

Monika Rutkowska

## „Nowa kariera” i jej egzemplifikacje w postaci kariery proteuszowej i kariery bez granic

Kariera proteuszowa i kariera bez granic to dwie koncepcje, które w ostatnich latach w znaczącym stopniu wpłynęły na sposób myślenia o karierze. Obie koncepcje kariery co najmniej od kilkunastu lat wyznaczają dyskurs o „nowej karierze”, zwłaszcza w zagranicznych publikacjach akademickich. Są akceptowane przez wielu teoretyków i praktyków kariery i traktowane jako adekwatne opisy karier, realizowanych we współczesnym świecie pracy – charakteryzującym się ograniczoną lojalnością, zmniejszoną pewnością i stabilnością zatrudnienia oraz zwiększoną mobilnością pracowników.

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie Czytelnikowi koncepcji kariery proteuszowej i kariery bez granic, zaprezentowanie hybrydowych profili karier, będących efektem kombinacji poszczególnych wymiarów kariery proteuszowej i kariery bez granic, jak również próbą odpowiedzi na pytanie: czy wspomniane koncepcje kariery to wyłącznie „akademicki wytwór” i wizja przyszłości, czy też można potwierdzić ich użyteczność w opisie karier współczesnych ludzi.

### Kariera proteuszowa i kariera bez granic – w kierunku poszerzenia i uściślenia członu definiującego

Terminy „kariera proteuszowa”<sup>1</sup> (*protean career*) i „kariera bez granic”<sup>2</sup> (*boundaryless career*) już od kilkudziesięciu lat pojawiają się w akademickiej literaturze tematu i można śmiało stwierdzić, że odniosły swoisty sukces na gruncie teorii kariery. Popularność obu

1 Autorem terminu jest D.T. Hall; po raz pierwszy użył go w pracy „Careers in organizations” opublikowanej w 1976 roku. Termin nawiązuje do mitologii greckiej, do greckiego bóstwa Proteusza, który miał dar przewidywania przyszłości i zdolność zmieniania swej postaci. Stąd kariera proteuszowa rozumiana jest jako kariera zmienna.

2 Do literatury tematu termin „kariera bez granic” został wprowadzony w 1996 roku za sprawą publikacji M.B. Arthura i D.M. Rousseau: „The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era”.

pojęć wynika w głównej mierze z ich trafności w opisie aktualnych relacji we współczesnym świecie pracy. Dla wielu badaczy kariery pojęcia te służą nie tylko lepszemu opisowi rzeczywistości, ale same stanowią część nowego *status quo* [Hall, 2006, s. 1-3].

Problem w tym, że choć dotychczasowe sposoby definiowania kariery proteuszowej i kariery bez granic z jednej strony stwarzały szansę nowego, świeżego spojrzenia na karierę i odejścia od postrzegania jej w tradycyjny<sup>3</sup> sposób, to z drugiej strony – niejasności i nadmierna prostota w definiowaniu tych pojęć utrudniały wyjście poza ramy abstrakcji i podjęcie jakichkolwiek działań, zmierzających do empirycznej eksploracji proteuszowości czy bezgraniczności karier. Dodatkowe utrudnienie dla potwierdzenia użyteczności kariery proteuszowej i kariery bez granic w opisie współczesnych karier stanowiło błędne zamiennie posługiwanie się omawianymi terminami. Zdarzało się nazbyt często formułowanie *a priori* założeń, jakoby:

- osoba, która jest niezależna i ukierunkowuje swoje działania związane z kształtowaniem własnej kariery, opierając się na indywidualnym systemie wartości (tak czyni aktor kariery proteuszowej), wykazywała także tendencję do przekraczania organizacyjnych granic i odwrotnie;
- osoba przekraczająca organizacyjne granice ma wyjątkową skłonność do działania w proteuszowy sposób.

Choć sam autor pojęcia kariery proteuszowej dostrzega, że podobne założenia często mogą okazać się prawdą, to słusznie przestrzega przed nieuprawnionym formułowaniem takich sądów i podkreśla jeszcze jedną poważną kwestię – konieczności doprecyzowania, uchwycenia wielowymiarowości i złożoności kariery proteuszowej i kariery bez granic (każdej z osobna, a także ich wzajemnej relacji) [Hall, 2006, s. 1-3].

Dostrzeżenie problemów związanych z próbą przełożenia pojęć kariery proteuszowej i kariery bez granic na konstrukcje empirycznie użyteczne zaowocowało burzliwą, akademicką dyskusją, prezentowaną w ostatnich trzech latach na łamach zagranicznej prasy naukowej. Efektem owego dyskursu jest uszczegółowienie dość abstrakcyjnych, jak dotąd, zakresów definicyjnych pojęć kariery proteuszowej i kariery bez granic.

## Kariera proteuszowa

Uszczegółowienie znaczenia kariery proteuszowej zawdzięczamy przede wszystkim samemu twórcy tego pojęcia – Douglasowi Hallowi, który w asyście innych badaczy karie-

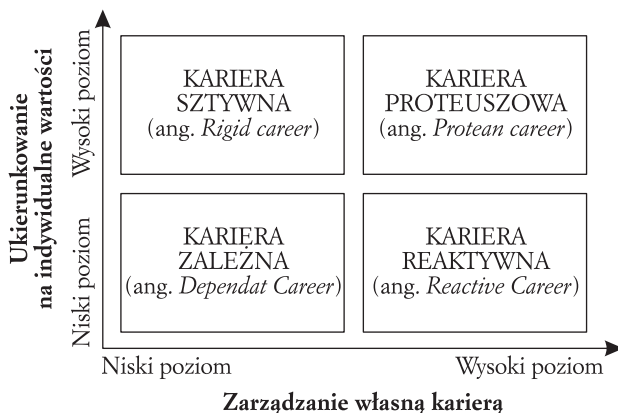
3 D.T. Hall w swoich pracach wyraźnie przeciwstawia karierę proteuszową tzw. karierze tradycyjnej, za której kształt i przebieg, jego zdaniem, jest odpowiedzialna organizacja, nie jednostka. Kariera tradycyjna jest także według D.T. Halla równoważna z postępem/zaawansowaniem i cechuje ją niski poziom mobilności jednostki [patrz np. w: Hall, 2006, s. 1-13].

ry [m.in. J.P. Briscoe, R.L. Frautschy DeMuth, 2006] przyjął ostatecznie, iż na pojęcie kariery proteuszowej składają się dwa wymiary, a kariera proteuszowa oznacza, że aktor kariery [Briscoe, Hall, 2006, s. 4-18]:

- ukierunkowuje swoje działania zorientowane na kształtowanie kariery i wyznacza miary sukcesu w karierze, opierając się na indywidualnym systemie wartości (*values driven career orientation*) oraz
- zarządza własną karierą – jest zdolny do adaptacji do wymogów otoczenia oraz jest niezależny lub wewnątrz sterowny w kształtowaniu własnej kariery (*self-directed*).

Na większą uwagę niż samo doprecyzowanie terminu (które świadczy raczej o interpretacyjnej konsekwencji, aniżeli wprowadza poważne zmiany) zasługuje poczynienie założenia, że działania ludzi związane z kształtowaniem własnej kariery mogą być w różnym stopniu ukierunkowane na zachowanie ich zgodności z indywidualnym systemem wartości, jak również stopień zaangażowania w zarządzanie własną karierą i niezależność w tym zakresie mogą podlegać zróżnicowaniu. Dzięki takiemu założeniu możliwe stało się dokładniejsze spojrzenie na dobrze znane już w literaturze tematu dwa wymiary kariery proteuszowej, a rozważenie możliwych kombinacji wymiarów kariery proteuszowej zaowocowało wyłonieniem czterech typów karier (patrz wykres 1), z których tylko jeden typ jest łączony przez autorów koncepcji z proteuszowością kariery.

Wykres 1. Macierz profili kariery proteuszowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Briscoe, Hall, 2006, s. 4-18

Aż trzy, z czterech profili/typów kariery, uwzględnionych w kombinacji wymiarów kariery proteuszowej, nie traktuje się jako karier „w pełni” proteuszowych – jest tak w przypadku kariery zależnej, sztywnej i reaktywnej. **Kariera zależna** jest wzorem kariery charakterystycznym dla osób, które nie są w stanie wyznaczyć sobie priorytetów

zawodowych i nie potrafią zarządzać własną karierą (bądź nie czują takiej potrzeby) – wolą, gdy organizacja wyręcza ich w tym zakresie. Osoby, których karierę można opisać terminem **sztywna**, dążą do działania w zgodzie z własnymi wartościami, ale nie zarządzają własną karierą; z reguły mają problem z adaptacją do zadań czy wymogów edukacyjnych, jakie stawia przed nimi ich kariera. Jednostki, których kariera jest **reaktywna**, mimo zaangażowania w zarządzanie własną karierą, mają nikłe szanse na skuteczność w ramach realizacji tego procesu, co wynika w dużej mierze z braku lub słabego rozpoznania własnych priorytetów zawodowych. Wreszcie, ci, których karierę można by określić mianem **proteuszowej** – to jednostki, które potrafią sterować historią własnego życia zawodowego, są ukierunkowane na ustawiczne zdobywanie nowych doświadczeń zawodowych i edukacyjnych, co w konsekwencji wpływa na zmienność w ich karierze [Briscoe, Hall, 2006, s. 4-18].

Z zaprezentowanej kombinacji wymiarów kariery proteuszowej i charakterystyki wyłaniających się z niej typów karier można wnioskować, iż nie każda kariera, która zakłada ukierunkowanie działań zgodnie z indywidualnym systemem wartości i niezależność w kierowaniu historią własnego życia zawodowego, jest równoważna z przyjęciem przez tę karierę proteuszowej formy. Tym mianem powinno się określać wyłącznie takie kariery, w których oba czynniki osiągają wysoki poziom.

## Kariera bez granic

Podobnie jak kariera proteuszowa, termin „kariera bez granic” doczekał się na przestrzeni lat wielu znaczeń i niestety stosunkowo często był mylnie utożsamiany wyłącznie z fizyczną mobilnością jednostki, polegającą na przekraczaniu organizacyjnych granic. A przecież w zamyśle autorów od początku oznaczać miał więcej niż międzyorganizacyjną mobilność. Poza tym znaczeniem M.B. Arthur i D.M. Rousseau łączyli karierę bez granic także z [Arthur, Rousseau, 1996, s. 5-6]:

- utrzymaniem własnej „wartości rynkowej” nie tylko poprzez pracę u jednego pracodawcy (np. kariera akademicka);
- podtrzymaniem kariery przez zewnętrzne sieci powiązań i informacje (np. kariera agenta ubezpieczeniowego, REP-a);
- robieniem kariery w układzie innym niż wertykalny;
- gotowością do odrzucenia przez jednostkę określonych opcji kariery z osobistych, rodzinnych przyczyn;
- subiektywną interpretacją kariery jednostki, która może postrzegać ją w kategoriach „bezgraniczności”, nawet w warunkach strukturalnego skrępowania.

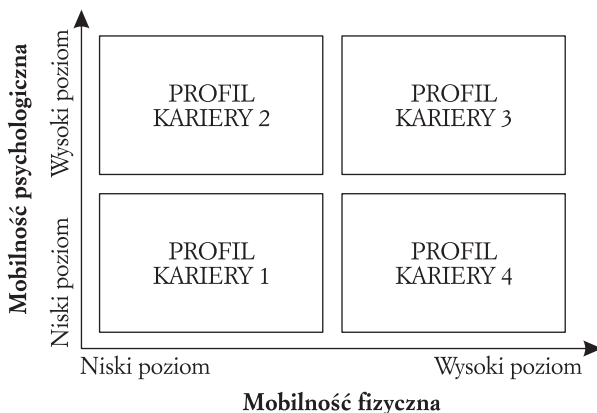
Z założenia, cechą wspólną dla wszystkich wymienionych powyżej znaczeń kariery bez granic miała być „niezależność od” tradycyjnych sposobów rozumienia i wyznaczania karier w organizacji [Arthur, Rousseau, 1996, s. 5- 6].

Problemy z niejasno określonym zakresem definicyjnym pojęcia skłoniły w ostatnich latach jego autora do redefinicji i doprecyzowania znaczenia terminu „kariera bez granic”. Zgodnie z ostatnią konceptualizacją, kariera bez granic nadal oznacza przekraczanie wielu barier, ale łączy w sobie różne wymiary, a mianowicie [Sullivan, Arthur, 2006, s. 19-29]

- mobilność fizyczną – oznaczającą przekraczanie przez jednostkę określonych barier (np. zmiany prac, pracodawców, branż) i
- mobilność psychiczną – związaną ze zdolnością jednostki do dokonywania przejść/zmian w karierze i jej otwartością na te zmiany.

Podobnie jak w przypadku kariery proteuszowej, i tutaj poczyniono założenie, iż mobilność fizyczna i psychologiczna jednostki może osiągać różne poziomy (wysoki i niski), w wyniku czego powstał analogiczny model profili kariery bez granic, który prezentuje wykres 2.

Wykres 2. Macierz profili kariery bez granic



Źródło: Sullivan, Arthur, s. 19-29

W przeciwieństwie do modelu profili kariery proteuszowej, twórcy modelu kariery bez granic (Arthur, Sullivan) nie nadali nazw wyłonionym profilom kariery, ale opracowali ich krótkie charakterystyki.

**Profil kariery 1 – niska mobilność fizyczna i psychologiczna**, może być charakterystyczny dla osób zadowolonych z dotychczasowego przebiegu własnej kariery i aktualnej pozycji zawodowej lub osób dysponujących specjalistyczną wiedzą, atrakcyjną dla

niewielu pracodawców (np. inżynier NASA); z drugiej strony, niska mobilność fizyczna i psychologiczna może także cechować osoby o niskich kompetencjach zawodowych.

**Profil kariery 2 – wysoki poziom mobilności psychologicznej i niska mobilność fizyczna**, to profil, który mógłby opisywać tych, którzy dążą do bycia „zatrudnialnym” bez zmiany pracodawcy, czyli podejmują wysiłki, by stać się „atrakcyjnym zawodowo” pomiotem w oczach potencjalnych pracodawców. Wspomniany profil kariery może być także charakterystyczny dla osób podejmujących aktywność pozazawodową, stwarzającą szansę na osobisty rozwój i satysfakcję.

**Profil kariery 3 – wysoki poziom mobilności fizycznej i niski psychologicznej**, ten profil kariery jest specyficzny dla osób często zmieniających pracę, ale nie dążących poprzez tę zmianę do osiągnięcia psychologicznych korzyści. Zmiana pracy, zawodu czy pracodawcy często oznacza dla takich osób możliwość wykonywania pracy w nowym otoczeniu (przeźrzeni geograficznej) i lepsze wynagrodzenie, ale niekoniecznie satysfakcję z pracy czy poczucie spełnienia.

**Profil kariery 4 – oznaczający wysoką mobilność fizyczną i psychologiczną**, jest specyficzny dla osób dokonujących wielu zmian w karierze, tzw. nomadów kariery – mobilnych w wyniku przyjęcia proaktywnej postawy, ukierunkowania na doskonalenie siebie i rozwijanie sieci kontaktów społecznych [Cadin, Bailly-Bender, Saint-Gieniez, s. 228-255]. Zdarza się, że liczne zmiany w karierze jednostki nie są zgodne z oczekiwaniami zewnętrznych obserwatorów jej kariery (rodziny, przyjaciół) i mają sens tylko dla konkretnego „aktora kariery”. Jednakże taka właśnie jest kariera bez granic – subiektywnie odczuwana przez jednostkę (choć należy zauważyć, że może również stanowić efekt obiektywnego spojrzenia na karierę jednostki przez innych; zwłaszcza wtedy, gdy inni dostrzegają jej wysoki poziom fizycznej mobilności).

Przedstawiona kombinacja wymiarów kariery bez granic i charakterystyka wylaniających się z niej profili karier, tak jak w przypadku kombinacji wymiarów kariery proteuszowej, ukazują po raz kolejny złożoność problemu i konieczność zachowania dystansu w stosunku do radykalnych twierdzeń o proteuszowości czy bezgraniczności kariery jednostki.

Ponadto, posługując się terminem kariery bez granic, należy zawsze uwzględnić jego metaforyczne, a nie literalne znaczenie i nie traktować „bezgraniczności” kariery dosłownie. Przekraczanie granic nie jest bowiem równoważne z ich zanikaniem. Osoby, które przekraczają np. granice konkretnej organizacji, nadal pozostają „w granicach” określonego zawodu czy branży. Być może słusze byłoby zastąpienie terminu „kariera bez granic” pojęciem kariery przekraczającej granice (*ang. boundary-crossing career*) [Inkson, 2006, s. 48-63].

## Hybrydowe profile karier

Wiele osób może twierdzić, iż ich historie życia zawodowego są dalekie od określania ich mianem kariery bez granic czy proteuszowej, bo np. od kilku lat nie zmienili firmy, w której pracują. Inni mogą uważać, iż omawiane koncepcje kariery są adekwatne do opisu karier elitarnych specjalistów, którzy mają możliwość zmieniania kariery zgodnie z własną wolą. Dotychczasowa zawilść terminów rzeczywiście mogła utrudniać postrzeganie własnej kariery w kategoriach bezgraniczności czy proteuszowej zmienności [Briscoe, Hall, 2006, s. 1-3]. Ich uszczegółowienie, wyznaczenie konkretnych wymiarów, a zwłaszcza rozstrzygnięcie sporu dotyczącego relacji pomiędzy opisywanymi koncepcjami kariery, umożliwia jednak ich wykorzystanie w celu empirycznej eksploracji karier współczesnych.

Ostateczne (aktualne do chwili obecnej) założenia autorów koncepcji sugerują, iż są one spokrewnionymi, ale niezależnymi koncepcjami kariery (każda z nich uwzględnia odmienne jej wymiary).

W większości przypadków faktycznie trudno kategorycznie stwierdzić, czy jednostka „robi” karierę bez granic czy proteuszową [Briscoe, Hall, 2006, s. 1-3]. Trudność wyłonienia w rzeczywistości „czystego typu” kariery bez granic czy proteuszowej nie powinna jednak zaskakiwać; kariery ludzi mogą przecież łączyć w sobie poszczególne wymiary obu omawianych koncepcji.

Kombinacja wymiarów kariery bez granic i kariery proteuszowej prowadzi zatem do wyłonienia szeregu profili karier, charakteryzujących się różnym poziomem „bezgraniczności” i „proteuszowego kształtu”. J.P. Briscoe i D.T. Hall wyróżnili (korzystając z przedstawionych wcześniej macierzy profili kariery proteuszowej i kariery bez granic) aż szesnaście możliwych kombinacji, z których każda wyznacza odmienny profil kariery. Odmienność poszczególnych profili wynika ze zróżnicowania karier pod względem dwóch wymiarów charakterystycznych dla kariery bez granic: mobilności fizycznej i psychologicznej, oraz dwóch wymiarów specyficznych dla kariery proteuszowej, tj. ukierunkowania na działania związane z kształtowaniem kariery w zgodzie z własnymi wartościami i niezależności w tym zakresie.

Autorzy kombinacji wymiarów kariery bez granic i kariery proteuszowej założyli, iż niektóre z kombinacji wymiarów omawianych karier znajdują odzwierciedlenie w rzeczywistości, pozostałe natomiast zaliczyli do sfery „potencjalnych możliwości”. Do grona realnych kombinacji Briscoe i Hall zaliczyli osiem, na podstawie których wyłonili następnie osiem hybrydowych profili karier.

Tabela 1. Hybrydowe profile karier

<b>Kariera proteuszowa:</b> poziom ukierunkowania działań zgodnie z wartościami	<b>Kariera proteuszowa:</b> poziom zarządzania własną karierą	<b>Kariera bez granic:</b> poziom mobilności fizycznej	<b>Kariera bez granic:</b> poziom mobilności psychologicznej	<b>Hybrydowe profile karier</b>
niski	niski	niski	niski	Uwięziony/zagubiony
niski	wysoki	niski	niski	Umocniony
niski	niski	niski	wysoki	Wędrowiec
niski	wysoki	wysoki	niski	Idealista
wysoki	niski	wysoki	niski	Człowiek organizacji
wysoki	wysoki	wysoki	niski	Stały, solidny obywatel
wysoki	niski	wysoki	wysoki	Wynajęta broń/ dłoń
wysoki	wysoki	wysoki	wysoki	Proteuszowy architekt kariery

Źródło: Briscoe, Hall 2006, s. 4-18

Hybrydowe profile kariery, jak wynika z tabeli 1, różnią się poziomem „bezgraniczności” i „zmienności”, a charakterystyka poszczególnych karier przedstawia się następująco [Briscoe, Hall, 2006, s. 4-18]:

**1. Uwięziony/zagubiony profil kariery** (*lost/trapped*); specyficzny dla osób słabo zaangażowanych w zarządzanie własną karierą, których działania są sterowane indywidualnym systemem wartości, niemobilnych ani w sensie fizycznym, ani psychologicznym. Wszystko to przyczynia się do „otwierania się” przed nimi ograniczonych perspektyw, nad którymi na dodatek mają niewielkie możliwości kontroli. W takiej sytuacji zadaniem aktora kariery jest szybkie reagowanie na to, co umożliwi otoczenie – po to, by po prostu przetrwać. Z powodu pasywności i braku zdolności dostrzegania możliwości istniejących poza granicami organizacji [Arthur, 1999, za: Briscoe, Hall, 2006, s. 4-18] osoby te „zmuszone są” są do reaktywności zamiast proaktywności w działaniach związanych z kształtowaniem ich własnej kariery [Seibert, Crant, Kramer, 1999, za: Briscoe, Hall, 2006, s. 4-18]. Sukces w karierze osób o tym profilu stanowi efekt sprzyjających okoliczności i ma niewiele wspólnego z kontrolą z ich strony.

**2. Umocniony profil kariery** (*fortressed*); opisuje karierę tych, którzy są świadomi własnych wartości, lecz jednocześnie wykazują się brakiem elastyczności w działaniach związanych z kształtowaniem własnej kariery oraz nie dostrzegają szans wynikających z przekraczania psychologicznych i fizycznych granic. Aktorów kariery zaliczanych do tego profilu kariery satysfakcjonują takie warunki kariery, które w dużym procencie odpowia-



dają ich wartościom i gwarantują stabilizację. Znalezienie organizacji, z którą mogą się na dłużej związać i realizować działania zgodne z ich indywidualnym systemem wartości, sprzyja osiągnięciu przez nich satysfakcji.

**3. Profil kariery, określany mianem „wędrowca/tułacza”** (*wanderer*); odnosi się do osób przekraczających bariery fizyczne, ale nie psychologiczne, które ponadto osiągają niski poziom zachowań związanych z wymiarami kariery proteuszowej. „Wędrowcy” wykorzystują większość nadarzających się okazji, a bariery czasowo-przestrzenne nie stanowią dla nich żadnego ograniczenia. Problemem aktorów kariery tego typu jest fakt, iż ich psychologiczna mobilność jest mniej wyrafinowana niż mobilność fizyczna. Dodatkowo, z powodu niskiego poziomu obu wymiarów kariery proteuszowej, karierą „wędrowców” sterują okoliczności, a nie ich zamierzone działania. Posługując się przenośnią, osoby o tym profilu kariery to autostopowicze, często zmieniający samochody i podwożących ich kierowców, ale nie do końca świadomi celu swojej podróży.

**4. Profil kariery określany mianem „idealisty”** (*the idealist*); charakterystyczny dla osób, które dążą do działania w zgodzie z własnymi wartościami i są psychologicznie mobilne, jednak nie zarządzają własną karierą i nie są mobilne fizycznie. Przykładem osoby o tym profilu może być ktoś, kto pragnie konsultować określone kwestie z ludźmi z całego globu (wykorzystując narzędzia informatyczne), ale nie jest skłonny do opuszczenia (nawet tymczasowo) własnego miejsca pracy. Wyzwaniem dla takiego aktora kariery jest znajdowanie miejsc pracy, które nie będą zmuszały go do elastyczności w zakresie przemierzania przestrzeni geograficznej, a jednocześnie stworzą bezpieczne warunki rozwoju jego kariery, które będą zgodne z jego indywidualnym systemem wartości.

**5. Profil kariery, określany mianem „człowieka organizacji”** (*organizational man/woman*); specyficzny dla ludzi, których działania nie są w pełni ukierunkowane przez ich wartości (które są raczej słabo skryształizowane), choć skłonnych do zarządzania własną karierą. Osoby o profilu organizacyjnym są mobilne psychologicznie, ale już nie fizycznie – chętnie przekraczają bariery psychologiczne i jednocześnie nie chcą się ruszać z miejsca. Ludzie organizacji przedkładają wartości innych (z reguły firmy) ponad własne. Ludzie o tym profilu kariery z jednej strony wpływają na sukces firmy, z drugiej poprzez „uśpienie” własnych wartości i celów nie rozwijają siebie w wymiarze indywidualnym, przez co w konsekwencji nie stanowią w pełni cennego zasobu organizacji.

**6. Profil kariery, zwany „stały/solidny obywatel”** (*solid citizen*); kariera „stałego obywatela” jest „proteuszowa”, ale nie w pełni „bezgraniczna” – z różnych powodów (preferencji/okoliczności) nie jest on mobilny fizycznie. Wielu współczesnych aktorów kariery wydaje się wpisywać w profil „stałego obywatela”; pragnie wykorzystywać liczne nadarżające się okazje, lecz z racji ograniczeń mobilności (np. choroby, sytuacja materialna, rodzinna) nie jest im to dane. Wyzwaniem dla „stałego obywatela” jest poszukiwanie pracy

zgodnej z indywidualnymi wartościami, gwarantującej określony poziom autonomii oraz zaspokajającej jego ciekawość i chęć uczenia się.

**7. Profil kariery, określany terminem „wynajęta broń/dłoń”** (*hired gun/hand*); ludzie o tym profilu kariery są „bezgraniczni” w sensie psychologicznym i fizycznym; potrafią też zarządzać własną karierą, ale i w nikłym stopniu dążą do działania w zgodzie z własnymi wartościami. Briscoe i Hall, posługując się przenośnią, twierdzą: „ich broń i dłoń są do wynajęcia, ale nie serce”. Podstawowym wyzwaniem dla „wynajętej broni” jest znalezienie pracy, która będzie satysfakcjonująca ze względu na nagradzanie określonych umiejętności, ale nie koniecznie takiej, która pozwoli na kreację historii zatrudnienia zgodnej z indywidualnym systemem wartości.

**8. Profil kariery, zwany „architekt kariery proteuszowej”** (*protean career architect*); ostatni z opisywanych profili kariery łączy się z karierą, która stanowi wyjątkową kombinację wszystkich wymiarów kariery bez granic i kariery proteuszowej. „Architekt kariery proteuszowej” to osoba o otwartym umyśle, w pełni świadoma tego, co ma dla niej wartość, proaktywna, sterująca własnym życiem (w tym zawodowym), której działania nie są ograniczone do jednego miejsca. Wyzwanie dla osoby o tym profilu kariery stanowi wyłącznie znalezienie miejsca/obszaru, gdzie będzie ona mogła najlepiej spożytkować swoje kompetencje. Należy jednak zauważyć, że „architekt kariery proteuszowej” jest stosunkowo rzadko spotykanym wzorem kariery.

## Implikacje praktyczne

Podjęty w ostatnich latach przez badaczy kariery wysiłek, zmierzający w kierunku doprecyzowania zakresów definicyjnych omawianych w niniejszym artykule pojęć i tym samym próbą wyjścia poza ich metaforyczne znaczenie, przyczynił się do wyznaczenia ram dla przyszłych badań empirycznych. Pierwsze próby empirycznych badań proteuszowości i bezgraniczności karier, z wykorzystaniem autorskich skal pomiarowych, stanowią niewątpliwie cenny wkład w dotychczasowy dorobek prac, skoncentrowanych wokół problematyki kariery [Briscoe, Hall, Frautschy DeMuth, 2006, s. 30-47]. Wciąż istnieje jednak paląca potrzeba prowadzenia empirycznych eksploracji, pozwalających na rozpoznanie zróżnicowania we współczesnych karierach. Jeśli założyć, iż ważne jest badanie, czy współczesne kariery przybierają proteuszową i/lub bezgraniczną formę, to faktycznie należy skoncentrować wysiłki na rozpoznaniu, jakie profile karier, wynikające z kombinacji wymiarów kariery proteuszowej i bez granic oraz z kombinacji wymiarów obu omawianych karier, występują w rzeczywistości.

Zainteresowanie w ostatnich latach problematyką nowych karier i prowadzeniem empirycznych badań w tym obszarze wynika z licznych zmian w otoczeniu organizacji, takich jak: globalizacja, informatyzacja, rozwój technologii, jak również zmian, ja-

kie zachodzą wewnątrz przedsiębiorstw (np. dehierarchizacja, *dowsizing*). Wspomniane zmiany wpływają nie tylko na sposób funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, lecz przyczyniają się także do zmian w postawach i zachowaniach aktywnych zawodowo jednostek, które stają się bardziej świadome swojej roli w procesie kształtowania własnej kariery zawodowej i niejednokrotnie bardziej skłonne do przekraczania różnych barier i granic.

Uzasadnione, jako potencjalny obszar badawczy, wydaje się także rozpoznanie motywów przyjmowania przez aktywne zawodowo jednostki proteuszowej i bezgranicznej postawy, jak również badanie motywacji do kształtowania własnej kariery i sposobów zarządzania własną karierą. Interesujące z naukowego i praktycznego punktu widzenia może być także rozpoznanie motywacji do kształtowania własnej kariery w odniesieniu do poszczególnych hybrydowych profili karier (zaprezentowanych w niniejszym artykule).

Dodatkowo, warto zwrócić uwagę na fakt, iż uszczegółowienie zakresów definicyjnych pojęć: kariera proteuszowa i kariera bez granic, jak również rozważenie możliwych kombinacji wymiarów obu karier stwarzają także szanse rozpoznania głównych wyzwań, jakie stają się udziałem aktora kariery, i pozwalają na identyfikację kluczowych zadań, stojących przed podmiotami zaangażowanymi w proces wspierania kształtowania kariery jednostki (np. organizacji, mentorów, biur karier, biur doradztwa personalnego, rodziny). Wiedza o poziomie zaangażowania jednostki w zarządzanie własną karierą, ukierunkowaniu jej działań przez system wartości oraz skłonności do przekraczania fizycznych i mentalnych granic może okazać się wyjątkowo cenna dla organizacji, pozwalając na lepsze zrozumienie jej kariery oraz wyznaczanie bardziej adekwatnych sposobów i środków wspierających tę karierę.

## Literatura

- Arthur M.B., Rousseau D.M. (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”, vol. 69.
- Briscoe J.P., Hall D.T., Frautschy DeMuth R.L. (2006), *Protean and boundaryless careers: An empirical exploration*, „Journal of Vocational Behavior”, vol. 69.
- Cadin L., Bailly-Bender A.F., Saint-Gieniez V. (2000), *Exploring boundaryless careers in the French context*, [w:] Peiperl M., Arthur M.B., Goffee R., Anand N. (red.), *Career creativity: Explorations in the re-making of work*, Oxford University Press, Oxford.
- Hall D.T. (2006), *Special section on boundaryless and protean careers: Next steps in conceptualizing and measuring boundaryless and protean careers*, „Journal of Vocational Behavior”, vol. 69.
- Inkson K. (2006), *Protean and boundaryless careers as metaphors*, „Journal of Vocational Behavior”, vol. 69.

Sullivan S.E. , Arthur M.B. (2006), *The evolution of boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility*, „Journal of Vocational Behavior”, vol. 69.

---

Monika Rutkowska – asystent w Zakładzie Systemów Motywacji w Katedrze Systemów i Metod Zarządzania Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego w Katowicach. Zainteresowania naukowe: zarządzanie zasobami ludzkimi, w tym przede wszystkim zarządzanie karierą zawodową (z perspektywy indywidualnej i organizacyjnej).