Modele karier

Przewidywanie kolejnego kroku

Marek Suchar

Wydawnictwo C.H. Beck

Modele karier

Przewidywanie kolejnego kroku

Kup książkę

Kup książkę

Modele karier

Przewidywanie kolejnego kroku

Marek Suchar

C·H·BECK
Wydawnictwo C.H. Beck
Warszawa 2010

Kup książkę

Wydawca: Joanna Perzyńska

Redaktor merytoryczny: Marta Stec

Projekt okładki i stron tytułowych: Grażyna Faltyn

Ilustracja na okładce: iStockphoto.com/grki
iStockphoto.com/Nicholas Monu

Seria: Zarządzanie
Podseria: HR

Recenzent: prof. zw. dr hab. Kazimierz Perechuda

© Wydawnictwo C.H. Beck 2010

Wydawnictwo C.H. Beck Sp z o.o.
ul. Bonifraterska 17, 00-203 Warszawa

Skład i łamanie: Ireneusz Gawliński
Druk i oprawa: Poznańskie Zakłady Graficzne

ISBN 978-83-255-1532-4

Kup książkę

Spis treści

Od autora 7

Rozdział 1. Wielowymiarowy scenariusz życia zawodowego 9

Rozdział 2. Perspektywa egzystencjalna – etapy kariery 16

Rozdział 3. Motory i hamulce kariery – priorytety związane z pracą 25

Rozdział 4. Wizualizacje i symbole – wykresy karier zawodowych 29

Rozdział 5. Podejście naukowe – kariera jako przedmiot badań 35

Rozdział 6. Numerologia na serio – ilościowe parametry kariery 41

Rozdział 7. Mobilność – między dynamizmem a stabilnością 46
7.1. Definicja i operacjonalizacja 46
7.2. Statystyka 49
7.3. Związki mobilności z osobowością 51
7.4. Sugestie interpretacyjne 55

Rozdział 8. Rotacyjność – rozwojowy potencjał jednostki 63
7.1. Definicja i operacjonalizacja 63
7.2. Statystyka 64
7.3. Związki rotacyjności z osobowością 65
7.4. Sugestie interpretacyjne 66

Rozdział 9. Płynność – ciągłość – przewidywalność 75
7.1. Definicja i operacjonalizacja 75
7.2. Statystyka 77
7.3. Związki płynności kariery z osobowością 79
7.4. Sugestie interpretacyjne 79

Rozdział 10. Wertykalizm – kształt wykresu kariery 84
7.1. Definicja i operacjonalizacja 84
7.2. Statystyka 88
7.3. Związki wertykalizmu z osobowością 89
7.4. Sugestie interpretacyjne 91

Rozdział 11. Typologia – 24 modele kariery 96

Kup książkę

Rozdział 12. „Metoda przewidywania kolejnego kroku" – wykorzystanie parametrów w analizie karier ... 110

Zakończenie ... 129

Aneks. Instrumentarium ... 131
A. Parametry kariery ... 133
B. Typologia modeli kariery ... 134
C. Etapy kariery ... 136
D. Priorytety kariery ... 137
E. Kwestionariusz „Jakościowa charakterystyka kariery" ... 140

Bibliografia ... 143

Słowniczek ... 145

Indeks ... 147

Kup książkę

Od autora

Książka ta przedstawia, opartą na blisko dwudziestoletnich doświadczeniach praktycznych, a także na wynikach prowadzonych od 2005 roku badań empirycznych, autorską, zobiektywizowaną metodę analizy danych biograficznych. Można ją traktować jako podręcznik lub poradnik metodologiczny dla tych, którzy zajmują się oceną przydatności zawodowej kandydatów na różne stanowiska. Zawiera opis samej metody oraz praktyczne wskazówki dotyczące jej wykorzystania w rekrutacji, poradnictwie zawodowym i coachingu.

Moich Czytelników chciałbym jednak także zachęcić do wspólnej refleksji nad fenomenem „kariery zawodowej", rozumianej jako sekwencja zdarzeń w życiu jednostki, wiążących się z jej aktywnością zawodową. Pytania, które stawiam w tej książce zarówno sobie, jak i Czytelnikom, dotyczą głównie trzech spraw.

Po pierwsze, czy na podstawie wcześniejszych doświadczeń zawodowych można przewidywać, jak będzie układała się kariera danej osoby w przyszłości?

Jestem przekonany, że w życiu zawodowym „przeszłość jest wstępem do przyszłości". W poglądzie tym utwierdziła mnie wiedza zdobyta podczas tysięcy rozmów kwalifikacyjnych z kandydatami na różne stanowiska. Pamiętajmy, że zawodowa sfera naszego życia jest – w odróżnieniu od innych jego obszarów – mocno ustrukturowana. Zachowania z nią związane podlegają standaryzacji, ujęte są w reguły, przepisy. Praca zawodowa polega na odgrywaniu ról zawodowych, których scenariusze wynikają z logiki struktur organizacyjnych, w których działamy jako pracownicy. Role te określają wyjściowe wymagania wobec tych, którzy mają je pełnić, a także z różną szczegółowością definiują obowiązki, zakres odpowiedzialności i scenariusze zawodowych działań. Zawierają w sobie także przesłanki dotyczące trajektorii rozwoju zawodowego (pewne funkcje można pełnić pod warunkiem uprzedniego pełnienia innych funkcji, posiadania określonych doświadczeń lub kwalifikacji). W tym sensie mechanizmy rządzące rozwojem zawodowym są o wiele bardziej deterministyczne niż mechanizmy rządzące życiem jako takim. Łatwiej je definiować i opisywać, łatwiej też znaleźć rządzącą nimi logikę.

Kup książkę

Rodzi się pytanie, czy oznacza to, że całe nasze życie jest zdeterminowane przez okoliczności zewnętrzne i że tylko w niewielkim stopniu możemy aktywnie wpływać na jego przebieg i dokonywać w nim zmian? Oczywiście nie, gdyż formułowane w tej książce poglądy odnoszą się wyłącznie do zawodowej sfery życia. Przeniesienie ich na inne jego obszary byłoby sprzeczne z intencjami autora.

Drugie stawiane przeze mnie pytanie dotyczy tego, czy w przebiegu kariery można zaobserwować jakieś ogólne prawidłowości, dzięki którym dałoby się zidentyfikować modele karier, według których układa się przebieg życia zawodowego poszczególnych osób. Koncepcja takiej typologii modeli kariery opartej na empirycznych przesłankach jest przedstawiona w drugiej części książki.

Trzecie pytanie, zarówno jako psycholog, jak i jako konsultant personalny, zadaję sobie w swej pracy niemal codziennie. Chodzi mianowicie o to, czy i na jakich zobiektywizowanych przesłankach, na podstawie przebiegu życia zawodowego, można wnioskować na temat cech psychologicznych danej osoby – jej charakteru, uzdolnień, predyspozycji, motywów, celów życiowych. Przedstawione w tej książce koncepcje ilościowych parametrów kariery oraz przytaczane wyniki analizy literatury naukowej, a także wyniki własnych badań empirycznych mają pokazać proponowaną metodologię takiego wnioskowania.

Wyniki badań referowane w tej książce były prezentowane i omawiane w latach 2005–2009 na wielu specjalistycznych konferencjach naukowych, w tym m.in. w roku 2007 na konferencji *Psychological Assesment in Personnel Selection* w New Delhi, w roku 2008 na *29 Międzynarodowym Kongresie Psychologii* w Berlinie oraz w roku 2009 na *14 Europejskim Kongresie Psychologii Pracy i Organizacji* w Santiago de Compostela. Informacja o naszych badaniach nad ilościowymi parametrami kariery została również opublikowana w „International Journal of Psychology" [2008, t. 43]. Prezentacja wyników prowadzonych przeze mnie badań w gronie zainteresowanych badaczy i specjalistów oraz towarzysząca temu dyskusja i uwagi z ich strony stanowiły źródło niezwykle cennych wskazówek i inspiracji oraz wpłynęły w znacznym stopniu na ostateczny kształt prezentowanych tu koncepcji.

Jak już wspominałem, książka ta jest efektem moich osobistych doświadczeń w zakresie rekrutacji i selekcji. Wiąże się z pracą w firmie doradztwa personalnego **IPK**. Praca ta miała zawsze charakter zespołowy, dlatego chciałbym w tym miejscu wyrazić podziękowania za współpracę i inspirację wszystkim obecnym i dawnym współpracownikom tej firmy. Szczególne podziękowania należą się osobom mającym bezpośredni udział w powstaniu tej książki: Monice Marcinkowskiej, odpowiedzialnej za organizację badań i analizę statystyczną, Szymonowi Sucharowi, który w latach 2006–2008 pomagał w gromadzeniu i analizie danych empirycznych, oraz mojej żonie Elżbiecie, której uwagom i pomocy redaktorskiej książka ta zawdzięcza swój ostateczny kształt.

Marek Suchar

Kup książkę

Rozdział 1

Wielowymiarowy scenariusz życia zawodowego

W potocznym rozumieniu „zrobić karierę" oznacza zdobyć powodzenie materialne, popularność, osiągnąć wysokie prestiżowe stanowisko. Określenie to kojarzy się przede wszystkim z osiągnięciem sukcesu życiowego lub zawodowego i w takim rozumieniu może być stosowane w odniesieniu do własnej aktywności zawodowej głównie przez tych, którzy dzięki swoim kwalifikacjom mogą liczyć na sukces mierzony kryteriami zamożności, prestiżu czy popularności. Natomiast w nauce termin ten upowszechnił się w znaczeniu nadawanym mu w innych językach i oznacza po prostu przebieg życia zawodowego lub życie zawodowe jako takie. W takim rozumieniu możemy go odnosić do wszystkich bez wyjątku osób pełniących jakiekolwiek funkcje zawodowe. W takim znaczeniu jest od wielu lat stosowany w doradztwie zawodowym i stał się podstawowym pojęciem dynamicznie rozwijającej się dziś specjalizacji, jaką jest **doradzanie w sprawach kariery** (*career guidance* lub *career counselling*).

W ostatnich latach pojęcie to jest także coraz częściej stosowane w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Od lat 80. XX wieku w zarządzaniu personelem pojawił się trend określany jako **zarządzanie przez wspomaganie kariery** (*career management*) [por. Armstrong, 2005]. Polega on na uwzględnianiu potrzeb rozwojowych pracowników w praktyce zarządzania firmą. Składają się na niego różne formalne rozwiązania organizacyjne, takie jak tworzenie ścieżek karier, planów sukcesji, karierowy telefon zaufania (specjalnie zorganizowany *call center* dla pracowników firmy) czy *job shop* (centrum wewnętrznych ofert pracy). Ważnym narzędziem wspierania kariery pracowników może także być **coaching** indywidualny prowadzony przez specjalnie wykwalifikowanych specjalistów oraz **mentoring** – polegający na stałym kontakcie z wybranym członkiem wyższej kadry zarządzającej, specjalistą o dużym doświadczeniu zawodowym, który pomaga rozwiązywać problemy zawodowe oraz konsultuje decyzje związane z planowaniem przez daną osobę przebiegu jej kariery. Zarządzanie karierą obejmuje także działania o mniej sformalizowanym charakterze, wiążące się z kulturą organizacyjną firm albo panującym w nich stylem zarządzania. Ich istotą i celem jest wspieranie rozwoju zawodowego pra-

Kup książkę

cowników, tak aby przynosił on korzyści zarówno im samym, jak i firmie [Suchar, 2003].

Zarządzanie karierą obejmuje najczęściej:

- diagnozę potencjału rozwojowego pracowników,
- szkolenie i doskonalenie kadr oraz
- plany dotyczące dróg awansu organizacyjnego.

Jeśli przyjmie się, że w naturze ludzkiej tkwi dążenie do uczenia się, osiągania celów, rozwoju i nadawania sensu własnemu życiu, to działania związane z zarządzaniem karierą mają za zadanie zharmonizować indywidualne wysiłki pracowników z realizacją celów firmy na przykład przez zwiększenie lojalności najbardziej wartościowych pracowników oraz wykorzystanie ich osobistych zasobów. Mają one również na celu wzmacnianie pozytywnej motywacji pracowników i ich identyfikacji z pracodawcą [Pocztowski, 2008].

Rosnąca popularność tego podejścia wiąże się także z zachodzącymi w ostatnich latach zmianami w naturze samej pracy zawodowej. W następstwie przemian technologicznych i cywilizacyjnych zmienia się bowiem istota i charakter naszej aktywności zawodowej. Globalizacja oraz nienotowany wcześniej postęp technologiczny w różnych dziedzinach spowodowały zwiększenie dynamiki zjawisk gospodarczych. Firmy, by sprostać wymaganiom stawianym im dziś przez rynek, są zmuszane do częstych i szybkich zmian swoich struktur organizacyjnych, co z kolei jest przyczyną znacznie częstszych niż kiedykolwiek dotychczas zmian w sferze personalnej. Rynek pracy dynamizuje się, co oznacza, że zatrudnienie w danej firmie na konkretnym stanowisku ma z reguły ograniczony horyzont czasowy. Często następujące zmiany zmuszają pracowników do elastyczności, doskonalenia kwalifikacji oraz przede wszystkim do częstych (a na pewno znacznie częstszych niż dawniej) zmian pracy. Neil Anderson we wprowadzeniu do monumentalnej pracy zbiorowej *International Handbook of Selection and Assesment* stwierdził, że nigdy już praca nie będzie dana nikomu raz na zawsze. Oznacza to konieczność bycia gotowym do stałych zmian, aktywności, częstego podejmowania decyzji i zdobywania nowych kwalifikacji [Anderson, Herriot, 2001].

Dawniej kilka pokoleń jednej rodziny mogło pracować w tym samym zakładzie – ojciec przyprowadzał syna do fabryki, w której wcześniej zatrudniony był też dziadek. Dziś takie sytuacje już się nie zdarzają. Wszystko stale i szybko się zmienia. W ciągu ostatnich 10–15 lat powstały nowe zawody, nowe firmy, a nawet całe branże. W związku ze zmianą struktury gospodarki maleje i będzie malała liczba miejsc pracy w produkcji, tworzone są natomiast nowe miejsca pracy w usługach i to takich, których istnienie trudno było wcześniej przewidzieć. Pewne umiejętności stają się coraz ważniejsze, a nawet wręcz niezbędne – trudno na przykład wyobrazić sobie dziś pracownika biurowego, który nie umiałby posługiwać się w pracy komputerem. W coraz większym stopniu doceniany jest nie tyle wyuczony zawód, ile umiejętność odważnego wychodzenia naprzeciw

Kup książkę

nieuchronnym zmianom. Wiąże się to z koniecznością bycia elastycznym i umiejętnością przystosowywania się, a także z tolerancją niepewności oraz odpornością na stres.

Znana brytyjska psycholog (zajmująca się stosowaniem psychologii w odniesieniu do aktywności zawodowej człowieka) Fiona Patterson w artykule zatytułowanym *Developments in work psychology: emerging issues and future trends* [Patterson, 2001] zwraca uwagę na to, że następstwem zmian na współczesnym rynku pracy jest przeniesienie akcentu z relacji między pracownikiem a jego obecnym pracodawcą na cały przebieg indywidualnej kariery zawodowej tego pracownika.

Warto również zastanowić się, na czym polega istota zmian, o których mówią m.in. Armstrong i Patterson, i czy dotyczą one również rekrutacji i selekcji personelu.

Analiza przydatności kandydatów, przeprowadzana podczas selekcji zawodowej, miała dotychczas na celu określenie, czy dana osoba nadaje się na konkretne stanowisko. Porównywano więc jej cechy z wymaganiami jednego, konkretnego stanowiska. Tymczasem każde stanowisko jest tylko kolejnym etapem kariery danego człowieka, która rozwija się w trakcie całego życia zawodowego. Specjaliści zajmujący się rekrutacją starają się nadążyć za zmianami w naturze pracy zawodowej i poświęcają im wiele uwagi. Z wielu pomysłów dostosowania sposobu prowadzenia selekcji i jej narzędzi do wymagań, jakie stawia przed nami współczesność, jako najważniejsze można wymienić:

- **koncepcję dopasowania wielopoziomowego (*multilevel fit*)**, zgodnie z którą przydatność kandydatów ocenia się jednocześnie w odniesieniu do wszystkich trzech poziomów funkcjonowania zawodowego, czyli: stanowiska, zespołu i organizacji (Anderson i in., 2004);
- **zorientowaną na przyszłość analizę pracy (FOJA** – *future oriented job analysis*), uwzględniającą zarówno obecny, jak i przyszły kształt danej pracy;
- **predykcję bimodalną** – zgodnie z którą wg Herriota i Andersona [1997] najpierw trzeba określić zmienność danej roli zawodowej w czasie, a następnie formułować wymagania odnoszące się do kandydatów.

Kariera zawodowa to wielowymiarowy, indywidualny scenariusz przebiegu życia zawodowego, obejmujący różne aspekty aktywności: zawodowy, psychologiczny, społeczny i życiowy (tzn. związany z rozpatrywaniem życia zawodowego w perspektywie życia jednostki).

Analiza kariery polega na uwzględnianiu danych biograficznych w ocenie przydatności zawodowej. Chodzi w niej jednak nie tylko, jak dotąd, o treściową analizę doświadczenia zawodowego, ale także o wnioskowanie na temat cech osobowych kandydata na podstawie dotychczasowego przebiegu kariery tj. kierunku, tempa, dynamiki, ewentualnych

Kup książkę

kryzysów itp. Pojęcie kariery w analizie aktywności zawodowej opiera się na **opisie przebiegu aktywności zawodowej** obejmującym: liczbę i rodzaj piastowanych stanowisk (ich kolejność, charakterystykę, związane z nimi kompetencje, pozycję w strukturze organizacyjnej), wymiar temporalny aktywności zawodowej, dynamikę zmian, ewentualną wielowątkowość, kierunek i treść zmian. Analiza kariery umożliwia także wykrywanie prawdopodobnych prawidłowości w dotychczasowym przebiegu kariery i prognozowanie tego, jak może ona przebiegać w przyszłości.

W roku 2005 w **IPK**[1] została przeprowadzona statystyczna analiza ponad 20 tysięcy życiorysów zawodowych kandydatów figurujących w bazie danych tej firmy. Badaniem objęto losowo dobraną próbę 500 osób. Zastosowano losowanie warstwowe, aby zachować wiekową i zawodową oraz geograficzną reprezentatywność próby.

Celem badań było:

1) zbadanie dynamiki czasowej karier menedżerskich (liczba pracodawców, długość czasu pracy u poszczególnych pracodawców, wiek w momencie awansu na stanowisko kierownicze),

2) zbadanie wpływu czynnika historycznego na przebieg karier.

Okazało się, że średni okres spędzony przez przeciętnego pracownika u jednego pracodawcy to około trzy lata. W ciągu całego swego życia zawodowego przeciętny pracownik ma więc około siedmiu pracodawców. Obecnie stanowisko kierownicze obejmuje się przeciętnie w wieku około 28 lat, a w młodszych grupach wiekowych ten wiek może być jeszcze niższy.

Dynamika karier wykazuje stałą tendencję wzrostową:
• młodsi pracownicy częściej niż starsi zmieniają pracodawców i krócej pracują w jednym miejscu,
• obniża się wiek obejmowania funkcji kierowniczych i zarządczych.

Wzrost dynamiki karier jest zjawiskiem wyraźnie uwarunkowanym historycznie. Moment przełomowy pod względem dynamiki karier stanowił w badanej próbie 40 rok życia, co oznacza podział badanych osób na rozpoczynające aktywność zawodową przed i po roku 1990. Fakt ten jest łatwy do zinterpretowania, jeśli weźmie się pod uwagę polskie realia historyczne.

[1] IPK Sp. z o.o. jest jedną z najstarszych firm doradztwa personalnego w Polsce, założoną w 1991 roku. Firma specjalizuje się w rekrutacji i ocenie kandydatów na stanowiska kierownicze i specjalistyczne, oraz prowadzi portal rekrutacyjny www.pracorama.pl przeznaczony dla kandydatów na wszystkie typy i poziomy stanowisk.

Kup książkę

Tabela 1.1. Udział pracowników według grup wiekowych i liczby pracodawców (w %)

Wiek	Liczba pracodawców w ciągu kariery					
	1	2–3	4–5	6–7	8–9	10
25–30	3,7	70,4	14,8	11,1		
31–40	7,1	39	36	13,5	3,4	1,1
41–50	2,1	17,1	38,6	29,3	9,3	3,6
Powyżej 50	1,5	6,1	37,9	31,8	12,1	10,6
Cała grupa	4,8	30,2	35,8	20,2	6	3

Źródło: badania IPK, 2005.

Z przytoczonych danych wynika, że ludzie zmieniają miejsce pracy od kilku do kilkunastu razy w swoim życiu. Dlatego więc warto postrzegać życie zawodowe jako proces, w który pracownik musi zaangażować całą swoją aktywność i świadomy wysiłek. Nie jest to już jedna na całe życie decyzja o wyborze zawodu lub pracodawcy, ale cykl decyzji, które mają ze sobą związek i układają się w pewną sekwencję, bo przecież to, gdzie dziś dana osoba pracuje, warunkuje to, gdzie w sensie zawodowym znajdzie się za parę lat.

Tabela 1.2. Udział pracowników według grup wiekowych i przeciętnego okresu pracy w jednej firmie (w %)

Wiek	Przeciętny okres pracy w jednej firmie (w latach)					
	1–2	2,1–4	4,1–6	6,1–8	8,1–10	Powyżej 10
25–30	74,07	25,93				
31–40	51,69	40,07	5,62	1,87	0,37	0,37
41–50	20,71	54,29	16,43	4,29	0,71	3,57
Powyżej 50	4,55	34,85	36,36	16,67	6,06	1,52
Cała grupa	38	42,6	12,4	4,4	1,2	1,4

Źródło: badania IPK, 2005.

Kariera zawodowa, rozumiana jako sekwencja zdarzeń rządząca się własną logiką, była przedmiotem zainteresowania wielu badaczy. **Kerr Inkson** i **Norman Amundson** [Strużyna, Madej, 2005] zwrócili uwagę na to, że zarówno na nasze myślenie o karierze, jak i na jej postrzeganie, mają wpływ „archetypiczne pojęcia" tkwiące u podstaw związanych z nią wyobrażeń. Te archetypiczne pojęcia to metafory ułatwiające nam ujęcie istoty tego zjawiska. Możemy więc wyróżnić archetyp „**ruchu**", z którym wiąże się dostrzeganie w karierze drogi lub kierunku, czy archetyp „**procesu**", kiedy mówimy o adaptacji, rozwoju, postępie czy wzroście w przebiegu kariery.

Innym sposobem na „oswojenie" pojęcia kariery są jego wizualizacje przybierające z reguły postać krzywej umieszczonej na układzie współ-

Kup książkę

rzędnych, którego osiami są czas i poziom stanowisk zajmowanych w strukturze organizacyjnej.

Warto zaznaczyć również, że samo postrzeganie czasu może mieć wpływ na sposób myślenia o karierze i, według wielu psychologów i antropologów, jest silnie uwarunkowane kulturowo. Podczas gdy w kulturze zachodniej ma ono najczęściej charakter linearny i jego wyobrażeniem jest prosta przebiegająca z przeszłości poprzez teraźniejszość ku przyszłości, w innych kulturach może być alinearne, wielowymiarowe, jak na przykład przyrastające co roku słoje drzewa, kręgi rozchodzące się na powierzchni wody czy choćby tytułowy „ogród o rozwidlających się ścieżkach" z opowiadania Jorge Luisa Borgesa).

Niezwykle ciekawe z poznawczego punktu widzenia są próby interpretacji takich autorów, jak **Benyamin Lichtenstein**, **Mark Mendenhall**, **Russ Marion** i **Ian Steward**, opisujących przebieg karier i wyjaśniających logikę ich zmian przy wykorzystaniu modeli matematycznych odwołujących się do teorii chaosu [Strużyna, Madej, 2005], czy próby modelowania trajektorii kariery za pomocą rachunku różniczkowego socjologa **Kazimierza Słomczyńskiego** [Słomczyński, 2007]. Próby opisania mechanizmów karier, a także wyodrębniania ich różnych typów, podejmowało także wielu psychologów. W stosunkowo obszernej literaturze tematu mówi się więc o celach kariery i próbuje wyodrębnić związane z nastawieniem na ich osiągnięcie poszczególne typy karier, a także pewne charakterystyczne sekwencje obejmowania stanowisk (*sequence of positions*) [Kidd, 1997].

Ciekawą koncepcję przedstawił **Edgar Schein** [Kidd, 1997]. Wychodząc z założenia, że istnieje związek między wartościami wyznawanymi przez daną osobę a obranym przez nią rodzajem kariery, stworzył on koncepcję „**kotwic kariery**", które wiążą się z ukierunkowaniem danej osoby na jedną z ośmiu możliwych wartości:

1) profesjonalizm,
2) zarządzanie (przywództwo),
3) autonomię i niezależność,
4) bezpieczeństwo i stabilność,
5) kreatywność i przedsiębiorczość,
6) idealizm (sens, prawda, poświęcenie dla innych),
7) wyzwania,
8) styl życia.

Z kolei **John Holland** [*ibidem*], wychodząc z założenia, że ludzie poszukują środowiska pracy zgodnego z ich umiejętnościami, osobowością i preferencjami, czyli takiego, które umożliwi im samorealizację, stworzył koncepcję **sześciu typów zainteresowań**, które decydują o wyborze środowiska pracy i związanym z tym przebiegiem kariery. Wymienione przez Hollanda typy zainteresowań to:

Kup książkę

1) realistyczny,
2) poznawczy,
3) społeczny,
4) artystyczny,
5) przedsiębiorczy,
6) konwencjonalny.

Ciekawym przykładem typologii może być klasyfikacja **Michaela Drivera**, u podstawy której znajduje się rozróżnienie typów dominującej motywacji oraz stylu poznawczego, charakteryzującego daną osobę [*ibidem*]. Driver wyróżnia **cztery typy kariery**:

1) stabilny,
2) linearny,
3) spiralny,
4) zmienny.

O typie **stabilnym** możemy mówić w przypadku połączenia stylu poznawczego określonego jako decyzyjny z dominującą potrzebą bezpieczeństwa. Gdy osoba charakteryzuje się stylem poznawczym określonym jako hierarchiczny i dominuje u niej potrzeba osiągnięć mówimy o typie **linearnym**. Jeśli dominująca jest potrzeba wzrostu, a styl poznawczy określić można jako integracyjny, możemy mówić o **spiralnym** typie kariery, a kiedy stylowi poznawczemu określanemu jako adaptacyjny towarzyszy jako dominująca potrzeba autonomii mówić możemy o **zmiennym** typie kariery.

Tabela. 1.3. Typy kariery według Michaela Drivera

Typ kariery	Dominująca potrzeba	Styl poznawczy
Stabilny	Bezpieczeństwo	Decyzyjny
Linearny	Osiągnięcia	Hierarchiczny
Spiralny	Wzrost	Integracyjny
Zmienny	Autonomia	Adaptacyjny

Źródło: Kidd, 1997.

Podsumowując, można więc stwierdzić, że rozważania na temat karier zawodowych obierają tradycyjnie za przedmiot trzy główne obszary zagadnień:

1) **ukierunkowanie karier** (cele, wartości, potrzeby i zainteresowania),
2) **wymiar temporalny** (podział życia zawodowego na etapy),
3) **mechanizmy psychologiczne i socjologiczne**.

W kolejnych rozdziałach zostaną przedstawione najważniejsze elementy tradycyjnego podejścia do problematyki karier, na zakończenie zaś zaprezentowana będzie autorska koncepcja ilościowych parametrów kariery.

Kup książkę

2 Rozdział

Perspektywa egzystencjalna – etapy kariery

Spostrzeżenie, że życie ludzkie układa się w sekwencję następujących po sobie etapów, jest zgodne z powszechnymi odczuciami i obserwacjami. W poetycki sposób dał temu wyraz Wiliam Szekspir w komedii *Jak wam się podoba*, mówiąc o siedmiu aktach w dramacie, jakim jest ludzkie życie.

Także i tę część życia, która wiąże się z **aktywnością zawodową**, można podzielić na różne stadia, etapy czy okresy. Niezależnie jednak od tego, na ile części i wedle jakich kryteriów poszczególni autorzy dzielą życie zawodowe, najważniejsze jest, że u podstawy każdej z tych koncepcji tkwi przekonanie, iż wymiar egzystencjalny nie powinien być pomijany przy rozważaniu zawodowej sfery życia. Prościej rzecz ujmując, na aktywność zawodową człowieka należy patrzeć z punktu widzenia ludzkiego życia, które ma swój porządek biologiczny, horyzont czasowy, ma również swoje imponderabilia (często nieuchwytne czynniki wpływające na jego przebieg).

Także praktyczne przesłanki przemawiają za uwzględnieniem w omawianiu kariery wieku, doświadczenia i momentu życiowego, w którym znajduje się dana osoba. Na różnych etapach życia dysponuje się różnymi atutami zawodowymi. Z wiekiem wzrasta doświadczenie i wiedza, zmieniać się może struktura potrzeb i celów życiowych. Co za tym idzie, na każdym etapie zawodowego życia mogą być odmienne zarówno priorytety zawodowe, jak i strategie działania.

Istnieje wiele koncepcji **podziału życia zawodowego na etapy**. Różnią się one liczbą oraz kryteriami. Aleksy Pocztowski dokonał w swej pracy *Zarządzanie zasobami ludzkimi* [2008] porównania najbardziej znanych koncepcji takich autorów, jak Edgar Schein, Donald Super, Max Weber, Jeffrey Greenhaus czy Gerard Callanan.

Jeffrey Greenhaus i **Gerard Callanan** wymieniają pięć etapów:

1) do 25 – przygotowanie zawodowe,
2) 18–25 – rozpoczęcie pracy,
3) 25–40 – wczesna kariera,
4) 40–55 – środek kariery,
5) powyżej 55 – późna kariera.

Kup książkę

Natomiast **Donald Super** w swojej pracy z 1957 roku [Kidd, 1997] wyróżnia 5 etapów kariery, wiążąc je z okresami rozwojowymi życia:

1) faza wzrostu – od urodzenia do 14 r.ż. – stadium dzieciństwa,
2) faza poszukiwań – od 15 do 24 r.ż. – stadium dorastania,
3) faza pozycjonowania – od 25 do 44 r.ż. – stadium dorosłości,
4) faza konsolidacji – od 45 do 64 r.ż. – stadium dojrzałości,
5) faza schyłku – od 65 r.ż. – stadium starości.

Aleksy Pocztowski zaproponował zaś podział na cztery etapy kariery:

1) przygotowanie do kariery (0–25),
2) wczesna kariera (18–40),
3) środkowa kariera (35–55),
4) późna kariera (50–emerytury).

Podczas lektury poszczególnych koncepcji podziału życia zawodowego na etapy nie sposób oprzeć się wrażeniu, że wszystkie one mają dużą dozę słuszności. Każdy z autorów opiera je jednak na trochę odmiennych założeniach i inaczej akcentuje różne aspekty działalności zawodowej. Wszystkie one w większym lub mniejszym stopniu mają także intuicyjny i arbitralny charakter. W swoich badaniach zdecydowaliśmy przyjąć podejście empiryczne i podjąć próbę ustalenia granic poszczególnych etapów na podstawie statystycznej analizy przebiegu badanych życiorysów zawodowych.

Badania przeprowadzone zostały na próbie liczącej 697 osób, stanowiącej losowo dobraną reprezentację kandydatów ubiegających się o pracę na różnych stanowiskach. Losowy charakter próby osiągnięty został nie przez losowanie poszczególnych uczestników badania, ale przez objęcie nim wszystkich kandydatów przechodzących selekcję w IPK w losowo dobranym okresie 3 miesięcy, tj. między 2 stycznia a 31 marca 2009 roku.

Skład próby potwierdza jej **reprezentatywność**: 52% stanowią mężczyźni, 48% kobiety, próba jest zróżnicowana pod względem wykształcenia: (47% ekonomiczne, 26% techniczne, 13% humanistyczne oraz 14% inne, np. medyczne, prawnicze itp.). Średnia wieku członków grupy wyniosła 34,2 lata z odchyleniem standardowym równym 8, co oznacza, że blisko 70% badanych stanowiły osoby między 26 a 42 r.ż.

Analiza statystyczna polegała na uwzględnieniu stwierdzonego we wcześniejszych badaniach z 2005 roku faktu, że czynnik wiekowy w istotnym stopniu różnicuje badanych pod względem średniej liczby wszystkich miejsc zatrudnienia. Z oczywistych powodów im ktoś jest starszy, a więc dłuższy jest jego staż zawodowy, tym w większej liczbie firm mógł być w ciągu swego dotychczasowego życia zawodowego zatrudniony. Żeby uniknąć bezpośredniego wpływu czynnika wiekowego, postanowiono więc obliczać dla każdej osoby średnią czasu spędzonego przez nią w każdej firmie (więcej na ten temat w dalszej części pracy w rozdziale dotyczą-

Kup książkę

cym mobilności zawodowej). Okazało się, że w tym wypadku występują pomiędzy badanymi istotne statystycznie różnice wiekowe. Stąd pomysł, aby zbadać granice przedziałów wiekowych dzielące badane osoby na grupy istotnie różniące się od siebie pod względem analizowanej zmiennej.

Aby tego dokonać podzielono uczestników badania na grupy, w których znalazły się osoby z tego samego rocznika, i badano, czy występujące między nimi różnice w zakresie średniego czasu spędzonego w jednej firmie są istotne statystycznie. Ponieważ różnic takich nie stwierdzono, łączono następnie osoby dwóch, trzech kolejnych roczników tak długo, aż występujące między nimi różnice okazały się istotne statystycznie. Wywnioskowano, że różnice zaczynają mieć istotny charakter przy podziale „trzyletnim", choć w niektórych przypadkach można było połączyć ze sobą grupy „sześcioletnie" (29–34 i 35–40), „dziewięcioletnie" (41–49), a nawet „piętnastoletnie" (powyżej 50 r.ż.)

Szczegółowy przebieg analizy statystycznej przedstawiono poniżej.

W pierwszym etapie badani zostali podzieleni na grupy osób z tego samego rocznika, z wyłączeniem osób poniżej 25 i powyżej 50 r.ż., z których utworzono osobne grupy. Wyodrębnienie tych dwóch grup wynikało z dwóch powodów:

1) trudno mówić o przebiegu kariery w przypadku osób młodych, które dopiero rozpoczynają życie zawodowe,

2) osoby powyżej 50 r.ż., których znaczna część pracy przebiegała w innych warunkach społecznych, stanowią grupę o odrębnej specyfice.

Następnie sprawdzone zostały różnice średniego czasu zatrudnienia między tak wyodrębnionymi 26 grupami. Ponieważ różnice nie okazały się istotne statystycznie, w etapie drugim badani zostali podzieleni na grupy łączące osoby z sąsiadujących ze sobą roczników, znów z wyłączeniem dwóch wymienionych wyżej grup. Przeprowadzenie analogicznej analizy nowo utworzonych grup, jak opisana wyżej, nadal nie przyniosło zadowalających rezultatów w postaci istotnych statystycznie różnic.

W kolejnym, trzecim, etapie analizy badani zostali podzieleni na grupy „trzyletnie" (analogicznie jak poprzednio z wyłączeniem osobnych grup poniżej 25 i powyżej 50 r.ż.).

Po przeprowadzeniu pierwszego porównania istotności statystycznej różnic, została wyodrębniona grupa wiekowa 25–27 zaś grupy, które nie różniły się istotnie, były ponownie scalane i poddawane kolejnej analizie aż do momentu otrzymania grup różniących się istotnie pod względem statystycznym.

W rezultacie otrzymaliśmy podział na 6 grup wiekowych odpowiadający podziałowi na 6 etapów życia zawodowego. Warto podkreślić, że podział ten ma uzasadnienie empiryczne i oparty jest na statystycznej analizie przebiegu karier zawodowych licznej próby losowej aktywnych zawodowo kandydatów do pracy na różne stanowiska. Nie można z całą pewnością stwierdzić, że podział ten dotyczy w ogóle wszystkich osób aktywnych zawodowo, ale

Kup książkę

z pewnością odnosi się on do subpopulacji, która dla specjalistów z dziedziny rekrutacji i selekcji stanowi najważniejszą grupę odniesienia.

Empirycznie ustalone etapy życia zawodowego:

1) do 25 r.ż.,
2) 25–28 r.ż.,
3) 29–34 r.ż.,
4) 35–40 r.ż.,
5) 41–49 r.ż.,
6) powyżej 50 r.ż.

Spróbujmy teraz przeanalizować **różnice** między poszczególnymi, wyodrębnionymi w ten sposób etapami, uwzględniając najważniejsze, zmieniające się w czasie aspekty kariery, takie jak:

- charakter doświadczeń,
- specyfika kompetencji,
- źródła przewagi konkurencyjnej,
- sfery możliwego sukcesu,
- priorytety rozwojowe.

Charakter doświadczeń zawodowych wiąże się nie tyko z wiekiem, ale również ze stażem zawodowym. Chodzi tu zarówno o rzeczy oczywiste (im ktoś starszy tym bogatsze i bardziej zróżnicowane mogą być jego zawodowe doświadczenia), jak i o to, że mają one różną – zależną od etapu życiowego – treść (rodzaj obowiązków, zakres odpowiedzialności, pozycja w hierarchii).

Specyfika kompetencji zawodowych, odnoszących się do danego etapu, wiąże się z tym, że w młodszym wieku większe znaczenie mają uzdolnienia osobiste, podczas gdy z upływem czasu nabiera znaczenia wszystko to, co jest efektem uczenia się, treningu, ćwiczenia i nabywania wprawy.

Źródła przewagi konkurencyjnej to odmienne na każdym etapie kariery atuty zawodowe pozytywnie wyróżniające dane osoby spośród ich konkurentów na rynku pracy.

Sfery możliwego sukcesu mogą być różne na każdym z etapów, ponieważ innymi możliwościami rozwoju i osiągania sukcesu dysponuje się w zależności od stażu pracy, dojrzałości życiowej i nabytych doświadczeń organizacyjnych, a te wynikają z kolei z etapu kariery.

Priorytety rozwojowe wiążą się z koniecznością dostosowania się do dynamiki rozwoju zawodowego i z planowaniem przyszłości. Polegają one na przygotowywaniu się do zmian, które nieuchronnie muszą następować na kolejnych etapach kariery.

Kup książkę