

mgr Urszula Woźniak
Wydział Zarządzania, Finansów i Informatyki
Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie

PROAKTYWNOŚĆ W KONTEKŚCIE ZMIAN KARIERY ZAWODOWEJ

Wprowadzenie

Globalizacja, wirtualizacja oraz stale wzrastająca konkurencyjność otoczenia ekonomicznego, determinują szereg przemian społecznych i strukturalnych w funkcjonowaniu organizacji, które nieuchronnie są związane ze zmianami w obrębie relacji pracownik- pracodawca. Przekształcenia dokonujące się w przestrzeni gospodarczo –społecznej w sposób wyraźny wpływają na postawy, cele i wartości oraz zachowania pracowników na rynku pracy.

Istotę relacji zatrudnienia stanowi kontrakt psychologiczny. Według klasycznej definicji „istotą kontraktu jest systemem przekonań obejmującym działania których zdaniem pracownika się od niego oczekuje oraz reakcje jakich pracownik spodziewa się od pracodawcy.” (Armstrong, 2004, str. 181). Innymi słowy obejmuje przekonania o powinnościach i oczekiwaniach pracownika wobec pracodawcy jak i pracodawcy wobec pracownika. Znajomość i zrozumienie wzajemnych oczekiwań pozwala na udzielenie w miarę możliwości spójnych odpowiedzi przez obydwie zaangażowane strony na dwa kluczowe pytania: „czego mogę oczekiwać od organizacji oraz czego organizacja może oczekiwać ode mnie? „. Zawarty kontrakt nie jest stały i niepodważalny, podlega zmianom i mniej lub bardziej bezpośrednim renegecjom w obliczu okoliczności i upływu czasu, a współczesne uwarunkowania w sposób szczególny wpływają na jakość tej relacji.

Pod koniec XX wieku, konkurencyjność i konieczność sprostania zmieniającym się wymogom otoczenia gospodarczego decydowały o „być albo nie być” danej organizacji. W tej sytuacji wdrażanie procedur tj. *downsizing* czy implementacja technologiczno- informatyczna, umożliwiły sprostanie

bieżącym wyzwaniom rynku, ale jednocześnie spowodowały konieczność wprowadzenia nowych rozwiązań w zakresie polityki personalnej. Jednocześnie analitycy rynku pracy odnotowali istotny spadek lojalności pracowników wobec organizacji, którego przejawem była znacząco większa ilość tranzyjacji pomiędzy organizacjami. Dlatego pojawiły się nowe rozwiązania w relacji pracownik pracodawca. (Mirvis, Hall, 1994), gdzie gruntownej rewizji został poddany klasyczny kontrakt psychologiczny między pracownikiem a pracodawcą. Zmiany w głównej mierze dotyczyły rozkładu akcentów w zakresie odpowiedzialności, samodzielności czy rozwoju pracownika.

Z jednej strony mamy do czynienia z kontraktami, w których podstawy akcent przypada na podmiotowość i sprawczość pracownika (*agency*). Kontrakty typu transakcyjnego są tak formułowane, żeby pracownik mógł najoptymalniej wdrożyć swoje zasoby w postaci: umiejętności, wiedzy, pieniędzy, reputacji, czasu w celu zmaksymalizowania własnych korzyści. Z drugiej strony organizacje ufundowane na sile więzi grupowych (*community*), pozwalają pracownikom czerpać ze zgromadzonych wspólnie zasobów, podczas gdy podstawowym benefitem dla jednostki jest poczucie bezpieczeństwa, zapewnienie ciągłości zatrudnienia. Tak rozumiany kontrakt w zamian za lojalność i zaangażowanie pracownika gwarantował stałą umowę o pracę i możliwość awansu w strukturach firmy. Fundamentem tego modelu zatrudnienia był kontrakt relacyjny. Podmiotem decydującym o tempie i kierunku rozwoju pracownika był pracodawca, a sukces był pochodną zaangażowania i lojalności wobec organizacji. Problematyka związana z przemianami w zakresie kontraktów, uwzględniająca szeroki zakres wzajemnych korzyści i zobowiązań znajduje swój wyraz w nowych ujęciach kariery zawodowej.

1. Od kariery organizacyjnej do kariery proteuszowej

Otoczenie gospodarcze charakteryzuje się ogromną różnorodnością i zmiennością, z jednej strony dywersyfikacja międzynarodowych korporacji wiąże się często z koniecznością nawiązania relacji z podmiotami obecnymi na rynku lokalnym, z drugiej strony drobni przedsiębiorcy dostarczający usług lub produktów zapełniają nieustannie pojawiające się nowe nisze na rynku lokalnym. (Defillipi, Arthur, 1994) Złożoność, różnorodność i dynamiczność otoczenia wymaga od organizacji elastyczności i gotowości do podejmowania nowych wyzwań. Analogiczna elastyczność jest wymagana od

pracowników, którzy muszą dokonywać częstych tranzycji zarówno pomiędzy różnymi miejscami i sposobami świadczenia pracy, jak również między zatrudnieniem a edukacją, która często stanowi niezbędny warunek utrzymania się w obrębie rynku pracy. Problematykę przekształceń dokonujących się w obrębie relacji pracownik –pracodawca oraz konieczność wielokrotnych zmian zatrudnienia na przestrzeni życia zawodowego podjęli badacze Rousseau, Arthur (1999) Wprowadzili nowy sposób konceptualizacji pojęcia kariery zawodowej. Podstawę tradycyjnie rozumianej kariery stanowił relacyjny kontrakt między organizacją a pracownikiem, oparty o system wzajemnych korzyści wynikających z długotrwałego zatrudnienia. W ekstremalnej formie mogło to być „zatrudnienie na całe życie” (*life time employment*). Tego rodzaju model funkcjonował w rzeczywistości ekonomicznej przez długie lata po zakończeniu II Wojny Światowej. Jednak u schyłku XX wieku, wraz z niestabilnością otoczenia biznesowego, zmiennością i nieprzewidywalnością wymagań rynku, opisany model stracił swoją funkcjonalność, ponieważ nie zapewniał elastyczności strukturalnej organizacji, która była jednym z ważnych czynników warunkujących adekwatną reakcję wobec zmieniających się oczekiwań otoczenia gospodarczego. Model kariery linearnej został zastąpiony dwoma nowymi konstruktami rozumienia przebiegu życia zawodowego: modelem kariery bez granic (*boundaryless careers*) (Arthur, 1994) oraz modelem kariery proteuszowej (*protean career*) (Hall, 1996.) Według badaczy zjawiska obecnie dokonuje się przełom paradygmatyczny, kiedy kariera ściśle związana z organizacją odchodzi w przeszłość, a pojawia się zupełnie nowy typ kariery akcentujący podmiotowość i odpowiedzialność za własny rozwój pracownika. Zatem propozycja teoretyczna akcentuje ograniczony zakres wyjaśniania problemów za pośrednictwem konceptu kariery organizacyjnej, ponieważ dotychczasowy model linearny, implikujący zachowanie ciągłości i sekwencyjności kariery organizacyjnej okazał niewystarczający dla opisu i zrozumienia współczesnych uwarunkowań świata pracy.

2. Kariera bez granic *boundaryless career*

Kariera bez granic stanowi przeciwieństwo kariery organizacyjnej, ponieważ charakteryzuje się brakiem sekwencyjności, przewidywalności oraz linearności. Życie zawodowe realizowane zgodnie z tym modelem polega na przekraczaniu ograniczeń związanych z zawodem, miejscem zamieszkania czy

przynależnością do konkretnej organizacji i wymaga tym samym umiejętności w zakresie znajdowania i wykorzystywania różnorodnych okazji i możliwości dostępnych na rynku pracy. Sprawne poruszanie się w tak zdefiniowanej rzeczywistości przypomina raczej „łowienie szans”, niż realizację konkretnych celów umożliwiających pokonywanie kolejnych stopni awansu w obrębie jednej organizacji. Sullivan, Arthur (2006, za Turska, Sieradzka, 2015, str. 220) charakteryzują ten model kariery za pośrednictwem dwóch wymiarów: 1. Mobilność fizyczna (physical mobility) oznaczającą przekraczanie przez jednostkę barier fizycznych tj. zmiana organizacji, miejsca zamieszkania, pracy, zawodu itp. 2. Mobilność psychologiczna oznaczająca zdolność jednostki do dokonywania zmian w karierze oraz otwartość na zmiany.

3. Kariera proteuszowa protean career

Hall (1996) przywołuje mitologiczną postać Proteusza, który potrafił nie tylko przepowiadać przyszłość, ale również z łatwością zmieniał swój kształt, stąd użycie przymiotnika proteuszowy implikuje intencjonalną zmienność i gotowość do transformacji. Analogicznie współczesny uczestnik rynku pracy, realizujący proteuszowy model kariery, samodzielnie kształtuje karierę obejmującą całą przestrzeń życiową wraz z celami osobistymi, a miarą sukcesu nie są czynniki obiektywne w postaci stanowiska, wynagrodzenia czy statusu, ale subiektywna ocena własnych osiągnięć. W przytoczonym rozumieniu kariery szczególne znaczenie odgrywa podmiotowość i sprawczość jednostki, jak również brak przywiązania do jednej organizacji. Również w tym kontekście warto zwrócić uwagę na procesualne ujęcie tożsamości, które Bańka (2015) opisuje jako *design tożsamości*. „Wytwarzane przez jednostkę kompetencje personalne i życiowe są generowane w ciągłej interakcji ze środowiskiem w ustawicznym działaniu, ustawicznej zmianie ról, w permanentnej interakcji z innymi oraz w konfrontacji z potencjalnymi stresorami. Zasobów tego typu nie da się wypracować w formalnych szkoleniach, w formalnej edukacji szkolnej czy akademickiej ani nawet w praktykach zawodowych czy na stażach pracy” (Kirby, Kirby i Lewis, 2002; za Bańka, 2015, str.100) Tożsamość zgodnie z tym podejściem manifestuje się za pośrednictwem nieustannie nabywanych przez jednostkę kompetencji, które podlegają bieżącej weryfikacji i ewaluacji poprzez podejmowanie nowych ról i zobowiązań.

4. Proaktywność wobec wyzwań zawodowych

Według Bańki (2015) proaktywność w ogólnym rozumieniu polega na intencjonalnym podejmowaniu działania przez jednostkę w czasie rzeczywistym, ale jednocześnie bez konkretnej intencji realizowania konkretnego celu tu i teraz. Aktywność jednostki nie jest uwarunkowana zaspokajaniem bieżących potrzeb, ale w znacznej mierze opiera się o przewidywanie przyszłych celów i dokonywaniu takich zmian w środowisku zewnętrznym, które istotnie zwiększą prawdopodobieństwo sukcesu. Podstawowymi wyznacznikami proaktywności jest siła woli oraz wpływ na otoczenie społeczne. Bańka (2015) wskazuje na 6 podstawowych obszarów aktywności, które wyróżniają osoby proaktywne. Po pierwsze: osoby proaktywne poszukują zmiany, na bieżąco eksplorując otoczenie pod kątem potencjalnych możliwości użytecznych dla przyszłych celów, jak również wykazują gotowość do przekraczania ograniczeń bieżącej sytuacji. Po drugie: cele ustanawiane przez osoby proaktywne sprzyjają zmianom wynikającym z rozwoju, które modyfikują sposób w jaki spostrzegane są przez otoczenie społeczne, co w konsekwencji toruje drogę do przyszłych osiągnięć. Po trzecie: przewidują potencjalne problemy i poprzez ewaluację bieżącej efektywności podejmują odpowiednie działania „profilaktyczne”. Po czwarte: poszukują zupełnie nowych rozwiązań, odrzucając tym samym ograniczenia wynikające z wyznaczonych tradycją czy konwencją sposobów postępowania. Po piąte: nie zatrzymując się na etapie pomysłu podejmują rzeczywiste działania i próby przy jednoczesnej świadomości ryzyka. Po szóste: osoby proaktywne są wytrwałe w swoich dążeniach przy jednoczesnej gotowości do zmiany strategii działania, jeżeli będą wymagały tego okoliczności. Tak rozumiana proaktywność stanowi metakompetencję, która może odgrywać istotną rolę w różnych dziedzinach życia jednostki.

Z punktu widzenia podjętej problematyki istotnym wydaje się pytanie o przejawy postawy proaktywnej na gruncie kariery zawodowej, kiedy optymalna adaptacja jest uwarunkowana przez „efektywne tranzycje rozwojowe między pracą domem, zatrudnieniem, bezrobociem i nicnierobieniem (Devadason, 2007; Fouad i Bynner, 2008, za Bańka, 2015, str.97) Jakie zachowania zwiększają prawdopodobieństwo radzenia sobie w sytuacji nieciągłości kariery? Jednym z niewątpliwie ważnych

czynników jest aktywne poszukiwanie informacji o oczekiwaniach otoczenia i dopasowywanie do nich działań w oparciu o własne zasoby. Pozyskiwanie informacji może odbywać się na dwa sposoby: po pierwsze jednostka zdobywa wiedzę o sobie poprzez zadawanie pytań innym (*inquiring*), po drugie źródłem informacji może być obserwacja kontekstu i reakcji społecznych na jej zachowania (*monitoring*). Tym co szczególnie wyróżnia osoby proaktywne jest szczególna otwartość na informacje zwrotne, które są wykorzystywane w procesie uczenia się przez nabywanie nowych kompetencji. Osoby o niskim poziomie proaktywności również wykorzystują informację zwrotną, ale głównie w odniesieniu do pełnionej roli, dążąc głównie do dowartościowania swojej kompetencji przy jednoczesnym unikaniu negatywnych sądów (Scheier i Carver, 1987, za Bańka, 2015)

Innym wymiarem silnie związanym z proaktywnością są zachowania autopromocyjne oraz budowanie sieci wsparcia. Przejawem jest nie tylko prezentacja własnych poglądów ale umiejętność przekonywania do nich innych ludzi. Skuteczność tego działania jest możliwa przez aktywną obserwację otoczenia społecznego ocenę stopnia przyjazności reakcji. W tym kontekście kluczowa wydaje się aktywna i trafna percepcja faktów społecznych, która stanowi kluczowy warunek dla udanej autoprezentacji w środowisku. (Anderson i in. 2006, za Banka, 2015).

Kolejnym aspektem proaktywności realizowanym procesie tranzycji zawodowych jest innowacja indywidualna i społeczna. Podstawowym przejawem innowacyjności jednostki na gruncie indywidualnym jest inicjowanie działań i poszukiwanie sposobów ukierunkowanych na zdobycie satysfakcjonującego zatrudnienia. Sytuacja w której jednostka doświadcza niezadowolenia związanego z brakiem postępów w zakresie rozwoju zawodowego jest zdefiniowana jako problem, który wymaga opracowania i przetestowania różnych strategii. Przeciwnością tej postawy jest bierność i apatia, prowadzące do narastającej frustracji oraz poczucia skrzywdzenia, wynikających z niespełnienia oczekiwań przez otoczenie społeczno- zawodowe. Innowacyjność w kontekście społecznym wiąże się również z gotowością jednostki do wykreowania się jako „atrakcyjnego produktu rynkowego”. Jednak nie jest to warunek wystarczający dla efektywnego radzenia sobie w sferze zawodowej. Autorzy licznych opracowań zwracają uwagę na konieczność wykreowania sytuacji w której. zdefiniowane są

podmioty (osoby, grupy, instytucje) umożliwiające: a. podtrzymywanie intencji i zamierzeń jednostki; b. określani są koalicjanci nowych pomysłów; c. są dostępne osoby gotowe do udzielenia wsparcia w sytuacjach krytycznych (Kirkman i Rosen, 1999, za Banka, 2015). Zatem w praktyce aktywność autopromocyjna nie może być oderwana od kontekstu społecznego, który tworzy zaplecze dla podejmowanych działań.

Proaktywność szczególnie wyraźnie znajduje swój wyraz w procesie zarządzania karierą, który nie dotyczy tylko osób wchodzących na rynek pracy po zakończeniu procesu edukacyjnego, ale również tych reprezentujących różne grupy wiekowe, którzy muszą zmagać się z różnymi barierami w karierze (Lent i in. 2000; London 2014, za Bańka, 2015) stawiając czoło wielokrotnym tranzycjom między edukacją i pracą, zatrudnieniem i bezrobociem. Jednocześnie warto zwrócić uwagę, że rozbitcie życia zawodowego na epizody nie pozostaje bez znaczenia dla innych obszarów życia. Według licznych analiz kilka lub kilkanaście kontraktów zatrudnienia stanowi zjawisko typowe. „Długość cyklu kariery życiowej jako pochodna cyklu zatrudnienia mierzonego długością realizowanego kontraktu zatrudnieniowego (*tenure*) wynosi obecnie 5 do 7 lat. (Bańka, 2005, za Bańka, 2015). Liczne zmiany w zakresie aktywności zawodowej implikują szereg zmian w życiu rodzinnym, towarzyskim, terytorialnym zatem jednostka często staje wobec wyzwań, które wymagają kolejnej adaptacji do nowych wymagań otoczenia. Efektywne zarządzanie karierą przejawia się w postaci czterech rodzajów zachowań: 1- planowanie kariery, czyli inicjowanie zmian w swoim życiu zawodowym oraz pozazawodowym; 2- rozwój zasobów osobistych i zdolności, umożliwiających doskonalenie działania i łączenie ze sobą różnych sfer życia; 3- rozwój zachowań konsultacyjnych, czyli poszukiwanie porad lub pomocy ze strony innych ludzi; 4- podejmowanie zachowań ukierunkowanych na tworzenie sieci wsparcia społecznego, zabezpieczających zaplecze informacyjne jak również działania pomocne. (Claes, Ruiz- Quintanilla, 1998, za Bańka 2015).

Ostatni obszar działań proaktywnych dotyczy radzenia sobie ze stresem i budowania odporności psychicznej. Przejawem proaktywnej postawy jest realistyczny optymizm, który wiąże się zarówno z formułowaniem optymistycznych oczekiwań przy jednoczesnej świadomości własnych ograniczeń i

możliwości pojawienia się niekorzystnych bądź zagrażających sytuacji. Badacze problematyki proaktywnego radzenia sobie ze stresem (Aspinwal, Taylor, 1997; za Bańka 2015) identyfikują pięć etapów procesu radzenia sobie. W pierwszej kolejności dochodzi do akumulacji zasobów poprzez gromadzenie rezerw czasowych, finansowych, społecznych czy intelektualnych. W drugim etapie dochodzi do wyostrenia uwagi ukierunkowanej na wykrywanie w środowisku konkretnych zagrożeń. Trzeci etap polega na dokonaniu oceny początkowej (*initial appraisal*) która dotyczy zarówno aktualnych zdarzeń i stresorów jak również antycypacji możliwych zagrożeń w przyszłości. W czwartym etapie dochodzi do podjęcia konkretnych działań. W ostatnim, piątym etapie wykorzystywane jest sprzężenie zwrotne, które umożliwia ocenę pod kątem skuteczności podjętych działań oraz w konsekwencji poszukiwanie nowych sposobów przybliżających jednostkę do rozwiązania problemu.(Aspinwal, Taylor, 1997, za Bańka, 2015).

W kontekście przedstawionej problematyki proaktywność stanowi ważny aspekt funkcjonowania człowieka w niepewnej i niestabilnej rzeczywistości. Istotny wymiar stanowi pojęcie motywacji rozumiane w sensie zarówno chwilowych, ale intensywnych zaangażowań jak i ukierunkowania działań i wytrwałości w realizacji ważnych dla jednostki celów związanych z osobistym systemem wartości. Również ważnym aspektem jest poziom sprawności interpersonalnej, którego przejawem ilość i jakość sieci wsparcia społecznego, które są tworzone i utrzymywane w oparciu o zasadę wzajemności, zatem można przypuszczać że działania jednostki dokonującej nadużyć w tym zakresie mogą okazać się nieefektywne w dłuższej perspektywie czasowej. Proaktywność wymaga również sprawności poznawczej w zakresie trafnego odczytywania sygnałów otoczenia i podejmowania decyzji w oparciu o trafnie rozpoznane przesłanki. Opisane kompetencje wchodzą w zakres indywidualnej wiedzy proceduralnej. Warunkiem koniecznym zdobycia tego typu kompetencji jest ciągłe uczenie się przez doświadczenie. Powstaje pytanie o czynniki psychologiczne decydujące o podjęciu tego rodzaju aktywności jak również o zmienne które wyraźnie ograniczają możliwości realizacji współczesnych karier zawodowych. W tym kontekście pojawia się pytanie :kto wejdzie na drogę rozwoju kariery, dokonując ciągłych wyborów odnośnie kierunku i tempa, a kto pozwoli porwać się nurtowi zewnętrznych zdarzeń i okoliczności.

Podsumowanie

We współczesne modele kariery niewątpliwie jest wpisana konieczność dokonywania zmian na przestrzeni życia jak również coraz powszechniejsze zjawisko przenikania się sfery prywatnej i zawodowej. Zatem również licznym przekształceniom podlegają definicje rozwoju i sukcesu zawodowego, które zgodnie podkreślają znaczenie indywidualnego ujmowania tych pojęć, determinujących w znacznej mierze aktywność jednostki. W tym rozumieniu konstrukt proaktywności wydaje się przybliżać mechanizmy efektywnego funkcjonowania jednostki w czasach pozbawionych wymiaru ciągłości i przewidywalności, ale jednocześnie pytanie o uwarunkowania orientacji na działanie pozostaje otwarte i wymaga zarówno dalszych refleksji teoretycznych jak również badań empirycznych.

Bibliografia

- [1.] Armstrong M.(2004) Kontrakt psychologiczny , w :Zarządzanie zasobami ludzkimi; rozdz. 12, s.279-189;Oficyna Ekonomiczna, Kraków;
- [2.] Bańka A. (2015) Intencjonalne konstruowanie przyszłości I wyprzedzające realizowanie celów: walidacja Skali Proaktywności Ogólnej; *Czasopismo Psychologiczne- Psychological Journal*, 21, p.97- 115.
- [3.] DeFillippi, Robert J.; **Arthur**, Michael B. The **boundaryless career.**; *Journal of Organizational Behavior*, Vol 15(4), Jul, 1994 p. 307-324.
- [4.] Mirvis P.H, Hall D.T (1994) Psychological success and the boundaryless career; *Journal of Organizational Behavior* vol. 15, p. 365-380Rousseau D.M, Arthur M.B (1999) The boundaryless
- [5.] Human Resource Function: Building Agency and Community in the New Economic Era *Organizational Dynamics*, Volume 27, Issue 4, p. 7-18
- [6.] Turska E, Stasiła- Sieradzka (2015) Wstępna charakterystyka psychometryczna polskiej wersji skal do diagnozy postaw wobec kariery proteuszowej i kariery bez granic; *Czasopismo Psychologiczne- Psychological Journal*, 21, p.219-227.

Streszczenie

Dokonujące się przemiany społeczno- strukturalne w otoczeniu gospodarczym wpływają na wszystkie sfery życia człowieka i determinują jego działania. Celem artykułu jest próba uchwycenia zmian na rynku pracy poprzez analizę przekształceń w zakresie konceptualizacji kariery zawodowej

realizowanej w czasach, które charakteryzuje silnie ograniczona przewidywalność, brak ciągłości i nieustanna zmienność. W odpowiedzi na zmieniające się wymagania organizacji oraz innych podmiotów życia gospodarczego pojawiły się jakościowo inne od dotychczasowych potrzeby, postawy i zachowania uczestników rynku pracy, które znajdują swój wyraz nowej konceptualizacji dynamiki zawodowego opartej na dwóch modelach teoretycznych. Pierwszy z nich to: kariera bez granic (Arthur, 1994) natomiast drugi model zaproponowany przez badaczy problematyki to kariera proteuszowa (Hall, 1996). W tym kontekście powstaje pytanie uwarunkowania przystosowania się jednostki do nieciągłości i chaotyczności otoczenia. Jedną z propozycji teoretycznych jest wymiar proaktywności, który ściśle wiąże się zarówno z inicjatywą i dążeniem do zmian podejmowanym przez jednostkę jak również z nieustanną i aktywną analizą otoczenia pod kątem możliwości i szans, które potencjalnie umożliwiają rozwój różnorodnych kompetencji.