

*dr Justyna Pawlak*<sup>1</sup>

Katedra Psychologii i Dydaktyki  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## **Rozwój zawodowy a współczesne wyzwania na rynku pracy**

Współczesny rynek pracy podlega obecnie zmianom, które wymagają zarówno od pracowników, jak i od pracodawców dostosowania się do nowych warunków. Dotychczasowe zasady, według których przebiegał rozwój zawodowy jednostek i którymi kierowano się przy doradztwie zawodowym, okazały się być nie w pełni adekwatne do potrzeb. Dlatego też, by we współczesnym, tak turbulentnym, otoczeniu zadbać o adekwatny, skuteczny i zintegrowany rozwój pracowników, który będzie korzystny zarówno dla nich samych, jak i dla organizacji, należy przyjrzeć się nowym wyzwaniom i znaleźć na nie skuteczną odpowiedź. Niniejszy artykuł ma na celu omówienie najważniejszych zmian, jakie pojawiają się na rynku pracy i ich wpływu na cele rozwoju zawodowego, zarówno na etapie edukacji szkolnej, jak i po rozpoczęciu pracy zawodowej.

### **1. PRZEBIEG ROZWOJU ZAWODOWEGO WEDŁUG GINZBERGA**

Opisując przebieg rozwoju zawodowego Ginzberg podkreślał, że postępuje on od fantazji do coraz większego realizmu [za: Paszkowska-Rogacz, 2003]. Uwidacznia się w nim ponadto tendencja do coraz bardziej precyzyjnego określania, do jakiego zawodu dana osoba jest najbardziej predestynowana ze względu na swoje cechy, zdolności czy preferencje. Badania zespołu Ginzberga, a także późniejsze [Paszkowska-Rogacz, 2003] wykazały, że w rozwoju zawodowym między dzieciństwem a wczesną dorosłością można wyróżnić trzy okresy: okres wyborów wyobraźniowych, okres wyborów na próbę oraz okres wyborów realistycznych.

---

<sup>1</sup> Adres korespondencyjny: Katedra Psychologii i Dydaktyki, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, tel. +48 12 293 52 95, e-mail: justyna.pawlak@uek.krakow.pl.

W okresie wyborów wyobrażeniowych (do ok. 11. r.ż.) dzieci zorientowane są przede wszystkim na zabawę i w niej realizują swoje wyobrażenia o pracy, nie biorąc przy tym pod uwagę takich aspektów jak własne predyspozycje czy wymagania otoczenia.

Z kolei okres wyborów na próbę (od 11. do 17. r.ż.) podzielić można na następujące etapy:

- etap zainteresowań (11. i 12. r.ż.), w którym dziecko myśląc o zawodzie, jaki chciałoby wykonywać, bierze pod uwagę przede wszystkim własne zainteresowania, a czynniki zewnętrzne nie są dostatecznie uwzględniane. Ewentualne wybory podlegać mogą częstym zmianom, ze względu na niestabilne jeszcze obszary zainteresowań;
- etap zdolności (13. i 14. r.ż.), w którym ze względu na rozwój poznawczy wybory zawodowe stają się bardziej realistyczne, a ich główną przesłanką stają się zdolności, czyli kategoria stabilniejsza i wymagająca większej samowiedzy, niż zainteresowania;
- etap wartości (15. i 16. r.ż.), w którym nastolatki zwracają również uwagę na wartości realizowane w ramach konkretnych zawodów i te, które związane są ze stylem życia wynikającym z wykonywania określonej pracy;
- etap przejściowy (do ok. 18. r.ż.), kiedy młody człowiek staje przed decyzją czy kontynuować edukację na studiach czy rozpocząć pracę zawodową w pełnym wymiarze, czy też starać się łączyć jedno i drugie.

Kolejną fazę rozwoju zawodowego, okres wyborów realistycznych (do ok. 24. r.ż.), można podzielić na:

- etap poszukiwań, stanowiący próbę skonkretyzowania wyobrażeń i planów, m.in. przez poszukiwanie informacji o możliwych ścieżkach rozwoju w ramach wybranego kierunku;
- etap krystalizacji, kiedy to po dokonaniu wyboru zawodu jednostka angażuje się bądź w określoną aktywność zawodową, bądź w aktywności, które mają na celu zbliżyć ją do tego (np. studia, szkolenia);
- etap specyfikacji, który jest związany z potwierdzeniem celowości podjętych działań zmierzających do wprowadzenia w życie danego wyboru oraz do odrzucenia pozostałych opcji.

Można zatem w uproszczeniu powiedzieć, że w trakcie tak przedstawionego rozwoju z szerokiej puli zawodów wyłania się węższa i w miarę precyzyjnie dobrana do możliwości i potrzeb ścieżka kariery. Taki przebieg rozwoju zawodowego był typowy i w pełni wystarczający, gdy kariera przebiegała liniowo, a głównym zadaniem jednostki było odkrycie własnych cech, zainteresowań i predyspozycji oraz wykształcenie spójnych z nimi umiejętności i kompetencji, pozwalających na wybór optymalnego dla niej zawodu. Następnym etapem było, wraz ze zdobywaniem zawodowego doświadczenia, stawanie się coraz lepszym specjalistą.

Porównując jednak ten schemat z wymaganiami współczesnego rynku pracy, można zauważyć, że obecnie konieczne są pewne modyfikacje zarówno na

etapie wczesnej edukacji (nawet przedszkolnej), jak w późniejszych latach. Zdaniem takich badaczy jak Cohen, Mallon [1999] czy Hall [2004] tradycyjny model nie opisuje już aktualnych wzorców rozwoju kariery. Coraz rzadziej zdarza się taki liniowy przebieg ścieżki kariery, a normą czy też koniecznością staje się praca równoległa i wielozadaniowość.

## 2. NAJWAŻNIEJSZE WYZWANIA WSPÓŁCZESNEGO RYNKU PRACY

Zmiany na współczesnym rynku pracy związane są zarówno z ilościowymi, jak i jakościowymi przeobrażeniami popytu i podaży pracy. Do znaczących tu determinant rozwojowych można zaliczyć m.in. rozwój techniczny i związaną z nim substytucję ludzi przez automaty, globalną konkurencję i umiędzynarodowienie rynku pracy, zmiany demograficzne oraz zmianę sposobu zatrudniania.

### 2.1. SUBSTYTUCJA PERSONELU PRZEZ AUTOMATY

Jednym z wyzwań współczesnego rynku pracy jest zastąpienie ludzi przez maszyny, co w znaczny sposób ogranicza popyt na pracę w dziedzinach, które obecnie łatwiej i taniej jest zautomatyzować. Stanowi to nie tylko trudność dla osób, których zawody w związku z tym zaniknęły, ale także, zdaniem Rifkina, stanowi wyzwanie społeczne. Uważa on, że „masowa substytucja ludzi przez coraz nowocześniejsze automaty zmusza państwo do przemyślenia na nowo roli człowieka w społecznym procesie. Określenie dla milionów ludzi nowych możliwości i obowiązków w społeczeństwie bez masowego, tradycyjnego zatrudnienia będzie chyba najpilniejszym problemem społecznym nowego stulecia” [Rifkin, 2001, s. 11]. Oczywiście należy wziąć pod uwagę, że rozwój technologiczny, z jednej strony likwiduje część miejsc pracy, ale z drugiej stwarza nowe. Niemniej jednak często pojawiają się one w innych dziedzinach, wymagając innych umiejętności, predyspozycji i kompetencji. Mówi się, być może z pewną przesadą, że ok. 80% dzisiejszych pierwszoklasistów, będzie pracowało w zawodach, które jeszcze nie istnieją [Polak, 2011, (http)]. Oznacza to, że na etapie wyborów wyobraźniowych, a często i na etapie wyborów na próbę, spora grupa dzieci nie będzie mogła wyobrazić sobie siebie w przyszłym zawodzie, bo nie będą go znały ani one, ani nawet ich rodzice i nauczyciele. Nie będą też mogły uczyć się przez obserwację przedstawicieli danego zawodu, a w dorosłości często nie będą mieć okazji, by czerpać z doświadczeń starszych specjalistów w tej dziedzinie, tylko będą musiały same znajdować rozwiązania.

### 2.2. PROCESY GLOBALIZACJI

Kolejnym wyzwaniem, przed jakim staje rynek pracy są procesy globalizacji. Powodują one, że zwiększa się presja konkurencyjna i coraz więcej organizacji przenosi swe oddziały w rejony, gdzie można taniej zatrudnić więcej osób.

Globalizacja oznacza też wzrost migracji. Od połowy lat 90. można dostrzec wyraźny wzrost mobilności kapitału ludzkiego i umiędzynaradawiania rynku pracy [Balcerzak, 2009]. Rosną korporacje transnarodowe, których filie znajdują się w różnych częściach świata, wzrasta też potrzeba krótszych lub dłuższych wyjazdów służbowych. Z globalizacją wiąże się też fakt, że dzięki rozwojowi informatyzacji, pracownik może wykonywać usługi na odległość, z dala od miejsca zamieszkania, co również sprzyja umiędzynaradawianiu rynku pracy. Zarówno organizacje mogą poszukiwać pracowników na szerszym niż dotychczas obszarze, jak również poszukujący pracy mają więcej możliwości. To z kolei powoduje, że choć z jednej strony zakres pomysłów, co do przyszłego zawodu zawęża się wraz ze wzrostem samowiedzy, z drugiej jednak poszerzać należy umiejętność dostrzegania różnych opcji, co do miejsc i sposobów wykonywania danego zawodu.

### 2.3. PROCESY DEMOGRAFICZNE

Coraz więcej mówi się o zmianach na rynku pracy związanych z procesami demograficznymi. Z jednej strony problemem jest bezrobocie, a z drugiej, jak stwierdza Drucker [2000], pojawia się problem zapewnienia optymalnych w stosunku do potrzeb gospodarki oraz rozwijających się rynków pracy rozmiarów podaży pracy. Ponieważ w zachodniej i centralnej Europie liczba urodzeń znalazła się już poniżej wartości wymaganej do utrzymania populacji na obecnym poziomie, mamy do czynienia z procesem starzenia się społeczeństwa. Wiąże się to z podniesieniem wieku emerytalnego, z koniecznością przyzwyczajania się do korzystania na rynku pracy z usług osób coraz starszych (lub z krajów o większej liczbie ludności) oraz ze zwiększeniem wydajności osób pracujących. Oznacza to, że większość pracowników będzie musiała coraz dłużej pracować, a także często przekwalifikowywać się do zawodów możliwych do wykonywania w późnym wieku. Wymaga to wdrożenia do brania odpowiedzialności za własny rozwój i wykształcania postawy uczenia się przez całe życie.

### 2.4. ZMIANA SPOSOBU ZATRUDNIANIA

Zmianą, która w znaczący sposób wpływa na relację pomiędzy pracownikiem a pracodawcą i która w szczególności wymaga zmiany sposobu myślenia o pracy jest kryzys finansowy i związany z nim fakt, że współczesne organizacje nie są w stanie zapewnić pracownikom bezpieczeństwa i wywiązywać się z tradycyjnych oczekiwań [por. Pawlak, 2013]. Stawia to przed jednostką zupełnie nowe zadania. Jak stwierdza Cozier: „jednowymiarowego człowieka z epoki przemysłowej zastąpi człowiek potrafiący rozwijać swoje umiejętności uczenia i doskonalenia” [1993, s. 28]. Będzie on potrafił sprostać wyzwaniom związanym z nieustannymi zmianami takim jak: przejście od systemu permanentnego zatrudnienia do ruchomego czasu pracy, dominacja zatrudnienia zadaniowego, przymus mobilności w realizowaniu zadań oraz deformalizacja relacji pracodawca – pracownik.

### 3. WYZNACZNIKI EFEKTYWNEGO ROZWOJU ZAWODOWEGO NA WSPÓŁCZESNYM RYNKU PRACY

Fakt, że współczesne organizacje nie są w stanie zapewnić bezpieczeństwa i nie mogą gwarantować stałości zatrudnienia, oznacza, że to pracownik sam musi tworzyć sobie poczucie bezpieczeństwa. W tej sytuacji zanika typowa lojalność wobec pracodawcy, a pracownik skupia się na budowaniu własnej reputacji. Gdy mu się to uda, przestaje odczuwać silny związek z daną organizacją, za to może wyraźniej postrzegać sam siebie, jako właściciela określonego kapitału, na który składają się cechy, kompetencje zawodowe i umiejętności. Wymaga to jednak elastyczności, która wiąże się ze zdolnością do adaptacji, kreatywnym myśleniem, gotowością do ciągłej zmiany i innowacyjnością. Oznacza to również umiejętność samodzielnej organizacji pracy, gdy jednostka nie jest związana na stałe z jedną organizacją, oraz znoszenia sytuacji, w której okresy pracy przeplatają się z okresami niepracy, czyli np. z poszukiwaniem zleceń.

Sullivan i Emerson [2000] wymieniają trzy najważniejsze kierunki zmian dokonujących się w procesie przechodzenia od karier tradycyjnych do współczesnych, które oparte są na indywidualnej, przedsiębiorczej niezależności, są to:

- kształtowanie się lojalności typu profesjonalnego, zamiast organizacyjnej;
- zmiana w motywacji, związana z nakierowaniem jednostki bardziej na osiągnięcie nagród wewnętrznych niż zewnętrznych;
- w procesie rozwoju kariery poleganie raczej na sobie, a nie na zatrudniającej daną osobę organizacji.

O'Mahony i Bachky [2006] stwierdzają, że warunkiem koniecznym do tego, by jednostka mogła budować karierę zawodową na zewnętrznym rynku pracy jest indywidualna zdolność do bycia zatrudnionym (*employability*). Opiera się ona na kompetencjach zawodowych jednostki, ale także na umiejętności budowania sieci zawodowych i społecznych kontaktów oraz na umiejętności autopromocji. Istotne jest także posiadanie spójnej tożsamości profesjonalnej, której wypracowanie jest związane z troską o ciągłość i spójność doświadczeń zawodowych.

Z kolei Fugate, Kinicki, Ashforth [2004] opisując pojęcie indywidualnej zatrudnialności wypunktowali trzy jego wymiary:

- zdolności adaptacyjne do zmian w środowisku karierowym, które polegają na nastawieniu wolicjonalnym jednostki, a także umiejętności dostosowania i zmiany własnych zachowań oraz sposobu odczuwania i myślenia w odpowiedzi na wyzwania płynące z otoczenia;
- tożsamość karierową, czyli sposób postrzegania i opisywania siebie w kontekście zawodowym, która wiąże się z kompetencjami autoindyfikacyjnymi (*knowing why*) [por. Pawlak, 2012];
- zasób kapitału ludzkiego i społecznego, czyli z jednej strony zasób wiedzy i kompetencji (*knowing how*), a z drugiej sieć osobistych kontaktów i znajomości (*knowing whom*).

Zatem przed jednostką, oprócz dotychczasowych zadań związanych z rozwojem zawodowym pojawiają się kolejne wyzwania, których podjęcie pozwala w lepszy i efektywniejszy sposób funkcjonować na współczesnym rynku pracy.

Sutherland i Canwell [2007] wymieniają pięć podstawowych funkcji rozwoju zawodowego:

- poszerzanie wiedzy;
- uczenie się na podstawie doświadczeń poprzez obserwację zarówno siebie, jak i innych pracowników oraz wdrażanie nowych rozwiązań w pracy;
- rozwój nowych postaw i przekonań;
- diagnozowanie, odbudowywanie i zwiększanie kwalifikacji zawodowych;
- współpraca i wzajemny wkład w rozwój zespołu, poprzez m.in. dzielenie się wiedzą i umiejętnościami, uczenie się od siebie nawzajem czy korzystanie z zasobów wiedzy innych pracowników (w tym także coaching, mentoring).

Do tego należałoby dodać kształtowanie takich umiejętności, jak: zdolność automotywacji, gotowość na zmiany i umiejętność adaptacji do nich, a także umiejętność radzenia sobie z nieuniknionym stresem i poszukiwanie wsparcia. Biorąc pod uwagę konieczność przeniesienia wspomnianej większości odpowiedzialności z pracodawcy na pracownika i poszukiwania zleceń na zewnętrznym rynku pracy, trzeba też pamiętać o umiejętnościach interpersonalnych, które pozwalają stworzyć sieć znajomości osobistych i zawodowych oraz stanowią wsparcie w radzeniu sobie ze stresem i presją<sup>2</sup>.

Należy bowiem podkreślić, że choć z jednej strony współczesny typ kariery może być źródłem satysfakcji, poczucia niezależności i osobistego sukcesu, to z drugiej strony wiąże się on z dużym napięciem i obciążeniem. Colakoglu [2005] podkreśla, że współczesna kariera zawodowa ma dla jednostki zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki. Pozytywne wynikają z faktu, że jednostka jest bardziej autonomiczna, może mieć poczucie większego sprawstwa, ma też większą swobodę, co pozwala jej bardziej elastycznie łączyć życie zawodowe i osobiste. Równocześnie jednak jest ona źródłem wysokiego poziomu stresu, wynikającego z faktu, że ciężar odpowiedzialności zostaje w niej przesunięty z organizacji na jednostkę, zanika więc poczucie stabilizacji, przewidywalności i bezpieczeństwa, jakie daje poczucie bycia zatrudnionym<sup>3</sup>.

W rozwoju zawodowym jednostkę powinna wspierać adekwatna edukacja, która już od najmłodszych lat powinna uczyć dywergencyjnego i twórczego

---

<sup>2</sup> Warto tu zauważyć, że jak wynika III edycji badań Bilansu Kapitału Ludzkiego, mimo iż polski rynek pracy nadal jest rynkiem pracodawcy, wśród tych, którzy rekrutują aż ¾ ma trudności ze znalezieniem kandydatów spełniających ich oczekiwania. Zdaniem pracodawców, kandydatom, oprócz kompetencji zawodowych, brakuje najczęściej, zdolności samoorganizacyjnych oraz interpersonalnych.

<sup>3</sup> Oczywiście należy sobie zdawać sprawę, że to poczucie bezpieczeństwa zapewniane przez zatrudniającą organizację często jest złudne, niemniej jednak poczucie bycia zatrudnionym na etacie dla wielu osób wciąż stanowi psychologiczny bufor bezpieczeństwa.

myślenia, odpowiedzialności za własny rozwój oraz umiejętności współpracy. Istotne jest także na różnych etapach rozwoju zawodowego wsparcie ze strony doradców zawodowych. Do zadań nowoczesnego, edukacyjnego poradnictwa zawodowego, oprócz pomocy w rozpoznawaniu kierunku ścieżki kariery należy zaliczyć:

- przygotowanie do zmian i kształtowanie umiejętności podążania za zmianą;
- nauczanie funkcjonowania na międzynarodowym rynku pracy;
- nauczania wielozadaniowości oraz godzenia różnych celów, funkcji i prac;
- przygotowanie do mobilności zawodowej, pracy zespołowej, elastyczności, realizacji zadań projektowych;
- promowanie postaw przedsiębiorczości;
- promowanie samokształcenia.

Unikać jednak przy tym należy tendencji do stawiania ogólnych postulatów i celów dotyczących całej populacji pracowników. Należy bowiem zdawać sobie sprawę, że choć niektórzy mają predyspozycje do większej elastyczności, gotowości na zmiany, to jednak dla wielu osób z powodu np. temperamentu jest to bardzo trudne zadanie. Stają one zatem przed podwójnym wyzwaniem: z jednej strony mają większą trudność w odnalezieniu się na współczesnym rynku pracy, a po drugie narażone są na większy stres lub takie napięcie się do oczekiwań, że wpływać to będzie niekorzystnie na ich zdrowie i relacje osobiste. Wielu psychoterapeutów zauważa, że z powodu wymogu elastyczności, mobilności i presji na podejmowanie nowych wyzwań do ich gabinetów trafiają osoby, które tak bardzo próbowały dostosować się do tego obrazu, że utraciły zdolność rozpoznawania swoich własnych potrzeb i emocji, co w konsekwencji poważnie zakłóciło ich funkcjonowanie w życiu pozazawodowym. Presja na dotrzymywanie tempa zmianom może także prowadzić do poważnych objawów chorobowych. Jak pokazują najnowsze badania *European College of Neuropsychopharmacology* dotyczące zdrowia psychicznego Europejczyków, prawie 30% z nich cierpi na depresję i bezsenność, a jednym z powodów tego, jak się przypuszcza, jest nadmierne tempo życia, szybkość zmian i stres w pracy [*The size and burden of mental disorders* ([http](http://))]. Należy zatem zadać pytanie o to, gdzie są granice pomiędzy wykształceniem w sobie umiejętności skutecznej adaptacji do zmian i podejmowania wyzwań, jakie stawia współczesność, a takim dostosowywaniem się, które będąc niezgodne z predyspozycjami, jednostki grozi chorobami psychofizycznymi lub wypaleniem zawodowym. Celem efektywnej pracy doradców zawodowych, być może przy wsparciu coachów lub psychologów, powinna być pomoc w optymalnym rozwoju jednostki w oparciu o jej predyspozycje, tak by umożliwić jej najlepsze, adekwatne do jej sytuacji, uczestnictwo w rynku pracy.

Żeby mówić o zrównoważonym rozwoju potrzebna jest aktywność obu stron rynku pracy. Oprócz działań, które mogą podejmować pracownicy ważne są także zmiany odgórne. Jednym ze sposobów radzenia sobie z wymogiem elastyczności i brakiem bezpieczeństwa jest wprowadzanie w życie koncepcji

*flexicurity*<sup>4</sup>, czyli poszukiwania równowagi między elastycznością a bezpieczeństwem na rynku pracy, które ma być korzystne i dla pracodawcy i dla pracownika. Koncepcja *flexicurity* zakłada, że *flexibility* i *security* się wzajemnie nie wykluczają, ale mogą się wspierać. Jest to możliwe, jeśli pracownicy dostaną narzędzia umożliwiające im dostosowanie się do zmian, wejścia i pozostania na rynku pracy oraz rozwoju zawodowego [Report by the European Expert Group on Flexicurity, 2007, s. 11].

Sposobów realizacji tej koncepcji może być wiele, wszystkie jednak w założeniu mają się opierać na czterech głównych komponentach:

- elastyczne i wiarygodne porozumienia umowne, co dotyczy w szczególności prawnych możliwości wykorzystania elastycznych form zatrudnienia z jednej strony, zapewniających elastyczność pracy, a z drugiej redukujących segmentację rynku pracy i rozmiary pracy nierejestrowanej;
- wszechstronne systemy uczenia się przez całe życie mające zapewnić stałą przystosowalność i zdolność do zatrudnienia;
- skuteczna i aktywna polityka rynku pracy, czyli skuteczna pomoc ludziom w radzeniu sobie z szybkimi zmianami, zwłaszcza z okresami bezrobocia i przechodzeniem do nowej pracy, dotyczyć to powinno zwłaszcza tych, którzy z różnych przyczyn gorzej radzą sobie na współczesnym rynku pracy;
- nowoczesne systemy zabezpieczenia społecznego, które zapewniają odpowiednie wsparcie dochodów, sprzyjają zatrudnieniu i mobilności na rynku pracy. Obejmują one szeroki zakres ochrony socjalnej ułatwiającej łączenie pracy z obowiązkami prywatnymi i rodzinnymi, np. opieką nad dziećmi [Toward Common Principles of Flexicurity, 2007, s. 20, za: Tomanek, 2010].

Zatem, aby w obecnych warunkach zapewnić zrównoważony rozwój zawodowy jednostki i rozwój organizacji potrzebne są proaktywne działania, podejmowane przez obie strony uczestników rynku pracy, tak by konieczność elastyczności i nadążania za zmianą, nie stała w sprzeczności z podstawowymi potrzebami psychicznymi człowieka, np. z potrzebą bezpieczeństwa.

## PODSUMOWANIE

Podsumowując należy stwierdzić, że współczesny rynek pracy stawia zarówno przed pracownikami, jak i przed pracodawcami wiele wyzwań. Aby dostosować się do zmian, pracownicy w toku rozwoju zawodowego muszą wypracować w sobie kompetencje, które wcześniej nie były tak istotne, a które teraz mogą mieć decydujący wpływ na jakość funkcjonowania jednostki na rynku pracy. Należą do nich: zdolność do adaptacji, gotowości do ciągłej zmiany krea-

<sup>4</sup> Z ang. *flexibility* (elastyczność) i *security* (bezpieczeństwo).



tywne myślenie i przedsiębiorczość. Wymaga to także zmian w edukacji, która powinna przygotowywać do większej samodzielności i elastyczności, tak by młodzi ludzie umieli odnaleźć się w sytuacji, w której zamiast podążać tradycyjną, liniową ścieżką kariery muszą sobie radzić na globalnym rynku pracy, na którym coraz częściej dominować będzie zatrudnienie zadaniowe. Zatem zintegrowany rozwój zawodowy oznaczać będzie między innymi uczenie się łączenia: wielozadaniowości, elastyczności i budowania współczesnego typu kariery, opartej na indywidualnej, przedsiębiorczej niezależności, z rozpoznawaniem własnych zdolności, predyspozycji i potrzeb, tak aby móc je do siebie optymalnie dopasować.

## LITERATURA

- Balcerzak A., 2009, *Państwo w realiach „nowej gospodarki”*, Wydawnictwo A. Marszałek, Toruń.
- Bilans Kapitału Ludzkiego – najważniejsze wyzwania dla polskiego rynku pracy*, <http://pokl.parp.gov.pl/index/more/31860> (stan na 3.09.2013).
- Cohen L., Mallon M., 1999, *The transition from managerial career to portfolio career: perceptions of boundarylessness*, *Work Employment and Society*, Vol. 42, No. 1.
- Colakoglu S. N., 2005, *The relationship between career boundarylessness and individual well-being: a contingency approach*, Drexel University, Philadelphia.
- Cozier M., 1993, *Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa.
- Drucker P., 2000, *Zarządzanie. Wyzwania XXI wieku*, Wydawnictwo Muza, Warszawa.
- European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities Unit D.2, 2007, *Toward Common Principles of Flexicurity*, Office for Official Publications of the European Communities Communication, Luxembourg.
- Fugate M, Kinicki A.J., Ashforth B.E., 2004, *Employability: a psycho-social construct, its dimensions and applications*, „Journal of Vocational Behavior”, No. 65.
- Hall D. T., 2004, *The protean career: a quarter century journey*, „Journal of Vocational Behaviour”, No. 65.
- O’Mahony S., Bachky B.A., 2006, *Stretchwork managing the career progression paradox in external labor markets*, „Academy of Management Journal”, No. 49.
- Paszowska-Rogacz A., 2003, *Psychologiczne podstawy wyboru zawodu. Przegląd koncepcji teoretycznych*, Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa.
- Pawlak J., 2013, *Kryzys kontraktu psychologicznego między pracownikiem a organizacją jako wynik kryzysu finansów publicznych na przykładzie pracowników oświaty*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, z. 31.
- Pawlak J., 2012, *Rozwój zawodowy a autokreacja* [w:] *Podmiotowość człowieka w organizacji*, red. M. Motyka, J. Pawlak, Uniwersytet Ekonomiczny Kraków.

- Polak M., 2011, <http://www.edunews.pl/system-edukacji/1442> (stan na 3.09.2013).
- Report by the European Expert Group on Flexicurity, 2007, *Flexicurity Pathway. Turning hurdles into stepping stone*, Bruksela.
- Rifkin J., 2001, *Koniec pracy, Schyłek siły roboczej w świecie i początek ery postronkowej*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław.
- Sullivan S., Emerson R., 2000, *Recommendation for successfully navigating the boundaryless career: from theory to practice*. Bowling Green State University, Bowling Green.
- The size and burden of mental disorders, 2012, <http://www.ecnp.eu/publications/reports/sizeandburden.aspx> (stan na 3.09.2013).
- Tomanek A., 2010, *Flexicurity jako recepta na wyzwania współczesnego rynku pracy*, Wydawnictwo Izba Rzemieślnicza i Przedsiębiorczości, Białystok.

### Streszczenie

Poszukując warunków zintegrowanego rozwoju natrafiamy na obszar, w którym spotka się problematyka związana z optymalnymi warunkami rozwoju organizacji oraz problematyka rozwoju zatrudnionych w niej osób. Wspólną częścią tych dwóch dziedzin jest rozwój pracowników, który dokonuje się w obszarze zawodowym. Od wielu lat znane są stadia rozwoju zawodowego, niemniej jednak sytuacja na współczesnym rynku pracy sprawia, że kariera zawodowa coraz rzadziej ma charakter liniowy. Oznacza to między innymi, że w czasie rozwoju zawodowego jednostka powinna nabyć takich kompetencji, które pozwolą jej poradzić sobie z tempem zmian, koniecznością adaptacji do nowych warunków i wielozadaniowością. Procesy globalizacji, substytucja personelu przez automaty, zmiany demograficzne oraz zmiany sposobu zatrudniania powodują, że pracownicy często przestają wiązać się z jedną czy kilkoma organizacjami, a zaczynają funkcjonować na zewnętrznym rynku pracy. Daje im to z jednej strony większą swobodę i możliwość samorealizacji, ale z drugiej strony wymaga większej samodzielności, kreatywności, elastyczności i przedsiębiorczości. Dlatego też istotne jest, aby do tych wyzwań, jakie stawia przed pracownikami współczesność, dopasować edukację i poradnictwo zawodowe oraz szukać odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób łączyć konieczność elastyczności i mobilności z poczuciem bezpieczeństwa pozwalającym na obniżenie stresu zawodowego. Zatem zintegrowany rozwój zawodowy oznacza między innymi uczenie się łączenia: wielozadaniowości, elastyczności i budowania współczesnego typu kariery, opartej na indywidualnej, przedsiębiorczej niezależności, z rozpoznawaniem własnych zdolności, predyspozycji i potrzeb, by móc je do siebie optymalnie dopasować.

*Słowa kluczowe:* rozwój zawodowy, współczesny rynek pracy, nowoczesny typ kariery, flexicurity

## Professional Development and Challenges of the Contemporary Labour Market

### Summary

Searching for integrated development involves locating the area where the problems are most likely to be met with problems, that is, associated with the optimal conditions for development of the organization and the advancement of the people it employs. The shared part of these two areas is the career development of staff. The stages of career development have been known for many years, but the situation in the contemporary labour market makes career progress less and less

linear, with the result that, in the course of a person's professional development, the person must acquire the necessary competences to enable them to cope with the pace of change; to adapt to new conditions; and to multitask. The processes of globalization, the substitution of personnel by automates, changes in the demographic and changes in employment mean that employees often cease to be associated with one or more organizations, and begin to work on the external labour market. On the one hand this situation gives them greater freedom and the ability to self-realize, but on the other hand it requires more independence, flexibility and entrepreneurship. Therefore, it is essential to provide appropriate education and counseling and by these means help employees to face such challenges and find ways to combine flexibility with a sense of security in order to reduce occupational stress.

*Key words:* professional development, contemporary labour market, modern type of career, flexicurity

JEL: A 120