



---

PROBLEMY TEORETYCZNE I METODYCZNE

---

DOI: 10.18276/sip.2018.52/3-06

**Agnieszka Jarosik-Michalak\***

Wyższa Szkoła Zarządzania w Gdańsku

Wydział Informatyki i Zarządzania

## **CECHY KARIERY TRADYCYJNEJ I NOWYCH KONCEPCJI KARIERY**

### **Streszczenie**

W artykule przedstawiono, jak wraz z rozwojem gospodarczym i zmieniającymi się warunkami funkcjonowania organizacji ewoluowały koncepcje karier. Poza tradycyjnym modelem kariery opartym na awansie w górę w hierarchii organizacji autorka prezentuje nowe koncepcje, takie jak kariera bez granic, proteańska, inteligentna czy spiralna, które charakteryzują się większą odpowiedzialnością jednostki za własną aktywność zawodową. Ponadto wskazuje na rolę organizacji, która przestała sprowadzać się tylko do zapewnienia pracownikowi bezpieczeństwa pracy. W celu zyskania lojalności, zaufania i zaangażowania ze strony pracowników organizacja powinna zapewniać im sukcesywny rozwój.

**Słowa kluczowe:** kariera tradycyjna, kariera bez granic, kariera proteańska, kariera inteligentna

---

\* Adres e-mail: [agnieszkajm@vp.pl](mailto:agnieszkajm@vp.pl).

## Wprowadzenie

Przemiany zachodzące w XX wieku w sferze społecznej i ekonomicznej oraz w tożsamości jednostki sprawiły, że zmianie uległo również rozumienie kariery. Globalizacja i zwiększenie wpływu sił społecznych dostarczyły bodźców do powstania karier globalnych, wprowadzenia kobiet i mniejszości do pełnego zakresu ról, restrukturyzacji organizacji i mniej stabilnego otoczenia biznesowego. Na poziomie mikro są to zmiany w pojmowaniu norm, wartości i postaw do życia i pracy, które objawiają się w nowych zachowaniach jednostek (Baruch, 2006, s. 126).

Szybkie zmiany w technologii, fuzje, przejęcia czy restrukturyzacja sprawiły, że organizacje muszą postrzegać siebie jako miejsce, w którym jednostka może nabyć nowe, pożądane na rynku pracy umiejętności i wiedzę; pełnić funkcję partnera we wspólnym przedsięwzięciu i aktywnie uczestniczyć w rozwoju karier swoich pracowników (Valickas, Pilkauskaitė-Valickienė, Grakauskas, 2015).

Działania ukierunkowane na rozwój kariery pracowników powinny być dostosowane do zmian dokonujących się w otoczeniu i uwzględniać nowe wzorce kariery. Pracownicy, którzy realizują współczesne postawy zawodowe, mogą lepiej dostosować się do niepewnego środowiska pracy (Uy, Chan, Sam, Ho, Chernyshenko, 2015).

Jednym z wyzwań stojących przed pracodawcami na współczesnym rynku pracy jest również zarządzanie zespołami zróżnicowanymi pokoleniowo (Mazur-Wierzbička, 2016), wśród których są grupy osób preferujących nowe kariery.

Celem artykułu jest przedstawienie czynników, które miały wpływ na zmiany w postrzeganiu kariery, a także wskazanie głównych cech nowych koncepcji kariery. Znajomość tych cech umożliwi organizacji integrację jej celów z potrzebami współczesnych pracowników.

### 1. Zmiany zachodzące w odniesieniu do kariery tradycyjnej

W przeszłości modele kariery miały jednowymiarowy, wyznaczony wcześniej liniowy kierunek, zmierzający do awansu. Sukces kariery był oceniany przez tempo awansu i osiągnięcie wskaźników zewnętrznych (np. wynagrodzenie). Tradycyjne kariery były oparte na hierarchii (m.in. Whyte, 1956; Wilensky, 1961), ludzie koncentrowali o ograniczone możliwości awansu (Rosenbaum, 1979), a wspinaczka po

drabinie była ostatecznym wyznacznikiem sukcesu (Townsend, 1970). Standardowy model kariery charakteryzowała praca w pełnym wymiarze, wykonywana pod nadzorem pracodawcy.

Oczekiwania związane z karierą oparte na długoterminowym zatrudnieniu i awansie mają korzenie w biurokratycznych strukturach organizacji, które powstawały w XIX wieku i rozwijały się w latach następnych. Funkcjonalna biurokracja, symbolizowana przez piramidalną strukturę organizacyjną, dostarczała naturalnych ścieżek w górę hierarchii organizacji dla dobrych pracowników (Peiperl, Baruch, 1997, s. 8). Te oczekiwania zaczęły się zmieniać już w połowie lat 70. XX wieku. Cztery czynniki spowodowały przejście od organizacji pionowych do poziomych ścieżek kariery. Po pierwsze, spowolnienie gospodarcze sprawiło, że pionowe ścieżki kariery nie mogły być kontynuowane. Po drugie, aktywność zawodowa kobiet. Świadome swoich kwalifikacji, zaczęły łączyć pracę z życiem osobistym. Po trzecie, wiele firm w odpowiedzi na trudne czasy i zwiększenie konkurencyjności likwidowało stanowiska pracy w organizacji w celu zmniejszenia kosztów, co oznaczało mniejsze szanse awansu. Po czwarte, w celu lepszego przygotowania się do zmian więcej firm zaczęło w większym stopniu skupiać się na rozwijaniu cech ogólnych niż specjalistycznych (Peiperl, Baruch, 1997).

Według Forreta i Sullivana (2002) pierwsza ze zmian w realizacji karier to przejście od zainteresowania wysokim wynagrodzeniem i statusem pracy do celów uwzględniających zainteresowania jednostki i równowagę między życiem zawodowym a prywatnym. W drugiej zmianie zauważalne było przejście od rozwoju specyficznych umiejętności wymaganych w pracy w danej organizacji do umiejętności uniwersalnych, pożądanych w różnych obszarach, które mogą być wykorzystane przez jednostkę w różnych komórkach, na różnych stanowiskach oraz w różnych projektach. Trzecia dotyczyła przejścia od pracy tylko dla jednej organizacji do zwiększonego, profesjonalnego zaangażowania w pracy, które umożliwia zbudowanie sieci kontaktów w innych organizacjach.

Porównania kariery tradycyjnej i nowej podjął się Baruch (2004a, s. 13). Wziął pod uwagę następujące aspekty: charakterystykę środowiska pracy, częstość wyboru kariery, odpowiedzialność za karierę, przestrzeń kariery, horyzont kariery, oczekiwania ze strony pracodawcy i pracownika, kryteria awansu, wymiary sukcesu i sposoby szkoleń. Z porównania wynika, że podejście tradycyjne i nowe pozostają w opozycji do siebie. Kariera tradycyjna określa zależność kariery jednostki od

organizacji, zapewnia stabilność pracy w zamian za lojalność pracownika. Przebiega zwykle w jednej organizacji, a sukces mierzony jest zajmowaniem kolejnych szczebli w górę hierarchii organizacji. Kariera ta jest możliwa, gdy środowisko gospodarcze i społeczne jest stabilne. Z kolei nową karierę charakteryzuje dynamika oznaczająca wybór przez jednostkę różnego typu zawodów. Ponadto jednostka może pracować jednocześnie w kilku organizacjach, aby zdobywać różne doświadczenie i podejmować właściwe decyzje zawodowe.

## 2. Nowe koncepcje kariery

Głównym założeniem tzw. nowej kariery jest to, że organizacje nie mogą już zaoferować pracownikom kariery zbudowanej wokół dobrze zdefiniowanej drogi kariery, co było równoznaczne z ich rosnącą pozycją wewnątrz organizacji (Arthur, Khapova, Wilderom, 2005; De Vos, Soens, 2008; Hall, 2002). Nowy model zatrudnienia sprawdza się w bardziej płaskich organizacjach, przewiduje niższe bezpieczeństwo pracy, krótszy staż pracy, zmniejszenie przywiązania między pracodawcą a pracownikiem oraz wzrost prac warunkowych (Parker, Khapova, Arthur, 2009, s. 292).

Wśród nowych koncepcji kariery najbardziej popularna stała się kariera bez granic oraz kariera proteańska. Słowo *boundary* to „granica” oznaczająca ograniczenie lub zwężenie, a przyrostek *less* oznacza „nie ma, bez, wolny od” (Allen, 1990, s. 130). Kariery bez granic Inkson (2006, s. 54) porównał do działań Merkurego, posłańca bogów, który był bogiem handlu, patronem podróżnych, potrafił pokonywać odległości i bariery, pojawiał się wszędzie tam, gdzie zechciał być.

Arthur i Rousseau (2001, s. 6) zaproponowali listę kilku szczególnych wyznaczników kariery bez granic, wśród których najważniejsze są: przechodzenie z jednego podmiotu do drugiego, podtrzymywanie zewnętrznych kontaktów, realizacja „nowych” ścieżek kariery, odrzucenie tradycyjnych możliwości kariery z powodów osobistych lub rodzinnych, postrzeganie przyszłości kariery bez granic niezależnie od ograniczeń strukturalnych. Znaczenia te pokazują, że kariera bez granic zawiera zarówno cechy obiektywne (np. mobilność), jak i subiektywne (samorealizacja).

Realizując karierę bez granic, jednostki zarządzają własnymi ścieżkami kariery, wykorzystują nowe i często różne możliwości pracy, aby zwiększyć ludzki

kapitał i pozostać na rynku (Arthur, Rousseau, 2001; Sullivan, Arthur, 2006). Kariery bez granic charakteryzują się takimi cechami, jak przenośna wiedza i umiejętności między wieloma podmiotami, rozwój wielu sieci kontaktów, odpowiedzialność za zarządzanie własną karierą (Cascio, 2010, s. 378).

Inną koncepcją jest kariera proteańska. Słowo *protean* jest definiowane jako „łatwo przybierający różne kształty, niezwykle zmienny” (Thatcher, McQueen, 1971, s. 670). Sam termin „kariera proteańska” pochodzi od greckiego boga Proteusa, który mógł zmieniać swój kształt do woli (Inkson, 2006, s. 51). W swojej istocie kariera proteańska to umowa między sobą i na własny rachunek, a nie kontrakt z organizacją. Oznacza to zmniejszenie roli organizacji w zarządzaniu karierą (Baruch, 2004b, s. 65).

Na karierę proteańską składają się wszystkie zróżnicowane doświadczenia jednostki zdobyte podczas edukacji, szkoleń, pracy w kilku organizacjach oraz zmiany w zakresie zatrudnienia itp. (Hall, 1976, s. 201). Jednostka jest postrzegana jako realizująca karierę proteańską, jeżeli przejawia dwie dominujące postawy. Po pierwsze, przejawia postawy pobudzone przez wartości, które odnoszą się do jej wewnętrznych potrzeb, dostarczają wskazówek i mierzą sukces kariery. Po drugie, orientacja kariery proteańskiej wiąże się z samonakierowaniem w zarządzanie karierą pod względem dokonań i wymagań edukacyjnych (Briscoe, Hall, 2006, s. 8).

W ramach koncepcji kariery proteańskiej osoba, nie organizacja, jest odpowiedzialna za karierę, podstawowymi wartościami są swoboda i rozwój, a główne kryteria sukcesu mają subiektywny (sukces psychologiczny), a nie obiektywny (pozycja, wynagrodzenie) charakter (Hall, 2004, s. 1).

Kolejna koncepcja nowej kariery (inteligentnej) została opracowana w 1994 roku przez De Fillipiego i Arthura (1994) oraz zaktualizowana przez Arthura, Clamana i De Fillipiego (1995). Określenie „kariery inteligentne” zastosowano w odpowiedzi na idee dotyczące „inteligentnego przedsiębiorstwa” ustalone przez Quinna (1992). Zauważył on, że wycena większości notowanych na giełdzie spółek zależała przede wszystkim od aktywów wiedzy. „Nowy paradygmat” Quinna pokazuje sukces organizacji wynikający z nieustającej akumulacji i przekształceń „zasobów intelektualnych” dla podwyższenia jakości produktów pożądaných przez klientów (Quinn, 1992, s. 213). W przypadku teorii kariery inteligentnej podjęto dalsze kroki w zastosowaniu tego samego podejścia do inwestycji w karierę ludzi. Teoria sugeruje, że ludzie inwestują w karierę poprzez trzy „drogi poznania”, odzwierciedlające

indywidualne: zaangażowanie i tożsamość (*knowing – why*), umiejętności i wiedzę (*knowing – how*) oraz relacje i reputację (*knowing – whom*).

Kompetencje „wiedząc dlaczego” odnoszą się do stopnia zrozumienia jednostki w odniesieniu do jej potrzeb, zainteresowań, wartości i preferencji związanych z pracą. Kompetencje „wiedząc jak” odnoszą się do zakresu, w jakim jednostka rozwija portfel umiejętności związanych z pracą, wiedzą i zdolnościami. Kompetencje „wiedząc z kim” odnoszą się do zakresu, w jakim jednostka rozwija i wykorzystuje szeroką sieć relacji, które mogą dostarczyć informacji, protekcję, doradztwo i wsparcie dla jednostki (Colakoglu, 2011, s. 49).

Trzy drogi poznania łączą się ze sobą. Jednostka może podjąć pracę, ponieważ można ją znaleźć (wiedząc dlaczego oraz wiedząc jak), korzysta z doświadczenia z samej pracy (wiedząc jak oraz wiedząc dlaczego), poznaje nowe osoby w pracy (wiedząc jak oraz wiedząc z kim), uczy się od innych pracowników (wiedząc z kim oraz wiedząc jak), zachęcona przez innych ludzi, poszerza sieć kontaktów (wiedząc z kim oraz wiedząc dlaczego) i rozwija osobowość (wiedząc dlaczego oraz wiedząc jak). Zgodnie z definicją kariery połączenia te mogą rozwinąć się w czasie (Parker i in., 2009, s. 293).

Według innej koncepcji kariera może być również opisywana w postaci spirali, za pomocą której jednostka będzie od czasu do czasu dokonywać głównych ruchów poprzez specjalności pracy i dyscypliny pozwalające zdobyć doświadczenie w wielu obszarach; przechodząc z jednej organizacji do drugiej, dochodzi do transferu wiedzy i umiejętności (Driver, 1985). Osoby poszukujące wyzwań i rozwoju będą preferować ruchy poprzeczne, natomiast stawiające na awans – w górę hierarchii organizacji.

Zwracając uwagę na tendencję w czasie, można zauważyć, że obecne organizacje są bardziej otwarte na spiralne lub przejściowe wzorce karier niż na kariery liniowe. Zdaniem autorki, przyczyn można doszukiwać się w środowisku zewnętrznym i wewnętrznym organizacji. Stabilne środowisko zewnętrzne oraz ustrukturyzowane wewnętrzne sprzyjają jednostkom kontynuującym kariery liniowe lub specjalistyczne. Organizacje pozostające w bardziej turbulentnym środowisku są bardziej złożone i dlatego bardziej przyjazne dla realizacji nowej kariery.

Obecnie to jednostka przejmuje odpowiedzialność za własną karierę, jest świadoma swoich potrzeb. Dlatego organizacja powinna stwarzać warunki do samodzielnego zarządzania karierą. Brać pod uwagę aspekty ważne dla osób w określonym wieku

– młodszym umożliwić rozwój, starszym – stworzyć możliwość pracy w jednym miejscu (Jarecki, 2014), każde z pokoleń ma bowiem inne podejście do pracy, rodziny czy wyznawanych wartości. System wartości człowieka kształtuje się przez całe życie i ma wpływ na podejmowane decyzje, ustalanie celów, wybór edukacji i miejsca pracy (Jarecki, 2016, s. 264).

## Podsumowanie

W przeszłości organizacje działały w stabilnym środowisku i miały sztywne, hierarchiczne struktury, dlatego kariery były przewidywalne, bezpieczne i liniowe. Organizacje skupiały się na dostarczeniu pomocy pracownikom na każdym etapie ich kariery, przygotowaniu ich do awansu w hierarchii organizacji.

Turbulentność otoczenia biznesowego spowodowała niestabilność wielu organizacji, które nie były w stanie zapewnić pracownikom długofalowego zatrudnienia. Rozwinęły się elastyczne formy zatrudnienia i relacje pracownik–pracodawca uległy osłabieniu.

Pojawienie się nowych koncepcji, takich jak kariera bez granic, proteańska, inteligentna czy spiralna, sprawiło, że kariery stały się wielowątkowe i wielokierunkowe, kariera jednostki rozwija się na wiele różnych sposobów.

## Bibliografia

- Allen, R.E. (1990). *The Concise Oxford Dictionary*. Oxford: Clarendon Press.
- Arthur, M.B., Claman, P.H., De Fillippi, R.J. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers. *Academy of Management Executive*, 4 (9), 7–20.
- Arthur, M.B., Khapowa, S.N., Wilderom, C.P. (2005). Career success in a Boundaryless Career World. *Journal of Organizational Behavior*, 2 (26), 177–202. DOI: 10.1002/job.290.
- Arthur, M.B., Rousseau, D.M. (2001). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Baruch, Y. (2004a). *Managing careers. Theory and practice*. Harlow: Pearson Education Limited.

- Baruch, Y. (2004b). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 1 (9), 58–73. DOI: 10.1108/13620430410518147.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 2 (6), 125–138. DOI: 10.1016/j.hrmmr.2006.03.002.
- Briscoe, J.P., Hall, D.T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 1 (69), 4–18. DOI: 10.1016/j.jvb.2005.09.002.
- Cascio, W.F. (2010). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. Irvin: McGraw-Hill.
- Colakoglu, S.N. (2011). The impact of career boundarylessness on subjective career success: The role of career competencies, career autonomy, and career insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 1 (79), 47–59. DOI: 10.1016/j.jvb.2010.09.011.
- De Fillippi, R.J., Arthur, M.B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 4 (15), 307–324. DOI: 10.1002/job.4030150403.
- De Vos, A., Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 3 (73), 449–456. DOI: 10.1016/j.jvb.2008.08.007.
- Driver, M.J. (1985). Demographic and societal factors affecting the linear career crisis. *Canadian Journal of Administrative Studies*, 2 (2), 245–263. DOI: 10.1111/j.1936-4490.1985.tb00405.x.
- Forret, M.L., Sullivan, S.E. (2002). A balanced scorecard approach to networking: A guide to successfully navigating career changes. *Organizational Dynamics*, 3 (31), 245–258. DOI: 10.1016/S0090-2616(02)00112-2.
- Hall, D.T. (1976). *Careers in organizations*. Santa Monica: Goodyear.
- Hall, D.T. (2002). *Career in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hall, D.T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 1 (65), 1–13. DOI: 10.1016/j.jvb.2003.10.006.
- Inkson, K. (2006). Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 1 (69) 48–63. DOI: 10.1016/j.jvb.2005.09.004.
- Jarecki, W. (2014). Rekrutacja pracowników starszych w kontekście zmian demograficznych. Analiza na przykładzie województwa zachodniopomorskiego. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 840. Ekonomiczne Problemy Usług*, 114, 143–151.



- Jarecki, W. (2016). Wartości wyznawane przez osoby wchodzące na rynek pracy. *Marketing i Rynek*, 3, 263–271.
- Mazur-Wierzbicka, E. (2016). Pokolenie Y. Liderzy jutra, analiza komparatywna. Polska versus inne kraje Europy Środkowej. *Studia i Prace WNEiZ US*, 1 (43), 169–181.
- Parker, P., Khapova, S.N., Arthur, M.B. (2009). The intelligent career framework as a basic for interdisciplinary inquiry. *Journal of Vocational Behavior*, 3 (75), 291–302. DOI: 10.1016/j.jvb.2009.04.001.
- Peiperl, M., Baruch, Y. (1997). Back to square zero: The post-corporate career. *Organizational Dynamics*, 4 (25), 7–22. DOI: 10.1016/S0090-2616(97)90033-4.
- Quin, J.B. (1992). *Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry*. New York: The Free Press.
- Rosenbaum, J.L. (1979). Tournament mobility: Career patterns in a corporation. *Administrative Science Quarterly*, 2 (24), 221–241. DOI: 10.2307/2392495.
- Sullivan, S.E., Arthur, M.B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 1 (69), 19–29. DOI: 10.1016/j.jvb.2005.09.001.
- Thatcher, V.S., McQueen, A. (1971). *Webster's Dictionary, The new Webster Encyclopedic Dictionary of the English Language*. Chicago: Consolidated Book Publishers.
- Townsend, R. (1970). *Up the organization*. London: Coronet Books.
- Uy, M.A., Chan, K.Y., Sam, Y.L., Ho, M-H.R., Chernyshenko, O.S. (2015). Proactivity, adaptability and boundaryless career attitudes: The mediating role of entrepreneurial alertness. *Journal of Vocational Behavior*, 1 (86), 115–123. DOI: 10.1016/j.jvb.2014.11.005.
- Valickas, A., Pilkauskaitė-Valickienė, R., Grakauskas, Z. (2015). Career development and learning in the civil service. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 191, 413–417. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.04.347.
- Whyte, W.H. (1956). *The organization man*. New York: Simon and Shuster.
- Wilensky, H.L. (1961). Careers, lifestyles, and social integration. *International Social Science Journal*, 4 (12), 553–558.

## FEATURES OF A TRADITIONAL CAREER AND NEW CAREER CONCEPTS

### Abstract

The article presents how career concepts have evolved along with economic development and changing conditions in the functioning of an organisation. In addition to the traditional career model based on upward promotion in the hierarchy of an organisation, the author presents new concepts for a career, such as “boundaryless”, protean, intelligent or spiral, which are characterised by a greater individual responsibility for one’s professional activity. Furthermore, it indicates the role of the organisation, which has ceased to exist only to provide an employee with “job security”. In order to gain loyalty, trust and commitment from employees, it should ensure their continuing professional development.

*Translated by Jeremy Pearman*

**Keywords:** traditional career, boundaryless career, protean career, intelligent career

**JEL code:** M12