

WPROWADZENIE

Współcześnie jesteśmy świadkami występowania trzech megatrendów w rozwoju rynków pracy (Kryńska, Arendt 2012: 1). Należą do nich: postępujące procesy globalizacyjne, rozszerzanie się nowych technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych oraz starzenie się ludności. Wymuszają one dokonywanie wielu zmian w dotychczas obowiązujących strategiach działania, jednocześnie prowadząc do wykształcania się nowych standardów, relacji oraz zachowań między uczestnikami rynku pracy. Coraz częściej dotychczasowy kontrakt psychologiczny między pracodawcą a pracobiorcą ulega przeformułowaniu. Temu pierwszemu bardzo trudno dać bowiem gwarancję „dożywotniego” zatrudnienia. Z kolei pracobiorca w większym stopniu angażuje się w procesy zarządzania własną karierą, umożliwiające mu realizację osobistych aspiracji i zwiększenie posiadanej zdolności do bycia zatrudnionym (Marszałek 2012: 20–23).

Celem prezentowanych w artykule rozważań jest ukazanie, w jaki sposób na współczesnym rynku pracy kształtują się wzajemne relacje między pracodawcą i pracobiorcą. Coraz częściej ten ostatni musi w taki sposób prezentować zdobyte kwalifikacje oraz posiadane kompetencje (i stale je doskonalić), by ukazać, że to właśnie on/ona jest osobą niezbędną dla pracodawcy do zatrudnienia na danym stanowisku. Świadomość bycia odpowiedzialnym za rozwój własnej kariery zawodowej (również, a może przede wszystkim w jej wymiarze psychologicznym) jest stale rozwijającym się trendem, dającym się naocznie obserwować.

Zestawienie 1. *Oczekiwania stron zawarte w kontrakcie psychologicznym*

Elementy kontraktu psychologicznego po stronie:	
pracodawcy	pracobiorcy
Elastyczność zatrudnienia	Uczciwe i etyczne traktowanie oraz poszanowanie godności pracowników
Samodzielność pracowników	Postrzeganie pracowników jako interesariuszy (a nie wyłącznie jako podwładnych)
Odpowiedzialność pracowników za ich karierę	Docenianie i nagradzanie wkładu wnoszonego do organizacji
Tworzenie wartości jako kryterium oceny pracowników	Uzyskiwanie informacji zwrotnych
Gotowość pracowników do zmian i zdolność przystosowania się do nich	Wspieranie przez organizację rozwoju personelu
	Zrozumienie przez pracodawców kierowania się osób zatrudnionych perspektywą własnej kariery w stosunkach pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Pocztowski (2007: 150–151).

Kontrakt psychologiczny stanowi swoiste dopełnienie zawieranych między pracodawcą a pracobiorcą umów o charakterze prawnym¹ o pewne nieuregu-

lowane w nich kwestie (Pocztowski 2007: 149–150). Wzajemne zobowiązania uczestników kontraktu psychologicznego mają charakter dynamiczny, ewoluując pod wpływem rozwoju stosunku pracy oraz sytuacji zewnętrznej (np. fluktuacji na rynku pracy, kryzysu finansowego, wzrostu bezrobocia w poszczególnych grupach). Stąd również oczekiwania każdej ze stron kontraktu psychologicznego w tych mało przewidywalnych i stabilnych czasach mogą być różne, co ilustruje zestawienie 1.

Również kontekst, w którym następuje ewolucja kariery zawodowej pracownika ulega zmianie, pojawiają się nowe paradygmaty, zmieniające dotychczas obowiązujące „reguły gry”. Nie bez znaczenia pozostaje również fakt, przed jakimi wyzwaniem stoją działy zajmujące się zarządzaniem zasobami ludzkimi: kierowanie zespołami zróżnicowanymi wiekowo, dążenie do utrzymania najbardziej kluczowych pracowników, wprowadzenie systemów motywacyjnych dostosowanych do potrzeb ludzi, czy kreowanie wizerunku organizacji sprzyjającej pracownikom.

BUDOWANIE ŚCIEŻKI KARIERY W KONTEKŚCIE ROZWOJU ZAWODOWEGO

Rozwój zawodowy związany jest z cyklem życia człowieka. Na pytanie, dlaczego jednostki dokonują wyboru określonych zawodów, starają się odpowiedzieć różne teorie rozwoju zawodowego. John Holland wyróżnił sześć typów osobowości i określił dla nich rodzaje prac, do wykonywania których mają one predyspozycje (zestawienie 2).

Zestawienie 2. *Koncepcje osobowości zawodowej według Johna Hollanda*

Typ osobowości zawodowej	Charakterystyka	Środowisko pracy
Realistyczny	wykwalifikowany, konkretny, uzdolniony technicznie i manualnie	inżynier, mechanik, rolnik
Konwencjonalny	zorganizowany, praktyczny, posiadający zdolności urzędnicze, skrupulatny	księgowy, pracownik biurowy
Przedsiębiorczy	otwarty, posiadający siłę przekonywania, kompetencje przywódcze	przedsiębiorca, przedstawiciel handlowy, menedżer, prawnik
Badający	umysł analityczny, myślenie abstrakcyjne, podejście naukowe	badacz, programista komputerowy, technik laboratoryjny
Artystyczny	rozwinięta wyobraźnia, dusza artystyczna, kreatywność, ekspresyjność	pisarz, malarz, muzyk, dekorator wnętrz, projektant mody
Spółeczny	łatwość nawiązywania relacji, empatia, zorientowany na świadczenie usług	nauczyciel, pielęgniarka, doradca zawodowy

Źródło: Holland (1973).

Zgodnie z założeniami opracowanej przez niego teorii każda osoba posiada w mniejszym lub większym natężeniu cechy przynależne każdej z opisa-

nych kategorii. W związku z powyższym odnajduje się w wykonywaniu ściśle określonych rodzajów zadań, osiągając tym samym poczucie satysfakcji. Każdy człowiek w toku swojego rozwoju zawodowego przechodzi przez jego kolejne fazy, które zostały przedstawione w zestawieniu 3.

Zestawienie 3. *Etapy rozwoju zawodowego według D.E. Supera²*

Etap	Okres	Charakterystyka
Wzrost	0–14 lat	Dziecko nawiązuje pierwsze relacje z innymi ludźmi; podetapy: fantazji (4–10 lat); zainteresowań (11–12 lat) oraz możliwości (13–14 lat).
Poszukiwania	15–24 lata	Poznanie własnych preferencji zawodowych, analiza rynku pracy; okresy: wstępny (15–17 lat); przejściowy (18–21 lat) oraz prób (22–24 lata).
Zajęcie pozycji	25–44 lata	Znalezienie odpowiedniego miejsca pracy, wypracowywanie pozycji zawodowej, dalsze doskonalenie; okresy: prób (25–30 lat) i zdobywania (31–44 lata).
Utrzymanie	45–64 lata	Utrzymanie zdobytej pozycji zawodowej.
Odchodzenie	od 65 lat	Przechodzenie na emeryturę; poszukiwanie innych źródeł satysfakcji; okresy: spowolnienia (65–70 lat) i odpoczynek (od 70 lat).

Źródło: Super (1980: 282–298).

Już w gimnazjum, a niejednokrotnie wcześniej, młody człowiek jest postawiony przed dylematem: kim będę w przyszłości? Jaki zawód powinienem/powinnam wybrać? Odpowiedź na te pytania determinuje wybór dalszej ścieżki edukacyjnej. Bycie prawnikiem oznacza bowiem wybranie w liceum klasy o profilu prawniczym, następnie studiów i w końcu odpowiedniej aplikacji (sędziowskiej, radcowskiej, adwokackiej). Perspektywa około 12 lat wytężonej nauki nie zawsze owocuje znalezieniem zatrudnienia w wybranej kancelarii lub na odpowiednim stanowisku w korporacji.

Młodzież, uczestnicząc w zajęciach z planowania własnej kariery zawodowej, ma nabyć umiejętności z jednej strony pozwalające jej na zdiagnozowanie własnego potencjału, a z drugiej na odnalezienie upragnionej drogi życiowej. Może należałoby w tym miejscu postawić pytanie: czy nie jest na to za wcześnie? Czy około 13–14-letni młody człowiek jest w stanie świadomie zaprojektować ścieżkę własnej kariery, jeżeli nieraz nie potrafią tego uczynić osoby blisko dwa razy od niego starsze?

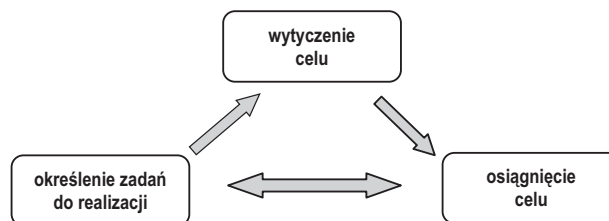
Na planowanie własnej kariery zawodowej składa się z jednej strony wytyczenie celu, jaki zamierzamy osiągnąć (np. zostanie prawnikiem), jak również określenie zadań, dzięki którym cel ten uda się zrealizować (wybór klasy w liceum, kierunku studiów, zajęć dodatkowych, stosownej aplikacji itp.). Etapy planowania kariery zawodowej prezentuje schemat 1.

Cel powinien być sformułowany zgodnie z typologią SMART, co oznacza, że aby był zrealizowany, musi być: szczegółowy (*Specific*), mierzalny (*Measurable*), akceptowalny (*Acceptable*), realistyczny (*Realistic*) oraz określony w czasie (*Time-bound*).

Wytyczenie celu możliwego do osiągnięcia powinno poprzedzić dokonanie własnej samooceny (czyli poznania **uwarunkowań wewnętrznych**). W jej trak-

cie jednostka powinna zdiagnozować: jakie umiejętności czy kompetencje posiada, jakimi kwalifikacjami się legitymuje, jakie są jej zainteresowania oraz jakie są cechy jej charakteru.

Schemat 1. *Etapy planowania kariery zawodowej*



Źródło: opracowanie własne.

Udzielenie sobie odpowiedzi na te pytania jest bardzo pomocne, gdyż pozwala na wstępne wyeliminowanie tych zawodów, które z pewnością nie znajdują się w polu zainteresowania danej osoby (dla przykładu osoba żywiołowa może mieć bardzo duże problemy w adaptowaniu się do typowej pracy biurowej).

Kolejną istotną kwestią są **uwarunkowania zewnętrzne**, na które jednostka nie ma wpływu. Należą do nich np. sytuacja gospodarcza (zarówno w skali mikro, jak i makro), panujące tendencje na rynku pracy. Szczególnie w sytuacji globalizacji oraz dającego się zauważyć przepływu informacji – zachodzącego w postępie geometrycznym – wyłaniają się nowe, dotychczas nie występujące zawody, a zanikają te, które występowały kilkanaście lat wcześniej. Dla przykładu, w świetle najnowszych analiz trendów dających się zaobserwować na polskim rynku pracy (Solska 2012; Nowe... 2012) coraz większe zapotrzebowanie wzrasta m.in. na:

- aktuariusz³ (specjalistów od wyceny ryzyka) głównie w sektorze ubezpieczeniowym,
- analityków biznesu,
- mechatroników – specjalistów w zakresie mechaniki, informatyki oraz elektroniki pracujących przy obsłudze wysoko wyspecjalizowanych urządzeń,
- specjalistów ds. gier komputerowych,
- specjalistów w zakresie bezpieczeństwa sieci i przepływu informacji,
- inżynierów biomedycznych odpowiedzialnych za tworzenie nowych urządzeń ułatwiających prowadzenie diagnostyki w naukach medycznych,
- farmaekonomistów mogących znaleźć zatrudnienie w publicznych, prywatnych szpitalach, Agencji Oceny Technologii Medycznych, Narodowym Funduszu Zdrowia, koncernach farmaceutycznych czy w firmach produkujących sprzęt medyczny,
- sensoryków – degustatorów, na których zwiększa się zapotrzebowanie w koncernach spożywczych produkujących czekoladę, napoje alkoholowe itp.,
- analityków trendów rynkowych (ang. *coolhunter*) – ich zadaniem jest promowanie określonych produktów wśród wybranej grupy docelowej, obserwowanie jej reakcji oraz przygotowywanie na ten temat specjalistycznych raportów dla firmy zatrudniającej,
- tajemniczych klientów (ang. *mystery shopper*) – ich praca polega na raportowaniu jakości obsługi w wybranych sektorach, gdzie kontakt z klientem odgrywa kluczową rolę,

– osobistych doradców (w zakresie spraw finansowych, organizacji usług czy nawet zakupów).

Pojawiające się nowe zawody, na które jeszcze kilkanaście lat temu nie było zapotrzebowania, ukazują specyfikę zachodzących na rynku procesów ekonomicznych. Tam, gdzie jest popyt, w ślad za nim podąża podaż. Postęp technologiczny jest katalizatorem tak szybko postępujących zmian, że bycie elastycznym i gotowym do przystosowywania się do warunków pojawiających się w otoczeniu jest wielce pożądaną cechą każdego pracownika.

Kariera zawodowa może być definiowana jako *stałe rozwijająca się sekwencja zdobywanego przez jednostkę doświadczenia zawodowego* (Arthur i in. 1989). W tym ujęciu dominuje postrzeganie kariery na podstawie mobilności pracownika w ramach konkretnej organizacji. Z planowaniem własnej ścieżki kariery zawodowej nierozzerwalnie związane jest odniesienie sukcesu zawodowego, który może być zdefiniowany jako *osiągnięcie wytyczonych i związanych z pracą rezultatów na każdym etapie rozwoju kariery w toku gromadzenia doświadczenia zawodowego jednostki* (Arthur i in. 2005: 179). Niektórzy wymieniają jego obiektywne wskaźniki, do których można zaliczyć np. awans zawodowy, uzyskanie podwyżki, otrzymanie pozapłacowych dodatków do pensji (np. laptop, komórka itp.). Pozostają jeszcze kryteria subiektywne, wśród których można wymienić: możliwość uczenia się, poczucie satysfakcji z wykonywanej pracy, przeświadczenie o własnej wartości.

Próba usystematyzowania tych kryteriów nie jest łatwa, gdyż dla każdego pracownika (nawet w obrębie najmniejszej komórki organizacyjnej) może występować różna hierarchia wartości, np. żadne „bonusy” nie wynagrodzą czasu spędzanego w pracy zamiast z rodziną.

Z procesem budowania własnej ścieżki rozwoju kariery zawodowej nierozzerwalnie związane są trzy pytania (Eby i in. 2003: 691–692):

- 1) dlaczego (wybrałem/łam tą, a nie inną drogę?),
- 2) w oparciu o kogo (będę rozwijać karierę?),
- 3) jak (tą karierą najkorzystniej pokierować?).

Aby odpowiedzieć na pierwsze pytanie, jednostka musi poznać własne uwarunkowania, mocne i słabe strony, być zdolną do zmierzenia się z różnymi – mogącymi się pojawić – sytuacjami zawodowymi i związanymi z nimi możliwościami. Jedne osoby będą mieć ściśle sprecyzowane realistyczne cele, jakie zamierzają osiągnąć. Inne będą wykazywać zachowania proaktywne, przejawiające się w demonstrowaniu inicjatywy, podejmowaniu działań mimo pojawiających się trudności. Kolejna grupa może pozostać otwartą na nowe doświadczenia i na wprowadzanie nieraz przełomowych rozwiązań, a wszystko po to, aby zwiększać i doskonalić posiadany już wachlarz kompetencji.

Dylemat „w oparciu o kogo?” będę rozwijać karierę może być błędnie rozumiany jako posiłkowanie się w procesie poszukiwania pracy (i jej dalszego utrzymania) przysłówiowymi „znajomościami”. Tak naprawdę to sieć dotychczas posiadanych kontaktów (tzw. *networking*) i możliwość skorzystania z nich przy najbardziej nadarzącej się okazji jest jedną z istotnych determinant warunkujących rozwój kariery zawodowej. Taka sieć zapewnia dostęp nie tylko do eksperckiej wiedzy, ale również pojawiających się

możliwości rozwojowych czy szkoleniowych. W wielu organizacjach działa instytucja „mentora” – osoby, która wprowadza nowego pracownika w arkana zawodu, przekazując mu wiedzę niezbędną dla wykonywanych przez niego zadań.

Z kolei pytanie, jak dalej pokierować własną karierą, ściśle wiąże się z pozyskiwanymi na danym stanowisku umiejętnościami i ich możliwością dalszego wykorzystania (niekoniecznie w danej organizacji). Jest to odwieczny problem, przed jakim stoją zarówno pracownicy, jak i pracodawcy. Dla tych pierwszych stałe dążenie do podnoszenia własnych kwalifikacji i doskonalenia już posiadanych kompetencji (szczególnie tych mogących być „wykorzystanymi” w różnych okolicznościach) winno być priorytetowym. Z kolei dla pracodawcy inwestowanie w pracownika jest „korzystne” do momentu, kiedy ten pracuje w danej organizacji i nie zamierza przejść do konkurencji.

NOWE PARADYMATY W PODEJŚCIU DO BUDOWANIA KARIERY ZAWODOWEJ PRZEZ PRACOWNIKA

Nowe podejście do budowania własnej kariery zawodowej związane jest z tendencjami, jakie da się zaobserwować na międzynarodowym rynku pracy. Przede wszystkim zwiększa się liczba przedsięwzięć, w których potrzebni są wysoce wykwalifikowani specjaliści. Ponadto rynek pracy staje się coraz bardziej elastyczny, oferując różne formy jej wykonywania, niekoniecznie w zakładzie pracy (np. praca w systemie zadaniowym). Nie można również zapominać o pojawiających się obawach dotyczących braku pewności i stabilizacji na rynku pracy oraz powiązanych z nimi tendencjami do wzrostu mobilności wśród pracowników oraz spadku ich lojalności.

W tym duchu rodzą się również nowe podejścia do budowania własnej kariery zawodowej (zestawienie 4). Jednym z nich jest tzw. *kariera otwarta* (*boundaryless career*), oferująca jednostce wręcz nieograniczone możliwości rozwoju i wskazująca, jak można je przekuć w sukces zawodowy. Kariera typu *protean* zdefiniowana jest w postawie danego pracownika, który w swoim życiu zawodowym kieruje się określonymi motywami oraz zamierza realizować ściśle zdefiniowane cele (Briscoe, Hall 2006: 5).

Zestawienie 4. Różnice między tradycyjnym wzorcem kariery zawodowej a karierą budowaną według potrzeb jednostki

Wyszczególnienie	Kariera budowana według potrzeb jednostki	Tradycyjne ujęcie kariery
Podmiot odpowiedzialny	osoba	jednostka
Kluczowe wartości	wolność, rozwój	awans
Stopień mobilności	wysoki	niski
Kryteria sukcesu	sukces w sferze psychologicznej	sukces w aspekcie finansowym
Główne korzyści	satysfakcja z pracy; zaangażowanie zawodowe	zaangażowanie organizacyjne

Źródło: Hall (2004: 4).

Cechą wyróżniającą karierę otwartą jest brak powiązań z jakąkolwiek organizacją (mobilność w sensie fizycznym przejawiająca się m.in. w dużej licz-

bie pracodawców) (Arthur, Rousseau 1996). Z kolei *protean career* nastawiona jest w kierunku osiągnięcia przez jednostkę sukcesu bardziej w wymiarze psychologicznym niż materialnym (np. osiągane zarobki, uzyskane bonusy). To ostatnie podejście wskazuje na ważność takich pojęć, jak wolność czy możliwość dokonywania własnych wyborów. Taka postawa charakteryzuje się następującymi komponentami (McGuire 1985):

- a) kognitywnym – suma wyobrażeń na temat kariery,
- b) oceniającym – rozróżnienie między „dobrą” i „złą” karierą,
- c) behawioralnym – predyspozycja do zachowania się w określony sposób.

Douglas T. Hall, który zawodowo zajmuje się zagadnieniami związanymi z *protean career* zauważył, że istnieją dwie metakompetencje ważne z punktu widzenia budowania kariery przez jednostkę. Chodzi o zdolność adaptacji do warunków panujących w jej otoczeniu oraz poczucie wyznawanych wartości. Ich wzajemne interakcje zostały przedstawione na schemacie 2.

Schemat 2. Wzajemne powiązania między metakompetencjami: zdolnością do adaptacji oraz poczuciem własnej wartości

Zachowania społeczne

		Zdolność do adaptacji	
		wysoka	niska
Poczucie wyznawanych wartości	wysokie	Proaktywność Mądrość Wydajność Osobowość zmienna	Paraliż Blokada Unikanie Osobowość sztywna
	niskie	Reaktywność Zachowania maskujące (kameleon) Osobowość reagująca	Surowość, sztywność Wypełnianie poleceń Osobowość zależna

Źródło: Hall (2004: 7).

Ważne jest, by jednostka rozwijała w sobie te dwie metakompetencje (Hall 2004: 6–7). Jeżeli bowiem dana osoba posiada niskie poczucie wyznawanych wartości przy wysokim poziomie skłonności do adaptacji, to mamy do czynienia z zachowaniem społecznym nie opartym na własnej ścieżce rozwoju zawodowego, ale na wzorowaniu się na innych (efekt kameleona). Z kolei odwrotna kombinacja (wysokie poczucie wyznawanych wartości oraz niska zdolność do przystosowania się) powoduje, że dana jednostka może obawiać się podejmowania jakichkolwiek kroków w kierunku budowania własnej kariery zawodowej.

Przedstawiona powyżej macierz ilustruje ponadto dwie inne możliwości działania: aktywność jednostki (poczucie wyznawanych wartości oraz zdolność do przystosowania się są na odpowiednio wysokim poziomie) oraz na przeciwnym biegunie zachowanie, które można określić jako wypełnianie poleceń (obie metakompetencje występują w niskim stopniu).

Zdolność do dostosowania się oraz umiejętność bycia elastycznym mogą w znaczący sposób wpłynąć na kierunki rozwoju kariery zawodowej oraz zdeterminować odniesienie sukcesu w tym zakresie. Pomocna dla zrozumienia prezentowanego zagadnienia jest typologia ośmiu możliwych do wystąpienia profili karie-

ry zawodowej wraz z ich charakterystyką. Zbudowane są one według podstawowych założeń kariery otwartej (mobilność w sensie fizycznym, mobilność w sensie psychologicznym) oraz kariery zmiennej (zdolność do adaptacji, kierowanie się wartościami). W wyniku ich zestawienia powstaje macierz, która została przedstawiona w zestawieniu 5.

Typ „**zagubiony/uwięziony**” jest bierny w swoich zachowaniach dotyczących kreowania kariery, nie widzi pojawiających się możliwości. Jeżeli takie osoby odniosą sukces, to jest on w znacznym stopniu zasługą sprzyjających okoliczności niż ich własnej determinacji. Wyzwaniem dla nich jest stosunkowo szybka reakcja na pojawiające się szanse do działania. Pomocne dla takich osób mogą być np. szkolenia z zakresu zwiększania własnej skuteczności działania oraz spotkania z przedstawicielami innych organizacji.

Typ „**forteca**”, w odróżnieniu do poprzedniego, jest bardzo skoncentrowany na wartościach osobistych, jednak pozostaje mało elastycznym, jeżeli chodzi o zarządzanie własną karierą. Osobowość taka pozostaje spełniona jedynie w takiej organizacji, która jest stabilna i podziela takie same wartości, jak ona sama. Jednak taka sytuacja jest mało realna, ze względu na bardzo zmienne otoczenie zewnętrzne. Należy więc stale dążyć do poszerzania zdolności adaptacyjnych pracownika.

Typ „**wędrowca**” jest otwarty na wszelkie możliwości rozwoju i nie mają dla niego żadnego znaczenia ograniczenia natury organizacyjnej bądź geograficznej. Tak naprawdę tacy pracownicy nie mają wpływu na pojawiające się okoliczności, a te ostatnie nimi sterują. Wyzwaniem dla takich osób jest dostosowanie się do wyznawanych kluczowych wartości, a nie poddawanie się zachowaniom oportunistycznym. Bardzo trudno jest pomóc takim pracownikom, ale pierwszym krokiem może być nakłonienie ich do zdefiniowania własnych priorytetów.

Typ „**idealista**” to osoba w wysokim stopniu przywiązana do wartości oraz otwarta w sensie psychologicznym, ale niekoniecznie skuteczna w zarządzaniu własną karierą. Wyzwaniem dla tego rodzaju pracownika jest znalezienie takiej ścieżki kariery, która będzie dla niej idealną, ale nie będzie jednocześnie wymagać bycia elastycznym. Typowym przykładem jest zamknięcie się w „wieży z kości słoniowej” i strzeżenie dostępu do niej. Wyzwaniem jest nakłonienie tych osób do wydobycia się z tego bezpiecznego kokonu, do wzięcia odpowiedzialności za własną karierę i do kierowania nią.

Typ „**człowiek stworzony dla organizacji**” jest zdeterminowany w zakresie zarządzania własną ścieżką kariery, ale nie ma równocześnie wyznaczonych wartości w tym zakresie. Są to w dużej mierze oportuniści, którzy umiejętnie dostosowują się do potrzeb zgłaszanych przez inne osoby (niejednokrotnie od tych, od których zależą).

Typ „**solidny pracownik**” jest zdolny do adaptacji, kieruje się wartościami, jest nawet otwarty w sensie psychologicznym, ale pozostaje bierny, jeżeli chodzi o mobilność w aspekcie fizycznym. Wiąże się to z jego uwarunkowaniami wewnętrznymi. Obecnie wśród wielu pracowników można zaobserwować taki rodzaj zachowania, przejawiający się w byciu zdolny-

Zestawienie 5. Różne profile kariery i wyzwania stojące przed jednostką i organizacją

Kariera zmienna: zdolność do adaptacji	Kariera zmienna: wartości	Kariera otwarta: mobilność w sensie psychologicznym	Kariera otwarta: mobilność fizyczna	Profil kariery/ archetyp	Wysiłek jednostki w utrzymaniu status quo	Wysiłek organizacji w utrzymaniu status quo jednostki
niska	niska	niska	niska	zagubiony/ uwięziony	cel: szybko reagować na pojawiające się możliwości, przeżyć	określić priorytety; wykształcić umiejętności zarządzania karierą; poszerzyć perspektywę
niska	wysoka	niska	niska	forteca	cel: znaleźć stabilność, poszukać nowych możliwości w organizacjach, które wyznają podobne do danej osoby wartości	poszerzyć zdolność do adaptacji pracownika i jego sposób myślenia (w przeciwnym razie może dochodzić do konfliktów, chyba że dana osoba jest perfekcyjnie dopasowana do wymogów organizacji)
niska	niska	niska	wysoka	wędrowiec	cel: stale poszukiwać nowych wyzwań	pomoc w zaadaptowaniu się
niska	wysoka	wysoka	niska	idealista	cel: znaleźć organizację, która podziela podobne wartości, ale nie wymaga mobilności	znaleźć sposoby wydostania się przez jednostkę z kokonu bezpieczeństwa mogące wspomóc wykształcenie w niej zdolności do przystosowania się
wysoka	niska	wysoka	niska	człowiek stworzony dla organizacji	cel: znaleźć w miarę stabilną organizację, w której można zademonstrować własną wydajność	nie dać się zwieść pozorom wydajności pracownika; zwiększenie samoświadomości
wysoka	wysoka	wysoka	niska	solidny pracownik	cel: dopasowanie jednostki do organizacji, mobilność jest postrzegana jako zagrożenie	utrzymanie różnorodności talentów
wysoka	niska	wysoka	wysoka	zatrudniony pistolet	cel: zidentyfikowanie i odpowiadanie na najlepsze okazje i pojawiające się możliwości	zmiana utalentowanej osoby w wydajnego, samoświadomego przywódcę z określonym zestawem priorytetów
wysoka	wysoka	wysoka	wysoka	kreator kariery	cel: przekucie posiadanych umiejętności w znaczące wpływy	pozwól takim jednostkom brylować (w granicach możliwości), ale utemperuj ich zachowania, gdy wymagają tego okoliczności

Źródło: Briscoe, Hall (2006: 11).

mi do przyjęcia szerokiego spektrum możliwości związanych z rozwojem kariery przy jednoczesnym współwystępowaniu pewnych okoliczności ograniczających ich mobilność (więzy rodzinne, ograniczenia zdrowotne).

Typ „**zatrudniony pistolet**” jest zdolny do dostosowania się do panujących okoliczności i do zarządzania własną karierą, ale jednocześnie ma trudności ze zdefiniowaniem przyświecających mu wartości. Tylko wtedy, gdy je określi i będzie się nimi kierować w życiu zawodowym, taki pracownik może zostać liderem.

Typ „**kreator kariery**” umiejętnie zarządza własną karierą, kierując się wyznawanymi wartościami. Jest nastawiony na otwartość zarówno w sensie psychologicznym, jak i fizycznym. Dla organizacji, która posiada takiego pracownika (co nie jest częste) istotna jest odpowiedź na pytanie: w którym dziale zatrudnić taką osobę, by wykorzystać jej potencjał, a jednocześnie by jej osobowość nie zaburzyła dotychczas budowanej tkanki organizacyjnej.

Podsumowując, trzeba stwierdzić, że osoby nastawione proaktywnie do rozwoju własnej kariery cechuje większa odpowiedzialność w zakresie wyborów, jakie przed nimi stoją. Analizują oni wszelkie korzyści i zagrożenia związane z prezentowanymi im ofertami, stając się menedżerami własnej kariery zawodowej. Takie jednostki nie tylko dokonują selekcji potencjalnie korzystnych sytuacji zawodowych, kreują je, ale również wpływają na nie, zwiększając jednocześnie prawdopodobieństwo osiągnięcia przez siebie sukcesu zawodowego.

ZAKOŃCZENIE

Zmiany na rynku pracy zachodzą bardzo dynamicznie i są one nieuniknione. Wymuszają je bowiem nie tylko uwarunkowania lokalne, specyficzne dla danych obszarów, ale również w szerszej perspektywie determinanty o charakterze zewnętrznym. Powoduje to m.in., że ścieżki kariery zawodowej są zróżnicowane i niejednokrotnie trudne do przewidywania.

Pracownik, który odniósł sukces zawodowy, stanowi „wartość dodaną” dla organizacji, w której pracuje (Eby i in. 2003: 690 i n.). Coraz częściej mówi się o nim w kontekście jego „wartości rynkowej” (*marketability*) zarówno tej w wymiarze wewnętrznym (pracownik wartościowy dla organizacji, która go zatrudnia), jak i zewnętrznym (pracownik wartościowy dla innych potencjalnych pracodawców).

Być może jest to podejście bardzo „urynkowane”, ale nie ulega wątpliwości, że coraz wyraźniej wzrasta znaczenie jednostki w procesie kształtowania posiadanego potencjału zawodowego i, co najważniejsze, odpowiedzialności za niego. To pracownik staje się architektem własnego sukcesu, a organizacja ma mu spełnienie tego zadania ułatwić.

Przemianom ulegają również same organizacje. Dającą się zaobserwować obecnie tendencją jest spłaszczanie ich hierarchicznych struktur w celu lepszego przystosowania się do występujących uwarunkowań rynkowych.

¹ Umowy o pracę lub umowy cywilnoprawnej (umowy zlecenia lub umowy o dzieło).

- ² Wcześniejsze w stosunku do koncepcji D.E. Supera są teorie rozwoju zawodowego autorstwa Millera i Formy (1951), Halla i Nougaima (1968), Scheina (1978), Webbera (1979); późniejsze np. Greenhausa i Callanana (1994). Por. Pocztowski (2007: 308).
- ³ Jest ich w Polsce 222, a uprawnienia zdobywa się po zdaniu egzaminów z matematyki finansowej, matematyki ubezpieczeń na życie, matematyki pozostałych ubezpieczeń osobowych i majątkowych oraz prawdopodobieństwa i statystyki. Por. www.aktuariusze.net.pl [dostęp 07.04.2013].

LITERATURA

- Arthur M.B., Hall D.T., Lawrence B.S. (1989), *Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, New York.
- Arthur M.B., Khapova S.N., Wilderom C.P.M. (2005), *Career success in a Boundaryless Career World*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 26.
- Arthur M.B., Rousseau D.M., eds. (1996), *The Boundaryless Career: a New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press, Oxford.
- Briscoe J.P., Hall D.T. (2006), *The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and Implications*, „Journal of Vocational Behavior”, no. 69.

- Eby L. T., Butts M., Lockwood A., (2003), *Predictors of Success in the Era of the Boundaryless Career*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 24.
- Hall D.T. (2004), *The Protean Career: A Quarter-century Journey*, „Journal of Vocational Behavior”, no. 65.
- Holland J. (1973), *Making Vocational Choices: a Theory of Career*, Prentice Hall.
- Kryńska E., Arendt Ł. (2012), *Kapitał ludzki a potrzeby rynku pracy województwa łódzkiego*, „Polityka Społeczna” nr 11–12.
- Marszałek A. (2012), *Zatrudnialność – nowa i poszukiwana cecha pracownika*, „Polityka Społeczna” nr 11–12.
- McGuire W.J. (1985), *Attitudes and Attitude Change*, w: Linzey G., Aronson E. (eds.), *Handbook of Social Psychology*, vol. 2, Random House, New York.
- Nowe zawody przyszłością rynku pracy, raport firmy Sedlak&Sedlak, <http://www.rynekpracy.pl/raporty> [dostęp: 11.09.2012].
- Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.
- Solska J. (2012), Tajemniczy zawód, „Polityka” z 22 lutego.
- Super D.E. (1980), *A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development*, „Journal of Vocational Behaviour”, vol. 16.

SUMMARY

The employers' requirements towards employees are constantly growing. Obtaining the academic diploma is not always sufficient nowadays. More and more important are competences acquired by future employees, such as: flexibility, creativity or the ability in dealing with stressful situations. Even more employees are ready to actively built their career path not only in one organization. Those people are convinced that their own personal development is one of the best ways of making investments in that unstable times, where there is no guarantee of being permanently employed. Achieving success or acquiring profits doesn't always matter in the professional life. One shouldn't never forget reasons for which he/she performs specified profession and whether he/she finds in it the sense of social existence.