalistów takich jak: doradcy, pielęgniarki, psychologzy czy pracownicy pomocy społecznej.

Nawet w przypadku własnego personelu prowadzącego działania w ramach programów EAP, jednym z głównych zadań tych programów jest kierowanie pracowników do specjalistycznych instytucji zewnętrznych. Instytucje te to ośrodki odwykowe, rehabilitacyjne, ośrodki zdrowia psychicznego, agencje opieki społecznej, psychiatrzy i psychologzy oraz grupy samopomocy (np. Anonimowych Alkoholików). Poza kierowaniem do tych zewnętrznych źródeł pomocy, programy EAP spełniają funkcję edukacyjną – ucząc kierowników i menedżerów jak poznać potrzebę otrzymania pomocy odczuwaną przez podlegających im pracowników, a także pomagając pracownikom w dokonaniu oceny ich potrzeb. Personel programów EAP najczęściej spotyka się z takimi problemami jak: uzależnienia, kłopoty małżeńskie, trudności finansowe, konflikty w miejscu pracy, molestowanie seksualne, dyskryminacja (często problemami tymi zajmują się też inne, specjalistyczne programy), konflikty w rodzinie oraz stres. Czytelnikowi zainteresowanemu pełniejszym omówieniem programów EAP radzimy zapoznać się z pracami Lewis & Lewis (1986) oraz Dickman, Challenger, Emener i Hutchison (1988).

Programy EAP są obecnie dostępne tylko dla około 10% ogółu siły roboczej (Smits & Pace, 1992). Sam fakt dostępności tych programów nie jest jednak jednoznaczny z korzystaniem z nich. W praktyce istnieje duże zróżnicowanie poziomu zainteresowania pracowników programami EAP. Aby z nich skorzystać, muszą oni przede wszystkim wiedzieć o takiej możliwości, a programy muszą być dla nich dostępne; istotna jest także świadomość popierania programu przez kierownictwo firmy. Ważnym czynnikiem decydującym o tym, czy pracownicy będą korzystał z programu jest też ich zaufanie i przekonanie o celowości takich działań (Milne, Blum & Roman, 1994).

Niektórzy uważają działania w ramach programów EAP, czy też programów planowania oraz rozwoju kariery zawodowej w zakładach przemysłowych za próbę zwiększenia poczucia własnej wartości pracowników organizacji w celu podniesienia produktywności firmy. Brockner (1988) uważa na przykład, że wiele problemów, począwszy od przymusowych zwolnień po negocjacje z pracownikami, można załagodzić lub rozwiązać przywiązując większą wagę do poczucia własnej wartości pracowników. W ogólnym sensie ma on prawdopodobnie rację; nasza aktualna wiedza na temat czynnika poczucia własnej wartości oraz sposobów jego pomiaru jest jednak mniej niż dostateczna. Przełożeni najczęściej kierują swoich pracowników do korzystania z programu EAP dopiero wtedy, gdy zachowania ich w rażący sposób dowodzą braku przystosowania. Zachowania te, to na przykład wysoka absencja, nerwowość, spadek efektywności pracy czy apatia (Bayer & Gerstein, 1990).

Macdonald i Dooley (1990) dokonali analizy 91 programów EAP w Ontario w Kanadzie. Stwierdzili oni, że aktualnie realizowane programy charakteryzują się znacznie udoskonalonymi procedurami zapewniającymi poufność oraz podkreślającymi dobrowolność korzystania z pomocy agencji zewnętrznych. Związki zawodowe coraz bardziej angażują się w realizację programów EAP. Mimo wszystko, problemy wciąż istnieją. I tak na przykład, pomimo istotnej poprawy w zakresie ochrony poufności informacji, nie zawsze gwarantuje ona pełną anonimowość uczestników programu. Ponadto, programy o charakterze profilaktycznym i edukacyjnym są stanowczo zbyt mało upowszechnione; nadal przeważają działania o charakterze interwencyjnym.

Hosie, West i Mackey (1993) przeprowadzili ankietę wśród pracowników personelu programów EAP, której wyniki wykazały, że zatrudnieni tam specjaliści ds. zdrowia psychicznego byli w połowie pracownikami opieki społecznej, a w połowie dyplomowanymi doradcami. Jeśli chodzi o zakres oferowanych usług, określono pięć głównych typów działań: (1) szkolenie menedżerów i kierowników w zakresie wykorzystania usług programu EAP;

(2) badania osób uzależnionych (alkohol, narkotyki) oraz kierowanie ich do specjalistów (zewnętrznych lub wewnętrznych); (3) konsultacje dla kierowników/przełożonych dotyczące konkretnych problemów; (4) interwencje w sytuacjach kryzysowych; (5) dokonywanie oceny. Zauważono jednak różnice dotyczące rodzajów usług świadczonych w ramach programów EAP, w zależności od tego, czy programy te były realizowane w ramach organizacji, czy też poza nią. Z usług programów EAP korzystają pracownicy zatrudnieni na różnych poziomach struktury organizacyjnej. Gerstein, Gaber, Dainas i Duffey (1993) stwierdzili, że z programów EAP najczęściej korzysta średnia kadra kierownicza, natomiast wyższa kadra kierownicza oraz pracownicy na niższych poziomach struktury organizacyjnej korzystają z nich mniej więcej w równym stopniu.



## 5. DORADCA DS. KARIERY ZAWODOWEJ W ORGANIZACJI

Są osoby, które nakłaniają i przekonują doradców zawodowych o konieczności intensyfikacji ich działań w ramach organizacji, w szczególności w zakładach przemysłowych. Koncepcja taka nie jest nowa: pojedyncze przypadki interwencji doradczych psychologów w zakładach przemysłowych miały miejsce już w latach 20-tych (Baker, 1944). Niektóre współczesne źródła opisujące psychologów pracujących w charakterze doradców w zakładach przemysłowych, przedstawiają ich działania jako „wakacyjną przygodę” czy dłuższy urlop wykorzystany na próbę połączenia teorii z praktyką dzięki pracy w lokalnym zakładzie przemysłowym.

Nieco bardziej ambitne jest stanowisko reprezentowane w tej sprawie przez Leonards'a (1981), który bardziej ogólnie zajął się problemem psychologii przemysłowej. Uważa on, że psychologowie – doradcy są najbardziej właściwymi osobami do prowadzenia działalności doradczej w firmach, z uwagi na ich ukierunkowanie na pracę z klientami zdrowymi psychicznie. Ich działania obejmowałyby poradnictwo w przypadku problemów związanych ze środkowym etapem rozwoju kariery, planowanie przedemerytalne oraz pomoc w rozwiązywaniu indywidualnych problemów dotyczących rozwoju kariery zawodowej. Dalszy wkład doradcy polegałby na udzielaniu pomocy w zakresie rozwoju organizacyjnego firmy, oceny programu oraz ogólnych konsultacji psychologicznych.

Kontynuując rozważania dotyczące roli psychologa – doradcy w sektorze przemysłowym, Toomer (1982) i Osipow (1982a) przedstawili swoją koncepcję na temat możliwych działań i wkładu psychologów w ramach organizacji, wykraczających poza działania związane z rozwojem kariery zawodowej pracowników. Koncepcja Tommer'a na temat ról i związków psychologów – doradców z biznesem i przemysłem wydaje się uwzględniać wszystkie możliwości, poza samym poradnictwem w sprawach kariery zawodowej. Rysunek 1. przedstawia proponowany przez niego szeroki zakres ról i zadań psychologów – doradców.

Propozycje Osipow'a, dotyczące wykorzystania psychologów – doradców w organizacjach są bardziej związane z problemami kariery zawodowej. Oto proponowane przez niego 16 możliwych zadań stanowiących istotny wkład w rozwój organizacji:

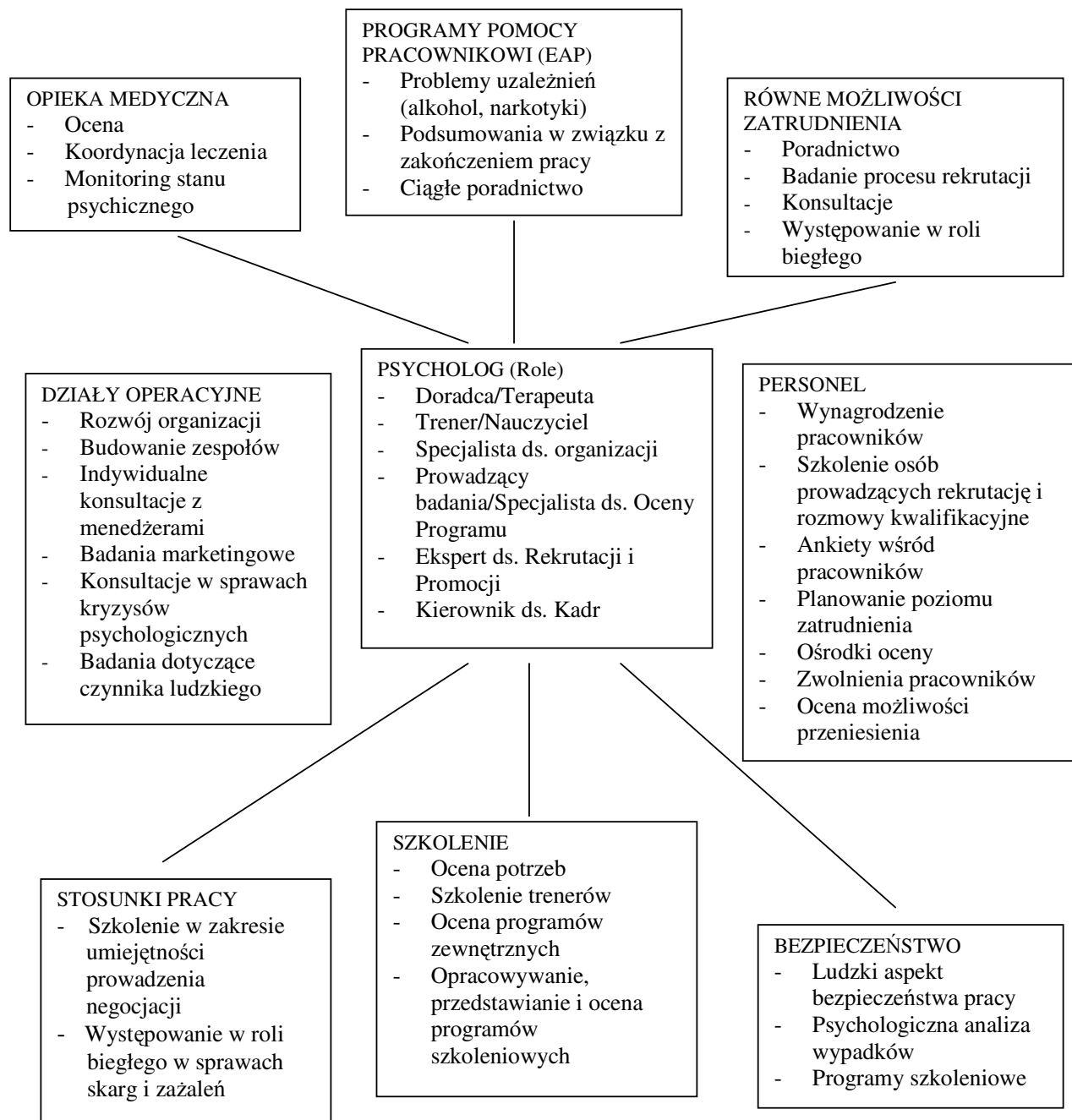
1. Pomoc udzielana pracownikom i menedżerom w identyfikacji zagrożeń w miejscu pracy
2. Szkolenie w zakresie identyfikacji własnego stylu pracy (zwłaszcza takiego, który mógłby okazać się szkodliwy) oraz umiejętności jego zmiany
3. Skutki pracy opartej na powtarzających się czynnościach

4. Skutki przeniesienia pracownika w inne środowisko pracy (np. do innego oddziału firmy), a zwłaszcza przeniesienia przymusowego
5. Stres i napięcie związane z funkcjonowaniem w ramach rodziny „dwóch karier zawodowych”
6. Stres odczuwany przez pracowników wykonujących rolę łączników pomiędzy odrębnymi grupami (np. praca wymagająca od pracownika „podziału” lojalności i posłuszeństwa)
7. Stres odczuwany przez osoby, których praca nakłada na nie duże wymagania w zakresie zdolności interpersonalnych
8. Przygotowanie do okresu emerytalnego
9. Skuteczna realizacja procesu oceny pracowników
10. Pomoc przy rozwiązywaniu określonych problemów przedsiębiorców
11. Zajmowanie się problemem utraty pracy
12. Pomoc przy rozwiązywaniu określonych problemów przedstawicieli małego biznesu
13. Pomoc przy rozwiązywaniu określonych problemów wysoko wykwalifikowanych specjalistów
14. Problemy ochrony zdrowia
15. Jak sobie pomóc i jak dbać o siebie
16. Poradnictwo rodzinne

Verlander (1985) twierdzi, że skuteczność systemu zarządzania rozwojem kariery zawodowej (*career management system – CMS*) zależy od tego, jak dobrze jest on zintegrowany z wszystkimi innymi działaniami organizacji związanymi z kadrą pracowników. Typowe programy obejmują szkolenie dla kadry kierowniczej i zarządu, planowanie kariery zawodowej, poradnictwo w sprawach kariery zawodowej, działania wspierające zasadę równych możliwości zatrudnienia oraz systemy informacji zawodowej. Prawie wszystkie systemy zakładają możliwość ich oceny przez użytkowników oraz przekazywania informacji zwrotnych. Lewis i Lewis (1986) są zdania, że doradcy w zakładach pracy, aby móc właściwie wywiązywać się ze stawianych przed nimi zadań, powinni być przygotowani w bardzo szerokim zakresie, z uwzględnieniem umiejętności dotyczących kierowania programem, realizacji programu, poradnictwa i oceny, wykorzystania środków, nawiązywania kontaktów, konsultingu dla organizacji, nauczania i szkolenia, marketingu oraz *public relations*. Jak na jedną dziedzinę specjalizacji jest to naprawdę olbrzymi zakres wiedzy do opanowania; dlatego też nie jest łatwo znaleźć program (o ile w ogóle taki istnieje) wszechstronnie przygotowujący do wykonywania tego typu usług.

Rysunek 1.

Psycholog – doradca w biznesie i przemyśle: role i zależności



Źródło: J.E. Toomer „Counselling Psychologist in Business and Industry”, The Counselling Psychologist, 10(3), str. 9-18, Sage Publications. Inc.

Hall (1986), po zapoznaniu się z sytuacją pracowników w zakresie rozwoju kariery zawodowej w różnych organizacjach, sformułował następujących siedem wniosków:

1. Żadna organizacja nie jest w stanie (w kategoriach posiadanych środków lub informacji dotyczących przyszłości) pokierować karierą zawodową pracownika lub zaplanować uporządkowane ścieżki rozwoju jego kariery.
2. Dlatego też pracownik musi wziąć na siebie odpowiedzialność za rozwój swojej kariery zawodowej (przynajmniej w 80%).
3. Aby być dziś odpowiedzialnym za rozwój swojej kariery zawodowej, w sytuacji, gdy środowisko organizacji jest mało stabilne, pracownik potrzebuje nowych umiejętności wykraczających poza umiejętności stricte zawodowe. Możemy je nazwać „meta umiejętnościami”, ponieważ są to umiejętności zdobywania nowych umiejętności. Najważniejszymi z nich są: zdolność przystosowywania się (przełamywanie rutyny), tolerowanie wieloznaczności i niepewności oraz zmiana tożsamości.
4. W najlepszym interesie organizacji jest udzielenie pomocy zarówno pracownikowi, jak i jego/jej współmałżonkowi w przyjęciu odpowiedzialności za rozwój kariery zawodowej oraz określeniu kierunku tego rozwoju. (Dzięki temu organizacji łatwiej jest realizować obrany przez nią kierunek przyszłego rozwoju.)
5. Organizacja powinna oferować niezbędne informacje oraz wsparcie ułatwiające przejście przez pracownika odpowiedzialności za swoją karierą zawodową.
6. Organizacja powinna umożliwiać pracownikom szeroką swobodę ruchów. Wszystkie kierunki ewentualnych ruchów: w dół, w górę, w poziomie i na zewnątrz, powinny być możliwe i właściwie ocenione przez organizację.
7. Aby stworzyć środowisko sprzyjające właściwemu planowaniu i kierowaniu karierą zawodową, organizacja musi realizować właściwą strategię zarządzania zasobami ludzkimi – kadrami. Działania wspierające rozwój kariery zawodowej są najbardziej skuteczne, gdy stanowią część zintegrowanego, strategicznego systemu zarządzania kadrami. Oznacza to, że organizacja musi jasno określić cele swojej działalności gospodarczej oraz sprecyzować wynikający z nich zestaw celów i priorytetów dotyczących potencjału ludzkiego (str. 348-349).

Praca w ramach struktur przedsiębiorstwa może prowadzić do różnego rodzaju stresów i napięć w rodzinie, wykraczających poza stresy i będące ich konsekwencją napięcia związane z pracą zawodową. Na przykład, przeniesienie pracownika do innego miejsca pracy, chociaż nie jest doświadczeniem tak bolesnym jak zwolnienie z pracy, może stanowić istotny problem

dla całej rodziny. Lawson i Angle (1994), opisują wyniki przeprowadzonego przez siebie badania, które wykazało, że przystosowanie pracowników do przeniesienia było znacznie trudniejsze z uwagi na wpływ tej sytuacji na rodzinę, niż z uwagi na skutki o charakterze zawodowym. Tak więc, pomiędzy każdą zmianą miejsca pracy, a funkcjonowaniem rodziny istnieje istotna wzajemna zależność. Właściwe jest więc korzystanie przez firmy z usług doświadczonych doradców w celu załagodzenia tego typu problemów.

Jednym z istniejących problemów jest także naruszanie w praktyce zasady równych szans awansu. Przykładem mogą być tu wyniki badania przeprowadzonego przez Stroh'a, Brett'a i Reilly'a (1992) wśród kobiet i mężczyzn – menedżerów z dwudziestu firm z listy 500 najlepszych przedsiębiorstw amerykańskich. Otóż, pomimo jednakowych warunków wstępnych (np. wykształcenie, poziom autorytetu rodziny), istniały znaczące różnice pomiędzy zarobkami oraz szybkością robienia kariery przez kobiety i przez mężczyzn. Różnice te często wyjaśniane są różnym stopniem oddania obowiązkom rodzinnym. Marsden, Kallenberg i Cook (1993) wykazali jednak, że chociaż mężczyźni na ogół wykazują się większym zaangażowaniem organizacyjnym niż kobiety, podstawowym wyjaśnieniem tych różnic nie jest poziom przywiązania do rodziny zróżnicowany pod względem płci, ale fakt, że mężczyźni, znacznie częściej niż kobiety, wykonują prace sprzyjające zaangażowaniu (np. pozytywna atmosfera i kontakty interpersonalne, możliwość pracy samodzielnej). Davidson i Cooper (1992) wysunęli dalsze argumenty potwierdzające tę tezę, zwracając uwagę na znacznie szybszy rozwój kariery zawodowej kobiet – menedżerów, w przypadku zajmowania przez nich pozycji operacyjnych. Doradca ds. kariery zawodowej pracujący w danej organizacji może zająć się również problemami tego typu.

Pragniemy wspomnieć też o możliwościach różnego podejścia (mikro i makro) do funkcjonowania organizacji. I tak na przykład, osoby prowadzące badania nad organizacjami sugerują, że bardziej skuteczne mogą okazać się badania grup zawodowych w ramach organizacji (subkultury zawodowe) niż ogólne badania całego środowiska organizacyjnego, w którym wykonywane są różne zawody (Trice, 1993).

Każde z wyżej wspomnianych badań jest reprezentatywne dla aktualnej pozycji doradcy zawodowego pracującego w zakładach przemysłowych. Przedstawiają one szereg różnych wstępnych propozycji działań doradcy wspierających rozwój kariery zawodowej pracowników w miejscu ich pracy. Nie dają one jednak jak dotąd gotowych odpowiedzi na wiele pytań. Do pytań tych powrócimy w dalszej części tego rozdziału.

Cairo (1985), przyznając, iż brak jest jeszcze wielu istotnych danych i informacji, przedstawił kilka wstępnych wniosków dotyczących opracowania i realizacji programów rozwoju kariery zawodowej w ramach organizacji. Oto one:

1. Opracowanie programu winno być poprzedzone systematyczną i wnikliwą oceną potrzeb w zakresie rozwoju kariery zawodowej danej populacji. Konieczne są tu działania zmierzające do rozróżnienia pracowników, którzy potrzebują standardowej pomocy w tym zakresie, od tych, których potrzeby są równie ważne, ale odmienne.
2. W celu uniknięcia problemów związanych z nierealistycznymi oczekiwaniami pracowników co do programów planowania i rozwoju kariery zawodowej, informacje na temat możliwości dotyczących kariery zawodowej winny być uczciwe, precyzyjne i aktualne. Jeśli jest to możliwe, część programu powinna być poświęcona wymaganiom zawodowym, ścieżkom kariery, możliwościom awansu, szkoleń i rozwoju.
3. Wysiłki zmierzające do oceny umiejętności pracowników związanych z pracą zawodową muszą zakładać, że opanowanie niektórych ważnych umiejętności może być wyjątkowo trudne lub wręcz niemożliwe, bez względu na dalsze działania w kierunku ich rozwoju. W takich przypadkach, zamiast poszukiwać odpowiednich zajęć rozwojowych, pracowników należałoby raczej zachęcać do skoncentrowania się na znalezieniu takiej pracy, która w maksymalnym stopniu wykorzystuje ich mocne strony, a w minimalnym słabe.
4. Organizacje, które oczekują, że przełożeni będą spełniać główną rolę w zakresie rozwoju kariery zawodowej ich podwładnych, powinny zapewnić wsparcie dla tych wysiłków w postaci zachęt i nagród oraz upewnić się, że przełożeni ci posiadają lub zdobędą wiedzę, umiejętności oraz cechować ich będzie właściwa postawa niezbędna dla skutecznych działań w tym zakresie.
5. Metody wsparcia pracowników w zakresie monitorowania realizacji ich planów zawodowych powinny być częścią każdego programu. Wymaga to właściwej koordynacji innych działań dotyczących rozwoju kariery zawodowej, stwarzającej pracownikom ciągłe możliwości analizowania wcześniejszych celów i planów oraz modyfikowania ich w sytuacji zaistnienia nowych okoliczności lub otrzymania nowych informacji.
6. Ostatnim wnioskiem jest istnienie niewątpliwej potrzeby dokonywania częstszych i lepszych ocen realizowanych programów. Biorąc pod uwagę dużą ilość istniejących programów w zakresie planowania i rozwoju kariery zawodowej oraz duże prawdopodobieństwo dalszego rozwoju w tej dziedzinie, niezwykle ważne jest, abyśmy rozpoczęli dokładne badania analizujące skuteczność tych wysiłków (str. 245-246).

### 5.1. Przykłady programów dotyczących kariery zawodowej

Jak wykazały wyniki przeprowadzanych ankiet, wiele organizacji realizuje programy ukierunkowane na rozwój kariery zawodowej pracowników. Na przykład firmy takie jak: General Electric, AT&T, AirCal, Aetna i Xerox posiadają opracowane materiały i formalne procedury wsparcia pracowników w zakresie problemów związanych z rozwojem kariery zawodowej. Przedstawimy teraz krótki opis kilku programów, reprezentatywnych dla aktualnie realizowanych w tym zakresie działań.

Jedną z typowych strategii związanych z rozwojem kariery zawodowej w miejscu pracy jest organizacja ośrodka oceny (*assessment centre*). Nie ma wątpliwości, że ośrodek oceny jest wykorzystywany częściej w celach związanych z rekrutacją pracowników, czy identyfikacją potencjalnych członków kadry kierowniczej niż dla potrzeb indywidualnego rozwoju pracowników, czy diagnozowania ich słabych i mocnych stron. Idea tego typu ośrodków oceny zrodziła się w czasie drugiej wojny światowej w związku z doбором kadr do organizacji wywiadowczej OSS, obecnie dotyczy głównie doboru wyższej kadry kierowniczej oraz kandydatów, którzy po przeszkoleniu mogą sprawować tego typu funkcje. W kilku przypadkach centrum oceny wykorzystywane jest także do potrzeb rekrutacji personelu niższych szczebli – handlowców i pracowników technicznych. Ośrodki oceny korzystają z takich technik jak: ćwiczenia i zadania (dana osoba otrzymuje zestaw informacji dotyczących problemu i musi w określonym czasie wykazać się skutecznością podjęcia optymalnej decyzji), gry symulacyjne dotyczące zasad zarządzania, dyskusje w grupach bez osoby prowadzącej dyskusję, analiza i prezentacja złożonej sytuacji, ćwiczenia w odgrywaniu ról, pisanie rozprawek czy testy badające osobowość i zdolności. Techniki te pozwalają między innymi na ocenę takich cech jak: ustne i pisemne umiejętności komunikowania się, zdolności przywódcze, zdolności organizacyjne, umiejętności planowania i podejmowania decyzji, tolerancja na stres, elastyczność, przebojowość i energia, kreatywność oraz zdolność podejmowania ryzyka. Oczywiście zachodzi tu ewentualna możliwość nadużyć ze strony osób odpowiedzialnych za ocenę; aby temu zapobiec osoby zaangażowane w działalność ośrodków oceny opracowały dokument zatytułowany „Standardy etyczne obowiązujące pracowników ośrodków oceny” (*Standards for Ethical Consideration for Assessment Centre Operators*). Noe i Steffy (1987) przeprowadzili badania grupy osób, które poddały się testom w ośrodku oceny, w celu przewidzenia ich przyszłego rozwoju zawodowego. Otrzymane wyniki wykazały, że uczestnicy testów poprawili swoje zachowania w zakresie zbierania informacji dotyczących ich przyszłej drogi kariery.

Nikogo nie dziwi, że interwencje w zakresie rozwoju kariery zawodowej oparte na programach komputerowych włączone zostały do programów planowania i rozwoju kariery zawodowej realizowanych w organizacjach. Ich stopień złożoności jest bardzo różny – począwszy od skomputeryzowanych narzędzi oceny po wszechstronne systemy komputerowe. Na przykład Vale (1990) opisał wykorzystanie programu oceny pracowników na stanowiskach urzędniczych (*Minnesota Clerical Assessment Battery – MCAB*), jako pomoc do wykorzystania przy doborze kadr; Forrer, Leibowitz i Dickelman (1989) opracowali *Career Point* - komputerowy system rozwoju kariery zawodowej dla organizacji. Ponieważ system ten pozwala na jego rozbudowywanie, przedstawimy krótki opis jego poszczególnych elementów. Składa się on z 12 modułów komputerowych współpracujących z komputerami klasy IBM PC. Moduły te zawierają wprowadzenie do systemu, wiadomości o organizacji (specjalnie przygotowane dla konkretnego pracodawcy), kilka modułów oceny (wartości, zainteresowania i preferencje; umiejętności; cele), określenie możliwości zatrudnienia, planowanie działań prowadzących do osiągnięcia celu oraz umiejętności w zakresie poszukiwania pracy i pisania życiorysów zawodowych. Do systemu włączone zostały także znane narzędzia pomocne w planowaniu kariery zawodowej jak: skala środowiska pracy (*Work Environment Scales*), wskaźnik typów Myersa-Briggisa (*Myers-Briggs Type Indicator*), skala wpływu kariery zawodowej (*Career Leverage Scale*) czy zestaw do samobadania (*Self-Directed Search*). Można oczekiwać, że podobne systemy, łączące istniejące instrumentarium z możliwościami dostosowania interwencji do potrzeb poszczególnych organizacji będą stawać się coraz bardziej powszechne.

Wiele organizacji posiada własne, wspaniałe materiały informacyjne i edukacyjne. Jedną z nich jest firma ubezpieczeniowa Aetna Life and Casualty Company. Firma ta publikuje kolejne tomy materiałów dla swoich pracowników w serii zatytułowanej *Develop Yourself* (Rozwój własny). Na przykład informator o możliwościach edukacyjnych i szkoleniowych – *Develop Yourself: A Guide to Education and Training* – jest prawie 250-cio stronicowym katalogiem wszystkich propozycji oferowanych w tym zakresie przez firmę. Każdy kurs jest omówiony z uwzględnieniem takich informacji jak cel, tematyka i zakres kursu, dla kogo jest przeznaczony, jak długo trwa, jakie są wymagania wstępne wobec jego uczestników, jak się na ten kurs zapisać oraz, jeśli kurs jest odpłatny, jaka jest jego cena. Informator ten mógłby zawstydzić wydawców wielu katalogów o szkołach wyższych. Celem kolejnej publikacji z serii *Develop Yourself*, poświęconej ścieżkom kariery (*Develop Yourself: A Career Path Handbook*), jest zapoznanie 36 tysięcy pracowników z informacjami o możliwościach pracy



w firmie, przedstawionymi w 14 grupach specjalizacji zawodowych, przy czym w przypadku każdej z nich omówione są możliwości kolejnych awansów.

W firmie Coca-Cola w USA (Slavensky, 1987) podstawowym celem systemu rozwoju kariery zawodowej jest planowanie i monitorowanie wykonywania działań. Kolejnym elementem są dyskusje na temat indywidualnego rozwoju kariery, w których pracownicy mogą przedstawić przełożonym swoje zainteresowania zawodowe i zamierzenia. Informacje zebrane zarówno podczas oceny wykonywanej pracy, jak też podczas dyskusji na temat kariery zawodowej, wykorzystywane są w czasie przeglądów dotyczących rozwoju kariery oraz planowania zmian kadrowych w ramach poszczególnych działów, zwanych Dniami Pracownika (*People Days*). Następnym krokiem jest znalezienie wspólnych elementów pomiędzy dostępnymi stanowiskami, a zainteresowanymi pracownikami. W tym celu wydawanych jest szereg publikacji oraz informacji o ofertach pracy, organizowane są również dwudniowe warsztaty poświęcone strategii rozwoju kariery zawodowej. Coca-Cola w USA oferuje także bogaty program szkoleń zakładowych, jak też gwarantuje 100% zwrot kosztów opłat za kursy ukończone poza firmą.

Te przykładowe treści programów wskazują na to, że zakłady pracy często wykorzystują wiele technik opracowanych nie w ramach samych organizacji, ale poza nimi. Jednocześnie opracowywane są jednak specjalistyczne techniki i materiały służące specyficznym potrzebom organizacji.

Niewątpliwie nie istnieją żadne reguły dotyczące zasad realizowania programów wsparcia rozwoju kariery zawodowej w miejscu pracy. Osoby opracowujące je dysponują dość dużą swobodą w zakresie wdrażania swoich koncepcji. Swoboda ta prowadzi jednak do pewnych pytań i wątpliwości.

## **5.2. Zagadnienia wymagające rozwiązania i dalszych badań**

W treści niniejszego rozdziału wskazywaliśmy na wiele nierozwiązanych problemów i pytań. Aby na nie odpowiedzieć, konieczne jest przeprowadzenie określonych badań. Podsumowując nasze rozważania na temat poradnictwa w sprawach kariery zawodowej w miejscu pracy, postaramy się zebrać te najistotniejsze pytania i problemy:

1. Czy poradnictwo w sprawach kariery zawodowej może być skutecznie realizowane w miejscu pracy, skoro wydawać się może, że istnieje zasadniczy konflikt pomiędzy koniecznością oceny wykonywanej pracy, a pożądanymi, bez stresowymi działaniami

związanymi z rozwojem kariery zawodowej? Czy w danym przedsiębiorstwie możliwe jest zaspokojenie zarówno potrzeb organizacyjnych, jak i indywidualnych?

2. Kto w zakładach przemysłowych powinien świadczyć usługi wspierające rozwój kariery zawodowej? Przełożeni? Specjaliści ds. poradnictwa w sprawach kariery? Personel działu ds. szkolenia i rozwoju? Osoba o nowej specjalności, stanowiącej połączenie specjalisty ds. rozwoju potencjału ludzkiego i doradcy zawodowego?
3. Jakie funkcje i zadania są właściwe i konieczne dla osiągnięcia w ramach organizacji określonych rezultatów w zakresie rozwoju kariery zawodowej pracowników?
4. Jakie metody i materiały są najlepsze dla różnych typów dorosłej klienteli oraz różnych typów ich problemów?
5. Jakiego rodzaju dane mogą potwierdzić, zaprzeczyć lub zmienić dotychczasowe teoretyczne koncepcje na temat rozwoju kariery zawodowej osób dorosłych?
6. Jak rozwija się tożsamość zawodowa? Jak doświadczenie zawodowe wpływa na jej ukształtowanie?
7. Jak określić sukces w zakresie rozwoju kariery zawodowej? Jakimi kryteriami należałoby się kierować? Czy takie czynniki jak wysokość dochodu, satysfakcja czy dojrzałość zawodowa byłyby właściwe?
8. Jak najlepiej ocenić skuteczność programów rozwoju kariery zawodowej realizowanych w zakładach pracy? Czy można pogodzić zasadę równości zatrudnienia z potrzebami organizacyjnymi?
9. Co należy zrobić, aby zapewnić powszechność wsparcia organizacji dla programów rozwoju kariery zawodowej?
10. Czy jest jakaś konkretna „masa krytyczna” personelu i materiałów konieczna do prowadzenia efektywnych usług w zakresie rozwoju kariery zawodowej? Czy jest możliwa do określenia minimalna liczba personelu niezbędnego przed rozpoczęciem realizacji programu?
11. Czy jest możliwe opracowanie uniwersalnego systemu rozwoju kariery zawodowej, możliwego do wykorzystania w różnych typach organizacji, czy też dany system musi być opracowany specjalnie do potrzeb i składu populacji pracowników zatrudnionych w różnych miejscach pracy?
12. Jakiego rodzaju badania są potrzebne, aby sporządzić ocenę poprawy jakości pracy, większego zrozumienia zależności pomiędzy przełożonym, a podwładnym, itp.?

13. Jakie są różne potrzeby w zakresie rozwoju kariery zawodowej różnych grup pracujących w ramach jednej organizacji (np. urzędnicy, przełożeni, menedżerowie, robotnicy, handlowcy)?
14. Jak najlepiej można się odnieść w ramach struktury zakładu pracy do wielu problemów związanych z karierą zawodową osób dorosłych i innych wybranych grup populacji?
15. Czy problemy związane z rozwojem kariery zawodowej najlepiej rozwiązywać w różnych oddziałach danej firmy, czy też w jej siedzibie głównej?
16. Jakie usługi/działania zwiększą poczucie przystosowania pracowników okresowych?

## **6. STRES ZWIĄZANY Z PRACĄ ZAWODOWĄ**

Chociaż bezrobocie lub brak pracy powodują stres, wykonywanie pracy zawodowej może także być źródłem problemów, z uwagi na czynniki stresu (tzw. stresory) występujące w środowisku pracy. W USA utworzona została Agencja Rządowa ds. Bezpieczeństwa i Higieny Pracy (Occupational Safety and Health Administration – OSHA) w celu zajęcia się niewłaściwymi warunkami panującymi w wielu zakładach pracy. Przez wiele lat agencja ta zajmowała się przede wszystkim szkodliwymi warunkami pracy (np. takimi jak nadmierny hałas, niebezpieczne substancje chemiczne i gazy). Obecnie, uważa się, że zakres zadań agencji powinien być rozszerzony o problemy związane ze szkodliwością czynników stresu w miejscu pracy oraz inne nowe problemy typowe dla specyfiki pracy w dobie informacji i komputeryzacji (np. wpływ promieniowania ekranów monitorów na pracownika, przypadki przemocy w miejscu pracy, itp.)

Stres jest wszechobecny we współczesnym społeczeństwie. Wydaje się być zjawiskiem powszechnym, nawet wśród dzieci (Humphrey, 1988). Stres zawodowy uważa się za jeden z czynników wzrostu zachorowalności wśród przedstawicieli społeczeństw wysoko uprzemysłowionych. Niewiele jednak przeprowadzono badań sprawdzających w praktyce wiarygodność tych hipotez (Cooper & Baglioni, 1988).

Tutaj przedstawimy krótkie omówienie stresu związanego z pracą zawodową. Stres jest zasadniczo jednym z najlepiej zbadanych zjawisk psychologicznych; w szczególności stres zawodowy lub organizacyjny, jako jeden z aspektów psychologii pracy. Z uwagi na ograniczone ramy tej publikacji zaprezentujemy ten problem jedynie w ogólnych zarysach. Pragniemy zwrócić uwagę czytelnika, że ilość miejsca poświęcona temu problemowi nie jest bezpośrednim odzwierciedleniem jego wagi i znaczenia.

### **6.1. Definicja stresu**

System reakcji organizmu człowieka na stres jest dość dobrze poznany. Zazwyczaj, wobec określonych uwarunkowań w miejscu pracy lub poza nią, organizm człowieka mobilizuje swoje siły, aby przystosować się do nich. Stres rodzi się wtedy, jeśli uwarunkowania te (czynniki stresu – stresory) okażą się silniejsze niż indywidualna zdolność adaptacyjna organizmu lub kiedy spowodują one maksymalne wyczerpanie sił obronnych organizmu. Dostrzeżenie przez daną osobę ewentualnego zagrożenia lub wyzwania w jej bezpośrednim otoczeniu może rozpocząć ciąg reakcji typu stres – napięcie – wyczerpanie (*stress – strain*).

Napięcie występuje dopiero wtedy, gdy układ nerwowy jednostki przeanalizuje czynniki stresu (Lazarus & Folkman, 1984); stan napięcia może w mniej lub bardziej zasadniczy sposób wpływać na osłabienie sił jednostki, zależnie od jej zdolności adaptacyjnych i obronnych. Oto typowa kolejność zdarzeń:

1. W środowisku dostrzeżony zostaje czynnik stresu związany z pracą zawodową.
2. Czynnik stresu jest poddany racjonalnej ocenie i przedstawiony w sposób, który sprawia, że pracownicy nie wiedzą jak zareagować, z uwagi na dużą wagę skutków ich ewentualnych zachowań.
3. Poziom stresu doświadczanego przez różne osoby jest zróżnicowany, zarówno w kategorii reakcji psychologicznych, jak i behawioralnych.
4. Osoby doświadczające stresu mobilizują mechanizmy obronne (zachowania i strategie).

Gdy zaistniała sytuacja jest jednocześnie niepewna i ważna, rozpoczyna się sekwencja stres – napięcie – wyczerpanie. Innymi słowy, jeśli środowisko narzuca wymagania będące poza zasięgiem możliwości danej osoby, wynikiem takiej sytuacji jest nadwężenie sił. Należy podkreślić, że stres może mieć swoje źródło w otaczającym nas środowisku, jak też w nas samych, jako że sami również stawiamy sobie określone wymagania.

Ojcem badań dotyczących stresu był Hans Selye (1976). Zwrócił on uwagę na to, że w określonych warunkach możemy mówić o zbyt dużym lub zbyt małym stresie, o stresie dobrym lub złym. Nadmierny stres (*overstress – hyperstress*) to taki zestaw uwarunkowań, w którym czynniki stresu przekraczają obronno-adaptacyjne zdolności jednostki; zbyt mały stres (*understress – hypostress*) występuje w sytuacji odwrotnej – gdy środowisko nie stwarza żadnych czynników stresu, w wyniku czego przed jednostką nie stoją żadne wyzwania. Tak więc, możliwości danej osoby mogą znacznie przewyższać istniejące wymagania lub wymagania mogą przekraczać indywidualne możliwości. W każdym z obu tych przypadków, wynikiem takiej sytuacji może być stres. „Dobry stres” (*eustress*) to napięcie, związane z możliwymi do podjęcia wyzwaniami, rodzaj pozytywnego, twórczego niepokoju. „Zły stres” (*distress*) wyzwała reakcje szkodliwe dla psychicznego i fizycznego zdrowia jednostki.

Osipow i Spokane (1984) w następujący sposób podsumowali swoje badania: „Wydaje się teraz oczywiste, że stres społeczny doświadczany w miejscu pracy ma podobne skutki do stresu przeżywanego poza miejscem pracy. Stres zawodowy i pozazawodowy (np. spowodowany sytuacją rodzinną) prawdopodobnie zależą od siebie wzajemnie w bardzo dużym stopniu” (str. 68).

## 6.2. Czynniki stresu w miejscu pracy

Niektóre aspekty środowiska pracy, a także wymagania stawiane przed pracownikami w miejscu pracy są potencjalnymi czynnikami stresu. Jest wśród nich brak kontroli nad tempem, rezultatami i metodami pracy (Tetrick & LaRocco, 1987); praca oparta na czynnościach powtarzających się, nie wymagająca zbyt wysokich kwalifikacji; praca w jednym miejscu, bez możliwości kontaktów, praca w dużym tempie, praca wymagająca szybkich decyzji i dużej odpowiedzialności; praca w trudnych warunkach (duży hałas, upał lub mróz, złe lub nadmierne oświetlenie, zanieczyszczenie); praca niebezpieczna, o dużym stopniu ryzyka; praca związana z brakiem jasności ról lub konfliktem ról; praca, w której oczekiwania nie odpowiadają realnym możliwościom.

W literaturze poświęconej problemom stresu często wymienia się takie czynniki stresu jak złe warunki pracy, praca zmianowa, zbyt duże obciążenie pracą lub zbyt mała ilość obowiązków, zagrożenia, problem dopasowania pomiędzy jednostką, a środowiskiem, problem satysfakcji zawodowej, konflikty na styku rodzina – praca zawodowa oraz problemy wynikające z sytuacji realizowania w rodzinie dwóch karier zawodowych. Firth (1985), na podstawie przypadków klientów (osoby wysoko wykwalifikowane – menedżerowie i specjaliści) zgłaszających się do poradni psychologicznych po pomoc w zwalczeniu ogromnego stresu, określił następujące cztery rodzaje przedstawianych przez nich problemów: (1) duże zaangażowanie wyłącznie w pracę zawodową (przepracowanie, zmartwienia, niepewność); (2) złe stosunki z kolegami w pracy (na przykład niemożność pracy w grupie, złe stosunki z podwładnymi); (3) problemy związane z rozwojem zawodowym (branie na siebie zbyt wielkiej odpowiedzialności, unikanie awansów, itp.); oraz (4) konflikty ról (na przykład dotyczące sukcesu, kariery).

Niektórzy autorzy podkreślają, że grupa szczególnie narażona na stres, to pracownicy posiadający „gorszą” sytuację w pracy (Davidson & Earnshaw, 1991). Pracownicy ci doświadczają lub mogą doświadczać przejawów dyskryminacji zawodowej, z powodu sytuacji materialnej, ich szczególnych indywidualnych cech, uprzedzeń innych osób, itp. Prawdopodobnie każdy zawód ma specyficzne dla siebie czynniki stresu. Dlatego też, zamiast opierać się na ogólnych modelach stresu związanego z pracą zawodową, osoby odpowiedzialne za właściwe interwencje powinny raczej rozważyć specyfikę stresów i napięć związanych z konkretnymi zawodami (Bacharach & Bamberger, 1992; Parkes, Mendham & von Rabenau, 1994). Podejście zwracające uwagę na znaczenie zróżnicowania grup

zawodowych w określaniu przyczyn stresu i w walce z nim znalazło swoje odbicie w pracach badawczych Trice'a (1993), o których wspominaliśmy już wcześniej.

Shostack (1985) opisał jeszcze inny potencjalny czynnik stresu – niewykorzystywanie kwalifikacji (*de-skillinization*) – zjawisko zachodzące w sytuacji, gdy zdolności danej osoby nie są wykorzystywane, na przykład z powodu zastosowania nowych technologii. Crabbs, Black i Morton (1986) przedstawili szereg różnych „braków” jako potencjalne przyczyny stresu: brak wsparcia ze strony szefa, brak oczekiwanego awansu, brak poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia, brak uczestnictwa w procesie podejmowania decyzji.

Bardziej ogólne opisy czynników stresu związanych z pracą zawodową wynikają z pomiarów stresu przy wykorzystaniu podstawowych narzędzi opracowanych w tym celu. Kategorie uwzględnione w tych badaniach są założone z góry lub określone w oparciu o wykorzystanie technik analityczno-czynnikowych. Niektóre z nich dotyczą konkretnych zawodów, inne są uniwersalne – stosowane dla wszystkich zawodów.

Hamel i Bracken (1986) przeprowadzili badania wykorzystując Kwestionariusz do badania stresu związanego pracą zawodową (Job Stress Questionnaire – JSQ), w którym wydzieliła się następujące kategorie: obciążenie pracą, konflikt ról, brak jasności ról oraz zbyt małe wykorzystanie posiadanych umiejętności. Badacze ci w oparciu o analizę czynnikową stwierdzili, że uzyskane wyniki nie potwierdziły czterech zaproponowanych przez twórców tej ankiety czynników stresu w odniesieniu do osób z różnych poziomów struktury zawodowej (pracownicy fizyczni, pracownicy umysłowi, wysoko wykwalifikowani specjaliści). Skala stresu w pracy zawodowej (Stress at Work Scales), opracowana przez Jenner'a (1986), poddana została analizie czynnikowej, która potwierdziła następujące cztery czynniki stresu: problemy w dziedzinie związków interpersonalnych, problemy związane z wymaganiami, rolami oraz przywództwem. Gmelch, Wilke i Lovrich (1986) wykorzystali spis stresów odczuwanych przez kadrę wyższych uczelni (Faculty Stress Index – FSI) do wyodrębnienia pięciu następujących czynników stresu: uznanie i nagradzanie kadry, ograniczenia czasowe, wpływ wydziału, tożsamość zawodowa, kontakty ze studentami.

Inwentarz do badania stresu zawodowego (Occupational Stress Inventory, Osipow & Spokane, 1987) składa się z trzech odrębnych skal. Kwestionariusz na temat ról zawodowych (Occupational Roles Questionnaire) zawiera sześć skal pomocniczych (przeciążenie roli, niedostatek roli, niejasność roli, ograniczenie roli, odpowiedzialność oraz warunki środowiska), kwestionariusz dotyczący napięć osobistych (Personal Strain Questionnaire) – cztery (napięcie zawodowe, napięcie psychiczne, napięcie interpersonalne, napięcie fizyczne)

i kwestionariusz na temat potencjału własnego (Personal Resources Questionnaire) również cztery (rekreacja, troska o siebie, wsparcie społeczne, racjonalne działania). Tak więc, cała skala składa się z trzech zakresów i dotyczy stresu zawodowego, napięcia psychicznego oraz własnych zdolności w zakresie walki ze stresem.

Do tej pory omawialiśmy czynniki stresu, które zasadniczo wynikają ze środowiska pracy. Czynniki stresu mogą jednak także wynikać z indywidualnych cech danej osoby. Weźmy na przykład zachowania Typu A, dobrze znane z uwagi na częste podejmowanie tego tematu przez popularne czasopisma. Osoby określane jako Typ A charakteryzują się wysokimi ambicjami, chęcią współzawodnictwa, dążeniem do coraz wyższych pozycji, orientacją na sukces. Zakłada się, iż osoby te doświadczają większych stresów związanych z pracą zawodową. Zależność ta nie jest jednak całkiem jasna i oczywista (O'Rourke, Houston, Harris & Snyder, 1988; Benight & Kinicki, 1988; Byrne & Reinhart, 1989).

Z wszystkich tych przedstawionych tu oraz wielu innych badań wynika, że niemal wszystko może być potencjalnym czynnikiem stresu w miejscu pracy – ekstremalne wymagania dotyczące różnych aspektów pracy (zbyt wysokie lub zbyt niskie), problemy związane z wykonywanymi rolami, czy też sprawy związane z warunkami i środowiskiem pracy. W dalszej części naszych rozważań zajmiemy się odpowiedzią na pytanie, dlaczego niektóre czynniki stresu przez pewne osoby uważane są za zjawiska negatywne, a przez inne za pozytywne, dlaczego pewne osoby nie są w stanie poradzić sobie z tymi uwarunkowaniami, a inne radzą sobie doskonale. Najpierw jednak musimy poznać skutki stresu związanego z pracą zawodową.

### **6.3. Konsekwencje stresu związanego z pracą zawodową**

Konsekwencje stresu zawodowego opisane są przy użyciu pojęć podobnych do tych, wykorzystanych do opisu zjawiska „wypalenia się”. Ogólnie konsekwencje te określa się jako napięcie (*strain*). Uważa się zazwyczaj, że wiele różnych symptomów może być oznaką takiego napięcia: na przykład zmęczenie, niepokój, lęk, niemożność odprężenia się, zaburzenia snu i trawienia, zaburzenia w poczuciu własnej wartości, bóle głowy, uzależnienia od alkoholu, leków czy narkotyków, przemoc wobec innych osób, depresje i inne zaburzenia psychiczne, pogorszenie stanu zdrowia (począwszy od zaburzeń hormonalnych po zaburzenia układu krążenia i choroby serca). Tak więc, konsekwencje te mogą być natury psychicznej lub fizycznej, choć często można spotkać się z opinią, że skutki psychiczne są bardziej dotkliwe w przypadku osób młodszych, a fizyczne – w przypadku osób starszych. W



kontekście pracy zawodowej konsekwencje stresu mogą obejmować takie zjawiska jak: brak satysfakcji zawodowej, znudzenie, alienację, strajki, wcześniejsze przejście na emeryturę, różnego rodzaju zachowania demobilizujące i obniżające efektywność pracy, wysoki poziom absencji, wypadki przy pracy, konflikty interpersonalne. Podsumowując, reakcje na stres mogą mieć charakter fizjologiczny, uczuciowy lub behawioralny, a niektóre skutki stresu mogą być jednocześnie przyczyną kolejnego stresu.

Fried, Rowland i Ferris (1984), badając fizjologiczne skutki stresu, dokonali przeglądu badań dotyczących fizjologicznych zaburzeń wywołanych stresem związanym z pracą zawodową, w tym pomiarów zaburzeń układu krążenia (np. podwyższony puls, ciśnienie tętnicze), niewłaściwe wyniki analizy krwi i moczu (np. nieprawidłowy poziom kwasu moczowego, cukier we krwi, wysoki poziom cholesterolu, itp.) oraz zaburzenia gastryczne (np. wrzody żołądka). Doszli oni do wniosku, że z powodu niedoskonałości procedur pomiarów fizjologicznych, braku możliwości rozróżnienia pomiędzy ostrymi i chronicznymi skutkami czynników stresu oraz braku możliwości uwzględnienia innych czynników, nie jest możliwe jednoznaczne potwierdzenie związku pomiędzy symptomami fizjologicznymi, a stresem związanym z pracą zawodową (ewentualnie z wyjątkiem zaburzeń układu krążenia). Ten wniosek nie oznacza, że związek taki nie istnieje; oznacza jedynie, że prowadzone badania są na tyle niedoskonałe, że nie pozwalają na żadne jednoznaczne wnioski.

Stres zawodowy rzadko powoduje poważniejsze zaburzenia psychiczne, takie, które mogą być spowodowane przeżyтыми urazami tej miary co wojna, klęska żywiołowa, akty terroryzmu, itp. W przypadku tego typu zaburzeń rozpoznaje się z reguły dwa syndromy, będące wynikiem nietypowych czynników stresu, wykraczających poza zwyczajne doświadczenia życiowe. Jeden z nich określony jest terminem krótkotrwała psychoza reaktywna (*brief reactive psychosis*), a drugi – stres pourazowy (*posttraumatic stress disorder*). Pierwszy z nich ma charakter nagłego ataku występującego natychmiast po przeżyciu stresującego wydarzenia; może trwać od kilku godzin to tygodnia lub dwóch; jego objawy kliniczne to niepokój emocjonalny oraz przynajmniej jeden z innych symptomów zaburzeń psychicznych. Drugi syndrom charakteryzuje się lękami i niepokojem, które mogą być długotrwałe i powtarzać się nawet na długo po przeżyciu urazu. W tym przypadku objawy kliniczne to powracające sny lub obrazy związane z przeżytym urazem, odrętwienie emocjonalne oraz inne symptomy, takie jak bezsenność lub zaburzenia koncentracji. Oczywiście, niezwykle rzadko tego typu zaburzenia psychiczne spowodowane są stresem

związanym z pracą zawodową. Niewątpliwie jednak również i w miejscu pracy możemy spotkać się z przypadkami różnorodnych zaburzeń psychicznych.

Potwierdzono natomiast, że stres związany z pracą zawodową może być przyczyną wielorakich nadużyć i przemocy, z uwagi na podkreślany przez nas wielokrotnie symbiotyczny związek pomiędzy pracą zawodową, rodziną i odgrywanymi przez człowieka rolami życiowymi. Na przykład, Barling i Rosenbaum (1986) przeprowadzili badania w grupie mężów stosujących przemoc wobec swoich żon i stwierdzili, że zachowania takie są wyraźnie związane z sytuacjami doświadczanymi w pracy zawodowej. Mężowie ci z reguły przeżywali silne stresy w miejscu pracy i oceniali je bardzo negatywnie. Stres związany z pracą zawodową może także prowadzić do uzależnień od substancji chemicznych (nikotyna, kofeina, substancje narkotyczne, alkohol).

#### **6.4. Czynniki wspierające walkę ze stresem**

Zakłada się, że sekwencją stres – napięcie można kierować w sposób racjonalny, w innym przypadku bowiem, wszyscy odczuwalibyśmy czynniki stresu w ten sam sposób i podobnie reagowali. Każdy z nas reaguje w różny sposób na ewentualny czynnik stresu, czy na określony poziom stresu w miejscu pracy. Jedna osoba może się czuć przytłoczona stawianymi przed nią wymaganiami, inna odnosi korzyści z uwagi na takie same wymagania. Uważa się, że pewne czynniki wpływają na złagodzenie stresu; są to czynniki modyfikujące indywidualne reakcje na stresujące wydarzenia, decydujące o słabym lub skutecznym radzeniu sobie ze stresem.

Jednym ze sposobów opisu zachowań jednostki w procesie radzenia sobie ze stresem jest dokonanie pomiarów przy wykorzystaniu powszechnie stosowanych instrumentów, opracowanych w celu oceny tego procesu. Zasadniczo obejmuje on nasze wysiłki zmierzające do kontrolowania uwarunkowań, które wystawiają na próbę i mobilizują indywidualne zdolności adaptacyjne. Latack (1986) określił trzy szerokie strategie radzenia sobie w sytuacji stresu związanego z pracą zawodową: kontrola (np. „spotkam się z moim przełożonym i omówię problem”), ucieczka (np. „jeśli mogę, unikam znalezienia się w takiej sytuacji”) oraz symptom zarządzania (np. „potrzeba mi więcej snu lub chociaż krótkiej drzemki”). Osipow i Spokane (1984) opracowali instrument pomiaru zdolności radzenia sobie ze stresem, zwany ankietą potencjału własnego (Personal Resources Questionnaire – PRQ). Instrument ten zawiera cztery skale (rekreacja, troska o siebie, wsparcie społeczne, racjonalne działania). Analiza zachowań w procesie radzenia sobie ze stresem, opracowana przez Dewe’a i Guerst’a

(1990), określa pięć form tego typu zachowań: (1) racjonalne zachowania ukierunkowane na realizację zadań; (2) wyzwolenie emocji; (3) rozproszenie uwagi; (4) bierna racjonalizacja; oraz (5) wsparcie społeczne.

Od dawna uważa się, że wsparcie ze strony społeczeństwa – rodziny, przyjaciół, doradców – jest istotnym czynnikiem łagodzącym wpływ stresu na jednostkę. Teoria zakłada, że wsparcie takie łagodzi skutki stresu w tym sensie, że osoby mające właściwe źródło wsparcia radzą sobie ze stresem bardziej skutecznie, przy czym istotny jest tu *rodzaj* tego wsparcia.

Na przykład, przełożeni w zakładzie pracy także mogą spełniać tego rodzaju funkcje. Beehr, King & King (1990) przeprowadzili badanie grupy pielęgniarek, w którym wykazano, że wsparcie ze strony przełożonych spełniało funkcję łagodzącą stres i jego skutki (sekwencję stres – napięcie). Prowadzący badanie wyróżnili trzy kategorie wsparcia społecznego: pozytywna komunikacja w sprawach zawodowych, negatywna komunikacja w sprawach zawodowych oraz komunikacja w sprawach pozazawodowych. Pozytywna komunikacja z przełożonymi w sprawach zawodowych oraz pozazawodowych zasadniczo łagodziła skutki stresu i napięcie. Podobne wyniki dało badanie Cummins'a (1989), który stwierdził, że wsparcie społeczne jest skutecznym czynnikiem łagodzącym tylko wtedy, gdy dotyczy problemów zawodowych oraz wtedy, gdy dana osoba ma poczucie kontroli nad sytuacją w jakiej się znajduje (kontrola wewnętrzna).

Milsum (1985) sugeruje, że tak jak czynniki stresu (*stressors*) powodują wzrost stresu, istnieją czynniki, które wpływają na odwrócenie tego procesu (czynniki odprężenia - *destressors*). Czynniki stresu stymulują reakcję typu „walka lub ucieczka”, czynniki odprężenia stymulują reakcje typu relaksacyjnego. Czynnikiem łagodzącym stres lub czynnikiem odprężenia mogą być na przykład środki finansowe, opieka medyczna, ćwiczenia fizyczne, kontrola nad stresem, posiadana wiedza, umiejętności rozwiązywania problemów, morale, przekonania, kultura i religia, zainteresowanie utrzymaniem dobrej kondycji i zdrowia. Mogą to być także pewne czynniki sytuacyjne, charakterystyczne dla danego miejsca pracy: wielkość i zgranie zespołu, autonomia działań, wsparcie ze strony przełożonych i współpracowników, atmosfera pracy, itp.

Strategie radzenia sobie ze stresem oraz ich skuteczność mogą być bardzo różne. Wyniki badania grupy nauczycieli z Nowego Jorku (Schonfeld, 1990) wykazały, że poszukiwanie porady i bezpośrednie działanie były oceniane jako strategie najskuteczniejsze; okazało się również, że selektywne ignorowanie czynników stresu może także wpływać na łagodzenie symptomów napięcia. Wyniki te odbiegają od wyników badań przedstawicieli innych grup

zawodowych, co potwierdza, że skuteczność strategii radzenia sobie ze stresem może zależeć od rodzaju wykonywanego zawodu. Jedną z częściej przedstawianych w literaturze fachowej klasyfikacji jest klasyfikacja uwzględniająca podział na strategie ukierunkowane na emocje oraz strategie ukierunkowane na problem. W cytowanym wyżej badaniu, strategie ukierunkowane na problem okazały się być bardziej skuteczne w większej ilości sytuacji. Tego typu wnioski wynikają zresztą z większości przeprowadzanych badań (Kuhlmann, 1990).

Cox (1987) określił konieczne kroki, jakie należy podjąć w procesie racjonalnego rozwiązywania problemów, traktowanym jako mechanizm łagodzący sekwencję stres – napięcie. W procesie tym wyróżnił on sześć następujących etapów:

1. *Przyznanie*, że problem istnieje
2. *Diagnoza*: analiza sytuacji, uwzględniająca zebranie informacji, ustalenie właściwej definicji problemu oraz dokonanie opisu problemu
3. *Planowanie, faza 1*: sformułowanie nasuwającego się rozwiązania oraz twórcze generowanie szeregu innych możliwych rozwiązań
4. *Planowanie, faza 2*: określenie i uzgodnienie kryteriów sukcesu oraz bezpośrednia ocena różnych możliwych rozwiązań, prowadząca do zebrania najlepszych z nich w możliwą do realizacji strategię działania
5. *Realizacja, faza 1*: realizacja i wspieranie realizacji
6. *Realizacja, faza 2*: monitorowanie, informacje zwrotne, gromadzenie doświadczenia (str. 12)

Na zachowania w procesie radzenia sobie ze stresem mają wreszcie wpływ również i indywidualne cechy jednostki, takie jak wiek i poziom rozwoju kariery zawodowej, płeć (Van der Pampe & DeHeus, 1993; Waelde, Silvern & Hodges, 1994), Typ zachowań – A lub B, fizyczny i psychospołeczny styl życia (Donaldson, 1993), wewnętrzna lub zewnętrzna kontrola, skłonność do podejmowania lub unikania wyzwań, rasa, poczucie własnej wartości (Whisman & Kwon, 1993) oraz wartości cenione w pracy zawodowej. Cechy te, podobnie jak i inne cechy osobowości wpływają na reakcję jednostki w sytuacji stresu. Literatura fachowa poświęcona tym zagadnieniom jest bardzo bogata, wyniki opisywanych badań nie są jednak oczywiste i jednoznaczne.

Moos i Billings (1982) wyróżnili trzy typy reakcji oceny i radzenia sobie ze stresem:

*Radzenie sobie ze stresem ukierunkowane na ocenę sytuacji* polega na próbie określenia znaczenia danej sytuacji i obejmuje takie strategie jak logiczna analiza i racjonalna redefinicja.

*Radzenie sobie ze stresem ukierunkowane na problem* polega na poszukiwaniu możliwości modyfikacji lub eliminacji źródła stresu, ... dotyczy rzeczywistych konsekwencji problemu, ... lub aktywnie wprowadza zmiany w danej osobie i prowadzi do ukształtowania bardziej pomyślnej sytuacji.

*Radzenie sobie ze stresem ukierunkowane na emocje* obejmuje reakcje, których głównym celem jest kontrola nad emocjami wyzwolonymi przez czynniki stresu i utrzymanie równowagi emocjonalno-uczuciowej (str. 218).

Niewątpliwie trudno jest wskazać prosty, bezpośredni związek pomiędzy stresem zawodowym i określonymi negatywnymi rezultatami. Zależności te są bardzo złożone, zawile i podlegające wpływom wielu procesów i czynników. Konieczne są dalsze badania w celu dokładnej analizy tych procesów i czynników.

Wiele jest propozycji dotyczących udoskonalenia badań nad stresem, czynnikami wpływu na stres oraz jego konsekwencjami. Newton (1989) twierdzi na przykład, że osoby prowadzące badania powinny: skoncentrować się na aspekcie indywidualnego poznania i zrozumienia stresu (dlaczego występuje i w jaki sposób objawia się stres, jak można sobie z nim radzić); określić związek pomiędzy zachowaniami w procesie radzenia sobie ze stresem w miejscu pracy oraz ogólnym stylem radzenia sobie w sytuacjach problemowych; rozszerzyć pojęcie napięcia poza zjawiska takie jak niepokój, satysfakcja czy depresja; opracować jakościowe metody badań, zamiast polegać na istniejących metodach ilościowych. Eulberg, Weekley i Bhagat (1988) zwrócili uwagę na konieczność zbadania czynników wpływających na indywidualne postrzeganie wydarzeń stresogennych. Jaki może być charakter racjonalnej oceny działającej jako czynnik łagodzący i jak wpływa ona na doświadczanie stresu? Ganster i Victor (1988) nawołują do prowadzenia większej ilości „eksperymentalnych badań, które pozwolą na dokładną analizę znaczenia behawioralnych, psychologicznych i fizjologicznych aspektów wsparcia społecznego. Takie badania najprawdopodobniej opierałyby się na analizowaniu złożonych modeli wsparcia społecznego w kontekście ich wzajemnych relacji z indywidualnymi cechami jednostki, poziomem stresu oraz czasem ich trwania” (str. 33). Dewe (1992) proponuje wykorzystanie metod zarówno ilościowych jak i jakościowych. Reynolds, Taylor i Shapiro (1993) zalecają ocenianie rezultatów każdej sesji w uzupełnieniu ogólnej oceny skuteczności prowadzonych interwencji. Ponadto, samo słowo *stres*, gdy pojawia się w stosowanych instrumentach badawczych, może u uczestników badań wywoływać inne niż w rzeczywistości reakcje (Jex, Beehr & Roberts, 1992).

## 6.5. Interwencje i kontrola nad stresem

Literatura fachowa obfituje w materiały opisujące badania dotyczące skuteczności interwencji prowadzących do uzyskania kontroli nad stresem (kierowania stresem), zarówno w kontekście stresu krótko-, jak i długotrwałego. Niektóre wyniki badań wskazują większą skuteczność interwencji obniżających poziom stresu w miejscu pracy w warunkach określonego stylu zarządzania organizacją. I tak na przykład, Heaney wraz z zespołem (1993) prowadził badania, które potwierdziły lepsze rezultaty programów redukcji stresu w miejscu pracy osiągane wówczas, gdy system zależności pomiędzy zarządem firmy, a pracownikami oparty był na zasadach wspólnego rozwiązywania problemów, a nie starciu stanowisk dwóch przeciwnych stron.

Stoyva i Anderson (1982) zaproponowali koncepcję, według której reakcja jednostki na stres jest procesem dwufazowym: istnieje faza aktywnego działania i faza odpoczynku, które przeplatają się w codziennym życiu każdego z nas. Osoby, które są bardzo podatne na stres mogą, zgodnie z tą koncepcją, wykazywać w sytuacji stresu oznaki silnego fizjologicznego pobudzenia i mają trudności z przejściem od fazy aktywności do fazy odpoczynku (czyli powoli przystosowują się do sytuacji stresowej i powoli wracają do stanu normalnego). Stoyva i Anderson uważają, że jest to związane z indywidualnymi zaburzeniami zdolności przejścia do fazy odpoczynku. Techniki relaksacyjne pomagają takim osobom osiągnąć stan odprężenia i w ten sposób doprowadzić do złagodzenia stresu. W oparciu o ten model, Stoyva i Anderson sugerują, że niektóre interwencje są bardziej właściwe w odniesieniu do fazy aktywnej (na przykład trening asertywności, przeszkolenie w zakresie umiejętności społecznych i motorycznych, określania własnej osoby i ćwiczenia wyobraźni, takie jak ukierunkowane wyobrażenia oraz próby zachowań). Inne procedury kierowania stresem są bardziej właściwe w przypadku fazy odpoczynku (takie jak treningi relaksacyjne, w tym relaks progresywny, trening autogeniczny, elektromiografia (EMG), reakcje zwrotne, medytacje; specyficzne reakcje organizmu, takie jak temperatura rąk, reakcje związane z elektrycznymi właściwościami skóry oraz EMG określonych układów mięśniowych; systematyczne znieczulanie). Medytacja transcendentalna jest również uważana za skuteczną metodę łagodzenia skutków stresu związanego z pracą zawodową (Alexander, oprac. zbior., 1993).

Garfield (1986), opierając się na wielu wywiadach z osobami „sukcesu”, opracował zestaw cech charakterystycznych dla tych „najlepiej sprawdzających się” osób. Cechy te to m.in. posiadanie celu w życiu, formułowanie planów realizacji celów, unikanie pułapek zbyt

długiego okresu wygodnego życia lub fazy plateau, podejmowanie ryzyka po określeniu jego możliwych konsekwencji, pewność siebie oparta na dotychczasowych sukcesach, rozwiązywanie problemów zamiast szukania winnych, pozytywne nastawienie do przyszłych wydarzeń, przejmowanie kontroli, troska o jakość, szkolenie i korzystanie z osób znajdujących się w najbliższym otoczeniu. Bruhn (1989) zaleca, aby doradcy pomagali klientom zrozumieć to jak przeżywają oni stres, które z ich potrzeb są zagrożone przez różne typy stresu, jakie są możliwości złagodzenia stresu lub znalezienia alternatywnych sposobów pozwalających na zaspokojenie potrzeb.

Matheny wraz z zespołem (1986) przeprowadzili analizę badań dotyczących działań związanych z radzeniem sobie ze stresem (rozumianych jako „wszelkie wysiłki – zdrowe i niekorzystne, świadome i nieświadome – służące zapobieganiu, eliminacji lub złagodzeniu czynników stresu, lub też przeżyciu ich skutków w możliwie najmniej dotkliwy sposób” [str. 509]). Stwierdzono, że ze wszystkich możliwych sposobów postępowania, (takich jak na przykład racjonalna rekonstrukcja, relaks, monitorowanie stresu, rozwiązywanie problemów, umiejętności społeczne, korzystanie z własnych doświadczeń, wsparcie społeczne, utrzymanie dobrej kondycji i zdrowia, pozytywne lub negatywne odwrócenie uwagi), racjonalna rekonstrukcja i relaks wydają się być najczęściej stosowane i najbardziej skuteczne. Działania ograniczające się do dbania o własną kondycję i zdrowie oraz monitorowania stresu okazały się dość mało skuteczne, jednak ich skuteczność znacznie wzrastała w przypadku połączenia ich z innymi metodami postępowania. Rozwiązywanie problemów również okazało się być skuteczne tylko w zestawieniu z innymi działaniami. Ustalono także, że interwencje indywidualne oceniano za bardziej skuteczne od grupowych. Dzięki przeprowadzonej analizie opracowano model postępowania oparty na czterech rodzajach strategii zapobiegawczych:

(1) unikanie czynników stresu dzięki przystosowaniu życiowemu, (2) dostosowanie poziomu wymagań, (3) zmiana zachowań wywołujących stres, (4) rozwijanie własnego potencjału. Zaproponowano klasyfikację strategii – typowo zapobiegawczych oraz typowo zwalczających stres i jego skutki, przedstawia je poniżej Tabela nn .

Tabela 2.

Model strategii postępowania

<b>Strategie typowo zapobiegawcze</b>	<b>Strategie typowo zwalczające</b>
- Unikanie czynników stresu dzięki przystosowaniu życiowemu	- Monitorowanie czynników i symptomów stresu
- Dostosowanie poziomu wymagań	- Porządkowanie potencjału własnego

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zmiana zachowań wywołujących stres</li> <li>- Rozwijanie własnego potencjału: <ul style="list-style-type: none"> <li>Potencjał fizjologiczny (czynniki związane z kondycją fizyczną i zdrowiem)</li> <li>Potencjał psychologiczny <ul style="list-style-type: none"> <li>Pewność siebie, poczucie kontroli</li> <li>Poczucie własnej wartości</li> </ul> </li> <li>Potencjał poznawczy <ul style="list-style-type: none"> <li>Przekonania funkcjonalne</li> <li>Umiejętność kontroli czasu</li> <li>Wiedza ogólna</li> </ul> </li> <li>Potencjał społeczny <ul style="list-style-type: none"> <li>Wsparcie społeczne</li> <li>Umiejętność zawierania i utrzymywania przyjaźni</li> </ul> </li> <li>Potencjał finansowy</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zwalczanie czynników stresu: <ul style="list-style-type: none"> <li>Rozwiązywanie problemu</li> <li>Asertywność</li> <li>Znieczulenie</li> </ul> </li> <li>- Tolerancja na czynniki stresu: <ul style="list-style-type: none"> <li>Racjonalna rekonstrukcja</li> <li>Zaprzeczenie</li> <li>Skupienie na doznaniach</li> </ul> </li> <li>- Obniżenie pobudzenia: <ul style="list-style-type: none"> <li>Relaksacja</li> <li>Odsłonięcie się i oczyszczenie (catharsis)</li> <li>Samodzielne przygotowanie medyczne</li> </ul> </li> </ul>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Wszystkie te interwencje zmierzające do zdobycia kontroli nad stresem są w naszym przekonaniu możliwe do wykorzystania w zakładach pracy, zarówno w działaniach profilaktycznych (uodpornienie na stres), jak też korekcyjnych.



## **PODSUMOWANIE**

W rozdziale tym (tej części pracy) przedstawiliśmy szereg zagadnień związanych z poradnictwem w sprawach kariery zawodowej (możliwie szeroko rozumianym) w miejscu pracy. Ta dziedzina poradnictwa stanowi obszar raczej mało znany, dlatego też wszelkie interwencje mają charakter próbny i wyraźnie daje się zauważyć brak informacji, których źródłem byłyby przeprowadzane badania i oceny. Istotnym elementem rozwoju kariery zawodowej w miejscu pracy jest rozpoznanie i kierowanie stresem związanym z pracą zawodową. Przedstawione powyżej krótkie omówienie badań w tym zakresie służyło zwróceniu uwagi na konieczność uwzględnienia problemu stresu zawodowego w systemach rozwoju kariery zawodowej funkcjonujących w zakładach pracy.

## **Bibliografia:**

Alexander, C. N., Swanson, G.C., Rainforth, M.V., Carlisle, T.W., Todd, C.C., & Oates, R.M., Jr. (1993). Effects of the transcendental meditation program on stress reduction, health, and employee development: A prospective study in two occupational settings. *Anxiety, Stress, and Coping*, 6, 245-262.

Bacharach, S., & Bamberger, P. (1992). Causal models of role stressor antecedents and consequences: The importance of occupational differences. *Journal of Vocational Behavior*, 41, 13-34.

Baker, H. (1944). *Employee counseling*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Ballantine, M. (1993). A new framework for the design of career interventions in organisations. *British Journal of Guidance and Counseling*, 21(3), 233-245.

Barling, J., & Rosenbaum, A. (1986). Work stressors and wife abuse. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 346-348.

Bayer, G. A., & Gerstein, L.H. (1990). EAP referrals and troubled employees: An analogue study of supervisor's decisions. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 304-319.

Beehr, T.A., King, L.A., & King, D.W. (1990). Social support and occupational stress: Talking to supervisors. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 61-81.

Benight, C.C., & Kinicki, A.J. (1988). Interaction of Type A behavior and perceived controllability of stressors on stress outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 33, 50-62.

Bowen, D.D. (1985). Were men meant to mentor woman? *A Training and Development Journal*, February, 30-34.

Bowen, D.E., & Greiner, L.E. (1986). Moving from production to service in human resources management. *Organizational Dynamics*, Summer, 35-53.

Brockner, J. (1988). *Self-esteem at work: Research, theory, and practice*. Lexington, MA: Lexington Books.

Bruhn, J.G., (1989). Job stress: An opportunity for professional growth. *Career Development Quarterly*, 37, 306-315.

Buehler, C. (1933). *Der menschliche lebenslauf als psychologisches problem*. Leipzig: Kirzel.

Byrne, D.G., & Reinhart, M.I. (1989). Work characteristics, occupational achievement and the Type A behavior pattern. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 123-134.

Cairo, P.C. (1985). Career planning and development in organizations. In Z. Leibowitz & D. Lea, (Eds.), *Adult career development*, 234-248. Washington, D.C.: National Career Development Association.

- Carden, A.D. (1990). Mentoring and adult career development: The evolution of the theory. *The Counseling Psychologist*, 18, 275-299.
- Chao, G.T., Waltz, P.M., & Gardner, P.D.(1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45, 619-636.
- Clauson, J.G. (1985). Is mentoring necessary? *Training and Development Journal*, 39(4), 36-39.
- Cooper, C.L., & Baglioni, A. J., Jr. (1988). A structural model approach toward the development of a theory of the link between stress and mental health. *British Journal of Medical Psychology*, 61, 87-102.
- Corzine, J.B., Buntzman, G., & Busch, E.T. (1988). Machiavellianism and careers at plateau. *Psychological Reports*, 63, 243-246.
- Cox, T. (1987). Stress, coping, and problem-solving. *Work and stress*, 1, 5-14.
- Crabbs, M.A., Black, K.U., & Morton, S.P. (1986). Stress at work: A comparison of men and women. *Journal of Employment Counseling*, 23(1), 2-8.
- Cummins, R. (1989). Locus of control and social support. Clarifiers of the relationship between job stress and job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 772-788.
- Davidson, M.J., & Cooper, C.L., (1992). *Shattering the glass ceiling: The woman manager*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Davidson, M.J., & Earnshaw, J. (Eds.). (1991). *Vulnerable workers: Psychosocial and legal issues*. London: Wiley Chichester.
- Derr, C.B. (1980). More about career anchors. In C.B. Derr (Ed.), *Work, family, and the career* (166-187). New York: Praeger.
- Derr, C.B. (1986). *Managing the new careerists*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dewe, P.J. (1992). The appraisal process: Exploring the role of meaning, importance, control, and coping in work stress. *Anxiety, Stress, and Coping*, 5, 95-109.
- Dewe, P.J., Guest, D.E. (1990). Methods of coping with stress at work: A conceptual analysis and empirical study of measurement issues. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 135-150.
- Dickman, F., Challenger, B.R., Emener, W., & Hutchison, W.S., Jr. (1988). *Employee assistance programs: A basic text*. Springfield: IL: Charles C. Thomas, Publishers.
- Donaldson, S.I. (1993). Effects of lifestyle and stress on the employee and organization: Implications for promoting health at work. *Anxiety, Stress, and Coping*, 6, 155-177.
- Dorn, F.J. (1986). Career development in business and industry. *Journal of Counseling and Development*, 64, 653-654.

- Eves, J.H., Jr. (1986). When a plant shuts down: Easing the pain. *Personnel*, 62(2).
- Eulberg, J.R., Weekley, J.A., & Bhagat, R.S. (1988). Models of stress in organizational research: A metatheoretical perspective. *Human Relations*, 41, 331-350.
- Fagenson, E.A. (1992). Mentoring - who needs it? A comparison of proteges and nonproteges' needs for power, achievement, affiliation, and autonomy. *Journal of Vocational Behavior*, 41, 48-60.
- Firth, J. (1985). Personal meanings of occupational stress: Cases from the clinic. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 139-148.
- Forrer, S.E., Leibowitz, Z., & Dickelman, G.J. (1989). *Career Point: A computer based career development system for organizations*. Silver Springs, MD: Conceptual Systems, Inc.
- Freudenheim, M. (1994). Corporate paid psychotherapy: At what price. *New York Times*, April 12, A1, D2.
- Fried, Y., Rowland, K.M., & Ferris, G.R. (1984). The physiological measurement of work stress: A critique. *Personnel Psychology*, 37, 583-615.
- Ganster, D.C., & Victor, B. (1988). The impact of social support on mental and physical health. *British Journal of Medical Psychology*, 61, 17-36.
- Garfield, C. (1986). *Peak performers*. NY: Avon Books.
- Gaskill, L.R. (1991). Same-sex and cross-sex mentoring of female proteges: A comparative analysis. *Career Development Quarterly*, 40, 48-63.
- Gerstein, L., Gaber, T., Dainas, C., & Duffey, K. (1993). Organizational hierarchy, employee status, and use of employee assistance programs. *Journal of Employment Counseling*, 30, 74-78.
- Gmelch, W.H., Wilke, P.K., & Lovrich, N.P. (1986). Dimensions of stress among university faculty: Factor-analytic results from a national study. *Research in Higher Education*, 24(3), 266-286.
- Hall, D.T. (1985). Project work as an antidote to career plateauing in a declining engineering organization. *Human Resource Management*, 24(3), 271-292.
- Hall, D.T. (Ed.). (1986). *Career development in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hamel, K., & Bracken D. (1986). Factor structure of the Job Stress Questionnaire (JSQ) in three occupational groups. *Educational and Psychological Measurement*, 46, 777-786.
- Healy, C.C. (1982). *Career development, counseling through the life stages*. Boston: Allyn & Bacon.

- Heaney, C.A., Israel, B.A., Schurman, S.J., Baker, E.A., House, J.S., & Hugentobler, M. (1993). Industrial relations, worksite stress reduction, and employee well-being: A participatory action research investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 495-510.
- Hill, N.C. (1985) Career counseling: What employees should do and expect. *Personnel*, 62(8), 41.
- Hodson, R., Hooks, G., & Rieble, S. (1994). Training in the workplace: Continuity and change. *Sociological Perspectives*, 37(1), 97-118.
- Hosie, T.W., West, J.D., & Mackey, J.A. (1993). Employment and roles of counselors in employee assistance programs. *Journal of Counseling and Development*, 71,355-359.
- Humprey, J.H. (1988). *Children and stress*. New York: AMS Press.
- Jenner, J.R. (1986). A measure of chronic organizational stress. *Psychological Reports*, 58, 543-546.
- Jex, S.M., Beehr, T.A., & Roberts, C.K. (1992). The meaning of occupational stress items to survey respondents. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 623-628.
- Johnson, K. (1994). Evolution of workplace alters office relationships. *New York Times*, October 5, B1, B8.
- Johnson, J., Simpson, J.C., Williams, M.L., & Kotarba, J.A. (1993). New careers model revisited: The importance of mentoring. *Journal of Employment Counseling*, 30, 55-66.
- Kamouri, A.L., & Cavanaugh, J.C. (1986). The impact of preretirement education programmes on worker's preretirement socialization. *Journal of Occupational Behavior*, 7, 245-256.
- Kram, K.E. (1984). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview: IL: Scott, Foresman & Company.
- Kram, K.E. (1985). Improving the mentoring process. *Training and Development Journal*, 39(4), 40-43.
- Kuhlman, T.M. (1990). Coping with occupational stress among urban bus and tram drivers. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 89-96.
- Kurtz, N.R., Googins, B. & Howard, W.C. (1984). Measuring the success of occupational alcoholism programs. *Journal of Studies on Alcohol*, 45, 33-45.
- Latack, J.C. (1986). Coping with job stress: Measures and future directions for scale development. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 377-385.
- Lawson, M.B., & Angle, H.L. (1994). When organizational relocation means family relocation: An emerging issue for strategic human resource management. *Human Resource Management*, 33(1),33-54.

- Lazarus, A.A. (1976). *Multimodal behavior therapy*. New York: Springer.
- Lazarus, R.S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Behavioral Science Books.
- Lee, S.S. & Rosen, E.A. (1984). Employee counseling services: Ethical dilemmas, *Personnel and Guidance Journal*, 62(5), 276-280.
- Leibowitz, Z.B., Farren, C., & Kaye, B.L. (1986). *Designing career development systems*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leibowitz, Z.B. & Schlossberg, N.K. (1981). Training managers for their role in a career development system. *Training and Development Journal*, 35, 72-79.
- Leonards, J.T. (1981). Corporate psychology: An answer to occupational mental health. *Personnel and Guidance Journal*, 30(1), 47-51.
- Levine, H.Z. (1985). Consensus on career planning. *Personnel*, 62(11), 67-72.
- Lewis, J.A. & Lewis, M.D. (1986). *Counseling programs for employees in the workplace*. Belmont, CA: Brooks/Cole.
- LoBosco, M. (1985). Consensus on training programs. *Personnel*, 62(12), 55-59.
- London, M. & Stumpf, S.A. (1982). *Managing careers*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Lounsbury, J.W. & Hoopes, L.L. (1986). A vacation from work: Changes in work and nonwork outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 71,392-401.
- Macdonald, S. & Dooley, S. (1990). Employee assistance programs: Emerging trends. *Canadian Journal of Community Mental Health*, 9, 97-105.
- Mainiero, L.A., & Upham, P.J. (1987). Beating a stacked deck: Restructuring versus career development. *Personnel Journal*, 66, 126-129.
- Mardsen, P.V., Kallenberg, A.L., & Cook, C.R. (1993). Gender differences in organizational commitment: Influences of work positions and family roles. *Work and Occupations*, 20(3), 368-390.
- Matheny, K.B., Aycock, D.W. Pugh, J.L., Curlette, W.L., & Cannella, K. (1986). Stress coping: A qualitative and quantitative synthesis with implications for treatment. *The Counseling Psychologist*, 14, 499-549.
- McRae, K.B. (1985). Career - management planning: A boon to managers and employees. *Personnel*, *Personnel*, 62(5), 56-60.
- Meckel, N.T. (1981). The manager as career counselor. *Training and Development Journal*, 35, 65-69.

- Merman, S.K. & McLaughlin, J.E. (1982, August). *Unleashing human potential: The role of the career counselor in industry*. Paper presented to the International Federation of Training and Development Organizations, Calgary, Alberta, Canada.
- Miller, D.C., & Form, W.H. (1951). *Industrial sociology*. New York: Harper.
- Milne, S.H., Blum, T.C., & Roman, P.M. (1994). Factors influencing employees' propensity to use an employee assistance program. *Personnel Psychology*, 47, 123-145.
- Milsum, J.H. (1985). A model of the eustress system for health/illness. *Behavioral Science*, 30, 179.
- Moos, R.H., & Billings, A.G. (1982). Conceptualizing and measuring coping resources and processes. In E. Goldberger & S. Breznitz (Eds.), *Handbook of stress: Theoretical and clinical aspects*, 212-230, New York: The Free Press.
- Morgan, P.I., Patton, J., & Baker, H.K. (1985). The organization's role in managing midlife crisis. *Training and Development Journal*, 39, 56-59.
- Naughton, T.J. (1987). A conceptual view of workaholism and implications for career counseling and research. *Career Development Quarterly*, 35(3), 180-187.
- Neff, W.S. (1985). *Work and human behavior* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Aldine.
- Newton, T.J. (1989). Occupational stress and coping with stress: A critique. *Human Relations*, 42, 441-461.
- Noe, R.A., & Steffy, B.D. (1987). The influence of individual characteristics and assessment center evaluation on career exploration behavior and job involvement, *Journal of Vocational Behavior*, 30, 187-202.
- O'Driscoll, M.P., Ilgen, D.R., & Hildreth, K. (1992). Time devoted to job and off-job activities, interrole conflict, and affective experiences. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 272-279.
- O'Reilly, C.A., III, Chatman, J., & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- O'Rourke, D.F., Houston, B. K., Harris, J.K. & Snyder, C.R. (1988). The type A behavior pattern: Summary, conclusions, and implications. In B.K. Houston & C.R. Snyder (Eds.), *Type A behavior pattern: Research, theory, and intervention* (312-334). New York: John Wiley.
- Osipow, S.H. (1982a). Counseling psychology: Applications in the world of work. *The Counseling Psychologist*, 10(3), 19-25.
- Osipow, S.H., & Spokane, A.R. (1984). Measuring occupational stress, strain, and coping. In S. Oskamp (Ed.), *Applied Social Psychology Annual*, Vol. 5, 67-86. New York: Sage.

- Osipow, S.H., & Spokane, A.R. (1987). *Manual for the Occupational Stress Inventory*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Parkes, K.R., Mendham, C.A., & von Rabenau, C. (1994). Social support and the demand-discretion model of job stress: Tests of additive and interactive effects in two samples. *Journal of Vocational Behavior*, 44, 91-113.
- Raelin, J.A. (1987). Two-track plans for one-track careers. *Personnel Journal*, 66, 96-101.
- Reich, M.H. (199985). Executive views from both sides of mentoring. *Personnel*, 62(1), 42-46.
- Reynolds, S., Taylor, E. & Shapiro, D.A. (1993). Session impact in stress management training. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 99-113.
- Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schonfeld I.S. (1990). Coping with job-related stress: The case of teachers. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 141-149.
- Selye, H. (1976). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill.
- Shostack, A.B. (1985). An overview of both the persisting and emerging problems. In P.A. Carone et al. (Eds.), *Mental health problems of workers and their families*, 15-31. New York: Human Sciences Press.
- Slavenski, L. (1987). Career development: A systems approach. *Training and Development Journal*, 56-60.
- Solomon, B.A. (1985). Consensus on wellness programs. *Personnel*, 62, 67-72.
- Spruell, G. (1987). Work fever. *Training and Development Journal*, 41,41-45.
- Stonewater, B.B., Eveslage, S.A., & Dingerson, M.R. (1990). Gender differences in career development relationships. *Career Development Quarterly*, 39, 72-85.
- Stout, S.K., Slocum, J.W., & Cron, W.L. (1988). Dynamics of the career plateauing process. *Journal of Vocational Behavior*, 34, 102-114.
- Stoyva, J., & Anderson, C. (1982). A coping-rest model of relaxation and stress management. In L. Golberger, & S. Breznitz (Eds.), *Handbook of stress: Theoretical and clinical aspects*, 745-763. New York: The Free Press.
- Stroh, L.K., Brett, J.M., & Reilly, A.H. (1992). All the right stuff: A comparison of female and male managers' career progression. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 251-260.



- Tetrick, L.E., & La Rocco, J.M. (1987). Understanding, prediction, and control as moderators of the relationship between perceived stress, satisfaction, and psychological well-being. *Journal of Applied Psychology*, 72, 538-543.
- Thompson, P.H., Baker, R.Z. & Smallwood, N. (1986). Improving professional development by applying the four-stage career model. *Organizational Dynamics*, 15, 49-62.
- Toomer, J.E. (1982). Counseling psychologists in business and industry. *The Counseling Psychologist*, 10(3), 9-18.
- Trice, H.M. (1993). *Occupational subcultures in the workplace*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Underwood, J.W., & Hardy, R.E. (1985). The relationship of vocational adjustment to personal adjustment. *Psychology: A Quarterly Journal of Human Behavior*, 22(2), 24-30.
- Vale, C.D. (1990). The Minnesota Clerical Assessment Battery: An application of computerized testing to business. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 23, 11-18.
- Van der Pompe, G., & DeHeus, P. (1993). Work stress, social support, and strains among male and female managers. *Anxiety, Stress, and Coping*, 6, 215-229.
- Van Eck Peluchette, (1993). Subjective career success: The influence of individual difference, family and organizational variables. *Journal of Vocational Behavior*, 43, 198-208.
- Verlander, E.G. (1985). The system's the thing. *Training and Development Journal*, 39(4), 20-23.
- Vetter, B.M. (1989). *Professional women and minorities: A manpower data resource service* (8<sup>th</sup> ed.). Washington, DC: Commission on Professionals in Science and Technology.
- Waelde, L.C., Silvern, L., & Hodges, W.F. (1994). Stressful life events: Moderators of the relationships of gender and gender roles to self-reported depression and suicidality among college students. *Sex Roles*, 30(1/2), 1-22.
- Whisman, M.A., & Kwon, P. (1993). Life stress and dysphoria: The role of self-esteem and hopelessness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(5), 1054-1060.