

O modelu *lifelong learning* w kontekście kształcenia i szkolenia zawodowego

część II – dylematy kariery

Dr Lilla Młodzik, Ekspert EVET

Kariera staje się dziś wiązką rozmaitych ścieżek zawodowych, których konfigurację coraz trudniej daje się zaplanować z góry. Planowanie rozwoju zawodowego nie polega już, jak kiedyś, na jasnym wytyczeniu drogi, na której kolejne awanse są dobrze widocznymi punktami orientacyjnymi, świadczącymi o zdobywaniu kolejnych poziomów kompetencji. Znalezienie pracy oraz planowanie rozwoju zawodowego musi dzisiaj charakteryzować się znacznie większą otwartością i wielowariantowością. Do tego potrzeba zarówno wiedzy jak i odwagi – istotnych zmiennych idei uczenia się przez całe życie.

Zmieniający się rynek pracy. Jak się dopasować?

Zarządzanie karierami przyczynia się do lepszego dopasowania zdolności pracowników do zadań wykonywanych w pracy (dawniej używano nieadekwatnego dziś określenia - miejsce pracy). Poczucie dopasowania i jego ocena przez osobę może być różna na etapie szukania pracy, początków zatrudnienia oraz po pewnym czasie pracy.

Kariera nie jest związana wyłącznie z awansem (pionowym), ale obejmuje sekwencję stanowisk pracy i zawodów, jakie pracownik zajmował i wykonywał w okresie zatrudnienia w określonej organizacji lub w całym okresie aktywności zawodowej¹. W aspekcie dopasowania ważne są następujące kwestie związane z karierami:

- a) organizacja, o której wiadomo, że dba o zaspokojenie aspiracji zawodowych pracowników, przyciąga lepszych, bardziej ambitnych kandydatów z zewnętrznego rynku pracy,
- b) w organizacjach sprawnie zarządzających karierami pracowników nieplanowana fluktuacja kadr jest z reguły niewielka. Wiedząc, że mają w organizacji przyszłość, pracownicy rzadziej odchodzą do innych pracodawców,
- c) zarządzanie karierami nie tylko zwiększa motywację pracowników, ale także pozwala sprawniej rozwiązywać niektóre typowe problemy, skutkujące spadkiem efektywności pracy (np. kryzysy rozwoju zawodowego typowe dla wieku średniego lub frustracje spowodowane nierealistycznymi oczekiwaniami wobec własnych karier ze strony młodych pracowników).

Plan rozwoju zawodowego, który powinna posiadać każda osoba z pewnością uwzględnia własne preferencje. Jego realizacja z sukcesem zależy od trafnego rozpoznania własnych

¹ A. Poczowski (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, s. 24-25.

możliwości oraz perspektyw, które stwarza organizacja. Dlatego planowanie kariery jest procesem dwustronnej wymiany informacji i uzgodnień między zainteresowanymi stronami. Orientacja na siebie (rób co lubisz) oraz orientacja na otoczenie (rób to na co jest zapotrzebowanie w otoczeniu) to dwie podstawowe strategie robienia kariery². Pierwsza z nich jest próbą realizacji młodzięcych, a często jeszcze dziecięcych marzeń, podążaniem za własnymi zainteresowaniami, pielęgnowaniem i rozwijaniem własnych zdolności poprzez poszukiwanie możliwości ich wykorzystywania. Orientacja na otoczenie to postawa znacznie bardziej pragmatyczna, która polega na wyborze takiej drogi zawodowej, która zapewni najwięcej korzyści w sensie materialnym lub prestiżowym. W pierwszej z nich można mówić o dopasowaniu człowiek-praca bardziej niż człowiek-organizacja, natomiast w drugim przypadku – odwrotnie. W praktyce ma się do czynienia z próbą łączenia obu tych strategii, wzajemnego wspomagania, a nawet warunkowania, bo tylko wówczas można mówić o szczęściu w odniesieniu do zawodowej sfery życia³. W przypadku, gdy u kogoś jedna z nich wyraźnie dominuje, można dostrzec przejawy typowych frustracji życiowych, będących skutkiem dylematu wyboru. Dla przykładu: Ktoś twierdzi, że sama praca jest dla niego co prawda źródłem satysfakcji, ale czuje się upokorzony niskim wynagrodzeniem lub znikomym uznaniem społecznym. Ktoś inny, z kolei, skarży się, że nie może zajmować się tym, co go zawsze pociągało i interesowało, chociaż na wysokość zarobków i poczucie prestiżu nie może narzekać.

W obrębie wymienionych strategii można wyróżnić następujące formy:

- 1) Ponadprzeciętne zaangażowanie w pracę.
- 2) Potwierdzenia własnych kompetencji zawodowych.
- 3) Manifestujące poszukiwanie możliwości awansu.
- 4) Poszukiwanie protegującego.
- 5) Kreowanie wizerunku menedżera sukcesu.
- 6) Uczestnictwo w polityce wewnątrzorganizacyjnej.

Zaplanowanie i podjęcie odpowiedniej strategii robienia kariery to jedno, a przedsięwzięcia związane z rozwojem zawodowym to drugie. Rozwój zawodowy jest niewątpliwie elementarnym czynnikiem wpływającym na przebieg kariery, a nie jej elementem. Może bezpośrednio determinować karierę pozytywnie lub okazać się zależny od wielu okoliczności i czynników zewnętrznych i/lub wewnętrznych. Wówczas realizacja planu może nie

2 G. Bartkowiak (2000), *Wybrane determinanty sukcesu zawodowego w opinii menedżerów*, (w:) Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu, S. Witkowski (red.), Wrocław, s. 43-56.

3 Cz. Sikorski (2013), *Źródła i formy zachowań organizacyjnych. Obrazki z dzieciństwa*, Łódź.

wystarczyć. Ponadto ważny jest również stopień stabilności rodzaju lub miejsca pracy. W tym przypadku zasadnicze wydają się cechy osobowościowe, tolerancja zmian.

Typy karier zawodowych

Wyróżnia się następujące cztery typy karier zawodowych⁴ ze względu na stopień planowości rozwoju zawodowego oraz stopień stabilności rodzaju lub miejsca pracy (rysunek 1). Analizując typy karier od strony dopasowania wydaje się, że bardziej dopasowani do organizacji będą osoby nastawione na karierę specjalistyczną lub poszukującą.

Rysunek 1. Typy karier zawodowych

		<i>Stopień planowości rozwoju zawodowego</i>	
		Wysoki	Niski
<i>Stopień stabilności rodzaju/miejsca pracy</i>	Wysoki	Kariera specjalistyczna	Kariera oportunistyczna
	Niski	Kariera poszukująca	Kariera dryfująca

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sikorski (2018).

Pierwsza z nich wymaga stabilizacji zadaniowej (organizacyjnej) w coraz to węższym zakresie zagadnień zawodowych. Z kolei kariera poszukująca dotyczy planowania kariery w oparciu o zmienność zadań i/lub miejsca zatrudnienia. O dopasowaniu do organizacji zapewne mniej myślą osoby ukierunkowane na karierę oportunistyczną lub dryfującą.

Oportunistom wystarczy długotrwałe zatrudnienie w jednym miejscu, bez konieczności rozwoju zawodowego, kompetencji (w dobie informacyjnej coraz trudniej o takie organizacje). Z kolei robiący karierę w sposób dryfujący, szybko adaptują się do nowego, ale na zasadzie szczęśliwego losu, przypadku. Osobowościowo, w obu typach kariery, są to zazwyczaj eksternaliści, którzy uważają, że od nich niewiele zależy, że są małym punktem na mapie świata, w którym tyle się dzieje. Są przekonani, że to z czym się spotykają w swoim życiu, nie znajduje się pod ich kontrolą lecz jest rezultatem zewnętrznych sił, a oni zajmują w nim słabą pozycję. Eksternaliści dobrze wykonują zadania, które mają znaną strukturę, są

⁴ Cz. Sikorski (2019), *Leaderless organization or organization of leaders*, (w:) Ł. Sułkowski, J. Mączyński, S. Przytuła (red.), *Leadership across Cultures*, Frankfurt am Main, s. 27-54.

rutynowe, a ich realizacja w dużej mierze zależy od przewodnictwa innych osób⁵. W obu przypadkach (kariery oportunistycznej i dryfującej) można się spodziewać, że silniejsze będzie dopasowanie człowiek-praca, aniżeli człowiek-organizacja. Trudno jest mówić o zależności komplementarnej potrzeby-zasoby czy wymagania-możliwości, kiedy pracownik bądź nie ma żadnego planu, bądź dryfuje na wezbranym morzu, pewnym przypadków, chociaż jak uważa Sikorski⁶, „silnie konkurencyjny rynek pracy często narzuca taki model kariery także ludziom o zupełnie innych cechach osobowości”, a dryfowanie nabiera innego charakteru. Elastyczność zatrudnienia, zdaniem autora, sprawia, że można, a nawet trzeba poszukiwać i krążyć między organizacjami, ale nie zdejść na intuicję, czy ślepy los, ale przedsiębiorcze postawy. Nie bez powodu współcześnie zalicza się przedsiębiorczość i czas do czynników produkcji. O tym czy i w jaki sposób cechy osobowości wiążą się z preferencjami wyboru organizacji świadczą badania Czarnoty-Bojarskiej⁷. Okazało się, że np. w przypadku cechy neurotyczności stwierdzono relację odwrotną do założonej: osoby o wyższym natężeniu neurotyczności preferowały mniej „neurotyczne” organizacje, a w obrębie ekstrawersji i sumienności korelacja była pozytywna.

Biorąc pod uwagę dopasowanie typu „jabłka-jabłka”, dzisiejsza przestrzeń organizacyjna jak i ewolucja zarządzania oraz prymat przedsiębiorczości sprawia, że wybrany świadomie bądź nie, typ kariery utrudnia suplementarność. Problem ten wymaga dogłębnych badań. Niezależnie jednak od tego, bezwzględnie widać, że poczucie dopasowania jest jednym z kryteriów wyboru zatrudnienia i kształtuje późniejsze postawy wobec pracodawcy oraz miejsca pracy, gdzie coraz bardziej potrzebne stają się umiejętności adaptacyjne. Przydatnym narzędziem dla kandydatów może być stworzone przez psychologów i doradców zawodowych: Drzewo kariery (*Career tree*) – system wielowymiarowej diagnozy i doradztwa edukacyjno-zawodowego (Wyższa Szkoła Ekonomii i Innowacji w Lublinie).

Osobowość

Wyodrębnione, w literaturze przedmiotu typy osobowości, ze względu na preferencje, określają pewne dominujące cechy człowieka, zakładając, że ktoś jest np. ekstrawertykiem a nie introwertykiem, osądza, a nie doświadcza, rozmyśla a nie wyczuwa⁸ (Briggs, 1999). W rzeczywistości jednak wszystkie ludzkie umysły obejmują oba typy skrajnych zjawisk psychicznych, które należy traktować, nie jak rzeczy, ale różnice na kontynuum między

5 U. Gros (2003), *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Warszawa, s. 87.

6 Cz. Sikorski, op.cit., s. 33.

7 J. Czarnota-Bojarska, op.cit. s. 43.

8 J. C. Briggs (1999), *Coincident biogeographic patterns: indo-west pacific ocean*, "Evolution", 53 (2), pp. 326-335.

biegunami, a podmioty badania stale poruszają się w obrębie tych kontynuów. „Brak jest zatem miernika introwersji, która rodzi ekstrawersję, intuicji, która rzeczywiście kieruje doznaniem, uczuć ściśle związanych z myślami, oraz wyraźnej percepcji, która dostarcza lepszego materiału osądowi”⁹. Badacze proponują zintegrowane wskaźniki typów osobowości, w obrębie ich przeciwstawieństw, a nie polaryzacji. Wówczas na pierwszy plan wysuwają się jakieś cechy, ale za ich „plecami” stoją przeciwstawne. Bardzo ważny jest przy tym kontekst sytuacyjny, ujawniający natężenie poszczególnych cech. Weźmy na przykład testowanie za pomocą zintegrowanego wskaźnika Myers-Briggs osądu i percepcji przez dodanie wariantów c i d, które sugerują, że dana osoba zarówno efektywniej myśli, jak i głębiej odczuwa, zarówno dokładniej osądza, jak i opiera osąd na wnikliwej percepcji:

Kiedy borykam się z jakimś problemem, wolę pracować:

- a) w sposób ustrukturyzowany i naprawdę zorganizowany,
- b) elastycznie, z niezbędną improwizacją i adaptacjami,
- c) w sposób ustrukturyzowany z okresowymi korektami,
- d) elastycznie, aż do chwili wykrycia nowej struktury.

Ponadto, dzięki zintegrowanej sekwencji pytań odkrywa się cechy konstytutywne osobowości kandydata oraz jego procesy myślowe. Łącząc odpowiedzi z serii pytań, można uzyskać profil osoby lub grupy pod kątem dopasowania. Taki zintegrowany test osobowości winien być wprowadzony obligatoryjnie na wszystkich poziomach szkół zawodowych.

O różnorodności przeciwstawnych cech, pisze również Włodarski¹⁰, mając na względzie przeciwstawne umiejętności, które każdego z nas określają. Co prawda autor opisuje cechy kierownika, ale można je zastosować szerzej (tabela 1).

W szkołach wciąż brakuje kompleksowych badań uczniów pod kątem cech przeciwstawnych, a przecież delikatne i słabe może pokonać twarde i mocne. Bez wątplenia, prawda ta brzmi jak jej przeciwieństwo.

Skupianie się na dopasowaniu poprzez szukanie u (przyszłych) pracowników określonych cech może być złudne, gdyż może okazać się, że jest zupełnie odwrotnie, niż się można spodziewać. Poza tym, w życiu (zawodowym) pracownicy poddawani są różnym próbom, z których wychodzą zwycięsko, często ku własnemu zdziwieniu.

9 F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner (2005), *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Kraków, s. 62.

10 W. Włodarski (2016), *Różnorodny menedżer czyli za granicą władzy*, Warszawa, s. 78-99.

Tabela 1. Przykłady przeciwstawnych cech

Cecha	Cecha Przeciwstawna
zdyscyplinowanie	kreatywność
badanie	śmiałe działania
ostrożność	wielkie cele
rozwaga	odwaga
realizm	optymizm
surowe standardy wykonania	nowe pomysły
determinacja	pokora
planowanie	przygotowanie na niespodzianki
posuwanie się powoli, gdy można	posuwanie się szybko, gdy trzeba
szeroka perspektywa	skupienie na szczegółach
rzeczowość	osobowe podejście
zdyscyplinowane myślenie	zdecydowane działania
spójność i konsekwencja	elastyczność
poleganie na sobie, nieliczenie na szczęście	wysoka stopa zwrotu, gdy szczęście lub pech nadchodzi

Źródło: Włodarski (2016, s 282).

Szczególnie ważna jest autentyczność (szczególnie ważna w świecie on-line) i brak uległości, a nie gra pozorów – w tym względzie proponowana jest zdecydowana polaryzacja. Będzie o nią coraz trudniej w wirtualnym świecie.

Podsumowanie

Kwestie kariery w kontekście idei *lifelong learning* mają złożony charakter. Warunkują je różne czynniki zewnętrzne (np. wysoka stopa bezrobocia implikuje bezpieczeństwo pracy jako decydujące), ale przede wszystkim skomplikowane "miękkie zmienne" dotyczące oczekiwań obu stron na rynku pracy. Są to trudne do empirycznej operacjonalizacji, ale bardzo istotne czynniki życia społecznego z dziedziny kultury, mentalności zbiorowej, świadomości społecznej, tożsamości kolektywnej, więzi międzyludzkiej emocji i nastrojów społecznych. Nie należy przy tym zapominać o cechach osobowości.

Reasumując, rewolucja informatyczna mają istotny wpływ na podejście do karier, ich przebieg, kryteria sukcesu. W świecie VUCA:

1. Przeważają kariery poszukujące i dryfujące.

Wcześniej dominowały kariery specjalistyczne i oportunistyczne.

2. Kariera staje się wiązką rozmaitych ścieżek zawodowych, których konfigurację daje się coraz trudniej zaplanować z góry. Dlatego musi cechować się znacznie większą otwartością i wielowariantowością. Przedsiębiorczość intelektualna wyraża się w zarządzaniu chaosem, do czego potrzebna jest i wiedza i odwaga.

Planowanie rozwoju nie polega już, jak kiedyś, na jasnym wytyczeniu drogi, na której kolejne awanse są dobrze widocznymi punktami orientacyjnymi, świadczącymi o zdobywaniu

kolejnych poziomów kompetencji.

3. Odpowiedzialność za rozwój zawodowy po obu stronach, ale jednak z naciskiem na kandydata. Upowszechnia się polityka elastycznego zatrudnienia. Polega ona na zatrudnianiu na czas nieokreślony tylko wąskiej grupy kluczowych pracowników, a pozostali są zatrudniani sytuacyjnie. Coraz więcej fachowców krąży między pracodawcami, oferując im swoje usługi i znajdując tymczasowe zatrudnienie. Muszą mieć oni ustaloną renomę, dobrą opinię, która gwarantuje właściwe wykonanie zadania - muszą troszczyć się o własny rozwój i kierować swoją karierą.

4. Rośnie atrakcyjność karier profesjonalnych i awansu poziomego. Tworzone są liczne, tymczasowe zespoły zadaniowe, których kierownicy są również tymczasowi i nie mają żadnej gwarancji pełnienia swojej funkcji w innym zespole po rozwiązaniu dotychczasowego. Zespoły te są powoływane zazwyczaj do zadań innowacyjnych, trudnych i nietypowych i stanowią prawdziwe wyzwanie zawodowe. Sukces zawodowy zależy w tym przypadku od osobistego wkładu w efekt pracy zespołu.

Wcześniej dotyczyło to przedstawicieli wolnych zawodów. są zespoły zadaniowe łączące często pracowników różnych organizacji do realizacji celów trudnych, innowacyjnych, nietypowych. Wymaga to stałych kontaktów, zorientowanie na projekty i zależność ich osobistego wkładu w efekt pracy zespołu (asertywność w kooperacji), a awans jest rozumiany jako „dostanie się do dobrego zespołu”.

5. Kariery kierownicze również są tymczasowe i jest ich stosunkowo mniej.

Dawniej większa była atrakcyjność karier kierowniczych i ich hierarchicznego ciągu.

Bibliografia

Bartkowiak G. (2000), *Wybrane determinanty sukcesu zawodowego w opinii menedżerów*, (w:) Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu, S. Witkowski (red.), Wrocław, s. 43-56.

Briggs J. C. (1999), *Coincident biogeographic patterns: indo-west pacific ocean*, "Evolution", 53 (2), pp. 326-335.

Czarnota-Bojarska J. (2010), *Dopasowanie człowiek-organizacja i tożsamość organizacyjna*, Warszawa.

Gros U. (2003), *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Warszawa.

A. M. Saks, B. E. Ashforth (1997), *A longitudinal investigation of the relationship between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes*, "Personal Psychology", 50 (2), pp. 395-426.

Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa.

Sikorski Cz. (2013), *Źródła i formy zachowań organizacyjnych. Obrazki z dzieciństwa*, Łódź.

Sikorski Cz. (2019), *Leaderless organization or organization of leaders* (w:) Ł. Sułkowski, J. Mączyński, S. Przytuła (red.), *Leadership across Cultures*, Frankfurt am Main, s. 27-54.

Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. (2005), *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Kraków, s. 62.

Włodarski W.(2016), *Różnorodny menedżer czyli za granicą władzy*, Warszawa.