

Czesław SIKORSKI
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin
Zakład Organizacji i Zarządzania

TYPY I DYLEMATY KARIERY ZAWODOWEJ

Streszczenie. Artykuł dotyczy typologii rodzajów kariery zawodowej. W typologii tej zastosowano dwa kryteria: stopień planowania rozwoju zawodowego oraz stopień stabilności zadań zawodowych.

Artykuł zwraca także uwagę na zmiany typu karier zawodowych pod wpływem zmian cywilizacyjnych powodowanych procesami globalizacji i rewolucją informacyjną.

Słowa kluczowe: kariera zawodowa, awans pionowy, awans poziomy, rozwój zawodowy, ścieżka kariery, elastyczne zatrudnienie.

TYPES AND DILEMMAS OF PROFESSIONAL CAREER

Summary. The article refers to typology of Professional careers. Two criterions have been used in this typology: the level of planning of professional development and the level of stability of professional tasks.

The article pays attention to the changes in professional career under the pressure of globalization processes and information revolution.

Keywords: professional career, vertical promotion, horizontal promotion, professional development, path of career, flexibility of employment.

Pojęcie kariery często wiązane jest z pojęciem sukcesu zawodowego, a niekiedy nawet traktowane jako z nim równoznaczne. Określenie, że ktoś „robi karierę” jest na ogół rozumiane, że ów ktoś odnosi sukcesy zawodowe. Chociaż przy takim sformułowaniu rzeczywiście trudno o inną interpretację, to przecież nawet w języku potocznym kariera kojarzy się z jakimś procesem, podczas gdy sukces – raczej z pojedynczym zdarzeniem. W przeciwieństwie do języka potocznego, w którym kariera oznacza na ogół proces zdobywania rozmaitych gratyfikacji, jak władza, sława i pozycja materialna, w socjologii

i w nauce zarządzania karierę najczęściej rozumie się w sposób niewartościujący. Według E. Rokickiej „kariera jest sekwencją ról i pozycji zawodowych obejmowanych przez jednostkę w różnych fazach cyklu życiowego”¹. Z kolei A. Poczowski uważa, że zbiór stanowisk pracy, które pracownik zajmuje w strukturze organizacyjnej, tworzą obraz jego kariery zawodowej w danej organizacji bądź w całym życiu zawodowym². W definicjach tych, jak widać, kariera nie jest związana wyłącznie z awansem, ale obejmuje proces wszelkich zmian ról organizacyjnych i zawodowych, także tych, które oznaczają przesunięcia poziome lub w dół struktury organizacyjnej.

Skoro mowa o awansie, który w procesie kariery zawodowej oznacza fakt odniesienia sukcesu, to należy zwrócić uwagę na dwa jego zasadnicze typy, które odnoszą się również do typów kariery. Chodzi mianowicie o rozróżnienie między awansem pionowym a poziomym. Awans pionowy oznacza przejście na wyższe stanowisko w hierarchii służbowej, a awans poziomy – na stanowisko hierarchicznie równorzędne, ale związane z wykonywaniem zadań trudniejszych i bardziej odpowiedzialnych. Kariera obfitująca w awanse pionowe, to kariera kierownicza, polegająca na kierowaniu coraz większymi zespołami ludzi i coraz większymi jednostkami organizacyjnymi. Kariera, w której dominuje awans poziomy, to z kolei kariera profesjonalna, gdzie poczucie sukcesu związane jest ze społecznym docenianiem zawodowego mistrzostwa i osiągnięć. Łączenie tych dwóch typów karier możliwe jest tylko do pewnego stopnia. Lekarz na przykład musi w pewnym momencie podjąć decyzję, czy bardziej interesuje go leczenie ludzi, czy zarządzanie szpitalem, lub oddziałem Narodowego Funduszu Zdrowia.

Warto także dokonać rozróżnienia między karierą a rozwojem zawodowym. Różnica ta u niektórych autorów ulega zatarciu, kiedy przyjmują, że kariera obejmuje także rozwój talentu, biegłości zawodowej i doświadczeń³. Rozwój zawodowy jest niewątpliwie podstawowym czynnikiem wpływającym na przebieg kariery. Dynamika tego rozwoju wpływać powinna na częstotliwość i wartość sukcesów zawodowych. Z drugiej strony jednak wiadomo, że nie zawsze tak się dzieje. Nierzadko ludzie dobrze wykształceni i utalentowani nie odnoszą spodziewanych sukcesów, a przebieg ich karier nie odzwierciedla rzeczywistego potencjału, którym dysponują. Może się tak zdarzyć z różnych powodów: osobowościowych, społeczno-kulturowych, politycznych itp. Przyjąć można zatem, że rozwój zawodowy jest czynnikiem, a nie elementem kariery. Rozwój ten może być świadomie zaplanowany przez pracownika, który stawia sobie określone cele, przyjmuje priorytety oraz określa sposób i harmonogram ich realizacji. Częściej chyba jednak bywa tak, że rozwój ten okazuje się

¹ Rokicka E.: Wzory karier kierowniczych w gospodarce państwowej. Z badań nad ludnością dużego miasta. Uniwersytet Łódzki, Łódź 1995, s. 23.

² Poczowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa 2003, s. 98.

³ Patrz np. Strużyna J., Madej E.: Przyszłość zarządzania karierą. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 2005, nr 4.

nierównomierny i przypadkowy, zależny od doraźnych okoliczności, a nie od konsekwencji w realizacji przyjętego wcześniej planu. W pierwszym przypadku dominująca jest rola samego zainteresowanego pracownika, w drugim zaś – zatrudniającej go organizacji, przełożonego bądź po prostu przypadku.

Drugim istotnym czynnikiem kariery wydaje się być stopień stabilności miejsca lub rodzaju pracy. Odnosi się on bowiem do ważnej cechy pracownika, który swoją karierę wiąże bądź z warunkami stabilizacji, bądź zmianami. Są pracownicy, którzy najlepiej się czują wtedy, gdy przez lata wykonują ten sam rodzaj zadań, najlepiej w tej samej firmie, a przynajmniej branży. Są również tacy, którzy lubią zmiany bądź – w przypadku gdy ich nawet nie lubią – uważają je za niezbędny warunek pomyślnego przebiegu kariery zawodowej. Jeśli teraz skrzyżuje się ze sobą dwie osie, z których jedna dotyczy stopnia planowości rozwoju zawodowego, a druga – stopnia stabilności rodzaju lub miejsca pracy, to otrzymamy cztery podstawowe typy karier zawodowych: specjalistyczną, poszukującą, oportunistyczną i dryfującą.

Pracownik, który świadomie kieruje własnym rozwojem zawodowym, może nastawić się na karierę specjalistyczną lub poszukującą. Ta pierwsza wymaga stabilizacji zadaniowej lub organizacyjnej, dzięki której pracownik staje się coraz bardziej biegły i doświadczony w zakresie stosunkowo wąsko określonej problematyki zawodowej. Kariera poszukująca zakłada planowanie własnego rozwoju w warunkach zmienności zadań lub miejsca pracy. Sukcesy zawodowe pracownika zależą wtedy mniej od umiejętności analitycznych, a bardziej od zdolności syntezy elementów wiedzy i umiejętności wykorzystywanych w różnych warunkach i sytuacjach. Bogactwo doświadczeń funkcjonalnych lub organizacyjnych jest podstawą sukcesów na kolejnych szczeblach kariery zarówno pionowej, jak i poziomej.

Pracownik, który nie planuje własnego rozwoju zawodowego, zdając się pod tym względem na bieżące wymagania rynku pracy lub potrzeby zatrudniającej go organizacji, może być ukierunkowany na karierę oportunistyczną lub dryfującą. Ta pierwsza oznacza nastawienie na wykonywanie względnie stałego zbioru zadań lub długotrwałe zatrudnienie w jednej organizacji i przystosowywanie się do wymagań przełożonych i warunków organizacyjnych, jeśli chodzi o rozwój wiedzy, umiejętności i doświadczeń zawodowych. Kariera dryfująca to akceptacja niepewności, gotowość szybkiej adaptacji do nowych zadań lub miejsc pracy. Ten typ kariery jest bliski pracownikowi o mentalności hazardzisty, liczącemu bardziej na szczęśliwy traf, przypadek w nieustannym polowaniu na sukces, aniżeli na korzyści długofalowego działania. Silnie konkurencyjny rynek pracy często jednak narzuca taki model kariery także ludziom o zupełnie innych cechach osobowości.

W literaturze wyróżnia się dwie podstawowe strategie w robieniu kariery zawodowej: orientacja na siebie i orientacja na otoczenie.⁴ Strategia orientacji na siebie da się wyrazić w haśle „rób to, co lubisz”, podczas gdy ta druga: „rób to, na co jest zapotrzebowanie w twoim szeroko rozumianym otoczeniu społecznym”. Orientacja na siebie jest próbą realizacji młodzięcych, a często jeszcze dziecięcych marzeń, podążaniem za własnymi zainteresowaniami, pielęgnowaniem i rozwijaniem własnych zdolności poprzez poszukiwanie możliwości ich wykorzystywania. Orientacja na otoczenie, to postawa znacznie bardziej pragmatyczna, która polega na wyborze takiej drogi zawodowej, która zapewni największą korzyść w sensie materialnym lub prestiżowym. W praktyce, mamy najczęściej do czynienia z próbami jakiegoś łączenia tych dwóch strategii. W przypadku gdy u kogoś jedna z nich wyraźnie dominuje, można czasem dostrzec przejawy typowych frustracji życiowych, będących skutkiem dylematu wyboru. Oto ktoś powiada, że sama praca jest dla niego, co prawda, źródłem satysfakcji, ale czuje się upokorzony niskim wynagrodzeniem lub znikomym uznaniem społecznym. Ktoś inny skarży się z kolei, że nie może zajmować się tym, co go zawsze pociągało, chociaż na wysokość zarobków i poczucie prestiżu społecznego nie może narzekać. Być może więc szczęście, przynajmniej w odniesieniu do zawodowej sfery życia, polega na sytuacji, kiedy obie wymienione strategie nie tylko nie są ze sobą sprzeczne, ale wzajemnie się wspomagają lub nawet warunkują. Mówiąc prościej: ktoś robiąc to, co lubi, trafia zarazem w istotne potrzeby społeczne i czerpie z tego korzyści.

Zasadnicze zmiany cywilizacyjne powodowane rewolucją informatyczną i szybko postępującą globalizacją mają oczywiście istotny wpływ na podejście do karier zawodowych, ich przebieg i kryteria sukcesu. O ile jeszcze do niedawna, w warunkach względnej stabilności organizacyjnej dominowały kariery specjalistyczne i oportunistyczne, o tyle dzisiaj zaznacza się wyraźna przewaga karier poszukujących i dryfujących. Kariery te charakteryzują się nieznaną wcześniej dynamiką i nieciągłością doświadczeń zawodowych. Na skutek coraz większej częstotliwości zmian w organizacjach i w ich otoczeniu kariera staje się wiązką rozmaitych ścieżek zawodowych, których konfigurację coraz trudniej daje się zaplanować z góry. Planowanie rozwoju zawodowego nie polega już, jak kiedyś, na jasnym wytyczeniu drogi, na której kolejne awanse są dobrze widocznymi punktami orientacyjnymi, świadczącymi o zdobywaniu kolejnych poziomów kompetencji. Planowanie rozwoju zawodowego musi dzisiaj charakteryzować się znacznie większą otwartością i wielowariantowością. Coraz częściej również jakiegokolwiek planowanie staje się niemożliwe i kariera ma charakter dryfujący. Polowanie na okazje niekoniecznie jednak musi oznaczać zdanie się na intuicję i ślepy los. Przeciwnie, coraz częściej się mówi o potrzebie twórczości,

⁴ Patrz m.in.: Bartkowiak G.: Wybrane determinanty sukcesu zawodowego w opinii menadżerów, [w:] Witkowski S. (red.): Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu. Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2000, s. 87.

szybkości działania i tzw. przedsiębiorczości intelektualnej, która oznacza umiejętność szybkiego przekuwania pomysłów w działania. Stefan Kwiatkowski uważa, że przedsiębiorczość intelektualna wyraża się w zarządzaniu chaosem, do czego potrzeba zarówno wiedzy, jak i odwagi⁵. Pojęcie kariery dryfującej nabiera w tych warunkach zupełnie nowego znaczenia. Nie chodzi tu bowiem o bierne oczekiwanie na to, co los przyniesie, ale o to, czy potrafi się rozpoznać i wykorzystać szanse na sukces.

Druga istotna różnica między dawnym a coraz lepiej współcześnie widocznym podejściem do kariery dotyczy lokalizacji odpowiedzialności za rozwój zawodowy pracownika i związaną z tym ścieżką jego kariery. W epoce cywilizacji przemysłowej, w której absolutnie dominującą formą pracy stała się praca najemna, odpowiedzialność ta z reguły spoczywała na zatrudniającej pracowników organizacji. To organizacje w trosce o własny interes prowadziły szeroko zakrojone działania w zakresie przygotowania zawodowego pracowników, a więc przyuczenia, szkolenia i doskonalenia. Służby kadrowe określały potrzeby rozwojowe pracowników, przeprowadzały przeglądy i badały efektywność podejmowanych działań na tym polu. Na tej podstawie opracowywano ścieżki karier zawodowych poszczególnych pracowników. Nie znaczy to, że pracownik był całkowicie bierny w tym procesie i kształtowany pod względem zawodowym wyłącznie przez zatrudniającą go organizację. Niemniej jednak wielu pracowników, zwłaszcza o niskich kwalifikacjach, z ulgą przyjmowało sytuację, w której mogli się czuć zwolnieni z tego obowiązku.

Od pewnego czasu, w związku z globalizacją i rozwojem struktur sieciowych, widoczne jest szybkie upowszechnianie się polityki elastycznego zatrudnienia. Polega ona na zatrudnianiu na czas nieokreślony jedynie wąskiej grupy kluczowych pracowników. Pozostali są zatrudniani sytuacyjnie, wtedy kiedy pojawia się zapotrzebowanie na ich pracę i tylko na taki okres, który jest niezbędny do jej wykonania. Elastyczne zatrudnienie, znane do niedawna jedynie w odniesieniu do przedstawicieli wolnych zawodów, zaczyna być stosowane powszechnie w stosunku do niemal wszystkich grup pracowników. Coraz więcej fachowców krąży między organizacjami, oferując im swoje usługi i znajdując w nich tymczasowe zatrudnienie. Łatwo zauważyć, że w tej sytuacji firmy zainteresowane są w korzystaniu z usług fachowców o ustalonej renomie, którzy gwarantują właściwe wykonanie zadania. To oni sami zatem, a nie korzystająca doraźnie z ich usług organizacja, muszą troszczyć się o własny rozwój zawodowy i kierować swoją karierą. Im bardziej organizacje wchodzi w system sieciowej kooperacji, „odchudzając” swoje struktury i rezygnując z bezpośredniego wykonawstwa coraz większej liczby rozmaitych funkcji i zadań, tym więcej pracowników przejmować musi osobistą odpowiedzialność za własny rozwój i karierę zawodową.

⁵ Kwiatkowski S.: Przedsiębiorczość intelektualna. PWN, Warszawa 2000.

Rozwój struktur sieciowych, w których poziome więzi współpracy zdecydowanie dominują nad pionowymi, oznacza również rosnącą atrakcyjność awansu poziomego i karier profesjonalnych. We współczesnych strukturach organizacyjnych, maksymalnie uproszczonych, liczba stałych stanowisk kierowniczych jest niewielka. Tworzone są natomiast liczne tymczasowe zespoły zadaniowe, których kierownicy są także tymczasowi i nie mają żadnej gwarancji pełnienia swojej funkcji w innym zespole po rozwiązaniu dotychczasowego. Wszystko to zmniejsza atrakcyjność kariery kierowniczej. W przeciwieństwie do tego, tymczasowe zespoły zadaniowe, łączące często pracowników różnych organizacji, są prawdziwym wyzwaniem zawodowym. Zespoły te tworzone są dla realizacji zadań trudnych, innowacyjnych i nietypowych. Praca w zespołach zadaniowych, wymagająca stałych kontaktów i przekazywania informacji między pracownikami reprezentującymi różne specjalności zawodowe, powoduje, że pracownicy są zorientowani na projekty, których pomyślna realizacja zapewni im sukces zawodowy. Sukces ten zależy od ich osobistego wkładu w efekt pracy zespołu, od ich własnej pomysłowości i podejmowania wysiłku innowacji. Tymczasowe zespoły zadaniowe, ich tworzenie, funkcjonowanie i ocena osiągnięć, to stała giełda wartości profesjonalnej pracowników, która decyduje o tym, którzy z nich otrzymają ofertę uczestnictwa i w jakich zespołach. W tych warunkach awans jest rozumiany niemal wyłącznie jako awans poziomy, polegający na dostaniu się do „dobrego zespołu” i otrzymaniu atrakcyjnego zadania, a nie jako wspinanie się po szczeblach hierarchii organizacyjnej. Jest to profesjonalna orientacja ludzi dobrze wykształconych, traktujących awans w kategoriach osiągnięć zawodowych. Warto też zwrócić uwagę, że ta zmiana w wartościowaniu rodzajów awansu jest przejawem istotnej zmiany kulturowej. Do niedawna przecież kariera kojarzona była jednoznacznie z ciągiem awansów hierarchicznych. Warunki pracy we współczesnych organizacjach przywracają wartość karierom profesjonalnym znanym z tradycji wolnych zawodów.

Skoro już mowa o nawykach kulturowych, to w kontekście rozważań na temat sukcesu i kariery nie sposób pominąć negatywnych konotacji związanych z takimi określeniami, jak „karierowicz” i „karierowiczostwo”. W świadomości społecznej określenia te skutecznie deprecjonują tzw. pęd do kariery. Można, co prawda, przyjąć, że te pejoratywne zwroty odnoszą się do nieuczciwych sposobów robienia kariery, a nie do kariery jako takiej. Wydaje się jednak, że byłby to wniosek nieuprawniony. Nie potrzeba zbyt dużego „słuchu” kulturowego, aby zauważyć, że w naszym kręgu kulturowym kariera zawodowa nie jest uważana za szczególnie pożądaną cel ludzkiego życia, a ci, którzy taki właśnie cel sobie stawiają, nie mogą liczyć na powszechną aprobatę. Przypuszczalnie działa tutaj ten sam mechanizm oceny, jak w przypadku sukcesów indywidualnych i zespołowych. To kolektywistyczne sympatie każą podejrzliwie patrzeć na próby robienia indywidualnych

kariery, a ludzi nimi zainteresowanych pogardliwie nazywać karierowiczami. U podstaw tego kolektywistycznego mitu znajduje się przekonanie, że pracownik, który myśli o własnej karierze, jest mało przydatny dla organizacji. Otóż jest dokładnie na odwrót: tylko pracownik zorientowany na sukcesy zawodowe może zapewnić organizacji korzyści, do jakich nigdy nie będą zdolni ludzie, którzy sukcesy te umieszczają niżej w swoich hierarchiach wartości.

Bibliografia

1. Bartkowiak G.: Wybrane determinanty sukcesu zawodowego w opinii menadżerów, [w:] Witkowski S. (red.): Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu. Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2000.
2. Kwiatkowski S.: Przedsiębiorczość intelektualna. PWN, Warszawa 2000.
3. Pocztowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWE, Warszawa 2003.
4. Rokicka E.: Wzory karier kierowniczych w gospodarce państwowej. Z badań nad ludnością dużego miasta. Uniwersytet Łódzki, Łódź 1995.
5. Strużyna J., Madej E.: Przyszłość zarządzania karierą. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi 2005, nr 4.