

Piotr Bohdziewicz

Współczesne kariery zawodowe: od modelu biurokratycznego do przedsiębiorczego

Przeobrażenia zachodzące we współczesnej gospodarce powodują m.in. głębokie zmiany modeli i mechanizmów realizowania karier zawodowych. Tradycyjny typ kariery zawodowej realizowany był w ramach jednej (lub niewielu) organizacji, a strategia karierowa była oparta na modelu biurokratycznym i polegała na spełnianiu przez jednostkę odgórnie zdefiniowanych formalnych wymogów awansu stanowiskowego. Współcześnie kształtuje się nowy typ kariery zawodowej. Ich trajektorie zawierają wiele tranzycji międzyorganizacyjnych, a także tranzycji do nowych specjalności i form zatrudnienia. Badania przeprowadzone wśród polskich informatyków wykazały, że w tej grupie zawodowej kariery nowego typu są realizowane przede wszystkim przez najmłodsze generacje specjalistów. Można się jednak spodziewać, że w najbliższych latach nowe wzory karier zawodowych będą się upowszechniać i gruntować nie tylko wśród polskich specjalistów IT, ale procesy te stopniowo obejmować będą także inne zawodowe rynki pracy. Niewątpliwie zjawisko to będzie stanowiło trudne wyzwanie dla organizacji XXI wieku.

Słowa kluczowe: kariera zawodowa (*career*) psychologiczny kontrakt zatrudnienia (*psychological employment contract*) biurokratyczny/przedsiębiorczy model kariery zawodowej (*bureaucratic/entrepreneurial career model*)

Transakcyjny kontrakt zatrudnienia jako podstawa współczesnej kariery zawodowej

Kariery zawodowe jednostek kształtują się zawsze w ramach wyznaczanych przez typ psychologicznego kontraktu zatrudnienia [Sturges i in., 2008]. Jego istotę stanowią formułowane przez każdą ze stron stosunku zatrudnienia przekonania o wzajemnych powinnościach oraz oczekiwania odnoszące się do poziomu realizowania ważnych dla nich potrzeb i interesów [Rousseau, 2000].

W organizacjach działających w warunkach względnie stabilnego otoczenia najczęściej pomiędzy pracownikiem a pracodawcą kształtował się tzw. relacyjny psychologicz-

ny kontrakt zatrudnienia (relacja pełnego podporządkowania pracownika pracodawcy). Polegał on na wymianie pracowniczej lojalności wobec organizacji i zaangażowania w realizowanie jej interesów na bezpieczeństwo zatrudnienia, utożsamiane najczęściej z perspektywą tworzoną przez zawarcie umowy o pracę na czas nieokreślony oraz możliwością realizowania kariery wewnątrzorganizacyjnej. Pracodawca natomiast oferował pracownikowi ścieżki kariery zawodowej wraz z instrumentarium umożliwiającym ich pokonywanie. Gratyfikacje uzyskiwane przez pracownika były dość stabilne i zależały przede wszystkim od faktu członkostwa w organizacji, a dopiero w dalszej kolejności od indywidualnych osiągnięć w pracy.

Fundamentem tradycyjnej kariery zawodowej był psychologiczny kontrakt zatrudnienia typu relacyjnego. Czynił on z pracodawcy zasadniczy podmiot decydujący o kształcie i dynamice rozwoju indywidualnej kariery pracowników. Trajektoria jej przebiegu zamykała się w wewnętrznej przestrzeni jednej lub niewielu organizacji i cechowała się linearnością oraz względną przewidywalnością. Zasadnicze mechanizmy jej rozwoju (odgórnie oferowany pracownikowi awans w strukturach wertykalnych bądź horyzontalnych), a w konsekwencji także parametry określające osiągnięty indywidualny sukces karierowy, były wprost zależne od manifestowanej przez pracownika postawy lojalności wobec zatrudniającej go organizacji.

Współcześnie jednak intensyfikujące się procesy konkurencji gospodarczej, coraz częściej o wymiarze globalnym, spowodowały głęboką niestabilność w funkcjonowaniu większości organizacji. Nie są one już w stanie wywiązywać się z tradycyjnie uformowanego relacyjnego kontraktu zatrudnienia. W tej nowej jakościowo sytuacji poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia pracownik jest zmuszony kreować dla siebie niejako na własną rękę i na własną odpowiedzialność. Przestaje on odczuwać silny związek z konkretną organizacją, w której znajduje aktualnie zatrudnienie, ale raczej buduje swoją tożsamość jako właściciela określonego kapitału kompetencji zawodowych. Zanika typowa dla tradycyjnego psychologicznego kontraktu zatrudnienia lojalność wobec pracodawcy, ustępując miejsca konieczności budowania przez pracownika osobistej reputacji jako profesjonalisty w określonej dziedzinie.

Stosunki między pracobiorcą i pracodawcą opierają się współcześnie coraz częściej na regułach nowego, transakcyjnego psychologicznego kontraktu zatrudnienia. Jest on w swojej istocie wymianą krótkookresowego raczej zaangażowania pracobiorcy w realizację celów organizacyjnych na możliwości indywidualnego rozwoju zawodowego. Pojawia się zatem także nowy typ kariery zawodowej. Polega ona na radykalnej zmianie sytuacji realizatora kariery, który przestaje „przylegać” do jednej organizacji, ale kształtuje swoją biografię zawodową w znacznie szerszej przestrzeni. Częstokroć przy tym funkcjonuje w różnych elastycznych formach zatrudnienia, w tym w formach kontraktowych.

Poczynając od przełomu lat 80. i 90. XX stulecia, na skutek dostosowywania się organizacji do wymogów konkurencyjności globalnej (m.in. *downsizing*, implementowanie nowoczesnych technologii), coraz wyraźniej rysuje się niemożność wywiązywanie się przez nie ze zobowiązań wynikających z tradycyjnego psychologicznego kontraktu zatrudnienia. S.L. Dolan i R.S. Schuler [1994, s. 388] już dość dawno (pod koniec lat 80.) zaobserwowali, że na skutek tych przemian radykalnie zmniejsza się lojalność pracowników wobec zatrudniających ich organizacji. W rezultacie ci pierwsi wykazują zwiększoną skłonność do zmiany pracodawcy. Zjawisko to wyraźnie nasiliło się w latach 90., a obecnie stanowi charakterystyczną cechę stosunków zatrudnienia.

W literaturze dotyczącej karier zawodowych i ich przemian dość powszechnie pojawiły się stwierdzenia, że tradycyjny paradygmat w tym zakresie nie przystaje już ani do współczesnych realiów organizacyjnych, ani do realiów rynku pracy z przełomu wieków [Dyer, Humphries, 2002, s. 3]. Koncepcja kariery, sytuująca ją w obrębie jednej lub niewielu organizacji wraz z linearnie zdefiniowaną mobilnością pracowniczą, zdaniem takich badaczy, jak L. Cohen, M. Mallon [1999], H. Maguire [2002], K. Inkson [2001], Y. Baruch [1999] czy D. T. Hall [2004], już nie odzwierciedla faktycznych wzorców kariery rozwijających się od ostatniej dekady minionego stulecia.

Wielce znamienne i często cytowane jest powiedzenie D.T. Halla [1996, s. 4], stanowiące zarazem chwytliwy tytuł książki napisanej pod jego redakcją: „Kariera umarła. Niech żyje kariera” (*Career is dead, long live the career*). W tym lapidarnym sformułowaniu Hall eksponuje fakt zaistnienia w sferze rynku pracy, zatrudnienia i karier zawodowych zasadniczego przełomu paradygmatycznego: odchodzi oto w przeszłość kariera ściśle powiązana z organizacją i oparta na tradycyjnym kontrakcie zatrudnienia, a pojawia się nowy typ kariery, która całkowicie i z ponoszeniem za nią pełnej odpowiedzialności zarządzana jest przez jej indywidualnego realizatora.

Kryzys tradycyjnego relacyjnego kontraktu zatrudnienia spowodował przesunięcie akcentów ważności z wewnętrznego ku zewnętrznemu rynkowi pracy, tak w optyce organizacji (m.in. konieczność rozwijania elastycznych form zatrudnienia jako warunek efektywnego adaptowania się organizacji do zmian następujących w otoczeniu), jak i w optyce pracowników (m.in. zwiększona nietrwałość bytu współczesnej organizacji jako pracodawcy, wymuszone przez realia rynku pracy częste zmiany miejsc i form zatrudnienia). Tak więc szeroki zewnętrzny rynek pracy staje się coraz istotniejszym tłem dla rozwoju współczesnych karier zawodowych [Cappelli, 1999].

S.E. Sullivan i R. Emerson [2000] wskazują na trzy najważniejsze kierunki zmian charakteryzujących proces przechodzenia od karier tradycyjnych do współczesnych, opartych na indywidualnej przedsiębiorczej niezależności. Jest to zatem (a) kształtowanie się lojalności typu profesjonalnego w miejsce lojalności organizacyjnej, (b) orientacja jednostki bardziej na osiąganie nagród wewnętrznych, a nie zewnętrznych, (c) w proce-

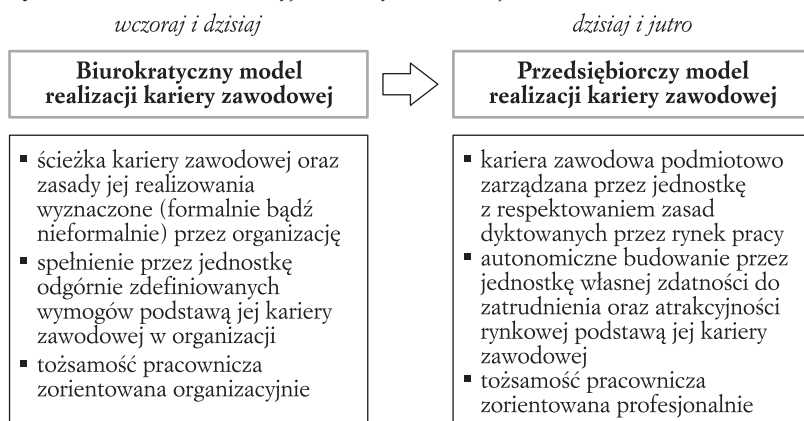
sie realizacji kariery zawodowej poleganie raczej na sobie, a nie na zatrudniającej jednostkę organizacji.

Jak podkreślają S. O'Mahony i B.A. Bechky [2006], kariery zawodowe przebiegające na zewnętrznych rynkach pracy charakteryzują się wysokim stopniem nieprzewidywalności, wymagają zatem ze strony ich realizatorów stałych działań autokontrolnych. Wymienione autorki, dokonawszy podsumowania wyników różnych badań nad najważniejszymi warunkami umożliwiającymi jednostce budowanie kariery zawodowej na zewnętrznym rynku pracy konkludują, że dwa z nich mają znaczenie pod tym względem istotne:

- posiadanie indywidualnej zdolności do bycia zatrudnionym (*employability*), tworzonej na bazie kompetencji zawodowych jednostki, zwłaszcza o charakterze przenośnym, stopnia jej włączenia się w struktury zawodowych i społecznych sieci kontaktów, a także jej umiejętności autopromocyjnych na zewnętrznym rynku pracy;
- posiadanie spójnej tożsamości profesjonalnej, wynikającej z ciągłości wcześniejszych praktycznych doświadczeń zawodowych (znaczenie tego czynnika potwierdzają m.in. H. Ibarra i K. Linebeck [2005]).

Przeobrażenia zachodzące w ramach współczesnej kariery zawodowej są na tyle głębokie, że można wręcz mówić o kształtowaniu się nowego paradygmatu w tym zakresie. Najważniejsze płaszczyzny tego procesu skrótkowo ilustruje rys. 1.

Rysunek 1. Modele realizacyjne kariery zawodowej



Źródło: opracowanie własne

Kariery zawodowe oparte na transakcyjnym kontrakcie zatrudnienia

Obserwacja zachodzących współcześnie przemian w sferze karier zawodowych przynosi złożony obraz tych procesów. Formułowane są różne koncepcje i modele dotyczące cha-

rakteru nowych karier oraz kształtujących je mechanizmów. Jedne z tych teorii zdają się przywiązywać większe znaczenie do jakościowych przemian w zakresie obiektywnych, zewnętrznych aspektów kariery (koncepcja kariery „zygzakowej” M.C. Batesona [1999], kariery portfoliovej T. Cawseya, G. Deszca i M. Mazerolle [1995], kariery „bez granic” M.B. Arthura i D.M. Rousseau [1996], czy kariery „kalejdoskopowej” L.A. Mainiero i S.E. Sullivan [2005]), inne w większej mierze koncentrują się na aspektach subiektywnych kariery, jak koncepcja kariery proteańskiej D.T. Halla i J.E. Mossa [1998], koncepcja kariery „inteligentnej” M.B. Arthura, P.H. Clamana i R. DeFillippi [1995], czy kariera niezależnego agenta C. Heckshera [1995].

Istotą koncepcji kariery zmiennej jest wysoki stopień elastyczności i adaptacyjności jednostki do sytuacji panującej na rynku pracy. D.T. Hall [1998] karierę tę określił metaforycznie mianem proteańskiej (*protean career*), od postaci mitologicznego greckiego boga Proteusza posiadającego zdolność dowolnego, adaptacyjnego odmieniania swojej fizycznej postaci. Jej charakterystyczne wyróżniki w stosunku do kariery tradycyjnej przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Zestawienie porównawcze cech kariery tradycyjnej oraz kariery proteańskiej

Wymiar deskryptywny	Cechy kariery tradycyjnej	Cechy kariery proteańskiej
Odpowiedzialność za zarządzanie karierą	organizacja	jednostka
Kluczowe wartości	awans	niezależność rozwój zawodowy
Akceptacja mobilności	niska	wysoka
Kryteria sukcesu	poziom hierarchiczny stanowiska płaca	sukces psychologiczny
Kluczowe postawy	zaangażowanie organizacyjne	zaangażowanie profesjonalne

Źródło: Hall, *Careers in organizations*, Glenview, 1976; Scott, Foresman, s. 201

Jak podkreślają R.A. Young i A. Hollin [2000, s. 8], kluczowym dylematem realizatora współczesnej kariery zawodowej okazuje się problem jego tożsamości. D.T. Hall wielokrotnie podkreśla, że koniecznym, choć niewystarczającym warunkiem odniesienia indywidualnego sukcesu w karierze typu proteańskiego jest posiadanie przez jednostkę dwu istotnych metakompetencji [Hall, 1986]. Pierwszą z nich jest rozwinięte, jasno skrytalizowane poczucie tożsamości profesjonalnej (*identity*), polegające na definiowaniu siebie raczej w kategoriach wykonywanego zawodu, a nie w kontekście przynależności organizacyjnej. Drugim warunkiem sukcesu karierowego jest zdolność jednostki do ada-

ptowania się do wymogów generowanych w sferze zatrudnienia oraz dyktowanych przez rynek pracy (*adaptability*).

D. Truty [2003] formułuje natomiast listę przykładowych kompetencji o charakterze ogólnym, niezbędnych w procesie efektywnego realizowania kariery typu proteańskiego. Wśród nich wymienia m.in. umiejętności samokierowania i wyznaczania celów, komunikacyjne, budowania i podtrzymywania osobistych sieci znajomości i kontaktów, działania przedsiębiorczego, stałego uczenia się, myślenia kreatywnego oraz automarketingu.

B.W. Altman i J.E. Post [1996] zwracają uwagę na transakcyjny typ relacji łączącej realizatora kariery proteańskiej i organizację. W percepcji tego pierwszego pracodawca jawi się jako swego rodzaju klient oferujący w zamian za zaangażowanie w pracę bądź jego rezultaty możliwość indywidualnego rozwijania wiedzy i umiejętności zawodowych.

W swoim zewnętrznym przejawie trajektorie współczesnych karier zawodowych coraz częściej dynamicznie wybiegają poza ramy pojedynczego zatrudnienia [DeFillippi, Arthur, 1994], profilując się różnorodnie: jako kariery międzyorganizacyjne lub wielowariantowe pozaorganizacyjne. Przez ich porównawcze odniesienie do tradycyjnych karier, których realizacja przebiegała w ramach wyznaczonych przez wewnątrzorganizacyjny rynek pracy (*bounded careers*), owe współczesne fenomeny kariery określa się często, za M.B. Arturem [1994], jako „bez granic” (*boundaryless careers*). Są one interpretowane jako zewnętrzny wyraz coraz bardziej upowszechniającego się nowego paradygmatu zatrudnienia [Arthur, Rousseau, 1996, s. 3]. Zdaniem wymienionego autora, kariera bez granic stanowi przeciwieństwo tradycyjnego modelu kariery organizacyjnej. O ile istotną cechą tego ostatniego są uporządkowane formalnie linearne przesunięcia ku coraz wyższym/atrakcyjniejszym stanowiskom w przestrzeni jednej organizacji przy niemal całkowitym braku mobilności zewnętrznej, o tyle pojęcie kariery bez granic można odnosić do wszelkich indywidualnych trajektorii odbiegających w jakikolwiek sposób od tradycyjnego schematu. M.B. Arthur [1994] opisał karierę bez granic jako fenomen charakteryzujący się m.in.:

- mobilnością jednostki wykraczającą poza granice organizacji i poszczególnych pracodawców oraz przełamywaniem przez nią innych granic tradycyjnej kariery;
- budowaniem przez jednostkę własnej wartości rynkowej (*marketability*) liczącej się na zewnątrz aktualnie zatrudniającej ją organizacji;
- stałym pozostawianiem jednostki w strukturach zewnętrznych sieci znajomości (*networking*);
- zanikaniem granic między obszarem aktywności zawodowej a sferą życia osobistego i rodzinnego.

Bardziej rozwinięte, oparte na kompetencjach określenie kariery bez granic sformułowali nieco później R.J. DeFillippi i M.B. Arthur [1996, s. 124], przyjmując za najważniejsze jej wyróżniki:

- posiadanie przez jednostkę tożsamości profesjonalnej niezależnej od pracodawcy, intensywne akumulowanie przez jednostkę wiedzy i umiejętności zawodowych (*know how*) o charakterze przenośnym;
- rozwijanie przez jednostkę sieci niehierarchicznych i niezależnych od pracodawcy kontaktów.

Podobną listę priorytetowych deskryptorów kariery bez granic przedstawili również T. Baker i H.E. Aldrich [1996], zaliczając do nich, oprócz elementów specyfikowanych wyżej, także czynnik mobilności międzyorganizacyjnej (zwiększoną liczbę pracodawców, w relacje z którymi wchodzi jednostka).

M. Crocitto [1998], odnotowując proces przekształcania się hierarchicznych karier tradycyjnych w kariery bez granic, stwierdziła, że istotnymi wyróżnikami tych ostatnich są: „nawigowanie” jednostek między organizacjami, rynkowe weryfikowanie wartości kapitału kompetencyjnego jednostek i czynionych przez nie wyborów karierowych oraz korzystanie przez nie z sieci kontaktów typu społecznego i zawodowego.

S.N. Colakoglu [2005, s. 24] z kolei, jako zasadnicze czynniki określające karierę bez granic, traktuje częstotliwość przekraczania przez jednostkę różnego rodzaju granic, a także typ i liczbę pokonywanych barier oraz brak linearności w strukturze trajektorii karierowej.

Jak podkreślają P.H. Mirvis i D.T. Hall [1996], przekraczanie granic organizacyjnych przez realizatora kariery polega nie tylko na zmianie pracodawcy, ale także na przechodzeniu do innej branży, do innego zawodu, czy wreszcie na zmianie lokalizacji geograficznej. Jednostki także mogą przemieszczać się pomiędzy różnymi formami zatrudnienia i zmieniać je (zatrudnienie stałe *vs* czasowe, częściowy *vs* pełny czas pracy, zatrudnienie pracownicze *vs* samozatrudnienie, zatrudnienie *vs* bezrobocie). Kariera bez granic nie stanowi przeto jednego zuniformizowanego wzorca określającego jej przebieg, lecz pojęcie to odnoszone jest do wielości różnych trajektorii [Arthur, Rousseau, 1996, s. 3], odzwierciedlających szerokie zróżnicowanie jednostkowych kolei życia zawodowego [Dany i in., 2003].

Do charakterystycznych cech tych karier należy spowodowany przekraczaniem różnych typów granic brak ciągłości w ich przebiegu oraz wyraźne zindywidualizowanie kształtu ich trajektorii [Sullivan, 1999]. S.M. Littleton, M.B. Arthur i D.M. Rousseau [2000] opisują zawodową karierę bez granic przez pryzmat z jednej strony nieprzewidywalności jej przebiegu oraz narastającego na tym tle indywidualnego poczucia niepewności, z drugiej zaś podkreślają wymóg elastycznego myślenia i działania, któremu musi sprostać jednostka. Taki stan rzeczy stanowi źródło odczuwanego przez jednostkę stresu, zaś efektywne jej funkcjonowanie w sytuacji takich obciążeń jest możliwe jedynie pod warunkiem posiadania umiejętności redukcji tego rodzaju napięć [Mirvis, Hall, 1996].

R.M. Kanter [1998] zwraca uwagę na intensywny wzrost poczucia niepewności towarzyszący realizatorom karier zawodowych od ostatniej dekady minionego wieku. Stwierdza przy tym, że implementacja idei polegania na sobie samym jako jednej z zasad kształtujących paradygmat współczesnej kariery przynosi jej realizatorom korzystny dla nich bilans kosztów i zysków jedynie w warunkach względnej obfitości miejsc pracy.

S.N. Colakoglu [2005, s. 25 i nast.] rozpatruje współczesną karierę zawodową jako źródło zarówno pozytywnych, jak i negatywnych skutków dla jej realizatora. Te pierwsze wynikają z sytuacji jednostki jako autonomicznego podmiotu samostanowiącego. Należy do nich przede wszystkim niespotykana wcześniej rozległa przestrzeń swobody w zakresie indywidualnych decyzji i działań karierowych oraz możliwość równoważenia przez jednostkę swojej aktywności zawodowej z obowiązkami wynikającymi z podejmowanych ról pozazawodowych. Realizacja kariery bez granic wiąże się jednak także z indywidualnym doświadczaniem głębokiego stresu. Stanowi on konsekwencję przesunięcia ciężaru odpowiedzialności za przebieg kariery na jednostkę. Zasadniczym stresorem jest zatem brak poczucia stabilizacji i bezpieczeństwa zatrudnienia.

B.M.B. Lichtenstein, J.R. Ogilvie i M. Mendenhall [2002] eksponują cechę nielinearności jako ważny wyróżnik zawodowej kariery bez granic. Cecha ta pozostaje w ścisłym związku z gromadzeniem przez jednostkę doświadczeń nabywanych w sytuacjach przekraczania granic organizacyjnych oraz tranzycji do innych pól i domen karierowych. Nielinearność przebiegu kariery zawodowej wyraża się w tym, że kolejne jej etapy nie wymagają rozwijania indywidualnego zasobu różnych umiejętności od poziomu zerowego, ale bazują na wcześniej zakumulowanym przez jednostkę kapitale kompetencyjnym, w tym zwłaszcza na kompetencjach o charakterze przenośnym (nieliniowy efekt uczenia się). Wymienieni autorzy stwierdzają ponadto, że bieżące wyniki i korzyści uzyskiwane przez realizatorów zawodowych karier bez granic (np. przychody finansowe) częstokroć mają dla nich mniejsze znaczenie niż rozwój kompetencji.

Zasadnicze cechy kariery bez granic w opozycji do tradycyjnej kariery wewnątrzorganizacyjnej są wymienione w tabeli 2.

Tabela 2. Zestawienie porównawcze kariery organizacyjnej oraz kariery „bez granic”

Wymiar deskryptywny	Cechy kariery organizacyjnej	Cechy kariery „bez granic”
Zasada psychologicznego kontraktu zatrudnienia	zaangażowanie i lojalność w zamian za gwarancje zatrudnienia	zaangażowanie i elastyczność w zamian za możliwości rozwoju
Przekraczanie granic	kariera w jednej lub w niewielkiej liczbie organizacji	kariera w licznych organizacjach

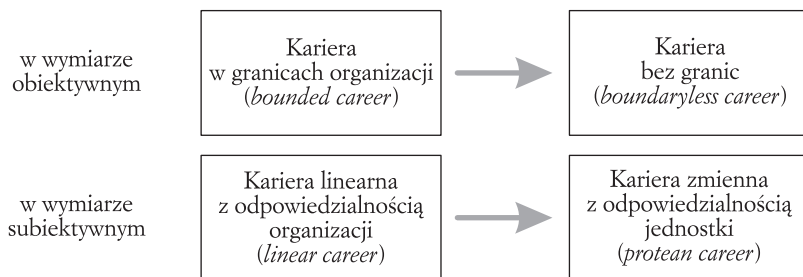
Wymiar deskryptywny	Cechy kariery organizacyjnej	Cechy kariery „bez granic”
Pożądane umiejętności	specyficzne dla konkretnej organizacji	przenośne
Ograniczenia	związane z wiekiem	związane z uczeniem się

Źródło: Sullivan, 1999, s. 458

Kariera nowego typu kształtuje się jako rezultat ukierunkowanych starań, zabiegów i wysiłku jednostki. Jak skonstatował A. G. Watts [1996, s. 46], „kariery są współcześnie wykuwane, a nie otrzymywane”. Stąd w żywotnym interesie realizatora kariery leży permanentne zdobywanie i rozwijanie kompetencji profesjonalnych, w tym takich przede wszystkim, które posiadają walor przenośności.

Zdaniem L. Grattona [2002], jak i S.E. Sullivan [1999], model kariery proteańskiej oraz model kariery bez granic stanowią dwie uzupełniające się perspektywy analizowania i opisu fenomenu współczesnej kariery zawodowej (rys. 2). Podobnie wypowiadają się J.P. Briscoe i D.T. Hall [2002], według których kariera proteańska przedstawia subiektywną perspektywę jednostki, stojącej wobec zewnętrznej rzeczywistości kariery bez granic.

Rysunek 2. Współczesne przeobrażenia kariery zawodowej



Źródło: opracowanie własne

M. Noon i P. Blyton [2002, s. 70] stwierdzili, że młode pokolenie pracowników ceni szczególnie wysoko już nie tyle stabilność zatrudnienia i stały rozwój kariery zawodowej polegający na awansowaniu na coraz wyższe stanowiska w organizacji, ile przede wszystkim możliwość wzbogacania własnych doświadczeń zawodowych i kształtowania kompetencji o charakterze przenośnym. Skłonni są oni raczej budować poczucie bezpieczeństwa własnego zatrudnienia na posiadanych umiejętnościach zawodowych, a swoją atrakcyjność rynkową potwierdzać zmieniając często pracodawców.

A. Fourier, L. Sels i M. Verbruggen [2005] zauważają, że dychotomiczny podział na kariery tradycyjne i różne formy tzw. nowych karier jest znacznym uproszczeniem rze-

czywistej sytuacji w tym zakresie. Wymienieni autorzy wyodrębniają zatem cztery wzory współcześnie realizowanych karier zawodowych (tab. 3):

- wzór tradycyjnej kariery ograniczonej (*bounded*), przebiegającej w niewielkiej liczbie organizacji (częstokroć tylko w jednej), z pogłębioną identyfikacją jej realizatora z celami i interesem pracodawcy oraz z rozwiniętą lojalnością organizacyjną; istotną preferencją karierową jednostki (kotwicą kariery w rozumieniu Scheina) jest orientacja na stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia;

- wzór kariery bez granic (*boundaryless, nomadic*), przebiegającej w stosunkowo szerokim zbiorze organizacji z zatrudnieniem opartym na różnych formach i zasadach, przy całkowitym zaakceptowaniu przez realizatora związanej z tym dużej zmienności i niestabilności;

- wzór kariery ze ścieżką monoorganizacyjną przy wewnętrznej orientacji realizatora na zmianę i elastyczność, z następującymi odmianami:

- wariant „uwięzienie, zamknięcie w pułapce” (*trapped*), gdy różne okoliczności życiowe i sytuacyjne zmuszają jednostkę do długotrwałego wiązania się z daną organizacją mimo odmiennych w tym względzie jej preferencji;

- wariant „gotowość do odejścia” (*released*), charakteryzujący się wewnętrznym nastawieniem jednostki do opuszczenia organizacji: szuka ona atrakcyjnych dla siebie szans, możliwości i okazji, dokonując mniej lub bardziej regularnej penetracji otoczenia;

- wzór kariery ze ścieżką wieloorganizacyjną przy wewnętrznej orientacji realizatora na stabilność i bezpieczeństwo zatrudnienia, z następującymi odmianami:

- wariant „nastawienie jednostki na pozostanie w organizacji” (*staying*), wyrażający się w chęci pozostania w zatrudnieniu u aktualnego pracodawcy, choć nie ma po temu możliwości; okoliczności wewnątrzorganizacyjne pełnią w tej sytuacji rolę czynnika typu *push*, zmuszając jednostkę do zmiany pracodawcy;

- wariant „bezdomność” (*homeless*), którego istotą jest permanentne poszukiwanie przez jednostkę stabilności i bezpiecznego zatrudnienia w bliżej nieokreślonej organizacji: motyw ten odgrywa rolę czynnika typu *pull*, skłaniając realizatora kariery do wielokrotnych zmian organizacji.

Poszczególne trajektorie kariery zawodowej mogą się sytuować w różnych przestrzeniach: wewnątrzorganizacyjnej, międzyorganizacyjnej oraz pozaorganizacyjnej. A. Iellatchitch, W. Mayrhofer i M. Meyer [2001] wyodrębnili zatem cztery następujące typy karier:

- **świat organizacji** (*company world*) to przestrzeń, w której przebiegają tradycyjne kariery zawodowe; zbiór pozycji możliwych do zajęcia przez jednostkę wyznaczony jest całkowicie w granicach organizacji; pozycja w hierarchii oraz perspektywa długotrwałego zatrudnienia stanowią istotną wartość, jaką organizacja może zaoferować jednostce;

Tabela 3. Wzory karier zawodowych na współczesnym rynku pracy

		Typ ścieżki kariery faktycznie realizowany			
		monoorganizacyjny		wielooorganizacyjny	
Aspiracje i preferencje karierowe	Stabilność i bezpieczeństwo	Kariera organizacyjna <i>(bounded)</i>		Nastawienie na pozostanie	Nastawienie na opuszczenie
				Chęć pozostania <i>(staying)</i>	Bezdomność <i>(homeless)</i>
Aspiracje i preferencje karierowe	Zmiana i elastyczność	Nastawienie na pozostanie	Nastawienie na opuszczenie	Kariera bez granic <i>(boundaryless)</i>	
		Uwięzienie <i>(trapped)</i>	Chęć odejścia <i>(released)</i>		

Źródło: Fourier, Verbruggen, 2005, s. 7

drabina awansu jest na ogół precyzyjnie zdefiniowana; realizatorzy kariery powinni natomiast wykazywać postawę identyfikowania się z organizacją i jej celami;

■ **niezależny mobilny profesjonalizm** (*free floating professionalism*) stanowi typ kariery zawodowej specjalistów; charakterystycznym jego wyróżnikiem jest wysoki poziom mobilności jednostek, które często zmieniają organizację jako obszar własnej aktywności zawodowej, ale pozostają w granicach swojej merytorycznej specjalizacji zawodowej, pogłębiając ją poprzez zdobywanie nowych doświadczeń i kumulowanie wiedzy oraz budując reputację osobistą w środowiskach społecznych, w których rozwijają aktywność; w danym wycinku czasu wchodzą w ścisłe związki z jedną na ogół organizacją, przy czym (w sposób jawny lub ukryty) relacje te są raczej krótkoterminowe; celem kariery zawodowej profesjonalistów jest wzrost niezależności poprzez bycie ekspertem wyspecjalizowanym w stosunkowo wąskiej dziedzinie;

■ **samo zatrudnienie** (*self-employment*) jest typem kariery zawodowej jednostek funkcjonujących niezależnie w przestrzeni pozaorganizacyjnej; świadczą oni swoje usługi na zasadzie kontraktowania różnym podmiotom gospodarczym; ten typ kariery realizują również właściciele średnich i małych firm oraz mikroprzedsiębiorstw, a zatem organizacji zatrudniających najemnych pracowników, a także jednostki działające jako jednoosobowe podmioty gospodarcze; ważnym motywem ich działalności, niezależnie od formy aktywności, jest orientacja na autonomię;

■ **chroniczna elastyczność** (*chronic flexibility*) stanowi typ kariery zawodowej charakteryzujący się orientacją na przekraczanie różnego rodzaju granic: dziedziny branżowej, organizacji, formy zatrudnienia, specjalizacji profesjonalnej, a także zawodu; tranzyjne

następują przy tym dynamicznie i niejednokrotnie bywają radykalne, a realizatorzy takiego typu kariery starają się realizować projekty o różnej treści, z różnych dziedzin, na różnych polach aktywności i dla różnych klientów.

Indywidualna zatrudnialność (*employability*) jako podstawa współczesnej kariery zawodowej

Kluczowym czynnikiem sukcesu we współczesnej karierze zawodowej jest tzw. zatrudnialność jednostki (*employability*), czyli zdolność zdobywania i utrzymywania przez nią zatrudnienia [Finn, 2000]. Pracownicy chcą podejmować zatrudnienie w takich środowiskach organizacyjnych, które są w stanie zaoferować im możliwie najlepsze warunki do rozwoju swojej zatrudnialności [Heriot, Pemberton, 1996].

M. Fugate, A.J. Kinicki i B.E. Ashforth [2004] zdefiniowali pojęcie indywidualnej zatrudnialności w trzech wymiarach: zdolności adaptacyjnych jednostki (*adaptability*), jej tożsamości karierowej (*career identity*) oraz posiadanych przez nią zasobów kapitału ludzkiego i społecznego (*human and social capital*). Możliwości adaptacyjne jednostki do zmian w środowisku karierowym polegają na jej nastawieniu wolicjonalnym oraz umiejętnościach zmiany własnych zachowań, sposobów odczuwania i myślenia w odpowiedzi na wyzwania płynące z otoczenia. Tożsamość karierowa z kolei to sposób definiowania siebie w kontekście organizacyjnym bądź zawodowym. Jego istota sprowadza się do kompetencji autoidentyfikacyjnych (*knowing – why*). Trzecim wymiarem zatrudnialności jest charakteryzujący jednostkę zasób kapitału ludzkiego, będący w istocie zbiorem kompetencji ściśle zawodowych (*knowing – how*), obejmującym wiedzę i umiejętności profesjonalne i budowanym na wielorakie sposoby (poprzez edukację, szkolenia zawodowe, zbieranie doświadczeń w toku praktycznego działania itp.). Z kolei kapitał społeczny, będący interpersonalnym aspektem zatrudnialności, stanowi sieć osobistych kontaktów i znajomości jednostki (*knowing – whom*); powiązania te funkcjonują jako układ społecznego wsparcia w różnych krytycznych sytuacjach związanych z przebiegiem kariery zawodowej [McKee-Ryan i in., 2005]. Ogólnie można stwierdzić, że w takim szerokim, trójaspektowym ujęciu poziom zatrudnialności określa sytuację jednostki na rynku pracy oraz warunkuje jej szanse na sukces w karierze [McArdle i in., 2007].

W warunkach, gdy realizator kariery ponosi pełną odpowiedzialność za jej przebieg, a sukces w tym zakresie jest zdeterminowany indywidualną zdolnością zarządzania sobą podczas całego życia zawodowego, szczególnie ważnym elementem indywidualnego kapitału kompetencyjnego stają się przenośne obszary indywidualnie posiadanej wiedzy i umiejętności profesjonalnych (*transferable work competencies*) [Nijhof, 2005].

Zdaniem I. Raemdonck [2006, s. 216], jednostka o wysokim poziomie zatrudnialności charakteryzuje się następującymi operacyjnymi wyróżnikami: (1) podejmuje wiele

inicjatyw związanych z szeroko rozumianym uczeniem się, (2) jest w stanie utrzymać swoje aktualne zatrudnienie, (3) jest w stanie uzyskać nowe zatrudnienie po fazie bezrobocia bądź w rezultacie aktywnego planowania własnej kariery.

S. E. Sullivan i R. Emerson [2000] podkreślają, że ci realizatorzy karier zawodowych, którzy nie podejmują stałego wysiłku ukierunkowanego na rozwój własnych kompetencji, stają się coraz mniej zdolni do konkurencyjności z innymi na szybko zmieniającym się rynku pracy.

P. du Gay [1996] zauważył, że charakterystycznym rysem nowego paradygmatu kariery zawodowej jest tendencja do wprowadzania przez jednostkę w strukturę rynku i promowania tam samej siebie jako swego rodzaju biznesowego przedsięwzięcia. K.E. Weick [1996] zwrócił zaś uwagę, że w warunkach gospodarki opartej na wiedzy jednostka wchodzi w rolę „agenta własnego rozwoju”, przedsiębiorczo zabiegającego o budowanie własnego kapitału kompetencyjnego, zwłaszcza poprzez uczenie się. M.E. Ginn [1998] z kolei podkreślił, że jednostki powinny być strategami własnej kariery zawodowej, autonomicznie i z ponoszeniem pełnej odpowiedzialności, podejmującymi ważne decyzje dotyczące jej rozwoju. M.A. Peiperl i Y. Baruch [1997] wyekspozowali natomiast inny, bardziej marketingowy aspekt niezbędnych działań realizatora współczesnej kariery zawodowej: musi on mianowicie efektywnie promować swoje walory profesjonalne na rynku, stając się „sprzedawcą własnych umiejętności” (*vendor of skills*). Podobną koncepcję nowego, dostosowanego do warunków gospodarki opartej na wiedzy, paradygmatu kariery zawodowej przedstawił także T.J. Peters [1997]. Istotą tego podejścia było zdefiniowanie jednostki jako menedżera własnej kariery, ustawicznie starającego się o podwyższenie swojej wartości rynkowej. Zbliżone idee przedsiębiorczości karierowej prezentowali również W. Bridges [1994], C. Hakim [1994] oraz S. Helgesen [2001].

W. Lanthaler i J. Zugmann [2000] dla zdefiniowania jakościowo nowej sytuacji jednostki realizującej swoją karierę zawodową trafnie sięgają do metafory zaczerpniętej z realiów funkcjonowania giełdy papierów wartościowych (Akcja JA): w ich ujęciu jednostka stanowi swego rodzaju jednoosobowe mikroprzedsiębiorstwo działające na rynku i oferujące tam innym podmiotom określone kompetencje zawodowe do udostępnienia (wynajęcia) bądź nabycie rezultatów ich uruchomienia. Wśród podstawowych założeń w taki sposób określonego nowego paradygmatu kariery zawodowej w ujęciu proponowanym przez Lanthalera i Zugmann można wymienić następujące:

- każda jednostka w swoim wymiarze kompetencyjno-profesjonalnym posiada określoną wartość rynkową;
- jednostka może skutecznie powiększać wartość swojego kapitału kompetencyjnego poprzez odpowiednio ukierunkowane inwestowanie w tym zakresie;
- jednostka jest w pełni niezależnym w swoich decyzjach i działaniu właścicielem oraz menedżerem posiadanego kapitału kompetencyjnego.

Funkcjonowanie jednostki na rynku pracy jako Akcji JA jest możliwe pod warunkiem posiadania przez nią trzech zasadniczych metakompetencji (w istocie postaw wobec własnej aktywności zawodowej):

- umiejętności konkurowania z innymi jednostkami na rynku pracy, polegającej na szybkim dostrzeganiu i efektywnym wykorzystywaniu różnych szans i możliwości pojawiających się w otoczeniu;
- utrzymywania postawy stałej gotowości do podejmowania aktywności zawodowej o cechach twórczych;
- utrzymywania postawy stałej gotowości do prorozwojowego, intencjonalnego inwestowania w zasoby własnych kompetencji zawodowych.

Kariery nowego typu w realiach polskiego rynku pracy

Czy i w jakim zakresie kariery zawodowe nowego typu rozwijają się w realiach współczesnego polskiego rynku pracy? Częściową odpowiedź na tak sformułowane pytanie umożliwiają wyniki badania ankietowego zrealizowanego przeze mnie w 2006 r. w dość szczególnej kategorii uczestników tegoż rynku, mianowicie wśród 394 reprezentantów zawodów informatycznych, głównie z województw: łódzkiego, mazowieckiego, kujawsko-pomorskiego, wielkopolskiego.

Najważniejsze wyniki badania przedstawiają się następująco [Bohdziewicz, 2008]:

- wśród respondentów dominowało autodefiniowanie własnej tożsamości ukierunkowane profesjonalnie (ogółem nieco ponad 70% wskazań), przy czym było ono typowe dla osób, które wchodziły na branżowy rynek pracy po 2000 r.;
- około 75% badanych informatyków preferowało transakcyjny typ kontraktu zatrudnienia, wyraźnie częściej jednak czyniły to osoby, które nie przekroczyły 40. roku życia;
- dla około 75% ankietowanych informatyków strategicznym celem aktywności zawodowej było permanentne zabieganie o rozwój i umacnianie indywidualnej zatrudnialności;
- działaniami o największym znaczeniu dla odniesienia sukcesu karierowego w zawodzie informatyka okazały się: zdobywanie praktycznych pozytywnych doświadczeń zawodowych (około 85% wskazań), stałe uczenie się (około 80% wskazań) oraz wykonywanie zadań zawodowych na możliwie najwyższym poziomie jakości (około 75% wskazań);
- w grupie badanych informatyków stwierdzono współwystępowanie realnych karier tradycyjnych („świat organizacji”) i karier z tranzycjami międzyorganizacyjnymi („mobilny profesjonalizm”) oraz z tranzycjami do różnych form zatrudnienia; ogólnie jednak trajektorie karierowe, które można było kwalifikować do typu *boundaryless*, były realizowane przez około 30% respondentów.

Można zatem stwierdzić, że kariery zawodowe polskich specjalistów IT podlegają współcześnie dynamicznie zachodzącemu procesowi zmiany paradygmatycznej: od modelu biurokratycznego ku modelowi przedsiębiorczemu. Niewątpliwie czynnikiem znacznie akcelerującym ów proces jest branżowy rynek pracy preferujący pracobiorcę. Głębokie przeobrażenia następują przede wszystkim w sferze świadomości realizatorów karier zawodowych, a w szczególności w obszarze autodefinicji tożsamościowych oraz w zakresie podstawowych preferencji karierowych, jak psychologiczny kontrakt zatrudnienia, akceptacja osobistej odpowiedzialności za przebieg kariery zawodowej oraz chęć przedsiębiorczego jej kształtowania. Podnoszenie indywidualnej zatrudnialności (nabywanie, modernizowanie, pogłębianie kompetencji) jest istotnym celem działań podejmowanych przez specjalistów IT. Jednak proteańska świadomość karierowa badanych informatyków nie znajduje jeszcze pełniejszego wyrazu w sferze praktycznej realizacji karier zawodowych. Dla znacznej ich części dość charakterystyczny zdaje się być obniżony próg tolerowania niepewności, na skutek czego realizują wewnątrzorganizacyjny wzór kariery zawodowej typu „uwięzienie”. Natomiast trajektorie karier „bez granic” pojawiają się przede wszystkim wśród najmłodszych generacji specjalistów IT.

Zasygnalizowane powyżej prawidłowości sugerują, że wśród polskich specjalistów IT w najbliższych latach będą się upowszechniać i gruntować nowe wzory karier zawodowych, o wyraźnych znamionach modelu przedsiębiorczego. Można się też spodziewać, że procesy te stopniowo obejmować będą również inne zawodowe rynki pracy. Niewątpliwie zjawisko to będzie stanowiło istotne, a zarazem trudne wyzwanie dla organizacji XXI wieku.

Literatura

- Altman B.W., Post J.E. (1996), *Beyond the social contract: an analysis of the executive view at 25 larger companies*, [w:] D.T. Hall (red.), *The career is dead. Long live the career*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Arthur M.B., Claman P.H., DeFillippi R. (1995), *Intelligent enterprise, intelligent career*, „Academy of Management Executive”, vol. 9, nr 4.
- Arthur M.B. (1994), *The boundaryless career: a new perspective for organizational inquiry*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 15, nr 4.
- Arthur M.B., Rousseau D.M. (1996), *The boundaryless career as a new employment principle*, [w:] M.B. Arthur, D.M. Rousseau (red.) *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press, New York/Oxford.
- Baker T., Aldrich H.E. (1996), *Prometheus stretches: building identity and cumulative knowledge in multiemployer careers*, [w:] Arthur M.B., Rousseau D.M. (red.), *The boundaryless career*, Oxford University Press, New York/Oxford.
- Baruch Y. (1999), *Integrated career systems for the 2000s*, „International Journal of Manpower”, vol. 20, nr 7.
- Bateson M.C. (1999), *Peripheral visions: learning along the way*, Harper Collins, New York.

- Bohdziewicz P. (2008), *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Bridges W. (1994), *Job shift: How to prosper in a world without jobs*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading.
- Briscoe J.P., Hall D.T. (2002), *The protean orientation: Creating the adaptable workforce necessary for flexibility and speed*, „Annual Meeting of the Academy of Management”, lipiec 13, Denver.
- Cappelli P. (1999), *Career jobs are dead*, „California Management Review”, nr 42(1).
- Cawsey T., Deszka G., Mazerolle M. (1995), *The portfolio career as a response to a changing job market*, „Journal of Career Planning and Employment”, vol. 56, nr 1.
- Cohen L., Mallon M. (1999), *The transition from managerial career to portfolio career: perceptions of boundarylessness*, „Work Employment and Society”, vol. 42, nr 1.
- Colakoglu S.N. (2005), *The relationship between career boundarylessness and individual well-being: a contingency approach*, Drexel University, Philadelphia.
- Crocitto M. (1998), *The boundaryless career: a new employment principle for a new organisational era*, „Academy of Management Review”, nr 23(1).
- Dany F., Mallon M., Arthur M.B. (2003), *The odyssey of career and the opportunity for international comparison*, „International Journal of Human Resource Management”, nr 14(5).
- DeFillippi R.J., Arthur M.B. (1994), *The boundaryless career: a competency-based perspective*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 15, nr 4.
- DeFillippi R.J., Arthur M.B. (1996), *Boundaryless contexts and careers: a competency – based perspective*, [w:] Arthur M.B., Rousseau D.M. (red.), *The boundaryless career*, Oxford University Press, New York/Oxford.
- Dolan S.L., Schuler R.S. (1994), *Human resources management. The Canadian dynamic*, Nelson Canada, Ontario, Scarborough.
- du Gay P. (1996), *Consumption and identity at work*, Sage Communications, London.
- Dyer S., Humphries M. (2002), *Normalising workplace change through contemporary career discourse*, „Australian e-Journal for the Advancement of Mental Health (AeJAMH)”, vol. 1, z. 3.
- Finn D. (2000), *From full employment to employability: a new deal for Britain's unemployed?*, „International Journal of Manpower”, nr 21(5).
- Fourier A., Sels L., Verbruggen M. (2005), *Career counseling in the new career era: a study about the influence of career types, career satisfaction and career management on the need for career counseling*, Social Science Research Network, Working Paper Series.
- Fugate M., Kinicki A.J., Ashforth B.E. (2004), *Employability: a psycho – social construct, its dimensions and applications*, „Journal of Vocational Behavior”, nr 65(1).
- Ginn M. E., *Underpinning professional career development through a systems analysis methodology*, „Socio-Economic Planning Sciences”, 1998, vol. 32, nr 1
- Gratton L., Zaleska K.J., de Menezes L.M. (2002), *The rhetoric and reality of the „new careers”*, Paper prepared for the Harvard Business School Conference, „Career Evolution”, London.
- Hakim C. (1994), *We are all self-employed: The new social contract for working in a changed world*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Hall D.T. (1996), *Career is dead, long live the career*, Jossey Bass., San Francisco.
- Hall D.T., Moss J.E. (1998), *The new protean career contract: helping organizations and employees adapt*, Organizational Dynamics, vol. 26, nr 3.
- Hall D.T. (2004), *The protean career: a quarter century journey*, Journal of Vocational Behaviour, vol. 65, nr 1.
- Hall D.T. (1986), *Breaking career routines: Midcareer choice and identity development*, [w:] Hall D.T. i in. (red.), *Career development in organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.

- Hecksher C. (1995), *White-collar blues: management loyalties in an age of restructuring*, Basic Books, New York.
- Helgesen S. (2001), *Thriving in 24/7: Six Strategies for Taming the New World of Work*, The Free Press, New York.
- Heriot P., Pemberton C. (1996), *Contracting careers*, „Human Relations”, 1996, nr 49(6).
- Ibarra H., Linebeck K. (2005), *What's your story?*, „Harvard Business Review”, nr 42(1).
- Iellatchitch A., Mayrhofer W., Meyer M. (2001), *The Field of Career: Towards a New Theoretical Perspective*, European Organisation Studies Group (EOSG), 17th colloquium „The Odyssey of Organising”, Lyon.
- Inkson K., Heising A., Rousseau D.M. (2001), *The interim manager: prototype of the 21st-century worker?*, „Human Relations”, vol. 54.
- Kanter R.M. (1998), *Pozyskiwanie ludzi do organizacji przyszłości*, [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.), *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa.
- Lanthaler W., Zugmann J. (2000), *Akcja JA. Nowy sposób myślenia o karierze*, Twigger, Warszawa.
- Lichtenstein B.M.B., Ogilvie J.R., Mendenhall M. (2002), *Non – linear dynamics in entrepreneurial and management careers*, „Management”, nr 5(1).
- Littleton S.M., Arthur M.B., Rousseau D.M. (2000), *The future of boundaryless careers*, [w:] Collin A., Young R.A. (red.), *The future of career*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Maguire H. (2002), *Psychological contracts: are they still relevant?*, *Career Development International*, vol. 7, nr 3.
- Mainiero L.A., Sullivan S.E (2005), *Kaleidoscope career: an alternative explanation for the „opt – out” revolution*, „Academy of Management Executive”, vol. 19, nr 1.
- McArdle S., Waters L., Briscoe J.P., Hall D.T. (2007), *Employability during unemployment: adaptability, career identity and human and social capital*, „Journal of Vocational Behavior”, nr 71.
- McKee-Ryan F.M., Song Z., Wanberg C.R., Kinicki A.J. (2005), *Psychological and physical well-being during unemployment: a meta-analytic study*, „Journal of Applied Psychology”, nr 90 (1).
- Mirvis P.H., Hall D.T. (1996), *Psychological success and the boundaryless career*, [w:] Arthur M.B., Rousseau D.M. (red.) *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press, New York/ Oxford.
- Nijhof W.J. (2005), *Lifelong learning as a European skill formation policy*, „Human Resource Development Review”, vol. 4, nr 4.
- Noon M., Blyton P. (2002), *The realities of work*, Palgrave, New York.
- O'Mahony S., Bechky B.A. (2006), *Stretchwork: managing the career progression paradox in external labor markets*, „Academy of Management Journal”, vol. 49, nr 5.
- Peiperl M.A., Baruch Y. (1997), *Back to square zero: the post-corporate career*, „Organisational Dynamics”, vol. 25, nr 4.
- Peters T. J. (1997), *The Brand Called You*, Fast Company, sierpień/wrzesień.
- Raemdonck I. (2006), *Self-directedness in learning and career process. A study in lower-qualified employees in Flanders*, Universiteit Gent.
- Rousseau D. M. (2000), *Psychological Contract Inventory. Technical Report*, Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration, Carnegie Mellon University, Pittsburgh.
- Stewart T. A. (1998), *A new way to think about employees*, „Fortune”, 13 kwiecień – 11 maj.
- Sturges J., Conway N., Guest D., Liefoghe A., (2008), *Managing the career deal: The psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior*, „Journal of Organizational Behavior”, vol. 26, z. 7.
- Sullivan S.E. (1999), *The changing nature of careers: a review and research agenda*, „Journal of Management”, vol. 25, nr 3.

Sullivan S.E., Emerson R. (2000), *Recommendations for successfully navigating the boundaryless career: from theory to practice*, Bowling Green State University, Bowling Green.

Truty D. (2003), *Challenging the lure of protean career*, paper presented at the Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing and Community Education, The Ohio State University, Columbus.

Watts A.G. (1996), *Careerquake: Policy Support for Self-managed Careers*, Demos, London.

Weick K. E. (1996), *Enactment and the boundaryless career: organizing as we work*, [in:] Arthur M.B., Rousseau D.M. (red.), *The Boundaryless career*, Oxford University Press, New York/Oxford.

Young R.A., Collin A. (2000), *Introduction: framing the future of career*, [w:] Collin A., Young R.A. (red.), *The future of career*, Cambridge University Press, Cambridge.

Piotr Bohdziewicz – doktor habilitowany, pracownik naukowy Katedry Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego, uczestniczy w zespołowych pracach naukowo-badawczych Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego oraz Erste Foundation. Bierze także udział z autorskimi referatami w konferencjach naukowych dotyczących funkcjonowania rynku pracy w Polsce. Jest stałym audytorem w ramach ogólnopolskiego konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”.