

*Piotr Bohdziewicz**

KARIERY ZAWODOWE W OPTYCE MŁODEJ GENERACJI PRACOWNIKÓW

1. UWAGI WSTĘPNE

Od kilku lat na polski rynek pracy wkracza pokolenie wyżu demograficznego końca lat 70. i początku 80. Zjawisko to zachodzi w warunkach szczególnych, przede wszystkim ze względu na trzy co najmniej jego konteksty: po pierwsze intensywnie kształtuje się w tym czasie w wymiarze globalnym społeczeństwo informacyjne i wyłaniają się w związku z tym struktury nowej gospodarki opartej na wiedzy (proces ten obserwuje się również w Polsce, choć charakteryzuje się on znacznym zapóźnieniem w stosunku do innych krajów Europy i świata), po wtóre Polska stała się od niedawna jednym z nowo przyjętych członków Unii Europejskiej z licznymi tego konsekwencjami, m. in. otwierającą się możliwością swobodnego przepływu pracowników, po trzecie wreszcie – na polskim rynku pracy ma miejsce stan głębokiego kryzysu spowodowanego dużą skalą bezrobocia.

Wymienione zjawiska kontekstowe bez wątpienia wywierają wpływ na postawy i przekonania młodej generacji pracowników, odnoszące się do ich przyszłości zawodowej. Znaczącej modyfikacji muszą podlegać w tej sytuacji formułowane przez nich wizje własnej kariery zawodowej oraz zasady określające jej budowanie.

Tradycyjne modele kariery zawodowej, typowe dla ery industrialnej, ograniczone były (a także są nadal) do pola wewnątrzorganizacyjnego i stanowiły charakterystyczny wyróżnik organizacji funkcjonującej we względnie stabilnym otoczeniu. W takim rozumieniu kariera zawodowa oznaczała ciąg kolejno zajmowanych przez pracownika stanowisk, z którymi były związane różnego rodzaju gratyfikacje, przy czym trajektoria takich pozycji nie wychodziła poza

* Dr, starszy wykładowca w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej UŁ.

strukturalne ramy organizacji¹. Fundamentem tradycyjnej kariery był kontrakt psychologiczny, zakładający ze strony pracownika zaangażowanie w realizację przypisanych mu zadań oraz lojalność wobec pracodawcy, ze strony organizacji zaś – gwarantowanie względnego bezpieczeństwa zatrudnienia².

W tradycyjnym ujęciu kariery typowym jej ukierunkowaniem był awans polegający na przesuwaniu się pracownika w pionie hierarchii władzy organizacyjnej (kariera typu menedżerskiego). Podstawą awansowania były najczęściej kryteria sprawnościowo-efektywnościowe, które pozytywnie weryfikowały jednostkę na stanowisku dotychczas zajmowanym, choć czasem w niektórych rodzajach organizacji wiodącym kryterium awansu był staż pracy. Nierzadko wchodziły też w grę kryteria jeszcze innego rodzaju, całkowicie pozamerytoryczne, o mniej lub bardziej ewidentnym zabarwieniu patologicznym.

W miarę restrukturyzowania się organizacji, tych zwłaszcza, dla których polem działania był rynek z jego mechanizmami konkurencyjności gospodarczej, tudzież postępującego spłaszczania ich struktur, zaczęły coraz liczniej pojawiać się horyzontalne trajektorie karier, polegające na stopniowym przyroście wiedzy i umiejętności zawodowych (kariera profesjonalisty). Głównymi elementami gratyfikacyjnymi były w tym przypadku, obok wynagrodzenia, które zresztą częstokroć było niższe w porównaniu z wynagrodzeniami przypisanymi do ścieżki kariery menedżerskiej, różne wymiary satysfakcji płynącej z samorealizacji zawodowej, a często także uzyskiwanie szerszego obszaru autonomii działania.

Współcześnie jednak, a można mieć tu na uwadze okres sięgający co najmniej początków ostatniej dekady XX stulecia, rynki pracy w większości rozwiniętych krajów świata znalazły się, prawdopodobnie trwale, w stanie głębokiej destabilizacji spowodowanej dwoma zasadniczymi wektorami zmian: intensywnym wkraczaniem w obszar gospodarki oraz życia społecznego rewolucji informacyjno-telekomunikacyjnej, a także tworzeniem się globalnego systemu ekonomicznego, przy czym tempo przemian zdaje się podlegać ciągłej akceleracji. W takich warunkach podstawowym kryterium przetrwania i rozwoju organizacji, zwłaszcza typu for profit, jest pozostawanie w stanie swoistego permanentnego „uplastycznienia” umożliwiającego szybką i skuteczną adaptację do procesów zmian występujących w otoczeniu. Odczytywanie słabych sygnałów płynących ze środowiska zewnętrznego oraz ich właściwe interpretowanie, a także proaktywność działań adaptacyjnych, stają się pierwszorzędnym wymogiem

¹ A. Miś, *Kariera w organizacji: przed i po przelomie wieków*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2002, nr 607, s. 64

A. Pocztoński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE Warszawa 2003, s. 353

² M. Hammer, *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 118 i nast.

kierowanym pod adresem współczesnych organizacji funkcjonujących w takich warunkach.

Turbulentność otoczenia przekłada się bezpośrednio na głęboką niestabilność organizacji. W tej sytuacji nie są już one w stanie wywiązywać się z tradycyjnie uformowanego psychologicznego kontraktu zatrudnienia. Kryzys kontraktu okazuje się jednym z ważnych czynników generujących burzliwe przemiany, jakie obserwuje się współcześnie na rynkach pracy. Rzecz jasna, przemiany te stanowią skutek oddziaływania szerszego splotu czynników, o których była mowa wcześniej. Zmniejsza się bowiem ilość pracy na skutek implemmentowania się w licznych organizacjach nowych rozwiązań technologicznych, śmiercią naturalną wymierają grupy tradycyjnych zawodów, kończy się też żywot całych tradycyjnych gałęzi przemysłu, a pojawiają się w to miejsce nowe struktury.

Pod wpływem niepewnego bytu współczesnych organizacji oraz niestabilności sytuacji zatrudnienia kształtuje się nowa logika kontraktu psychologicznego pomiędzy pracodawcą i pracownikiem. Ten ostatni, podejmując decyzję o wejściu w konkretną sytuację zatrudnienia, kieruje się zatem dwupłaszczyznową logiką: po pierwsze sprzedaje swój kapitał kompetencji nabywcy (organizacji), udostępniając je na określony czas bądź do wykonania określonych zadań, po wtóre dokonuje zarazem alokacji posiadanego kapitału kompetencyjnego w odpowiednie środowisko organizacyjno-zawodowe, która to decyzja ma się w konsekwencji przyczynić do wzbogacenia wiedzy i umiejętności zawodowych pracownika.

W ramach nowego kontraktu zatrudnienia pracownik zobowiązuje się zatem ze swej strony do zrealizowania nakreślonych przed nim zadań, organizacja natomiast – do zapewnienia pracownikowi, obok gratyfikacji finansowej, również warunków i możliwości rozwijania kompetencji zawodowych, zdecydowanie odchodząc jednak od zapewniania stabilności zatrudnienia. W tej nowej jakościowo sytuacji poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia pracownik jest zmuszony kreować dla siebie niejako na własną rękę i na własną odpowiedzialność. Podstawą tego procesu jest dysponowanie przez pracownika odpowiednim poziomem kapitału kompetencji, określającym jego szanse na zatrudnienie (zatrudnialność – *employability*). W ten sposób jednakże kształt nowego psychologicznego kontraktu zatrudnienia czyni z pracownika podmiot odpowiedzialny za przebieg własnej kariery zawodowej³. Powoduje to, że funkcjonowanie na współczesnych rynkach pracy stanowi źródło niespotykanego dotychczas stresu, wynikającego z niestabilności i niepewności zatrudnienia oraz ze zjawiska ostrego konkutowania o miejsca pracy i tym samym o szanse realizowania kariery

³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 184; Ch. Woodruffe, *Ośrodki oceny i rozwoju*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 53.

zawodowej. Stąd zmiany, jakie obecnie następują w dziedzinie życia zawodowego ludzi, określa się czasem wręcz jako „pandemonium kariery”⁴.

We współczesnych realiach rynku pracy coraz częściej pojawia się zatem nowy typ kariery zawodowej. Polega ona na zmianie kierunku identyfikacji pracowniczej: jednostka przestaje już bowiem „przylegać” do jednej organizacji, ale kształtuje swoją biografię zawodową w znacznie szerszej przestrzeni. Przystaje odczuwać silny związek z konkretną organizacją, w której znajduje aktualnie zatrudnienie, ale raczej buduje swoją tożsamość jako właściciela określonego kapitału kompetencyjnego. W takiej sytuacji zanika typowa dla tradycyjnego psychologicznego kontraktu zatrudnienia lojalność wobec pracodawcy, ustępując miejsca konieczności kreowania przez pracownika osobistej reputacji jako profesjonalisty w określonej dziedzinie bądź roli.

Nowy typ kariery zawodowej to zatem „kariera bez granic” (*boundaryless career*), której trajektorię wyznaczają okresy świadczenia profesjonalnych usług różnym organizacjom, z którymi jednostka wchodzi w czasowe związki⁵. Jest to zatem kariera zawodowa oparta na elastycznych formach zatrudnienia. Szanse jej realizowania wyznaczone są przez indywidualny kapitał kompetencyjny, który stanowi podstawowy walor jednostki na rynku pracy. Strukturę owego kapitału można typologizować w oparciu o rozmaite kryteria. Można m. in. wyróżniać w jego ramach kompetencje wąskospecjalistyczne, przydatne (nabywane i rozwijane) głównie w realiach danej organizacji, oraz kompetencje przenośne, mogące znaleźć zastosowanie w wielu organizacjach o różnych profilach działalności. Oczywiście, pracownicy realizujący typ kariery bez granic raczej są zainteresowani rozwojem tego ostatniego rodzaju kompetencji. W realiach polskiego rynku pracy taki typ kariery zawodowej występuje jeszcze w dość ograniczonym zakresie. Częściej odnotowuje się je w nowoczesnych branżach gospodarki opartej na wiedzy, m. in. w sektorze ICT (telekomunikacja i informatyka)⁶.

Obserwując ścieżki karier zawodowych wyróżnić można także tzw. „kariere skoczka”. W Polsce w dekadzie lat 90. zjawisko to było spotykane dość często, natomiast obecnie obserwuje się je wyraźnie rzadziej. Polega ono na bardzo częstych zmianach pracodawcy w poszukiwaniu coraz lepszych warunków zatrudnienia, w tym przede wszystkim warunków płacowych. Innym motywem zmian charakterystycznych dla „kariery skoczka” jest nastawienie jednostki na kumulowanie nowych doświadczeń zawodowych, które mogłyby w konsekwen-

⁴ K. R. Brousseau, M. J. Driver, K. Eneroth, R. Larsson, *Career Pandemonium: Realigning organizations and individuals*, Academy of Management Executive 1996, Vol. 10, No. 4

⁵ M. Rybak, *Kariery bez granic – nowe spojrzenie na karierę zawodową*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, red. M. Rybak, AGH, Warszawa 1998, s. 153 i nast.

⁶ D.-G. Tremblay, *New types of careers in the knowledge economy? Networks and boundaryless job as a career strategy in the ICT and multimedia sector*, „Canada Research Chair on the Socio-Organizational Challenges of the Knowledge Economy”, March 2003.

cji dostarczać impulsów przekładających się na rozwój jej profesjonalnych kompetencji. Same zaś przejścia od jednego pracodawcy do innego bywają możliwe częstokroć jedynie dzięki wysoce rozwiniętym umiejętnościom automarketin-gowym jednostki tudzież innym umiejętnościom o charakterze fasadowo-imitacyjnym.

Jednym z wstępnych zjawisk sygnalizujących zwracanie się znacznej części młodej generacji pracowników ku problemom kreowania własnego kapitału kompetencji zawodowych jest masowy ich napływ w ostatnich paru latach na tryby zaoczne studiów w wyższych uczelniach, a także poszukiwanie przez nich możliwości rozwojowych w różnych innych formalnych i nieformalnych działaniach.

2. NAJWAŻNIEJSZE PROBLEMY BADAWCZE

W kontekście przedstawionych wyżej uwag warto poszukać zatem odpowiedzi na następujące pytania:

– jakie wizje karier zawodowych są charakterystyczne dla młodej generacji polskich pracowników?

– jakie zasady realizowania kariery zawodowej preferują przedstawiciele młodej generacji pracowników?

– czy i w jakim stopniu młoda generacja polskich pracowników odnajduje w realiach przedsiębiorstw te warunki i możliwości, które byłyby zgodne z jej preferencjami, oczekiwaniami i aspiracjami dotyczącymi kształtu własnych karier zawodowych i sposobu ich budowania?

3. METODY POSTĘPOWANIA BADAWCZEGO

Powyższe pytania były przedmiotem anonimowych badań ankietowych, zrealizowanych przez autora artykułu wśród łącznie 379 pracowników zatrudnionych w różnego rodzaju przedsiębiorstwach typu *for profit* (przemysłowych i usługowych). Przedsiębiorstwa te należały do: branży ICT, sektora przemysłu (chemiczny, kosmetyczny, farmaceutyczny bazujący na prostych rozwiązaniach technologicznych) oraz branży energetycznej. Wszyscy respondenci spełniali trzy kryteria: wiek do lat 35, ukończone wykształcenie wyższe oraz staż pracy w danej firmie nie krótszy niż dwa lata.

Badania zostały zrealizowane w drugim półroczu 2004 r.

4. TYPOWE PREFERENCJE I POSTAWY RESPONDENTÓW JAKO REALIZATORÓW KARIER ZAWODOWYCH

Jednym z zagadnień podjętych w badaniach było określenie konotacji znaczeniowych przypisywanych przez respondentów pojęciu atrakcyjnej pracy. W istocie konotacje te są konsekwencją uznawanego przez badanych systemu wartości.

Tabela 1

Komponenty pojęcia „atrakcyjna praca” według preferencji respondentów

Rodzaj komponentu	Cała zbiorowość	ICT	Przemysł	Energetyka
Wykonywanie interesujących zadań	83,9	92,4	83,0	73,2
Możliwość uczenia się poprzez pracę	82,0	89,1	78,7	75,0
Wysokie zarobki	74,4	77,2	73,6	71,5
Życzliwość otoczenia	55,7	42,8	58,9	69,8
Samodzielność i autonomia w pracy	61,7	68,3	61,2	51,7
Wysoce profesjonalne środowisko pracy	37,2	51,7	24,4	17,2
Pewność zatrudnienia	47,8	22,0	52,5	80,1
Kierowanie ludźmi	17,1	8,7	23,1	23,3

Źródło: badania własne (tu i w następnych tabelach).

Zdaniem respondentów atrakcyjna praca powinna przede wszystkim dostarczać im różnego rodzaju impulsów rozwojowych (możliwość rozwijania własnych kompetencji zawodowych, wykonywanie interesujących zadań). Szczególnie zgodnie taki punkt widzenia prezentują respondenci z branży ICT. Ten walor pracy potraktowany został jednak przez badanych dość wybiórczo. Okazało się bowiem, że ze zbioru wyznaczników atrakcyjności pracy respondenci w znacznej mierze wyłączają możliwość funkcjonowania w wysocze profesjonalnym środowisku społecznym, co może wynikać z niechęci ze strony części starszych wiekiem pracowników do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem zawodowym z młodszymi kolegami. Tak przynajmniej sprawa zdaje się przedstawiać w sektorze przedsiębiorstw przemysłowych, a tym bardziej w energetyce. Wyraźnie natomiast bardziej ceniona jest praca w profesjonalnym środowisku przez respondentów zatrudnionych w branży ICT. Tutaj znaczna część zadań realizowana jest w formule pracy zespołowo-projektowej, co niejako wymusza korzystanie w wiedzy i doświadczenia innych osób. Ogólnie jednak stwierdzić można, że prorozwojowe walory pracy zdają się przedstawiać dla respondentów częściej większe znaczenie niż oferowane przez organizację gratyfikacje płacowe.

Znamienne są także głębokie różnice międzysektorowe w preferowaniu bezpieczeństwa zatrudnienia jako wyznacznika atrakcyjności pracy. Zwłaszcza respondenci z sektora energetycznego wykazują silne preferowanie tego czynnika, co prawdopodobnie wiązać należy z podejmowaną w ostatnim czasie restrukturyzacją i prywatyzacją wielu krajowych przedsiębiorstw energetycznych.

Dość znaczne różnice występują przy tym w preferencjach ankietowanych kobiet i mężczyzn. Kobiety zdają się bardziej orientować na zorganizowaną edukację jako najważniejszy czynnik rozwoju zawodowego. Cenią sobie przy tym szczególnie pracę w akceptującym, życzliwym i wspierającym środowisku społecznym. Dopiero na dalszych miejscach w hierarchii wyznaczników atrakcyjności pracy sytuują one odpowiednio wysokie wynagrodzenia, a następnie pewność zatrudnienia.

Wyraźnie inna okazuje się hierarchia czynników decydujących o atrakcyjności pracy deklarowana przez badanych mężczyzn. W tej grupie respondentów na czoło wysuwa się powszechne niemal preferowanie posiadania znacznego obszaru niezależności i samodzielności w miejscu pracy, a także uzyskiwania satysfakcjonujących zarobków. Możliwości rozwoju zawodowego, choć ważne dla tej grupy badanych, skupiły jednak wyraźnie mniej wskazań preferencyjnych.

Poszukiwanie zatem najlepszych możliwości i warunków dla rozwoju kompetencji profesjonalnych okazuje się na ogół priorytetowym motywem aktywności badanych pracowników. Warunki te można sprowadzić do określonych sytuacji i rozwiązań oferowanych przez organizację.

Tabela 2

Poglądy respondentów na czynniki rozwoju zawodowego

Alternatywa	Cała zbiorowość	ICT	Przemysł	Energetyka
Częsta zmiana firmy	66,0	74,2	60,4	60,3
Trzymanie się jednej firmy	31,1	24,3	30,3	35,2
Pogłębianie wiedzy specjalistycznej	29,0	34,0	26,5	22,2
Zdobywanie wiedzy interdyscyplinarnej	68,9	64,9	72,6	70,7
Kursy i szkolenia	71,2	60,0	82,9	88,0
Podpatrywanie mistrzów	25,1	38,8	16,2	12,0
Rotacja (działy, stanowiska)	72,8	73,6	70,0	70,7
Trzymanie się jednego działu	25,1	24,3	26,5	22,2
Praca zespołowa	80,2	81,2	80,3	78,4
Praca indywidualna	17,7	17,0	16,4	17,4
Od razu wysoka poprzeczka wymagań	38,5	43,0	34,3	36,2
Wymagania powoli i stopniowo zwiększane	59,4	54,6	63,4	60,3

Zdaniem większości respondentów do wewnątrzorganizacyjnych sytuacji oddziaływujących prorozwojowo należą kolejno (według częstotliwości wskazań):

- zespołowe realizowanie zadań, umożliwiające dzielenie się wiedzą, wymianę praktycznych doświadczeń oraz wzajemną inspirację

- rotacja międzydziałowa oraz międzystanowiskowa, zamiast długotrwałego funkcjonowania w ramach ciągle tej samej struktury zadaniowej oraz w tym samym mikrośrodkowisku społecznym

- kursy i szkolenia pracownicze, zwłaszcza dostarczające wiedzy raczej interdyscyplinarnej, ułatwiającej ewentualne przyszłe przekwalifikowania bądź uzyskiwanie polispécializacji

- raczej dość częsta zmiana pracodawcy, niż realizowanie własnej kariery zawodowej w ramach jednej firmy

- stosowanie przez zwierzchników zasady raczej powolnego stopniowania wymagań zadaniowych niż stanowienia od razu wysokiej poprzeczki wymagań (tab. 2).

Takie ogólne prawidłowości percepcji wyznaczników stymulujących rozwój zawodowy charakteryzują wszystkie kategorie respondentów. Różnice międzysektorowe sprowadzają się jedynie do intensywności akcentu kładzionego na poszczególnych czynnikach.

Respondenci zatrudnieni w branży ICT częściej niż pozostali dostrzegają w mobilności międzyorganizacyjnej szansę na swój rozwój zawodowy. Nieco częściej waloru prorozwojowego upatrują w pozyskiwaniu i pogłębianiu wiedzy specjalistycznej niż interdyscyplinarnej. Preferują kursy i szkolenia jako wiodący warunek rozwoju profesjonalnego, ale równocześnie znacznie częściej niż pozostali chcą czerpać wiedzę z podglądu bardziej doświadczonych pracowników (tab. 2).

Także zmienna płci dość konsekwentnie wpływa na zróżnicowanie opinii w omawianej kwestii. Ankietowani mężczyźni wyraźnie częściej niż kobiety upatrują w zmianach pracodawcy ważnego stymulatora rozwoju zawodowego. Kobiety natomiast okazują się najbardziej zgodne w swoich opiniach na temat korzystnego oddziaływania pracy w zespole na rozwój zawodowy. W znacznej mierze wysoka zgodność opinii wśród kobiet dotyczy również stymulującego wpływu kursów i szkoleń oraz rotacji międzydziałowych i międzystanowiskowych na rozwój zawodowy.

Objęci badaniem młodzi pracownicy firm dość powszechnie deklarują posiadanie wizji ukierunkowania własnej kariery zawodowej, choć prezentują w tym zakresie różne preferencje i modele.

Praktycznie biorąc, wszyscy objęci badaniem pracownicy deklarują posiadanie sprecyzowanych preferencji w zakresie ukierunkowania własnej kariery zawodowej (tab. 3). Łącznie nieco ponad 60% respondentów preferuje taki model kariery, który wiąże się przede wszystkim ze zdobywaniem coraz wyższego

poziomu zawodowstwa (kariery poziome, oparte na wiedzy). Nieliczne okazują się natomiast przypadki preferowania awansów na stanowiska kierownicze (hierarchiczne kariery pionowe, oparte na władzy); ten ostatni typ kariery jest zresztą przez respondentów akceptowany zazwyczaj o tyle, o ile uzupełniany jest o perspektywę wyprzedzającego bądź równoległego aktywnego budowania osobistego profesjonalizmu.

Tabela 3
Preferowany przez respondentów rodzaj kariery zawodowej

Rodzaj kariery	Cała zbiorowość	ICT	Przemysł	Energetyka
Kariera kierownicza	20,8	10,1	23,3	33,6
Kariera profesjonalna	44,1	61,4	47,3	16,4
Połączenie : najpierw kariera profesjonalna, potem kierownicza	19,8	27,5	18,9	10,3
Brak preferencji	15,3	1,0	10,5	39,7
Razem	100,0	100,0	100,0	100,0

Kariery polegające na budowaniu i umacnianiu własnej pozycji jako profesjonalisty są zdecydowanie silniej preferowane przez respondentów z sektora ICT w porównaniu z innymi ich kategoriami, zwłaszcza z branży energetycznej. Znamienne jest, że w tej ostatniej rysują się dość wyraźne preferencje karier pionowych (tab. 3). Prawdopodobnie takie ukierunkowanie kariery stanowi tam wiodącą szansę na poprawę własnej pozycji w organizacji. Warto też zwrócić uwagę na brak preferencji karierowych wyraźnie częściej deklarowany przez respondentów z branży energetycznej oraz praktycznie całkowitą marginalność takich opinii wśród respondentów z branży ICT. Można wnioskować, że realia pracy w tej ostatniej branży wymuszają na młodych pracownikach jak najszybsze rozstrzygnięcia w kwestii nadania wyraźnego ukierunkowania własnej karierze zawodowej ze względu na zawrotne tempo rozwoju technologii i rozwiązań informatycznych, a także z powodu panującej na tym rynku pracy nasilonej konkurencji.

Kariery pionowe okazują się nieco bardziej atrakcyjne dla mężczyzn niż dla kobiet, te ostatnie natomiast wyraźniej orientują się na budowanie własnego profesjonalizmu jako zasadniczej osnowy swojej kariery. Reasumując, powyższe dane wzmacniają wyrażoną wcześniej konkluzję, że młoda generacja pracowników na ogół eksponuje znaczenie indywidualnego rozwoju zawodowego w budowaniu własnej kariery, oraz pokazują, że na tej przede wszystkim podstawie pragnie ona kształtować swoją pozycję oraz autorytet w organizacjach.

Objęci badaniami pracownicy młodej generacji w zdecydowanej większości preferują takie podejście ze strony zatrudniających ich przedsiębiorstw do kwestii zarządzania karierami zawodowymi, które równomiernie synchronizowałoby

interesy i potrzeby firmy oraz pracownika, a także charakteryzowałoby się powszechnością, obejmując wszystkich zatrudnionych spełniających określone kryteria (podejście „planowania karier”).

Okazuje się jednak, że częstotliwość preferujących wskazań na organizacyjne planowanie karier jest wyraźnie większa w branżach poza ICT, a zatem w branżach relatywnie bardziej tradycyjnych. Natomiast wśród młodej generacji pracowników gospodarki opartej na wiedzy nieco częściej preferowane jest podejście stawiające na indywidualność działań w zakresie realizowania kariery zawodowej (tab. 4).

Tabela 4

Preferowane przez respondentów podejście do rozwoju młodych pracowników w przedsiębiorstwie

Rodzaj podejścia	Cała zbiorowość	ICT	Przemysł	Energetyka
Niewidzialna ręka	9,6	14,5	9,4	2,6
Poszukiwanie pereł	13,1	18,8	9,4	8,6
Planowanie karier	75,8	64,9	80,3	87,0
Brak danych	1,5	1,8	0,9	1,8
Razem	100,0	100,0	100,0	100,0

W zbiorowości kobiet podejście polegające na planowaniu kariery, w znacznej mierze redukujące klimat rywalizacji wewnątrzorganizacyjnej i oferujące pracownikom poczucie bezpieczeństwa na realizowanej przez nich ścieżce kariery, okazuje się szczególnie silnie preferowane. Z kolei tylko sporadycznie bywa akceptowane przez ogół respondentów podejście bazujące na wspieraniu przez organizację wyselekcjonowanej grupy wybitnie utalentowanych pracowników („poszukiwanie pereł”), a także podejście polegające na zupełnym braku ingerowania w dziedzinę karier pracowniczych (podejście „niewidzialnej ręki”).

Badani pracownicy w większości pragną uczestniczyć w szerokich wewnątrzorganizacyjnych programach zarządzania karierami, nie chcą jednak, by ścieżki karier, które mają realizować, były w jakimkolwiek stopniu narzucane im odgórnie. Zamierzają być pełnoprawnymi podmiotami i partnerami w procesie nakreślania przyszłej trajektorii własnej kariery zawodowej, a także chcą brać na siebie współodpowiedzialność za jej kształt i przebieg (tab. 5). Charakterystyczne jest jednak, że binarny układ podmiotów w procesie kształtowania kariery zawodowej jest częściej preferowany przez ankietowane kobiety niż przez mężczyzn. Zwraca ponadto uwagę znaczny odsetek tych ostatnich, nie potrafiących jednoznacznie określić swoich preferencji w kwestii zarządzania karierą zawodową.

Tabela 5

Preferowany przez respondentów układ podmiotów w procesach kształtowania kariery zawodowych

Preferowany układ podmiotów	Cała zbiorowość	ICT	Przemysł	Energetyka
Przed wszystkim przedsiębiorstwo	11,1	7,3	12,0	15,5
Przed wszystkim pracownik	14,8	21,8	9,2	9,5
Pracownik wspólnie z przedsiębiorstwem	68,1	60,0	74,3	73,2
Brak zdania	6,0	10,9	4,5	1,8
Razem	100,0	100,0	100,0	100,0

Kariery pracownicze mogą być realizowane w różnej specyfice klimatu organizacyjnego, generowanej przez czynniki o charakterze kulturowym, a czasami celowo animowanej przez pracodawców. Owe odmienności klimatu organizacyjnego można typologizować wzdłuż kontinuum rywalizacja – kooperacja. W praktyce zatem spotkać można modele zarządzania karierami, dające się lokalizować w granicach przedziału brzegowo wyznaczonego przez dwa następujące typy: model kariery poprzez indywidualną rywalizację (szybki awans oparty na indywidualnych osiągnięciach, wyraźnie wytyczone, wąskie ścieżki karier wewnątrzorganizacyjnych), oraz model kariery poprzez kooperatywne zaangażowanie (zespołowe realizowanie zadań, wielokierunkowa samorealizacja zawodowa, stosunkowo powolny awans oparty na kumulowanym przez jednostkę doświadczeniu zawodowym oraz zdobywaniu nowych kompetencji, różnorodność możliwych ścieżek kariery).

Badani młodzi pracownicy dość zgodnie odrzucają model kariery opartej na zasadzie wzajemnej rywalizacji (wyścig do wyżej cenionych stanowisk w firmie), zdecydowanie preferują natomiast kooperacyjny klimat realizowania własnej kariery zawodowej (tab. 6). Klimat ten – zdaniem większości respondentów – charakteryzuje się wyraźnie korzystniejszymi walorami prorozwojowymi. Ankietowane kobiety wyrażają takie ukierunkowanie preferencji niemal bez wyjątku, natomiast wśród mężczyzn opinie w tym względzie są wyraźnie bardziej zróżnicowane, i znaczna ich część preferuje rywalizację.

W ramach procedur zarządzania karierami pracowniczymi organizacje mogą wykorzystywać rozbudowane spektrum instrumentów. Okazuje się jednak, że ich praktyczne stosowanie spotyka się z różnym stopniem akceptacji ze strony młodej generacji pracowników.

Tabela 6

Preferowany przez respondentów klimat realizowania kariery zawodowej

Typ klimatu realizowania kariery	Cała zbiorowość	ICT	Przemysł	Energetyka
Kariera poprzez indywidualną rywalizację	6,6	13,3	2,4	2,3
Kariera poprzez kooperatywne zaangażowanie	93,4	86,7	97,6	97,7
Razem	100,0	100,0	100,0	100,0

Badani pracownicy wyrażają zatem chęć szerszego uczestnictwa przede wszystkim w takich przedsięwzięciach i sytuacjach o charakterze rozwojowym, które zapewniają im osobistą autonomię. Do takich działań należą: rozmowy rozwojowe z wątkami podmiotowego negocjowania wizji kariery oraz szkolenia zewnętrzne i wewnętrzne (tab. 7). Daje się zauważyć dość znaczne zróżnicowanie opinii respondentów ze względu na branżę. Młodzi pracownicy z branży ICT wyraźnie częściej niż pozostali badani preferują uczestnictwo w takich formach wspierających rozwój zawodowy, jak staże zagraniczne oraz udział w pracach projektowych. Nastawieni są oni zatem w szczególniejszy sposób na zbieranie osobistych praktycznych doświadczeń zawodowych. Równocześnie w ich polu preferencji mieszczą się także szkolenia o charakterze zewnętrznym.

Tabela 7

Preferowane przez respondentów metody wspierania indywidualnego rozwoju zawodowego

Metoda wspierana rozwoju zawodowego	Cała zbiorowość	ICT	Przemysł	Energetyka
Testy psychologiczne, analizy osobowości	21,6	24,2	17,9	21,5
Sformalizowana ocena efektów pracy	39,8	26,7	44,4	53,4
Rotacja wewnętrzna	38,0	33,9	41,9	39,6
Staża i praktyki krajowe	40,1	35,1	43,6	43,1
Staża i praktyki zagraniczne	40,9	63,6	31,6	17,2
Szkolenia wewnętrzne	53,6	47,9	53,8	61,2
Szkolenia zewnętrzne	58,8	60,0	59,0	56,9
Studia podyplomowe i inne	29,5	25,4	31,6	32,8
Udział w pracach zespołów problemowych	38,5	52,7	33,3	23,3
Długofalowa opieka mentora	19,8	10,3	25,6	27,6
Stawianie wysokich wymagań zawodowych	16,1	19,4	13,7	13,8
Rozmowy rozwojowe z bezpośrednim przełożonym	60,2	49,6	67,5	67,2

Z kolei respondenci z sektora przemysłu oraz branży energetycznej koncentrują się w swych preferencjach na rozmowach rozwojowych, stanowiących istotny element wewnątrzorganizacyjnego planowania karier zawodowych, a także na szkoleniach, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych. Ponadto zdecydowanie częściej niż respondenci z branży ICT dostrzegają tego rodzaju walory w podleganiu okresowym sformalizowanym ocenom kompetencji oraz efektów pracy (tab. 7).

Respondenci natomiast dość zgodnie nie dostrzegają większych walorów rozwojowych w „wymagającym” stylu kierowania, polegającym na formułowaniu przez bezpośredniego przełożonego zadań, dla zrealizowania których niezbędny jest wysoki poziom zaangażowania pracowniczego i istotnie zwiększony wysiłek wykonawczy. Być może u podłoża takiej oceny leży deficyt umiejętności kierowania zespołami pracowniczymi, a zwłaszcza motywowania prorozwojowego. Ponadto wyraźna niechęć respondentów eksponowana jest wobec z założenia prorozwojowych instrumentów głębiej ingerujących, zwłaszcza diagnostycznych testów psychologicznych oraz mentoringu. O ile zarówno znaczne odsetki mężczyzn jak i kobiet zgodnie deklarują brak akceptacji dla wspomnianych narzędzi testowych, to krytyczny stosunek do mentoringu zaznacza się o wiele wyraźniej w zbiorowości ankietowanych mężczyzn. Być może owe awersyjne postawy po części kształtują się na podstawie negatywnych doświadczeń respondentów, wynikających z powodu nieumiejętnego, mało kompetentnego stosowania tych technik w zatrudniających ich organizacjach.

Jednym z warunków umożliwiających efektywne kształtowanie własnej kariery zawodowej, przede wszystkim w dużych, wielofilialnych przedsiębiorstwach, jest akceptacja przez pracownika wymogu mobilności przestrzennej, polegającej na zmianie miejsca zatrudnienia skojarzonej ze zmianą miejsca zamieszkania. Tymczasem perspektywę takiej mobilności zarówno w granicach kraju, jak i za granicę akceptuje około 40% ogółu respondentów przy równoczesnych wysokich odsetkach osób niezdecydowanych (tab. 8).

Zdecydowanie najwyraźniej wymóg mobilności przestrzennej akceptują badani młodzi pracownicy z branży ICT. Hipotetyczna ewentualność zmiany miejsca pracy z kolei stosunkowo najrzadziej spotyka się z akceptacją ze strony respondentów z branży energetycznej. Jest to zatem ta grupa badanych pracowników, która w większości swoje kariery zawodowe pragnie realizować w jednej firmie. Zwraça zarazem jednak uwagę bardzo wysoki w tej grupie odsetek respondentów mających trudności z określeniem własnych przekonań i preferencji w tej kwestii (tab. 8).

Tabela 8

Akceptacja mobilności przestrzennej (zmiany miejsca pracy) przez respondentów

a) w granicach Polski

Stosunek do ewentualności zmiany miejsca pracy	Cała zbiorowość	ICT	Przemysł	Energetyka
Pozytywny	43,8	60,6	46,2	17,2
Negatywny	26,6	20,6	28,2	33,6
Brak zdania	29,6	18,8	25,6	49,2
Razem	100,0	100,0	100,0	100,0

b) poza granicami Polski

Stosunek do ewentualności zmiany miejsca pracy	Cała zbiorowość	ICT	Przemysł	Energetyka
Pozytywny	33,5	46,0	30,7	18,1
Negatywny	25,4	18,8	24,8	34,5
Brak zdania	41,1	35,2	44,5	47,4
Razem	100,0	100,0	100,0	100,0

W kontekście przedstawionych wyników badania można zatem stwierdzić, że młoda generacja pracowników nastawiona jest na permanentne podnoszenie poziomu własnego profesjonalizmu. Jest to z pewnością preferencja bardzo wyrazista wśród tej zbiorowości, choć niekoniecznie formułowana z powodów samorealizacyjnych. Częstym bowiem motywem, dla którego jest ona tak kategorycznie eksponowana, bywa silnie ugruntowana wśród młodego pokolenia pracowników świadomość wybitne rywalizacyjnych warunków panujących na zewnętrznym rynku pracy. Jest to zatem preferowanie rozwoju indywidualnych kompetencji profesjonalnych jako koniecznego warunku budowania poczucia własnego bezpieczeństwa na rynku pracy.

Taki rodzaj preferencji wyraźnie zatem profiluje wizje karier formułowane przez młodych pracowników. Ich zasadniczą osią konstrukcyjną jest najczęściej orientacja na wzbogacenie (rozbudowa, pogłębienie) indywidualnego portfela kompetencji. Wizje te mogą oczywiście zawierać (i zawierają) także inne składniki, np. elementy kariery opartej na powiększaniu własnej władzy organizacyjnej, ale najczęściej mają one dla respondentów znaczenie raczej drugoplanowe.

Badani w zdecydowanej większości pragną, by realizowany przez nich proces rozwoju kompetencji, a w istocie rozwoju kariery, charakteryzował się co najmniej trzema następującymi atrybutami:

- powinien to być rozwój planowo organizowany, poprzez tworzenie możliwości uczestniczenia w odpowiednio skonstruowanych wewnątrzorganizacyj-

nych programach umożliwiających ukierunkowanie i akcelerację procesu rozwoju i doskonalenia kompetencji;

– powinien to być rozwój odbywający się na zasadzie partnerskiego synchronizowania korzyści, poprzez uwzględnianie w takiej samej mierze potrzeb, interesów i oczekiwań pracownika oraz organizacji, przy czym odpowiednią płaszczyznę wszelkich uzgodnień w tym zakresie stanowi partnerskie negocjowanie;

– powinien to być rozwój realizowany z pełnym poszanowaniem autonomii pracownika, polegającym na nie stosowaniu wobec niego odgórnie inicjowanych działań o charakterze inwazyjnym czy ingerującym.

5. OCENY I OPINIE RESPONDENTÓW, DOTYCZĄCE REALIÓW ZARZĄDZANIA KARIERAMI ZAWODOWYMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH

Jak na to wskazują wyniki relacjonowanego tutaj badania, praktykowane przez firmy zasady i sposoby oddziaływania prorozwojowego oraz kształtowania ścieżek karier budzą sporo zastrzeżeń ze strony pracowników. W znacznej mierze dowodzą tego dane zamieszczone w tab. 9 i 10.

Tabela 9

Podjęcie firmy do rozwoju młodych pracowników i kształtowania ich karier zawodowych (w percepcji i interpretacjach respondentów)

Typ podejścia	Cała zbiorowość	ICT	Przemysł	Energetyka
„Wyciśnięcie i wyrzucenie”	7,1	11,5	5,1	2,6
Ostry wyścig	9,5	14,5	7,6	4,3
Brak zainteresowania rozwojem pracowników	26,9	22,8	27,3	29,3
Rozwój podporządkowany	41,9	36,0	45,3	44,8
Rozwój zsynchronizowany	11,1	13,3	9,4	9,5
Brak danych	3,5	1,9	5,3	9,5
Razem	100,0	100,0	100,0	100,0

Zaskakujące jest, że tylko nieco ponad 50% respondentów funkcjonuje w organizacjach podejmujących działania zorientowane na rozwój zawodowy pracowników (tab. 9). Najczęściej jednak jest to takie jego kanalizowanie, które ma wspierać wyłącznie cele organizacji i ich strategiczne interesy (rozwój podporządkowany). Różne zabiegi prorozwojowe idą wówczas w kierunku promowania i kształtowania kompetencji wąskich, specjalistycznych, przydatnych

w takiej postaci jedynie w realiach i w obrębie danej organizacji (kompetencje sztywne). Zupełnie natomiast pomijane są aspiracje, oczekiwania i potrzeby pracownicze w tym względzie, które z kolei najczęściej ukierunkowane są na rozwój kompetencji o charakterze bardziej uniwersalnym, mogących znaleźć zastosowanie w innych niż aktualna sytuacjach, np. u różnych przyszłych pracodawców (kompetencje przenośne). Tymczasem ten ostatni rodzaj kompetencji stanowi w przekonaniu respondentów istotny budulec tzw. zatrudnialności (*employability*), czyli swoistego kapitału kariery, wyznaczającego konkurencyjną pozycję pracownika na rynku pracy. Stąd starają się oni koncentrować swoją aktywność rozwojową na takiej właśnie kategorii kompetencji.

Optymalną sytuacją, w której pojawiają się szanse na bliższe rozpoznanie indywidualnych oczekiwań karierowych pracowników, powinny być prowadzone z nimi rozmowy na ten temat, animowane zwykle przez bezpośrednich przełożonych bądź przedstawicieli działów zasobów ludzkich w organizacjach. Ich przedmiotem jest zazwyczaj dokonanie oceny dotychczasowej kariery zawodowej pracownika, określenie stanu posiadanych przez niego kompetencji i skonfrontowanie ich ze strategicznymi potrzebami organizacji w tym zakresie, a wreszcie naszkicowanie przyszłej ścieżki jego rozwoju zawodowego.

Tabela 10

Częstotliwość odbywania rozmów na temat indywidualnych oczekiwań i aspiracji dotyczących kariery (według deklaracji respondentów)

Częstotliwość odbywania rozmów	Cała zbiorowość	ICT	Przemysł	Energetyka
Nigdy	49,9	36,9	50,4	62,9
Tylko w momencie przyjmowania do pracy	24,5	20,6	27,2	25,8
Sporadycznie	20,0	29,1	18,8	8,6
Często	3,9	6,1	2,6	1,7
Brak danych	1,7	7,3	1,0	1,0
Razem	100,0	100,0	100,0	100,0

Na podstawie deklaracji czynionych przez respondentów stwierdzić można, że praktyka rozmowy z pracownikiem na temat jego kariery zawodowej bez wątplenia należy do rzadkości (tab. 10). Ponad 70 % ankietowanych pracowników, i to bez istotniejszych różnic wyznaczonych przez płeć stwierdza, że rozmów o takim charakterze nie prowadzono z nimi nigdy, bądź czyniono to okazjonalnie, a w istocie tylko kurtuazyjnie, w momencie przyjmowania ich do pracy. Nieco korzystniej pod tym względem rysuje się sytuacja w deklaracjach przedstawicieli branży ICT, niż w deklaracjach pozostałych respondentów. W tej pierwszej grupie wskazania na zupełny brak praktykowania w organizacjach

rozmów dotyczących przebiegu i planów kariery zawodowej okazują się wyraźnie rzadsze, ale i tak raczej nie nabierają charakteru ponadsporadycznego. Z kolei najgorzej pod tym względem sytuacja zdaje się przedstawiać w branży energetycznej.

Konsekwencją swoistej próżni komunikacyjnej pomiędzy pracownikami a formalnymi przedstawicielami organizacji, jaka ma miejsce w ramach subfunkcji zarządzania karierami zawodowymi, jest brak lub tylko niewielki zakres realnego uwzględniania oczekiwań i aspiracji pracowników dotyczących ich przyszłości w organizacji. Takie opinie wyraża łącznie około 60 % ankietowanych. Znamienne jest, że szersze uwzględnianie takich aspiracji i potrzeb pracowniczych przez organizacje stanowi, przynajmniej w świetle opinii badanych, raczej ewenement. Można przeto stwierdzić, że badani młodzi pracownicy dostrzegają w polityce zarządzania karierami zawodowymi, prowadzonej przez zatrudniające ich organizacje, w znacznej mierze podejście przedmiotowo-eksploatatorskie. Co charakterystyczne, częściej w taki sposób swoją sytuację zdają się postrzegać kobiety niż mężczyźni.

6. KONKLUZJE

Przedstawione w artykule wyniki badania pozwalają na konkluzję, że młoda generacja pracowników w znakomitej większości jest świadoma faktu, iż współcześnie fundamentem i zasadniczym wyznacznikiem kariery zawodowej jest kapitał indywidualnych kompetencji. Stąd wyraźnie zaznacza się w strukturach aspiracji oraz dążeń tej kategorii pracowników orientacja na własny rozwój zawodowy. Okazuje się ponadto, że kobiety w żadnej mierze nie ustępują mężczyznom pod względem nastawienia na budowanie kompetencyjnego kapitału kariery zawodowej, inwestując przede wszystkim w swoje wyedukowanie.

Orientacja rozwojowa jest dobitniej artykułowana przez młode generacje pracowników zatrudnionych w branży ICT. Można zatem stwierdzić, że jest to jeden z zasadniczych specyficznych rysów rynku pracy gospodarki opartej na wiedzy. Zarejestrowane w badaniu wypowiedzi i oceny formułowane przez respondentów z branży ICT można traktować jako symptom kształtowania się nowego jakościowo rodzaju kariery zawodowej, jaką jest kariera bez granic. Prawdopodobnie zjawisko to będzie w przyszłości upowszechniać się i stopniowo obejmować inne branże nowej gospodarki.

Młode pokolenie pracowników pragnie, by kształt ich kariery zawodowej był wynikiem w pełni podmiotowego negocjowania, a nie sytuacji prowadzących do ich uprzedmiotowienia poprzez narzucania im jakichś opcji w tym zakresie przez zatrudniające ich organizacje. Rozwijając się na ścieżce kariery zawodowej potrzebują wsparcia ze strony organizacji, ale chcą je otrzymywać w sposób bezmanipulacyjny, z poszanowaniem własnej podmiotowości.

Konfrontacja tak zorientowanych w sferze własnej kariery i własnego rozwoju zawodowego pracowników z realiami organizacji, w których znaleźli oni zatrudnienie, w znacznej mierze stanowi dla nich źródło silnej frustracji. Często bowiem nie znajdują oni w środowiskach organizacyjnych należytego zrozumienia dla własnych aspiracji i zamierzeń, a nierzadko bywa, że ze strony organizacji spotykają się z obojętnością, a nawet z dążeniem do swoistego „zawładnięcia” ich życiem zawodowym. Zgromadzone dane pokazują, że te ostatnie sytuacje dotyczą dość często zbiorowości kobiet. Ich kontekst to zapewne realia polskiego rynku pracy z wysokim poziomem bezrobocia, stawiające kobiety wobec pracodawcy w gorszej sytuacji w porównaniu z korzystniejszą z różnych powodów pozycją mężczyzn. Zjawisko to przekłada się wprost na możliwości i tempo realizowania kariery zawodowej przez kobiety.

Ogólnie biorąc, diagnozowany w badaniach fakt niedostatecznego synchronizowania korzyści w układzie organizacja – pracownik w procesach kształtowania rozwoju profesjonalnego oraz karier zawodowych pozostaje w oczywistych sprzecznościach z preferencjami w tym względzie, wyrażanymi przez respondentów.

Młodzi pracownicy przedsiębiorstw, prawdopodobnie tylko z wyjątkiem osób o wybitnie wysokich i poszukiwanych na zewnętrznym rynku pracy kwalifikacjach profesjonalnych, w istocie nie mają realnej alternatywy dla oferowanych im faktycznych warunków, w jakich przebiega ich rozwój oraz kariery zawodowe. Następująca z ich strony akceptacja owych warunków ma charakter w znacznej mierze wymuszony sytuacyjnie, głównie przez rynek pracy pracodawcy. Taki stan rzeczy nie sprzyja z pewnością kształtowaniu autentycznych postaw głębszego angażowania się młodej generacji pracowników w realizację celów zatrudniających ich organizacji.

Piotr Bohdziewicz

PROFESSIONAL CAREERS AS VIEWED BY THE YOUNG GENERATION OF WORKERS

Employment and the labour market are dramatically changing these days. Clear symptoms of the changes can be seen also in the career-related attitudes, expectations and aspirations of the young generation of workers. A specific trait of workers' aspirations is their orientation to professional self-development. According to workers' beliefs and objectives, the course of one's career in the workplace should result from partnership-based negotiations with the employer, one benefit of which would be the acquisition of transferable skills. However, in the reality of their firms many workers fail to find suitable conditions for building careers matching their aspirations. This situation largely disables the formation of workers' loyalty attitudes to the organization.