

Zofia Ratajczak, Augustyn Bańka, Elżbieta Turska

Współczesna psychologia
pracy i organizacji
Wybrane zagadnienia

Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego



Katowice 2006

Spis treści

Wstęp (*Zofia Ratajczak*)

s. 7

Psychologiczne aspekty funkcjonowania współczesnych organizacji

Zofia Ratajczak

s. 9

Kapitał kariery – uwarunkowania, rozwój i adaptacja do zmian organizacyjnych oraz strukturalnych rynku pracy

Augustyn Bańka

s. 59

Jednostka w sytuacji zmian organizacyjnych

Elżbieta Turska

s. 118

Kapitał kariery – uwarunkowania, rozwój i adaptacja do zmian organizacyjnych oraz strukturalnych rynku pracy

Augustyn Bańka

1. Zmiany w planowaniu i realizacji karier

1.1. Konteksty globalizacji i transnacionalizacji

Współcześnie mamy do czynienia z istotnymi zmianami strukturalnymi na rynku pracy, obejmującymi takie zjawiska, jak: globalizacja, zmiany strukturalne istoty pracy, zastępowanie kwalifikacji przez kompetencje, rozwój „karier bez granic” („boundaryless careers”). Do tej pory sztywne granice były wyznacznikiem i cechą charakterystyczną głównej linii rozwojowej cywilizacji, gdyż stanowiły synonim bezpieczeństwa i perspektyw rozwojowych. Obecnie przekraczanie granic jest procesem powodowanym przez takie zjawiska, jak transnacionalizacja, akulturacja, globalizacja itp. Zmiany te prowadzą w mniej znanych kierunkach zarówno ekonomię rynków pracy, jak i samą pracę (Bartlett, Ghosal, 1989). W ostatnich latach tradycyjne kierunki działań w poradnictwie zawodowym zostały zastąpione przez nowe trendy w pomaganiu ludziom w sprawach zawodowych, rozwojowych i życiowych, które najbardziej syntetycznie oddaje koncepcja doradztwa karier (Bańka, 2003; Herr, Cramer, 1996). Spośród różnych procesów, które charakteryzują istotę zmian we współczesnym świecie, najbardziej istotnym i ogólnym jest proces globalizacji.

Globalizacja jest to zjawisko obejmujące wiele procesów jednocześnie. Jednym z nich jest transnacionalizacja (Bańka, Ertelt, 2004), która w ekonomii wiąże się z rozwojem organizacji globalnych, ponadnarodowych i międzynarodowych. Podstawową cechą transnacionalizacji (Herriot, 1992) jest przekraczanie granic wyznaczonych przez kultury narodowe i lokalne kultury organizacyjne – z zachowaniem ich walorów specyficzności i lokalnej elastyczności. Transnacionalizacja rynków pracy determinuje tendencję do

planowania i realizowania karier zawodowych nie tylko w granicach gospodarek narodowych, ale także w kontekście transgranicznym, międzynarodowym i międzykulturowym.

Lata dziewięćdziesiąte ubiegłego wieku przyspieszyły zmiany w polityce oraz w ekonomii globalnej. Wielu ludzi wyobrażało sobie, że będą to zmiany wyłącznie na lepsze w sferze materialnej i psychologicznej. Tymczasem wzrost gospodarczy nastąpił wraz ze wzrostem bezrobocia. W Europie proces ten zbiegł się ze zwiększeniem się międzynarodowej konkurencji rynków produkcji oraz z procesami dalszej integracji. Przedsiębiorstwa nie mają już tylko prostego wyboru związanego z racjonalizacją produkcji – zatrudnić nadal dwóch pracowników, czy zwolnić jednego i ustawić nowoczesną maszynę. Pracodawcy stanęli przed nowym dylematem – zatrudnić jednego „swojego”, ale drogiego pracownika, czy przenieść „miejsce stacjonowania gospodarki” do innego tańszego kraju. Ekspert i zwykli ludzie zadają sobie pytanie: Czy, a jeśli tak, to jak, można efektywnie działać w sytuacji zmiany, a więc osiągać cele zawodowe, rodzinne i osobiste, dające minimum satysfakcji oraz poczucia godności? W nauce proces globalizacji nasuwa z kolei pytania innego typu, a mianowicie: Jakie reakcje poznawcze, emocjonalne i zachowaniowe związane z integracją transkulturową mają charakter rozwojowy, a jakie dysfunkcjonalny (por. tab. 1)?

W rywalizującym świecie podstawową wartością jest efektywność pracy i organizacji. W tym kontekście często stawianym pytaniem jest to, czy i w jakich uwarunkowaniach kulturowych można mówić o mniej efektywnej osobowości zawodowej, mniej efektywnym działaniu (P o g a n, H o l l a n d, 2003). Prekursorem tego kierunku myślenia w psychologii jest H. T r i a n d i s (1991), który zapoczątkował nurt badań nad indywidualizmem-kolektywizmem. Na podstawie obiegowych poglądów sformułował koncepcję człowieka, zgodnie z którą ludzie, społeczeństwa i kultury hołdujące indywidualnym wartościom ludzkim tworzą osobowość indywidualistyczną, natomiast te, które preferują wartości i formy życia zbiorowego, tworzą osobowość kolektywistyczną. Indywidualiści jako osoby różne przestrzegają praw człowieka (tzn. jednostki), są wyzwoleni z ograniczeń tradycji, działają efektywnie i rozwijają orientację przyszłościową. Kolektywiści z kolei jako typy skoncentrowane na wspólnocie, współdziałaniu, tradycji, charakteryzują się niską wydajnością pracy, słabą inicjatywą, brakiem planowania i przedsiębiorczości, krótko mówiąc – niską efektywnością. Wiele z tych klasycznych już idei międzykulturowości uległo w ostatnich kilku latach przyspieszonej weryfikacji, szczególnie w kontekście postępującej transnacionalizacji rynków finansowych, produkcyjnych, pracy i edukacyjnych. Na podstawie ekstensywnych badań wykazano, że w realizowaniu karier nie ma żadnych różnic między obydwoimi typami, a dążenie do wybicia się jest motywem uniwersalnym (S e d i k i d e s, G a e t n e r, T o g u c h i, 2003), występującym w równym stopniu w kulturach kolektywistycznych i indywidualistycznych.

1.2. Konteksty mobilności międzynarodowej, geograficznej i zawodowej

Transnacionalizacja rynków pracy determinuje tendencję do planowania i realizowania karier zawodowych nie tylko w granicach gospodarek narodowych, ale także w kontekście transgranicznym, międzynarodowym i międzykulturowym. Proces ten pociąga za sobą istotne zmiany w:

- 1) ruchliwości siły roboczej;
- 2) ruchliwości (tranzycji) zawodowej;
- 3) ścieżkach przejścia (tranzycji) z rynku edukacyjnego do rynku pracy;
- 4) psychologicznym rozwoju tożsamości jednostki i definicji dorosłości;
- 5) zacieraniu się w Europie, do pewnego stopnia, granic geograficznych, narodowych, kulturowych, czasu i przestrzeni.

Transnacionalizacja prowadzi do migracji kultur, międzynarodowej kooperacji w programach badawczych i z zakresu polityki społecznej (Pawlik, d'Ydevalle, 1996; Lunt, Poortinga, 1996). Siła robocza przepływa z jednych krajów do drugich w sposób chciany i niechciany (polityczni uchodźcy – Franzen, 1997). Niektóre zatem kraje starają się jedynie adaptować do nich, prowadząc z konieczności politykę asymilacji imigrantów m.in. przez przystosowanie zawodowe do własnego rynku pracy (Amudson, 1997). Inne państwa idą dalej (np. kraje Unii Europejskiej), prowadząc politykę

Tabela 1

Mechanizmy i skutki mobilności w dobie globalizacji

Skutki mobilności	Mechanizmy	
	zachowaniowe	mentalne
Sfera poznawcza	<ul style="list-style-type: none"> • rozwój – ewolucyjna, przewidywalna sublimacja wzorów myślenia, spostrzegania i wartościowania, – tendencja do lepszego wartościowania własnych systemów odniesienia; 	<ul style="list-style-type: none"> • asymilacja – transgresja wzorów myślenia, schematów i skryptów oraz systemów wartości;
Sfera emocjonalna	<ul style="list-style-type: none"> • modernizacja – stopniowe ograniczanie obrony, – wzrost akceptacji i poczucia przyjemności z różnorodności; 	<ul style="list-style-type: none"> • adaptacja – zaburzenia emocjonalne spowodowane dużym tempem zmian, konfliktami;
Sfera działaniowa	<ul style="list-style-type: none"> • realizacja – sublimacja własnego stylu życia, – systematyczny wzrost sprawności w ramach własnego wzorca, – koncentracja na wewnętrznych problemach. 	<ul style="list-style-type: none"> • akulturacja – zastępowanie własnego stylu działania wzorami obcymi, lepiej dopasowanymi do wymagań globalnych, – koncentracja na zewnętrznych wzorach i układach odniesienia.

społeczną ukierunkowaną na przygotowanie własnych obywateli z jednej strony do wymagań zagranicznych rynków pracy, a z drugiej strony – do zachęcania reprezentantów pewnych kategorii zawodowych do partycypacji na własnym narodowym rynku pracy. W ramach tej ostatniej polityki w rozwiązaniach narodowych uwzględnia się perspektywę współpracy międzynarodowej, wychodząc z założenia, że budowanie „chińskiego muru” jest szkodliwe z punktu widzenia interesów narodowych.

Mobilność geograficzna, zacieranie się granic narodowych oraz kulturowych to obecnie cechy pozytywne, wspierane w polityce narodowej oraz ponadnarodowej, np. Unii Europejskiej. Mobilność transnarodowa i transkulturowa to współcześnie fakty postrzegane w Unii Europejskiej pozytywnie, szczególnie w odniesieniu do młodzieży. W „Białej Księdze” (1996) Komisji Europejskiej – z podtytułem: *Na drodze do społeczeństwa kognitywnego* jako jeden z dwu podstawowych warunków prowadzących ku temu, aby każda jednostka ponosiła odpowiedzialność za swój profil kwalifikacji zawodowych, określa się dostęp do wiedzy uwzględniający wszystkie możliwości wynikające z mobilności. W „Zielonej Księdze Mobilności” (1997) Komisja Unii Europejskiej domaga się wręcz poprawy mobilności siły roboczej jako wkładu w zwalczanie bezrobocia oraz w proces zrastania się rynków pracy w Europie.

Lata dziewięćdziesiąte minionego stulecia zapoczątkowały niezwykle intensywną zmianę w polityce zatrudnienia. Opracowanie Europejskiego Pakietu na rzecz Zatrudnienia jako forma realizacji walki z bezrobociem wśród młodzieży w Europie, zamówione przez Radę Europy (1999), zawiera memorandum „Młodzież i Europa: Nasza Przyszłość”, w którym zakłada się integrację polityki oświatowej wobec młodzieży i zatrudnienia – na trzech płaszczyznach: narodowej, międzypaństwowej oraz europejskiej. W tym upatrywany jest klucz do tzw. tożsamości europejskiej oraz lepszych możliwości planowania i realizacji karier. W memorandum tym wśród konkretnych działań zasugerowano:

- wymianę młodzieżową i szkolenie młodzieży za granicą,
- wymianę transgraniczną młodzieży,
- zwiększanie kompetencji językowych w kształceniu zawodowym jako podstawowy element nowych kompetencji transkulturowych (tożsamości europejskiej),
- informowanie o studiach i pracy w Europie,
- tworzenie i rozbudowywanie transnarodowej oferty doradczej,
- budowanie psychicznej mobilności,
- opracowywanie i realizację transnarodowych projektów badawczych umożliwiających poprawę jakości doradztwa na poziomie narodowym i w kontekście europejskim.

Multikulturalizm jako korelat globalizacji, transnacionalizacji i integracji europejskiej stawia na porządku dziennym nie tylko kwestię integracji w wymiarze społeczno-politycznym (E a g a n, 1998), ale także integracji na poziomie edukacyjnym, informacyjnym i doradczym. Coraz więcej ludzi w każdym wieku potrzebuje informacji i porad niezbędnych do zaplanowania i zrealizowania kariery w wymiarze globalnym, ponadnarodowym i transkulturowym nawet wtedy, kiedy nie ma zamiaru wyjechać za granicę. W kontekście poradnictwa karier zróżnicowanie kulturowe nie jest problemem ani przeszkodą w dostępie do rynku pracy, lecz może być pozytywną wartością rozwojową, na której podstawie kształtują się nowe kompetencje zawodowe i zatrudnieniowe. Multikulturalizm postrzegany tradycyjnie to problem i zagrożenie dla *status quo*, a postrzegany nowocześnie, tj. z punktu widzenia integracji, to nowy pozytywny zasób możliwości i przewag związanych z różnorodnością (R e i d, 1999).

1.3. Konteksty zmian w teoriach i ścieżkach przejścia z edukacji zawodowej do pracy

Współczesne ścieżki edukacyjne prowadzące do rynku pracy nabierają wymiaru transkulturowego, transgranicznego i globalnego. Po pierwsze, coraz powszechniej aktywności edukacyjne są traktowane jako różne sposoby na „przeczekanie” i przedłużenie statusu „nijakości” młodzieży (ani pracownik, ani bezrobotny). Po drugie, ścieżki przejścia z edukacji do pracy są coraz mniej przejrzyste, a coraz bardziej trudne do zdefiniowania i zaplanowania. Większość młodzieży zanim zdobędzie pierwszą w życiu pracę stałą, ma już za sobą doświadczenia w pracy w niepełnym wymiarze godzin, pracy dorywczej lub wakacyjnej, pracy realizowanej w ramach praktyk i staży zawodowych związanych z edukacją szkolną. Dłuższy okres przechodzenia z nauki szkolnej do życia zawodowego ma aspekty pozytywne i negatywne – pozwala lepiej przygotować się, w trakcie edukacji szkolnej, do wymagań rynku pracy przez dłuższy czas nabywania doświadczeń związanych z motywacją wewnętrzną (D e c i, K o e s t n e r, 1999; K r z y ś k o, 2003). Dłuższa ścieżka przechodzenia do rynku pracy to wyższy poziom edukacji i wyższa jakość życia (pod warunkiem, że edukacja podstawowa drugiego i trzeciego stopnia nie jest realizowana zbyt wąsko i sztywno). Poza tym, dłuższy okres przechodzenia do pracy zawodowej pozwala lepiej przystosować politykę rynku pracy do ścieżek kształcenia zawodowego.

Wydłużony okres tranzytacji do rynku pracy tworzy obecnie nowy okres rozwojowy zwany „wyłaniającą się dorosłością” („emerging adulthood”) (A r -

nett, 2000; Bańka, 2005), obejmujący czas między 18. a 25. rokiem życia. Charakteryzuje się on następującymi kryteriami:

- 1) brakiem wykrystalizowania poczucia tożsamości,
- 2) wzmożonym eksperymentowaniem z rynkiem pracy i na rynku pracy,
- 3) spiętrzeniem zachowań ryzykownych – z jednoczesnym zapotrzebowaniem na wsparcie psychologiczne i instytucjonalne (doradztwo zawodowe, poradnictwo personalne),
- 4) bilansowaniem własnego doświadczenia życiowego w wymiarze ponadnarodowym i międzykulturowym.

Tranzycja z edukacji do życia zawodowego („school-to-work transition”) jest powszechnie przyjętą (np. w krajach OECD) kategorią będącą punktem odniesienia w procesie definiowania kierunku pożądanym i wymaganych zmian instytucjonalnych, prawnych, metodologicznych i teoretycznych. Pod pojęciem tym rozumie się nie tylko zjawisko edukacyjne, ale również inicjatywę polityczną i społeczną na temat ogółu powiązań między edukacją zawodową i zatrudnieniem (Szymanski, 1997). Z teoretycznego punktu widzenia pojęcie „tranzycja” jest terminem odnoszącym się do jednego z aspektów kontinuum procesu rozwoju całościowego („life-span development”) i rozwoju kariery („career development”), na którym okres przechodzenia z edukacji do pracy jest jednym z wielu, choć najczęściej najważniejszym. Tranzycja ze szkoły do pracy to obecnie (Roberts, 1997) nie jednorazowy akt podjęcia pracy zawodowej po ukończeniu szkoły, ale rozciągnięty w czasie proces transformacji od zależności do niezależności ekonomicznej. W tym kontekście termin „przejście” implikuje złożoną sekwencję kroków kompletowania przygotowań do samodzielnego życia, obejmującą: sposoby realizacji ścieżki przejścia ze statusu ucznia do statusu pełnoetatowego pracownika; sposoby łączenia nauki i pracy; sposoby przechodzenia przez różne szczeble edukacji, różne związki z rynkiem pracy obejmujące aktywność, taką jak sport, rekreacja i podróże zagraniczne. Te formy aktywności nie mają bezpośredniego związku ani z pracą, ani z nauką, ale w ostateczności przekładają się na dojrzałość do życia zawodowego.

Współczesne tranzycje z edukacji do rynku pracy to powtarzalne w cyklu życia sekwencje procesów akumulacji kompetencji życiowych (kapitału kariery), umożliwiające na poszczególnych etapach życia jednostki funkcjonowanie w poczuciu bezpieczeństwa w powtarzanym przechodzeniu: z pracy do pracy, z zawodu do zawodu, z bezrobocia do zatrudnienia, z niepełnosprawności w pełnosprawność, z adolescencji do dorosłości lub też z jednej roli społecznej do innej. W tym kontekście, tranzycja z edukacji do życia zawodowego rozciąga się na cały cykl życia jednostki i staje się stałym elementem nie tylko nowego paradygmatu kariery zawodowej, ale także stałym elementem rozwoju jednostki w okresie dorosłości.

1.4. Konteksty zmian związanych z pojęciem pracy

Współczesne organizacje różnią się od tych sprzed lat dwudziestu tym (Drucker, 1993), że aby mogły być konkurencyjne, muszą wykazywać się większą produktywnością przy mniejszym zatrudnieniu. Wskutek restrukturyzacji ulega zmianie natura pracy (Bridges, 1995). Całkowitemu rozpadowi uległa tradycyjna, dobrze zdefiniowana praca, taka jak w przypadku pracy kierowniczej z dobrze zdefiniowanymi zadaniami i obowiązkami pracy czy zakresami odpowiedzialności wobec jednej organizacji.

W trendzie zmierzającym do orientowania procesów pracy na konsumenta/klienta ulegają zatarciu granice między czynnościami wykonywanymi indywidualnie na rzecz czynności wykonywanych zespołowo. Role przypisywane są raczej procesom (wykonywanym zespołowo), a nie poszczególnym funkcjom. Od pracownika wymaga się coraz większej elastyczności w przechodzeniu od jednej pracy do drugiej. Pojęciem dominującym staje się pojęcie „obszarów pracy” („work parcels”) eliminujące zjawisko zaangażowania w zadania („task and job involvement”) oraz zaangażowania w pracę („work commitment”). Prace nie są głównymi czynnikami konstytutywnymi organizacji. Kategorie, wokół których organizuje się nowoczesna organizacja, to „kompetencje” (Lewler, 1994). Wiedza, zdolności i postawy jednostki dopasowywane są do wymagań zadań i kontekstu ich wykonania, w efekcie ludzie wykonują zadania z „obszarów”, do których są najlepiej przygotowani.

W zawieraniu umów o pracę kontrakt formalny zastępuje kontrakt psychologiczny (Herriot, Pemberton, 1995; Rousseau, 1995). Opiera się on na niepisanej umowie wymiany świadczeń między pracodawcą i pracownikiem. Nowe kontraktowanie pracy osłabia przede wszystkim lojalność organizacyjną oraz pewność zatrudnienia („employment security”) – filary klasycznych fundamentów kariery. Taki kontrakt jest wyzwaniem dla starego typu kapitału karier z uwagi na niesymetryczność zobowiązań stron. Obowiązki i prawa nie rozkładają się równomiernie po stronie pracodawcy i pracobiorcy. Pierwsi poszukują pracowników, którzy dadzą najszybszy zwrot nakładów, a drudzy – pracodawców, którzy dadzą najwyższe korzyści. Lojalność, związanie zawodowe („vocational attachment”), przywiązanie do organizacji („organizational commitment”) czy zaangażowanie w pracę („job involvement”) nie gwarantują już ani sukcesu zawodowego, ani sukcesu w podtrzymaniu kariery (trwałości zatrudnienia, kontynuacji kariery w tym samym zawodzie itp.).

Zmiana struktury społecznej współczesnych społeczeństw obejmująca wzrost udziału kobiet na rynku pracy, model rodziny dwuzawodowej, migracje ludności, pluralizację społeczeństwa powoduje odejście od tradycyjnych preferencji zatrudnieniowych, jak też wzrost liczby ludzi, szczególnie młodych, postrze-

gających karierę indywidualistycznie i bez granic („boundaryless”), tzn. bez wyraźnego podziału na zawody i prace, obszary rodzinne i państwowe, sektory produkcyjne i usługowe, aktywności specjalistyczne i niespecialistyczne. Zastępowanie tradycyjnego kapitału ludzkiego, opartego na kwalifikacjach, nowym kapitałem, opartym na kompetencjach, prowadzi do skupiania się pracodawców na obserwowalnych zachowaniach ludzi dających natychmiastowy zwrot kosztów pracy, a nie na ukrytych potencjałach, jakimi są zdolności. Kompetencje, jako ogół wartościowych dla określonych użytkowników zachowań, dają pracodawcom bezpośredni zwrot inwestycji, jaką jest sam fakt zatrudnienia pracownika. Kwalifikacje zawodowe stały się drugorzędnym kapitałem kariery i elementem, którego rozwój w coraz większym stopniu spoczywa na samym pracowniku.

1.5. Konteksty zmian związane z pojęciem kariery

Ogólnie rzecz biorąc, wyróżnia się dwa sposoby patrzenia na karierę. W sposobie pierwszym kariera jest strukturalną własnością zawodu lub organizacji (Barley, 1989; Greenhaus, Callahan, Goshall, 2000). I tak, kariera prawnika będzie oznaczać sekwencję pozycji zajmowanych przez typowego lub „idealnego” reprezentanta praktykującego ten zawód: studenta prawa, aplikanta, młodszego członka firmy prawniczej, starszego członka firmy prawniczej itd., aż do emerytury. Kariera może być również widziana jako ścieżka mobilności w ramach pojedynczej organizacji, tak jak np. w przypadku kariery marketingowca: ilustratora, przedstawiciela handlowego, menedżera działu marketingu, menedżera regionalnego marketingu, dyrektora firmy. W tym modelu kariery, charakterystycznym dla modelu gospodarki industrialnej, zakłada się stałe stadia rozwoju kariery (wyboru zawodu, stabilizacji i zakończenia). Tranzycja z edukacji do rynku pracy jest procesem jednorazowym.

Modelowi stadialnemu kariery odpowiadają teoretyczne koncepcje rozwoju osobowości jednostki (np. Super, 1990), w których wcześniejsze stadia rozwojowe determinują stadia późniejsze.

W drugim sposobie ujmuje się karierę jako własność jednostki, a nie zawodu lub organizacji. A zatem według współczesnego, szerokiego ujęcia kariery zakłada się, że jest to sekwencja pozycji związanych z zatrudnieniem, ról, aktywności i doświadczeń zdobywanych przez jednostkę w trakcie całego jej życia (Arnold, 1997, s. 16). Na mocy tych definicji kariera ma szerszą perspektywę czasową niż wybór zawodu i wykonywanie zawodu (Herr, Cramer, 1996, s. 18). Składa się jednak z powtarzanych cykli, które w makroskali nie mają żadnej stadialności, natomiast w ramach cyklu tak. Kariery

w drugim znaczeniu mają charakter personalny, tj. podmiotowy. Kariera jest zawsze czyjaś, czyli jest stanem posiadania przez jednostkę jakiegoś doświadczenia, przynajmniej doświadczenia mentalnego. Nie jest to zwyczajnie ani sam zawód, jak np. nauczyciela czy prawnika, ani też suma jedynie obiektywnych osiągnięć jednostki. Można robić karierę, która obejmuje bycie nauczycielem lub prawnikiem, ale zawsze jest to kariera własna. Zawody są coraz częściej tylko kontekstem, w którym kariera się dokonuje. W tym znaczeniu kariera dotyczy również uczniów, bezrobotnych oraz osób zawodowo biernych, jest ona bowiem udziałem każdego, kto przeznaczając czas nie tylko na pracę, lecz także na poszukiwanie zatrudnienia, przygotowuje się edukacyjnie do nowych wymagań lub skonstruowanie indywidualnych planów działania (Bauchesne, Belzile, 1995).

Kariera jako zjawisko podmiotowe zawiera zarówno elementy obiektywne, jak i subiektywne. Obiektywne elementy karier to pozycje, specyficzne kompetencje, obowiązki, role, aktywności i decyzje zawodowe. Subiektywne elementy to interpretacje zdarzeń związanych z pracą, takie jak aspiracje, oczekiwania, wartości, potrzeby, satysfakcje i uczucia dotyczące doświadczeń zawodowych. Elementy obiektywne i subiektywne karier muszą podlegać stałej rewitalizacji, odnawianiu i wzmacnianiu. W tym kontekście kariera oznacza proces ustawicznego uczenia się, którego rezultatem jest zakumulowany zbiór doświadczeń życiowych, pozycji i ról zawodowych, sprawdzany za każdym razem obiektywnymi kryteriami atrakcyjności i popytu na rynku pracy. Pozytywna ocena rynkowa doświadczenia jednostki jest odzwierciedlana w historii zatrudnienia, którą cechuje ciągłość. Akumulacja doświadczenia zawodowego stanowi proces całościowy, choć w dalszym ciągu najważniejszy i krytyczny w okresie przejścia z edukacji szkolnej do rynku pracy. Akumulacja kompetencji kariery obejmuje: różne sposoby realizacji ścieżki przejścia ze statusu ucznia do statusu pełnoetatowego pracownika; różne sposoby łączenia nauki i pracy; różne sposoby przechodzenia przez różne szczeble edukacji, różne związki z rynkiem pracy i różne doświadczenia związane z aktywnością, taką jak sport, rekreacja, podróże zagraniczne. Z tego punktu widzenia współczesna kariera to następstwo kontraktów, sekwencji lub pozycji zatrudnieniowych, jakimi jednostka może poszczycić się w swoim życiu.

1.6. Konteksty zmian związane nietypowymi formami pracy

W ostatnich latach istotnie zmieniły się zasady gry odnoszące się do stosunku organizacji wobec kariery pracowników. Dwoma podstawowymi wyznacznikami owej zmiany są zjawiska określane restrukturyzacją lub angiel-

skimi terminami: „delaying” i „downsizing” (redukcja zatrudnienia). Obydwa terminy odnoszą się do tego samego zjawiska – mniejszej liczby stanowisk w organizacji oraz mniejszego zapotrzebowania na pracowników. Z psychologicznego punktu widzenia zmiana ta oznacza:

1) oczekiwanie, że mniejsza liczba pracowników wykona tę samą pracę, którą dotychczas wykonywała większa liczba pracowników,

2) ściślejsze dopasowanie procesów podejmowania decyzji do jakościowych wymagań rynku oraz klientów.

Jest to motywacja ukierunkowana na eliminowanie zbędnych pracowników, często za wszelką cenę. Negatywną stroną tego zjawiska jest m.in. zwalnianie pracowników, którzy *a priori* uważani są za pracowników redundantnych, a którzy następnie są z powrotem rekrutowani przez firmy, z tym że na stanowiska konsultantów. Korzyścią redukcji zatrudnienia („downsizingu”) jest:

1) lepsze dopasowanie decyzji kadrowych do możliwości i zakresu odpowiedzialności pracowników,

2) zmniejszone niebezpieczeństwo promowania osób na stanowiska, na które nie posiadają odpowiednich kompetencji.

Ideologia „downsizingu” prowadzi do istotnych paradoksów, do oczekiwania, że pracownicy będą:

1) innowacyjni, nastawieni na poszukiwanie nowych idei bez koniecznego przeszkolenia i terminowania w firmie,

2) lojalni i przywiązani do firmy,

3) całkowicie przygotowani do efektywnego podjęcia wszystkich istotnych zadań w firmie,

4) elastyczni i dyspozycyjni.

Oczekiwania te są sprzeczne z prawem jednostki do zachowania dystansu wobec organizacji, która z mniej lub bardziej racjonalnych powodów (utrzymania się na rynku) może zrezygnować z usług danego pracownika w dowolnej chwili.

Redukcja zatrudnienia i restrukturyzacja („downsizing”) są ściśle skorelowane z przesuwaniem się celów organizacyjnych z perspektywy długoterminowej na krótkoterminową. Rodzi to podstawowy problem odpowiedzialności za karierę zawodową pracownika. Najlepszym kandydatem do pracy jest ten, który w danej chwili jest najbardziej efektywny z punktu widzenia gry rynkowej firmy. Podstawową procedurą zatrudniania pracowników staje się „outsourcing”, czyli zatrudnianie pracowników z zewnątrz, do konkretnych zadań i na czas określony. Kryterium zatrudnienia przestaje być kryterium odgraniczającym środowisko organizacyjne uczelni od środowiska zewnętrznego. W kontekście „outsourcingu” pracownikiem staje się osoba, która aktualnie nie jest zatrudniana przez organizację stwarzającą miejsce pracy, lecz np. agencje pracy czasowej. Innymi słowy, kadry organizacji składają się

z coraz większego udziału pracowników zatrudnianych nie na klasycznych etatach, lecz w nietypowych formach pracy.

Zatrudnianie zewnętrzne („outsourcing”) rodzi liczne pytania:

1. Jak pracownicy zatrudniani z zewnątrz mogą zapewnić odpowiedni poziom zdolności i kompetencji niezbędnych do realizacji danych zadań?

2. Jak pracownicy mają rozwijać swoją ścieżkę kariery?

3. Jak zatrudnianie pracowników z zewnątrz wpływa na poziom kompetencji, styl pracy, preferencje tych pracowników, którzy zatrudnieni są na stałe?

4. Jak radzą sobie psychicznie pracownicy, którzy mają świadomość tego, że w każdej chwili mogą być zwolnieni, mimo iż oficjalnie nikt tego im nie mówi?

2. Społeczeństwo informacyjne a zatrudnialność („employability”)

2.1. Rozwój organizacji opartych na wiedzy a marketyzacja karier

Zmiany strukturalne rynku pracy prowadzą do rozwoju nowego typu organizacji społeczeństwa, które zwykło się określać mianem społeczeństwa informacyjnego („information society”). W jego ramach rozwijają się nowe typy organizacji, których główną wartością są kompetencje, i inne niematerialne cechy firmy, związane głównie z pracownikami jako członkami organizacji. Organizacje tego typu określa się z kolei jako organizacje wiedzy („knowledge organisations”). Należą do nich zarówno uniwersytety, jak i inne jednostki – usługowe, biznesowe i produkcyjne typu *high tech*, których zasobem i aktywem jest informacja. W tego rodzaju organizacjach występuje:

1) przesunięcie zainteresowania w strukturze organizacyjnej ze stanowisk pracy na kompetencje,

2) przesunięcie zainteresowania z indywidualnego pracownika na kompetencje organizacji jako całości.

Wspólną cechą organizacji wiedzy (Bańka, Łącała, Noworol, Ratajczak, 2002b) jest to, że ich wartość nie może być oceniana tak, jak w klasycznej ekonomii wielkością wartości materialnych czy mierzalnych. W organizacjach opartych na wiedzy wartościami organizacji są aktywa „niewidzialne” („invisible assets” lub „intangible assets”), ponieważ są one ukryte przed wzrokiem księgowego, w konsekwencji wywodzone („derived”) z cech personelu organizacji. Trzy podstawowe rodziny aktywów niematerialnych to:

- 1) kompetencje personelu,
- 2) struktura wewnętrzna,
- 3) struktura zewnętrzna (Sveiby, 1997).

Owe trzy aktywa niematerialne oznaczają niewidzialne tj. niematerialne, niedostępne bezpośrednio obserwacji czynniki majątkowe organizacji. Biorą się one z oddziaływania człowieka na świat realny bądź przez fakt ekspresji siebie wewnątrz organizacji, tj. budowanie i podtrzymywanie organizacji, bądź przez ekspresję siebie na zewnątrz organizacji, tj. przez współpracę z klientami i otoczeniem organizacji. Pierwszy rodzaj ekspresji „ja” tworzy strukturę wewnętrzną organizacji („internal structures”), a drugi – strukturę zewnętrzną („external structures”). Dążenie do maksymalnej efektywności organizacji jest realizowane zarówno przez tworzenie wewnętrznej struktury organizacji, np. badań naukowych, dbałość o odpowiednie relacje międzyludzkie, dobry przepływ informacji, jak i przez tworzenie struktury zewnętrznej, tj. dbałość o reputację, markę („brand”) instytucji, współpracę z instytucjami publicznymi i prywatnymi. Obydwie struktury wraz z kompetencjami tworzą „strukturę wiedzy” („structure of knowledge”) jako główny składnik majątkowy organizacji. W organizacjach opartych na wiedzy widoczny majątek, odzwierciedlany aktywami mierzalnymi minus zadłużenie, stanowi mniej niż połowę, a nawet jedną dziesiątą wartości firmy.

Kluczowym elementem organizacji opartych na wiedzy są kompetencje. Pojęcie to nie jest nowe, ale im dłużej bywa używane, tym częściej jego znaczenie staje się rozmyte. W kontekście nowej ekonomii termin „kompetencje” oznacza zdolności ludzi do działania w szerokim zakresie sytuacji w celu wytwarzania wartości materialnych i niematerialnych (Sveiby, 1997). To dzięki kompetencjom ludzie są w swojej pracy bardziej wydajni i efektywni (Klemp, 1980). Najważniejsze powody, dla których termin „kompetencje” zdobywa sobie coraz większe uznanie, to: 1) wykonanie, 2) zmiana kulturowa, 3) szkolenie i rozwój, 4) rekrutacja i selekcja, 5) konkurencja, 6) planowanie kariery, 7) analiza uzdolnień, 8) elastyczność, 9) jasność roli, 10) integracja zasobów pracy. Powszechnie dzisiaj stosowany termin „kompetencje” ma wiele synonimów, które są chętnie używane w różnych organizacjach i różnych orientacjach teoretycznych. I tak, niektórzy wolą zamiast terminu „kompetencje” używać określenia „kwalifikacje”, „możliwości”, „standardy wykonania”, „krytyczne czynniki sukcesu”, „kryteria”, „dymensje”, „cechy” lub „zdolności”. Większość z tych terminów funkcjonuje w ten sam sposób; oznaczają one sumę wartościowych dla określonych użytkowników zachowań. Właśnie owa różnorodność celów, którym obecnie służy kategoria „kompetencje”, jest najbardziej krytycznym aspektem tego pojęcia.

Termin „kompetencje” został użyty w sensie naukowym przez McClelland (1973), a ekonomicznym – po raz pierwszy przez Richarda Boyatzisa (1982). W książce pt. *The competent manager: A model for effective*

performance Boyatzis zdefiniował kompetencje jako tkwiące w ludziach czynniki, które determinują zwrot poniesionych przez organizację nakładów w inwestycje w kapitał ludzki, lub wielkość zysków odnoszonych z zasobów ludzkich.

Boyatzis przyjął zatem hipotezę, iż istnieje stały zbiór realnych, tj. istniejących w rzeczywistości, kompetencji, które różnicują wszystkich ludzi. W jego rozumieniu, kompetencje to „charakterystyki ludzi, które ujawniają się w efektywnych i/lub nieprzeciętnych osiągnięciach w pracy”. Według Boyatzisa kompetencje są realnymi cechami jednostki ludzkiej, tak jak szesnaście czynników charakteryzujących osobowość ludzi w koncepcji R.B. Cattella. Jest ich ogółem jego zdaniem dwadzieścia jeden, zgrupowanych w sześciu klasterach:

I. Klaster dotyczący zarządzania celem i działaniem.

1. Orientacja efektywnościowa.
2. Produktywność.
3. Diagnostyczne stosowanie pojęć.
4. Koncentracja na skutecznym oddziaływaniu.

II. Klaster związany z przywództwem.

1. Zaufanie do siebie.
2. Umiejętność wysławiania się.
3. Logiczne myślenie.
4. Konceptualizacja.

III. Klaster związany z zasobami ludzkimi.

1. Wykorzystywanie siły w zgodzie z normami społecznymi.
2. Pozytywne relacje społeczne.
3. Umiejętność zarządzania procesami grupowymi.
4. Dokładność samooceny.

IV. Klaster ukierunkowany na podwładnych.

1. Umiejętność rozwijania innych.
2. Umiejętność wykorzystywania siły jednokierunkowo.
3. Spontaniczność.

V. Klaster związany z koncentracją na innych.

1. Samokontrola.
2. Bezstronność percepcyjna.
3. Adaptacyjność.
4. Zainteresowanie bliskimi kontaktami.

VI. Klaster związany z wiedzą wyspecjalizowaną.

1. Pamięć.
2. Wiedza specjalistyczna.

Boyatzis wyróżnił dla każdej z dwudziestu jeden kompetencji trzy poziomy lub komponenty: 1) motywu i cechy, 2) obrazu własnej osoby i roli społecznej, 3) zdolności. Na przykład, osoba, która posiada wysoką orientację na

efektywność, powinna być motywowana silną potrzebą osiągnięć, powinna charakteryzować się właściwym obrazem własnej osoby w postaci takich stwierdzeń, jak „Mogę to zrobić lepiej”, „Jestem kompetentny”, powinna podejmować określone role społeczne, np. „innowatora”, oraz wreszcie powinna wykazywać się obserwowalnymi zdolnościami, takimi jak „efektywne wytyczanie celów i ich konsekwentna realizacja”.

Z kolei osoba z koncentracją na skutecznym oddziaływaniu na innych może być motywowana dążeniem do mocy, może posiadać obraz własnej osoby wyrażający się przekonaniem, że „Jestem kimś ważnym”, może preferować role społeczne związane z wysokim statusem, i może wreszcie wykazywać wyraźnie widoczne zdolności do oddziaływania na zachowania innych. Badanie i eksploracja kompetencji na trzech poziomach pozwala na zbudowanie bardzo bogatego, precyzyjnego portretu psychologicznego osoby, portretu, który wyjaśnia to, dlaczego ktoś zachowuje się tak, a nie inaczej, oraz przewidywać, jak zachowywać się będą osoby, które znajdują się w danej sytuacji, np. w sytuacji zmiany.

2.2. Kompetencje jako minimalne standardy

Koncepcja Boyatzisa przeniknięta była na wskroś dążeniem do stworzenia efektywnego narzędzia selekcji, przygotowania i nagradzania odpowiednich (nadających się i efektywnych) ludzi. Jako taka, była skoncentrowana na analizie ludzi osiągających ponadprzeciętne rezultaty. Alternatywną do Boyatzisa (1982) koncepcji „competencies” jest rozwinięta w Wielkiej Brytanii koncepcja „competences” (Adams, 1966; Whiddett, 1996). O ile koncepcja „competencies” nastawiona jest na identyfikację osób osiągających najwyższe poziomy wykonania zadań („identify superior performers”), o tyle koncepcja „competences” nastawiona jest na analizę „minimum standardów wykonania” w odniesieniu do roli/pracy („role/job”) oraz w „wymiarze narodowym”. O ile koncepcja Boyatzisa jest skoncentrowana na wewnętrznych charakterystykach osoby, o tyle koncepcja brytyjska rozwijana przez National Council for Vocational Qualifications (NCVQ) skoncentrowana jest na definiowaniu zadań i ich efektów z punktu widzenia wymagań poszczególnych prac. W takim ujęciu kompetencje w koncepcji brytyjskiej to: właściwości pracy, a nie jednostki; ich celem jest określenie minimum standardów wykonania w danej pracy, a nie określenie wybitnych wykonawców. Ukierunkowane są one na pracę/rolę, a nie na osobę. Kompetencje podsumowują wreszcie zadania/efekty, a nie charakterystyki osobowościowe.

Brytyjska koncepcja jest bezużyteczna w analizie organizacji opartych na wiedzy, gdzie miarą wartości firmy są kompetencje jako kapitał ludzki i kapitał kariery. Koncepcja wywodząca się od Boyatzisa pozwala m.in. uwzględniać satysfakcję z pracy jako składnik niewidzialnych aktywów organizacji i jako bardzo ważne narzędzie zarządzania pozostałymi aktywami. Organizacje oparte na wiedzy tym różnią się od tradycyjnego paradygmatu organizacji z epoki industrialnej, że:

- 1) ludzie widziani są nie jako generatory kosztów, lecz generatory odnowy;
- 2) podstawą władzy nie jest zajmowanie odpowiedniego poziomu w hierarchii organizacyjnej, lecz posiadanie odpowiedniej wiedzy;
- 3) główne zadanie zarządzania nie polega na nadzorowaniu podwładnych, lecz wspieraniu współpracowników;
- 4) informacja nie jest instrumentem kontroli, lecz zasobem i środkiem komunikacji;
- 5) istotą działania nie jest wytwarzanie konkretnych produktów, lecz przetwarzanie informacji na niewymierne struktury;
- 6) przepływ informacji odbywa się nie *via* hierarchia organizacyjna, lecz *via* sieci powiązań zespołowych;
- 7) wartość rynkowa nie jest zdeterminowana aktywami wymiernymi, lecz niewymiernymi, takimi jak kompetencje, struktura wewnętrzna, struktura zewnętrzna.

Najbardziej charakterystyczna cecha współcześnie rozwijanych koncepcji kompetencji wyraża się w tendencji do upraszczania tego pojęcia i skupiania się wyłącznie na obserwowalnych zachowaniach (odpowiadających w terminologii Boyatzisa zdolnościom). Są to zazwyczaj ujęcia ateoretyczne i eklektyczne, podyktowane dążeniem organizacji do stworzenia pragmatycznych modeli. W rezultacie, współczesne systemy bez dbałości o spójność definicyjną, obejmują przypadkowe zachowania, wartości, zadania, aspiracje i charakterystyki osobowości. Najczęściej wymienianymi we współczesnych podziałach kompetencjami są: komunikacja, osiągnięcia/orientacja na rezultaty, skupienie na kliencie, zespołowość, przywództwo, planowanie, organizowanie, świadomość biznesowa/organizacyjna, elastyczność/adaptabilność, podejmowanie decyzji, myślenie analityczne, budowanie związków.

Analiza kompetencji wskazywanych w różnych podziałach i klasyfikacja wskazuje na ich eklektyczny charakter i naturalny podział na trzy grupy wyróżniane już przez starożytnych Greków:

- I – myślenie (komponenta kognitywna),
- II – uczucia (komponenta emocjonalna),
- III – działanie.

Wspólną cechą retoryki kompetencji i metodologii oceny wartości jednostki na podstawie kompetencji (Wood, Payne, 1998) jest ich użyteczność

w wycenie wartości jednostki z perspektywy marketyzacji rynku pracy (Bergström, 2001). Marketyzacja rynku pracy oznacza zmianę/zastępowanie mechanizmów zatrudniania i realizacji karier opartych na hierarchii i komercyjnej kontrakcji przez mechanizmy rynkowe popytu oraz podaży. Podstawową konsekwencją przedstawionej zmiany strukturalnej jest zmiana kariery – z kariery zawodowej opartej na hierarchii i kontrakcie na karierę zatrudnieniową opartą na czasowym i przerywanym uczestnictwie w rynku pracy.

2.3. Zmiana zasad zatrudnialności w organizacjach wiedzy

Zatrudnienie w latach dziewięćdziesiątych XX wieku stało się podstawą kariery zawodowej w najbardziej uprzemysłowionych krajach świata. Coraz większa liczba ludzi ma coraz luźniejszą więź z rynkiem pracy, co wynika m.in. z tendencji do spłaszczania struktur organizacyjnych, a w konsekwencji – zaniku wewnętrznego rynku pracy. W jego efekcie pojawia się nowy problem zwany problemem „zatrudnialności” („employability”) (Brown i in., 2003). W miarę przekształcania się starej ekonomii z epoki industrialnej w gospodarkę opartą na wiedzy („knowledge economy”) „zatrudnialność”, lub mówiąc inaczej – „zdolność zatrudnieniowa” jednostki, staje się coraz bardziej znaczącym źródłem przewagi konkurencyjnej jednostki. Zmiana ta odzwierciedla przechodzenie od karier realizowanych w strukturach biurokratycznych w kierunku karier opartych na indywidualistycznie postrzeganych ścieżkach rozwoju oraz karier, których granice organizacyjne ulegają rozmyciu. Przedsiębiorstwa i firmy zatrudniające ludzi postrzegają pracowników nie tylko w kategoriach zasobów, które zdolne są do realizowania pracy w ramach ich własnych struktur, ale również w ramach struktur zewnętrznego rynku pracy. Dla pracodawców oznacza to, że nowym kryterium atrakcyjności siły roboczej jest zdolność jednostek do postrzegania siebie w kategoriach potencjalnie „ekstra zbędnych” pracowników, a dla pracowników oznacza to postrzeganie własnych wpływów w organizacji przez pryzmat atrakcyjności posiadanej w danym czasie wiedzy, umiejętności, kompetencji i uzdolnień.

Polityczna definicja zatrudnialności, lub mówiąc inaczej – zdolności zatrudnieniowej jednostki („employability”), oznacza możliwość danej osoby do znalezienia się w stanie zatrudnienia, podtrzymania go lub stworzenia perspektywy nowego zatrudnienia w razie potrzeby (Hillage, Pollard, 1998). Definicja ta ma wiele wad, z których najważniejsza to wada „oskarżenia ofiary”, czyli kogoś, kto nie jest w stanie znaleźć pracy.

Zatrudnialność nie może być ujmowana wyłącznie w kategoriach cech indywidualnych lub osobowościowych, lecz musi być widziana jako zjawisko dualne. Po pierwsze, zatrudnialność ma wymiar absolutny lub obiektywny. W tym wypadku zatrudnialność to gradacja możliwości znalezienia się na rynku pracy jako efekt spadku lub wzrostu zainteresowania dla określonych kompetencji, kwalifikacji, zdolności lub cech osobowych siły roboczej. W tym znaczeniu zdolność zatrudnieniowa jednostki jest funkcją jej postawy, wypracowanych zasobów, innowacyjności czy kreatywności. Jednakże, zatrudnialność jest pojęciem relatywnym, gdyż zależy od ustanawianego prawa i regulowanych wymagań rynku pracy. Szanse zatrudnienia w tym wypadku zależą nie tylko od kwalifikacji i poziomu wykształcenia jednostki, ale przede wszystkim od prawnie ustalonej względnej pozycji jednostki w stosunku do innych aplikujących do danej pozycji zawodowej. A zatem, zatrudnialność można zdefiniować jako względną szansę podjęcia i utrzymania różnych form zatrudnienia.

Z obiektywnego punktu widzenia zatrudnialność zwiększa się w miarę wzrostu wykształcenia, doświadczenia zawodowego i wzrostu kwalifikacji. Jednak z perspektywy podmiotowej rzecz ma się bardziej skomplikowanie. Wymiar obiektywny zatrudnialności i subiektywny, tj. percepcyjny, są z sobą nierozzerwalnie związane. Ludzie mają nie tylko ograniczony dostęp do prac, do których aspirują, ale również mają ograniczony dostęp do prac, które w ich mniemaniu są dla nich odpowiednie. W tym znaczeniu zatrudnialność to kategoria z zakresu tożsamości społecznej jednostki. Przykładem działania tego prawa jest wybór przez osoby o określonej ścieżce socjalizacji określonych kategorii zawodowych jako wzorów krystalizacji osobowej. Sumując, zatrudnialność to kwestia społecznej konstrukcji tożsamości jednostki i subiektywnego dopasowania preferencji do wymagań i realiów rynku pracy.

Problem kluczowy, jaki niesie ze sobą pojęcie zatrudnialności, dotyczy kwestii teoretycznych i praktycznych odnoszących się do pytań: Co jest przyczyną zmiany kontraktu psychologicznego? Jak rozwijać produktywnie zdolność zatrudnieniową ludzi? oraz: Jakie warunki musi spełniać skuteczna zatrudnialność z perspektywy wzajemnych powiązań między rozwojem jednostki, edukacją, regułami rekrutacji i obiektywnymi wymaganiami rynku pracy?

Problem zatrudnialności z perspektywy relacji między obiektywnymi charakterystykami rynku pracy a możliwościami jednostki w dostępie do rynku pracy opisują dwie teorie – teoria konsensu oraz teoria konfliktu. W teorii konsensu problem nierówności w dostępie do rynku pracy ulokowano w dopasowaniu lub niedopasowaniu struktury kwalifikacji do wymagań ekonomii wiedzy („knowledge economy”). Jak wskazuje P. Drucker (1993), współczesna produkcja i gospodarka nie są już uzależnione od klasycznego kapitału (finansowego, surowców), ale od wiedzy i informacji. Wiedza jest dzisiaj naj-

bardziej wpływową kategorią ekonomiczną i najbardziej liczącym się zasobem tworzącym wartość dodaną organizacji oraz wartość jednostek ludzkich. Inaczej mówiąc, zatrudnialność jako zdolność do zajmowania pozycji na rynku pracy i utrzymania zatrudnienia przez dłuższy czas jest funkcją posiadanej wiedzy, dopasowanej do postępu technologicznego i organizacyjnego. Zasoby wiedzy i jej jakość z punktu widzenia ekonomii wiedzy zmieniają zasady kontraktu psychologicznego, czyli gry między pracodawcą a pracobiorcą. Pracodawca uzależniony od kapitału wiedzy, tj. zasobów intelektualnych pracobiorcy, traci w nowym kontrakcie wyłączność władzy i kontroli nad pracownikiem. Wiedza intelektualna nie może być kontrolowana w klasyczny sposób przez organizację, a każdy, kto ją posiada, uzyskuje specjalny status wolności przejawiający się w nieograniczonej mobilności na rynku pracy. W „nowej ekonomii”, tj. w ekonomii wiedzy, wygranymi są „pracownicy wiedzy” („knowledge workers”), którzy posiadają zarówno „środki produkcji”, jak i „narzędzia produkcji”, jako że jedno i drugie są tym samym. Natomiast przegranymi są osoby aspirujące, aplikujące i realizujące biurokratyczne modele karier, tj. w ramach określonych struktur organizacyjnych (Bridges, 1995; Arthur, Rousseau, eds., 1996). W tej perspektywie teoretycznej zatrudnialność jest zarówno problemem, jak i jego rozwiązaniem. W pierwszym przypadku brak zdolności zatrudnieniowej jest skutkiem niedopasowania kwalifikacji do wymagań nowej ekonomii wiedzy, a w drugim – podwyższenie zdolności zatrudnieniowej następuje w efekcie wzrostu kwalifikacji, motywacji, aspiracji i wykształcenia eksperckiego.

Teoria konfliktu oferuje alternatywne wyjaśnienia zatrudnialności. Zatrudnialność jest kategorią reprezentującą formę alibi dla nierównych możliwości uczestnictwa ludzi w pełnowartościowej edukacji i w dostępie do najbardziej dochodowych sektorów rynku pracy (Brown i in., 2003). Potrzeba elastyczności organizacji oraz globalizacja konkurencji są postrzeganym czynnikiem zwalniającym pracodawców z obligacji społecznych (Elliott, Atkinson, 1998), takich jak wynagrodzenia za pracę, pewność zatrudnienia czy rozwój zawodowy. Rekrutacja chętnych do zatrudnienia następuje wg zasady „plug-in-and-play”, a nie inwestycji w kosztowne szkolenia i procedury naboru. W tej perspektywie teoretycznej zatrudnialność jawi się jako sposób na przeniesienie odpowiedzialności za pracę, szkolenie i karierę na barki poszczególnych ludzi. W tym układzie to jednostka ludzka jest odpowiedzialna za stwarzanie sobie możliwości zatrudnienia zarówno na wewnętrznym, jak i zewnętrznym rynku pracy. W teorii tej odrzuca się pogląd, iż trudności w znalezieniu pracy są efektem niedostosowania kwalifikacji do wymogów technologicznych ekonomii wiedzy. Zamiast tego, skupia się uwagę na nierównej alokacji zasobów i stroniczej dostępności do technologicznie zaawansowanej nowej ekonomii. W efekcie prowadzi to do polaryzacji struktur uzdolnień i kompetencji, a nie ich demokratyzacji. O ile w pierwszej teorii wzrost wiedzy prowadzi do wię-

kszej inicjatywy i przybliżania się do tzw. wzorca „kariery przyszłości”, o tyle w drugiej teorii prosty przyrost wiedzy (np. edukacji) prowadzi jedynie do iluzji większej samorealizacji przez zdolności kreatywne (R o s e, 1999). Tak zwani pracownicy wiedzy są zdolni do kapitalizacji swojego potencjału intelektualnego jedynie w ramach określonego wewnętrznego rynku pracy i zatrudnienia, a pozostają bardzo wrażliwi na redundancję na zewnętrznym rynku pracy. Jako przykład często podaje się w tym kontekście los specjalistów z Silicon Valley (S v e i b y, 1997).

Patrząc na problem z tej perspektywy, wysoka zdolność zatrudnieniowa jednostki wyzwala ją z zależności korporacyjnej i organizacyjnej, ale bynajmniej nie zwalnia z dalszego obowiązku życia. Przez rozwój ogólnej zdolności zatrudnieniowej jednostka nie uzyskuje całkowitej wolności na rynku pracy, ale ograniczone poczucie wolności mierzone stopniem postrzeganej swobody kontynuacji zatrudnienia. Wzrost pewności co do dalszych losów kariery w efekcie inwestycji w wykształcenie i kwalifikacje jest ograniczony, gdyż istnieje realna możliwość, że na rynku pracy wszyscy aplikanci będą legitymować się tymi samymi potwierdzonymi kompetencjami edukacyjnymi. Pozorną wartość wiedzy obnaża filtr kapitału społecznego, czyli nowe kryterium dopasowania do rynku pracy. W sytuacji równego formalnego dostępu w procedurze doboru zaczynają w grę włączać się kryteria jakości osobowych („personal qualities”) jako kryteria powiększające wyjściowe źródła nierówności szans na rynku pracy. Udokumentowane kryteria wartości personalnych w postaci np. uwierzytelniających dyplomów i certyfikatów mogą nie mieć i często nie mają żadnego przełożenia na zapotrzebowanie na kapitał wiedzy.

Wkład pozytywny teorii konfliktu do diagnozy współczesnego rynku pracy i zatrudnienia jest istotny, koncepcja ta bowiem wskazuje na niektóre źródła nierówności edukacyjnej i zawodowej. Wadą natomiast tej teorii jest to, że nie wskazuje ona dróg rozwiązania problemu przechodzenia do rynku pracy XXI wieku. Rekrutacja w modelu „plug-in-and-play” dezaktualizuje wypracowane przez psychologów na przestrzeni stu lat techniki rekrutacji i selekcji kadr. Współczesny nabór do wewnętrznego rynku pracy odbywa się wg reguł „wolnej amerykanki”. Ochrona wewnętrznego rynku pracy dla wybranych elit, pozorność kapitału wykształcenia, pozorność demokracji kapitału wiedzy jako jego pochodnej, tj. reglamentacji („credentialing”) prowadzą do konieczności przewartościowania koncepcji rozwoju człowieka w cyklu życia i odpowiedzi na pytania (B a Ń k a, 1995): Czemu ma służyć rozwój jednostki? Jak mierzyć jakość rozwoju? Jakie są najlepsze dla jednostki opcje rozwojowe? W jaki sposób można w obecnych uwarunkowaniach cywilizacyjnych dostarczyć skutecznej pomocy psychologicznej ludziom zmagającym się z realiami rynku pracy?

2.4. Eksternalizacja zatrudnienia a rozwój ogólnej zdolności zatrudnieniowej

Jednym z trendów dostosowania karier do zmian organizacyjnych i strukturalnych rynku pracy jest proces przesuwania odpowiedzialności za rozwój z organizacji na pracownika. Proces ten określany jest mianem eksternalizacji zatrudnienia, eksternalizacji rozwoju oraz eksternalizacji odpowiedzialności (Bergström, 2001). Przejawia się on w wykalkulowanym osłabianiu więzi jednostki z wewnętrznym (zakładowym) rynkiem pracy. Prowadzi to do zamierzonego „wypychania” ludzi na zewnętrzny rynek pracy, pozbywania się przez pracodawców bezpośredniej odpowiedzialności za jednostkę, przy jednoczesnym obciążeniu jej odpowiedzialnością za teraźniejszy, jak i przyszły rozwój zawodowy.

Eksternalizacja oznacza proces, w którym jednostka jest obarczana odpowiedzialnością za swoją obecną i przyszłą sytuację pracy. Obejmuje ona ludzi zatrudnionych na wewnętrznym rynku pracy, na którym nie ma żadnych perspektyw awansu, kontynuacji zatrudnienia, bądź utrzymania innych form zależności organizacyjnej. Jest to proces, który z założenia ma zmusić ludzi do wykalkulowanego zredefiniowania więzi jednostki z otwartym i wewnętrznym rynkiem pracy. Eksternalizacja jest formą kierowania karierą podejmowaną przez organizacje dążące do uelastycznienia zatrudnienia i jednocześnie poczuwające obligacje moralne za zatrudnianych pracowników (Bergström, 2001). Jest to jeden z programów prewencyjnych podejmowanych przez pracodawców, mających na celu stworzenie możliwości aktualnie zatrudnionym pracownikom większej mobilności psychicznej.

Eksternalizacja jako program prewencyjny przygotowuje ludzi zatrudnionych w organizacji do wyrobienia sobie postawy dystansu wobec swojego pracodawcy i oswojenia się z koniecznością kontynuacji zatrudnienia poza dotychczasowym stosunkiem pracy. Z tego punktu widzenia, eksternalizacja jest cywilizowanym sposobem pozbywania się przez pracodawców nadmiaru pracowników. Jest ona przeciwieństwem klasycznych programów socjalizacji organizacyjnej. Jej celem jest wyrobienie w pracownikach elastyczności w percepcji obligacji organizacyjnych, przywiązania organizacyjnego („organizational attachment”) oraz lojalności organizacyjnej w perspektywie temporalnej (Davis-Blake, Uzzi, 1993; Feldman, Doeringhaus, Turnley, 1994).

Rozwój programów eksternalizacji zatrudnienia jako programów uelastyczniania przez firmy stosunków zatrudnienia jest rezultatem zmian w koncepcjach odpowiedzialności oraz w koncepcjach adaptacji i rozwoju zawodowego. Tradycyjne koncepcje rozwoju zawodowego zakładały szkolenia i przystosowanie jednostek do wewnętrznych rynków pracy przez planowanie ścieżek

kariery. Procesy eksternalizacji przystosowują ludzi do separacji z wewnętrznym rynkiem pracy w sytuacji dekonstrukcji. Pracownik przygotowywany jest do świadomego i wykalkulowanego sprzedawania swojej pracy i osvajania się z myślą, że przywiązanie do pracodawcy jest na dłuższą metę przystosowaniem dysfunkcyjnym. Eksternalizacja jako program przystosowania do rynku pracy zakłada nieciągłość zatrudnienia na wewnętrznym rynku pracy i konieczność podtrzymywania ciągłości zatrudnienia na zewnętrznym rynku pracy.

Eksternalizacja jest procesem mobilizowania zasobów jednostki oraz zdolności przetwarzania informacji dotyczących potencjalnych uwarunkowań zatrudnieniowych. Jako program rozwoju zdolności zatrudnieniowej na zewnętrznym rynku pracy eksternalizacja stanowi, że zdolność jednostki do skalkulowania szans zatrudnienia nie jest jej dana w naturalny sposób, ale konstruowana w interakcji ze środowiskiem rodzinnym, społecznym i instytucjonalnym. W przeciwieństwie do tradycyjnych form rozwoju ścieżek karier (na wewnętrznym rynku pracy) programy eksternalizacji nastawione są na zmianę zasad kalkulacji podstaw skutecznego zatrudnienia. Zamiast koncentracji na aspektach specjalistycznych zajmowanej pozycji w firmie eksternalizacja „proponuje” stymulację rozwoju w kierunku kompetencji ogólnozatrudnieniowych. Jest to stymulowanie rozwoju w kierunku definicji pracy, której istotą nie jest systematyczny wzrost specjalistyczności, ale uniwersalności w podejmowaniu ról, w przechodzeniu z jednej roli do innej bez zmniejszania odpowiedzialności. Innymi słowy, eksternalizacja jest programem adaptacji do zmian w zajmowanych pozycjach na rynku pracy we wszystkich kierunkach: z dołu do góry, poziomo oraz z góry w dół. Najważniejszym celem eksternalizacji nie jest doprowadzenie jednostki do określonej pozycji zawodowej lub w strukturze kariery, ale zachowanie ciągłości między pozycjami, której efektem jest ciągłość kariery. Kariera w tym układzie równa się sumie projektów związanych z poszczególnymi pracami.

Zadaniem procesów eksternalizacji jest stymulacja motywacji wewnętrznej w podejmowaniu odpowiedzialności za swój los oraz rozwój zawodowy. Eksternalizacja bierze swoje podstawy z założenia, iż przechodzenie z wewnętrznego rynku do zewnętrznego rynku pracy wymaga zmiany koncentracji jednostki z zarządzania liniowego (stadialnego) na strukturę organizacji kariery opartej na projektach. Jednostka nastawiona na parcele pracy, wiązki zadań, a nie konkretne zadania, synchronizuje i orkiestruje swoją tożsamość wokół identyfikacji z określonym portfelem pracy (Bergström, 2001). Funkcjonowanie w ramach obszarów obowiązków daje jednostce wymierne korzyści zarówno w zakresie elastycznego wykorzystania kompetencji, jak i rozwoju wewnętrznego, tj. mobilności psychicznej. W tym układzie mobilność psychiczna polega na myśleniu o sobie jako o podmiocie zewnętrznym w stosunku do organizacji (Vardi, 2000). Transformacja jednostki z pracy skoncentrowanej

na zadaniu w kierunku kreowania portfolio pracy (Romaniuk, Snart, 2000) jako kombinacji pozycji i odpowiedzialności zwiększa z jednej strony możliwości długookresowej kariery, a z drugiej – minimalizuje ryzyko utraty miejsca na rynku pracy.

Eksternalizacja może często przybierać formy tworzenia fikcji i złudzenia wolności od organizacji. Organizacje mają znaczącą przewagę nad jednostką w kolonizowaniu życia przez tworzenie „map przyszłości”. Jednak etap nawet fikcyjnej niezależności od organizacji jest elementem niezbędnym w dochodzeniu do podmiotowej strategii podążania za własnymi planami zawodowymi, a nie planami rozwoju organizacji. W nowej koncepcji podmiotowego rozwoju karier zakłada się szkodliwość nadmiernego przywiązania normatywnego i emocjonalnego do organizacji. Tylko w ten sposób możliwe jest budowanie przez jednostkę portfeli kariery, czyli konsolidowanie planów dotyczących przyszłych prac i projektów alternatywnych w stosunku do tych aktualnie realizowanych w organizacji. Sumując, eksternalizacja zatrudnienia jest formą adaptacji do zmian przez wykalkulowane prowokowanie zmian w ciągłości zatrudnienia, w poziomie przywiązania normatywnego i emocjonalnego do organizacji oraz w poziomie refleksji dotyczącej przyszłego zaangażowania zawodowego.

3. Zatrudnialność z perspektywy teorii kapitału

3.1. Kapitał i zasoby kapitałowe w karierze

Jak wynika z wcześniej przeprowadzonych rozważań, zdolność zatrudnieniowa jednostki i realizowania kariery zatrudnieniowej jest funkcją zasobów personalnych oraz obiektywnych uwarunkowań rynku pracy. Pozorna dostępność do edukacji zawodowej oraz równych szans zatrudnienia stawia na porządku dziennym pytanie o to, od czego zależy pomyślny rozwój karier ludzi. Standardowa odpowiedź na to pytanie – od czasu Gary Beckera, laureata Nagrody Nobla – brzmi: kapitał ludzki („human capital”). W intencji autora, jest to cecha zasobów siły roboczej w postaci zakumulowanych uzdolnień, decydująca o sukcesie gospodarczym społeczeństw i karier jednostek w równym stopniu, co kapitał finansowy.

W teorii kapitału ludzkiego interpretuje się zatrudnialność jako kwestię pochodną dopasowania poziomu zakumulowanych uzdolnień i kompetencji do gry popytu i podaży pracy. Ogólnie, pojęcie kapitału odnosi się do trwałych

determinant wyboru i realizacji działań przez człowieka. Kapitał jest najczęściej produktem uprzedniej aktywności, wpływającym na przebieg aktywności aktualnej. Aktywność, która tworzy lub powiększa trwałe determinanty wyborów i działań z punktu widzenia aktualnych i przyszłych doświadczeń człowieka jest wartością inwestycyjną. Każdy kapitał zawsze tworzy się z niedostatków („scarce inputs”) i w związku z tym sam w sobie jest pewnego rodzaju niedoborem oraz przedmiotem entropii. Działania, których efektem jest akumulacja kapitału, zawsze wymagają pewnego rodzaju poświęcenia w celu stworzenia trwałych środków: 1) działających skutecznie w różnych sytuacjach, 2) mogących być aktywowanymi przez różnorodne bodźce przewidywalne i nieprzewidywalne, 3) mogących zmanifestować swoją obecność zarówno w rutynowych, refleksyjnych, jak i niezwykle złożonych działaniach celowych.

Obserwowalne działania ludzi odzwierciedlają zarówno działanie czynników kapitałowych, nietrwałych czynników sytuacyjnych, jak i czasowych barier lub *ad hoc* dobieranych strategii radzenia sobie.

Trwale zmagazynowana wartość kapitałowa może przybierać różne formy: kapitału ludzkiego, kapitału kulturowego, kapitału społecznego, kapitału psychologicznego itp. Podstawowe formy kapitału wyznaczające kariery ludzi przedstawione są w tabeli 2.

Tabela 2

Formy kapitału i ich definicje

Forma kapitału	Definicja
Finansowy	pieniądze przeznaczone do inwestowania
Fizyczny	realne dobra: sprzęt lub infrastruktura
Ludzki	poziom kwalifikacji determinujący wydajność pracy
Kulturowy	wiedza kulturowa, której posiadacz może użyć do podwyższenia swojego statusu społeczno-ekonomicznego
Społeczny	więzi zaufania zawarte w strukturze społecznych powiązań
Edukacyjny	wartość rynkowa jednostki wyceniana na podstawie udokumentowanych (certyfikowanych) kompetencji edukacyjnych
Reputacji	wycena wartości rynkowej jednostki na podstawie marki („brand”)
Personalny	rynkowa atrakcyjność jednostki w autoprezentacji społecznej
Doświadczenia	zakumulowane doświadczenia życiowe jako transsytuacyjne dobra umożliwiające zwiększanie skuteczności działania
Kariery	podmiotowa postrzegana wartość zasobów personalnych (kompetencji) umożliwiających ustanawianie oraz podtrzymywanie zdolności zatrudnieniowej jednostki

Wszystkie formy kapitału mają wpływ na przebieg karier ludzi i wzajemnie na siebie oddziałują. Definiując kapitał jako zmagazynowaną wartość ułatwiającą działanie, można założyć, iż lista form kapitału nie jest zamknięta. Od czasu Karola Marksa najbardziej znanymi formami kapitału są kapitał finansowy oraz kapitał ekonomiczny. Jednak w czasach ekonomii wiedzy inne, nowe formy kapitału nabierają coraz większego znaczenia jako determinanty ludzkich karier.

3.2. Kapitał ludzki

Kapitał ludzki oznacza inwestycję w szkolenie, edukację i doświadczenie pracy zwiększające wydajność pracy i poziom płynących z tego zysków finansowych (Becker, 1993). Ponieważ szkolenie ma wymierny koszt finansowy, indywidualny kapitał ludzki reprezentuje długookresową inwestycję generującą zyski. A zatem, nagromadzony zbiór kompetencji jest analogiem kapitału finansowego (Becker, 1993). Według promotora pojęcia kapitału ludzkiego Gary'ego Beckera (1993), inwestycje w edukację i szkolenia są najbardziej opłacalnymi inwestycjami w kapitał ludzki. Kapitał ludzki jest zawsze nagromadzony wewnątrz jednostki i w przeciwieństwie do kapitału finansowego tworzy aktywa bezpośrednio niewidzialne („invisible assets”) (Sveiby, 1997). Tak jak ktoś, kto inwestuje pieniądze w biznes, ma nadzieję na powiększone zwroty z inwestycji, tak samo inwestowanie w naukę i podwyższanie kompetencji jest połączone z uzasadnionym oczekiwaniem zwrotów finansowych i innych.

Inwestowanie w kapitał ludzki, czyli w tworzenie struktury zdolności, które nie są specyficzne dla danej organizacji, powoduje, że wiele firm powstrzymuje się od subsydiowania szkoleń w oczekiwaniu na natychmiastowe zwroty kapitałowe poniesione na opłacenie pracy pracowników. Z kolei indywidualne osoby inwestując w rozwój swoich zasobów osobowości, również wazą koszty i korzyści. Inwestowanie zarówno pracodawców, jak i indywidualnych osób w kapitał ludzki jest regulowane prawem zmniejszającego się wskaźnika dyskonta nakładów. W indywidualnym przypadku inwestowanie trwa zazwyczaj tak długo, jak koszty np. pożyczek plus koszty akceptacji ryzyka straty są niższe niż spodziewane zyski. Niestety, reguły działania rynku kapitałowego nie są perfekcyjnie niezawodne i niezależnie od tego, jak z teoretycznego punktu widzenia wygląda atrakcyjność zwrotów inwestycji w kapitał ludzki, realia są takie, że nie zawsze zwroty inwestycji są zgodne z oczekiwaniami i proporcjonalne do ponoszonych kosztów (Becker, 1993).

Najbardziej widoczną częścią kapitału ludzkiego są systemy akredytacji, reglamentacji i certyfikacji. Wszystkie one stanowią zastępcze kryterium produktywności, wyceny wartości oraz jakości pracownika lub kandydata do pracy. Koncepcja i ideologia dokumentowania przywilejów dostępu do rynku pracy i zawodów (Collins, 1979) prowadzą do monopolizacji niektórych sektorów rynku (Kivinen, Ahola, 1999).

3.3. Kapitał kulturowy

Pojęcie kapitału kulturowego zostało wprowadzone do nauki przez Pierre'a Bourdieu (1997, 2006) na oznaczenie sposobu, w jaki wiedza kulturowa podnosi status społeczno-ekonomiczny jej posiadacza. Jest to kategoria niezwykle ważna do zrozumienia reguł zatrudnialności jednostek na zewnętrznym rynku pracy, gdyż kapitał kulturowy w obszarach, takich jak edukacja, może przynosić sukces, ale na rynku pracy niekoniecznie (Brown i in., 2003). Pierre Bourdieu zdołał pokazać, jak osoby pochodzące z określonych kręgów kulturowych („middle class”) istotnie kapitalizują swoje aktywa kulturowe przez edukację i certyfikację, powodując ustawianie bramek wejścia na rynek pracy w postaci różnych form reglamentacji (Bourdieu, Boltanski, 1978). Kapitał kulturowy daje wiedzę: „jak” osiągnąć sukces. Wiedza: „jak” zachować się, by osiągnąć sukces, jest zarezerwowana dla tych, którzy posiadają wiedzę kulturową określonego rodzaju. Z tej to przyczyny osiąganie wysokiej wiedzy kulturowej w postaci znajomości stylu życia, zwyczajów, preferowanych sytuacyjnie zachowań, trendów mody itp. staje się zasobem kapitałowym jednostki, jej prywatnym zasobem wpływów. Kapitał kulturowy nie jest kapitałem ludzkim, ponieważ nie jest dobrem bezpośrednio podtrzymującym indywidualną produktywność. Niektórzy biznesmeni posiadają kapitał ludzki, nie posiadając kapitału kulturowego i na odwrót. W zasadzie, każda jednostka może osiągnąć kapitał kulturowy sama lub przy pomocy innych osób (np. tutorów). Ogólnie jednak, nabywanie kapitału kulturowego w okresie dorosłości jest bardzo kosztowną inwestycją.

Normalną drogą nabywania kapitału kulturowego jest wychowanie w rodzinie w okresie dzieciństwa. W rodzinie jednostka nabywa to, co Bourdieu (1997) określa terminem „habitus”, czyli specyficzny sposób strukturyzowania doświadczenia edukacyjnego, prowadzący do recepcji i asymilacji przekazów dydaktycznych. W drodze kolejnych przekształceń habitus prowadzi do zmiany w strukturyzowaniu kolejnych doświadczeń życiowych takich, jak np. recepcja i asymilacja przekazów płynących z kulturowego środowiska organizacyjnego. Sumując, habitus ukształtowany w rodzinie prowadzi przez całe życie od

restrukturyzacji do strukturyzacji. Obejmuje zatem trwałe dyspozycje wpojone w kolejnych fazach normatywnego i edukacyjnego rozwoju doświadczenia jednostki, wchodzącego w interakcję z zewnętrznymi doświadczeniami w ramach specyficznych sfer działania określanych przez Bourdieu terminem „pole” („field”). Pole strukturyzuje z jednej strony habitus, który jest produktem wewnętrznej konieczności immanentnej pola (lub hierarchii przecinających się zestawów pól). Z drugiej strony, habitus konstytuuje pole jako świat mający całościowe znaczenie, świat wypełniony sensem, znaczeniami i wartościami, świat, w którym warto inwestować w jakąś sferę praktyki. Dla Bourdieu kapitał kulturowy obejmuje zachowania, dyspozycje, wiedzę i nawyki zinternalizowane w toku socjalizacji, zakumulowane przez inwestowanie w edukację lub szkolenia oraz zobiektywizowane w dobrach i wytworach kultury (Bourdieu, 1997). Kapitał kulturowy umożliwia dominującym grupom społecznym prezentację ich opinii jako sądów zarówno uniwersalnych, jak i selektywnie dobranych, a zatem ważnych (Baron, Field, Schulter, 2000).

3.4. Kapitał społeczny i kapitał wsparcia społecznego

Pojęcie kapitału wsparcia społecznego jest nierozłącznie związane z pojęciem kapitału społecznego („social capital”), którego promotorami, oprócz Bourdieu, są James Coleman i Robert Putnam. Obejmuje ono realne lub potencjalne zasoby, jakie jednostki mogą zmobilizować przez członkostwo w organizacjach społecznych i w sieciach zależności międzyludzkich, osiąganym, wykorzystywanym i przywoływanym na różnych polach życia społecznego. Mówiąc prościej, kapitał społeczny to więzi zaufania zawarte w strukturach powiązań społecznych, umożliwiające – bez względu na to, gdzie się ujawnią – skuteczne działanie. Putnam (2000) łączy pojęcie kapitału społecznego z integralnością społeczną społeczności, dzięki której uzyskują one odpowiednią efektywność. Coleman (1988) rozwinął z kolei koncepcję kapitału społecznego w kierunku zbieżnym z Beckera koncepcją kapitału ludzkiego. Według Colemana (1988), zależności społeczne stają się kapitałem, tj. magazynem wartości, gdy uczestnicy życia społecznego mogą nawzajem na sobie polegać, przestrzegając norm społecznych i pomocy wzajemnej. Zaufanie zezwala uczestnikom życia społecznego instrumentalnie wykorzystać więzi solidarności i przechować zasoby, jakie spontanicznie powstają w rezultacie wzajemnego zaufania. A zatem, kapitał społeczny najpierw staje się kapitałem ludzkim, a następnie kapitał ludzki przekształca się w kapitał finansowy.

Mechanizmami wyzwającymi kapitał społeczny wg Colemana są wzajemnie podzielane oczekiwania i grupowo wzmacniane normy. Konsekwencją posiadania kapitału społecznego jest uprzywilejowanie w dostępie do informacji. Z punktu widzenia osoby spostrzegającej zasoby osiągnane dzięki kapitałowi społecznemu mają naturę daru. Oznacza to, że istnieje różnica między zasobami samymi w sobie a ich osiągalnością dzięki członkostwu w różnych grupach i strukturach społecznych. Istotne rozróżnienie obejmuje również motywację dawców i beneficjentów wymiany kapitału społecznego. O ile pragnienie biorcy kapitału społecznego w rozumieniu natychmiastowego dostępu do aktywów społecznych jest oczywiste, o tyle motywacja dawców kapitału w formie wsparcia społecznego jest bardziej skomplikowana, nie oczekują oni bowiem bezpośrednich zwrotów z inwestycji.

Kapitał społeczny ma dwa oblicza. Jedno to dobro indywidualne, a drugie to dobro społeczne. Jako dobro indywidualne kapitał społeczny umożliwia podejmowanie decyzji i działań na podstawie zaufania społecznego, wzajemności oraz nieformalnych powiązań. Kapitał społeczny jest odskocznią dla kariery życiowej i zawodowej. Kapitał społeczny jako dobro kolektywne stanowi źródło „samoskuteczności kolektywnej” („collective self-efficacy”). Jak wskazuje Putnam (2000), społeczności, które są bogate w partycypację społeczną i charakteryzują się względnie wysokim poziomem zaufania wzajemnego, mają wysoki kapitał społeczny w znaczeniu kolektywnej siły przebicia. Kapitał społeczny tworzą koledzy, przyjaciele oraz generalnie ogólne kontakty, przez które jednostki otrzymują sposobność wykorzystania własnego kapitału finansowego oraz kapitału ludzkiego (Burt, 1992). O ile Coleman widzi pozytywy w gęstej sieci powiązań społecznych, o tyle Burt zwraca uwagę na pozytywy dla rozwoju kariery jednostki w stosunkowo luźnej sieci powiązań. Określa on ją za Granovetterem (1974) mianem „siły słabych związków” lub „dziur strukturalnych” („structural holes”), które facylitują indywidualną mobilność. Zbyt gęste sieci zależności społecznej mają tendencję do przekazywania nadmiaru informacji, podczas gdy luźne związki są źródłem nowej wiedzy i nowych zasobów.

Trzema ogólnymi funkcjami kapitału społecznego w różnych kontekstach są:

- 1) źródło kontroli społecznej;
- 2) źródło wsparcia rodzinnego;
- 3) źródło korzyści z relacji pozarodzinnych.

Szczególnie ważne z punktu widzenia rozwoju kariery w cyklu życia jest wsparcie rodzinne. Jest ono tym ważniejsze, im luźniejsze są relacje w sieci życia publicznego, jak społeczności lokalnej czy środowiska wewnątrzorganizacyjnego zakładu pracy. Dzieci, które doświadczają zróżnicowanego wsparcia rodzinnego, mają wyższe osiągnięcia szkolne, strukturę aspiracji za-

wodowych ukierunkowaną na wybór bardziej ambitnych ścieżek karier, wykazują większy upór i wytrwałość w dochodzeniu do końca wybranej ścieżki kariery edukacyjnej, niższe poziomy tzw. choroby domowej przejawiającej się w lęku przed opuszczeniem domu (np. wyjazdu do internatu, na studia). Mobilność przestrzenna powoduje zerwanie i destrukcję ustanowionych więzi społecznych, a wsparcie społeczne rodziny rekompensuje utratę kapitału społecznego.

Wydaje się, że najważniejszą funkcją przypisywaną kapitałowi społecznemu są osiągnięte pośrednio przez sieci więzi społecznych korzyści wykraczające poza bezpośrednią rodzinę. Jest to ta forma aktywów, dzięki którym jednostka uzyskuje dostęp do wewnętrznych i zewnętrznych rynków pracy. W różnych krajach proporcja posad osiągniętych za pośrednictwem sieci powiązań nieformalnych jest różna. W krajach skandynawskich wynosi ona około 10%, ale już w Niemczech czy Francji dochodzi do 25%, by osiągnąć w krajach śródziemnomorskich poziom 30%. W niektórych sektorach rynku pracy (np. zawodach prawniczych) wskaźnik dostępu do rynku pracy przez kontakty nieformalne przekracza 40%, a nawet 50% (Kivinen, Ahola, 1999). Rola kapitału społecznego jest szczególnie silna w otwieraniu i prowadzeniu małego i średniego biznesu oraz w przypadku tzw. nisz etnicznych (Portes, 1998).

Ostatnią właściwością kapitału społecznego jest kapitał negatywny. Mamy z nim do czynienia wówczas, gdy grupy lub jednostki wykorzystują sieć wzajemnych powiązań w sposób jednostronny i przynoszący szkodę innym. Ogólnie, można wymienić cztery negatywne konsekwencje kapitału społecznego (Portes, 1998):

- 1) wykluczanie outsiderów,
- 2) nadmierny dostęp tylko dla „swoich”,
- 3) restrykcje nakładane na wolność jednostek,
- 4) ściąganie norm w dół.

3.5. Kapitał edukacyjny

Pojęcie kapitału edukacyjnego jest bezpośrednią pochodną pojęcia kapitału ludzkiego. Zgodnie z nim, inwestowanie w edukację jest indywidualnie i społecznie dobrem wartościowym, zwiększającym szansę kariery w organizacjach wiedzy i w nowej ekonomii. Kapitał edukacyjny jako zasób udokumentowanych i certyfikowanych osiągnięć edukacyjnych (Kivinen, Ahola, 1999) jest wręcz przepustką do określonych sektorów rynku pracy, które objęte są rządowymi, sektorowymi, branżowymi i innymi reglamentacjami w postaci

certyfikacji. Zgodnie z ideologią kapitału społecznego, sukces kariery jest nie tylko funkcją długości pozostawania w systemie edukacyjnym, ale również jest zdeterminowany jakością instytucji edukacyjnych. Inwestycja w karierę przez wybór uniwersytetu wiąże się z kosztami, ale daje nadzieję na zwrot poniesionych nakładów. Kapitał edukacyjny jest efektem silnych związków między rodzajem wykształcenia a stratyfikacją zawodową. W demokratyzacji dostępu do edukacji pewne dyplomy liczą się bardziej niż inne. Nowe instytucje edukacyjne starają się, co prawda, wychodzić naprzeciw specjalnym oczekiwaniom pracodawców, jednak nie są one postrzegane jako zdolne do przyciągnięcia studentów tego samego kalibru, co tradycyjne instytucje elitarne (Brown, Scase, 1997). Ukończenie określonego uniwersytetu lub szkoły jest uwierzytelnieniem posiadanych kwalifikacji i statusu społecznego.

W praktyce, kapitał edukacyjny nie jest tak prosto skorelowany ze statusem społecznym, zarobkami, pewnością zatrudnienia i perspektywą kontynuacji kariery. Wykształcenie, licencja i certyfikat to elementy kapitału edukacyjnego stanowiące zaledwie poliś ubezpieczeniową, minimalizującą ryzyko obsuwania się w statusie społecznym. Jednym z efektów przebywania w systemie edukacyjnym jest manipulacja aspiracjami (Bourdieu, 1997). Oczekiwania tworzone przez różne ścieżki edukacyjne mogą być niespójne z realiami rynku pracy. Brak równowagi między oczekiwaniami i realiami podtrzymuje magię wykształcenia. Tymczasem zdobycie wyższego wykształcenia i ukończenie renomowanych uczelni nie gwarantuje spłaty poniesionych nakładów w formie bezpieczeństwa zatrudnienia czy zarobków. Z punktu widzenia teorii kapitału ludzkiego, nie ma nadmiernego wykształcenia („overeducation”). Z punktu widzenia jednak kapitału edukacyjnego jako zasobu, na którego zgromadzenie poniesione zostały znaczne nakłady finansowe, „przeedukowanie” („overeducation”) jest przejawem tzw. kapitału ryzyka („risk human capital”), gdy zdobyte kwalifikacje nie są zasobami wykorzystywanymi w życiu zawodowym (Bailey, 1991). Negatywny aspekt kapitału kariery związany z „przeedukowaniem” występuje wtedy, kiedy ludzie wykonują rutynowe działania niewymagające kwalifikacji nawet wówczas, gdy poziom satysfakcji z ich wykonywania jest wysoki. Reasumując, certyfikaty wyższego wykształcenia stają się coraz częściej ryzykiem inwestycyjnym. Jeżeli jednostka odniesie sukces, to spotyka ją wysoka wygrana. Jeżeli dzięki edukacji jednostka nie odniesie sukcesu, to idzie na dno (Reich, 1991). W celu zminimalizowania ryzyka inwestycyjnego w kapitał edukacyjny rozwinięte ekonomicznie państwa przyjmują rolę pośrednika w uwierzytelnianiu kwalifikacji, powiększając sferę akredytacji i certyfikacji. Wbrew zamysłom, zabieg ten prowadzi jedynie do zwiększania ryzyka nietrafionej inwestycji w edukację, ponieważ pracodawcy stosują własne kryteria wyceny wartości aplikantów do pracy, kierując swoje preferencje na kapitał personalny.

3.6. Kapitał personalny

W sytuacji, gdy większość ludzi ma podobny kapitał edukacyjny, kryterium rekrutacji do rynku pracy i zawodów opiera się na wycenie wartości jednostki w relacji do jakości personalnych (Brown i in., 2003). W sytuacji, gdy pożądanym kryterium efektywności organizacyjnej jest elastyczność oraz mobilność, wysoka premia spotyka kompetencje osobiste, takie jak dobre wrażenie, przyjemny wygląd, napęd do działania, zaangażowanie, komunikatywność, zdolność do działania zespołowego, inicjatywa oraz samodzielność. Są to realnie obserwowane zasoby jednostki, zakumulowane przez jednostkę w różnych domenach doświadczenia życiowego i intencjonalnie prezentowane jako wartość rynkowa, np. w ośrodkach oceny. Kapitał personalny jest to zakumulowana zdolność do pozytywnej autoprezentacji w porównaniach wewnątrzgrupowych, a więc takich, gdzie wszyscy członkowie grupy posiadają ten sam kapitał kulturowy i edukacyjny. Kierowanie zdolnością zatrudnieniową polega na translacji kapitału kulturowego na kapitał personalny. Nacisk na osobę, a nie na jednostkę, jest odzwierciedleniem personalizacji procedur rekrutacji. Autoprezentacja osobowości jest prezentacją kompetencji jednostki w formie „pakietu osobowego” (Herriot, 1989). W ocenie przydatności jednostki do rynku pracy odchodzi się od zobiektywizowanych ocen z perspektywy różnych indywidualnych i obiektywnych standardów opartych na kryteriach psychometrycznych (Barrett, Depinet, 1991). Przesunięcie akcentów zainteresowania z jednostki na „osobę” powoduje, że kandydat do pracy musi „umieć się sprzedać”. Ludzie kierują swoją zdolnością zatrudnieniową w relacji do swojej osobowej i zawodowej tożsamości. Kwestia ta prowokuje pytanie: Jak konstruowany jest kapitał personalny na bazie kapitału kulturowego i kapitału ludzkiego?

3.7. Transformowanie kapitału

Różne formy kapitału noszą wspólne cechy. Jedną z nich jest zdolność do akumulacji. Kapitał fizyczny czy kapitał finansowy mogą być gromadzone przez dłuższy czas, ale wraz z jego upływem postępuje deprecjacja i wzrost ryzyka zaniku kapitału. Akumulacja kapitału fizycznego łączy się z ryzykiem utraty wartości, spowodowanym zwykłym zużyciem, jak też różnymi innymi zagrożeniami typu wandalizm. Gromadzenie kapitału fizycznego wiąże się też z ryzykiem utraty wartości przez opodatkowanie, bankructwo, wojny. Ludzie mogą akumulować kapitał kulturowy, kapitał społeczny i inny, ale również na

takich samych zasadach ryzyka, jak dzieje się to w przypadku np. kapitału fizycznego. Gromadzenie kapitału kulturowego i ludzkiego jest akumulowaniem wiedzy i jako takie jest obciążone ryzykiem zanikania, zapomnienia, starzenia się, niezgodności z trendami mody. Gromadzenie więzi społecznych wiąże się z kolei z ryzykiem śmierci, rozwodu, emigracji, separacji, religijnej lub politycznej konwersji.

Drugą bardziej ważną cechą wszystkich form kapitału jest wzajemna metamorfoza. Kapitał fizyczny przemienia się w kapitał finansowy i na odwrót. Kupując coś, zmieniamy kapitał finansowy na fizyczny, a gdy sprzedajemy – odwrotnie. W tym samym znaczeniu transformowany jest kapitał społeczny i kulturowy na inny, np. finansowy. Gdy ktoś uzyskuje kapitał ludzki, a następnie uzyskuje wysokie zarobki, wtedy następuje metamorfoza kapitału wiedzy na kapitał finansowy. Ogólnie biorąc, każda forma kapitału może przystoczyć się w inną. Mając kapitał finansowy, można kupić kapitał kulturowy, opłacając kosztowne przyjęcia z udziałem prominentnych osobistości świata kultury. Wszystkie formy kapitału mają więc pewną potencjalną zdolność bycia innym kapitałem. Na przykład, kompetencje ogólnozyciowe jako kompetencje personalne potencjalnie mogą stać się kompetencjami instytucji zatrudniającej daną osobę. I na odwrót, kompetencje w formie kapitału reputacyjnego firmy mogą stać się kompetencjami jednostki, a więc kapitałem personalnym.

4. Kapitał kariery a optymalizacja zasobów jednostki

Jak wynika z poprzednio przeprowadzonych rozważań, jednostka może akumulować wartości tworzące jej kompetencje życiowe i kompetencje przydatne w ustanawianiu i rozwoju kariery. Zakumulowane kompetencje kariery (Arthur, Inkson, Pringle, 1999) tworzą kapitał kariery. Kompetencje kariery to podstawowe elementy ogólnej zdolności zatrudnieniowej wyrażone w terminach „wiedzieć, dlaczego”, „wiedzieć, jak”, „wiedzieć, komu”. Pojęcie kapitału kariery syntetyzuje w doświadczeniu jednostki wcześniej omówione formy kapitału. Gdy mowa o jednostce abstrakcyjnej jako podmiocie zmagającym się z problemem zatrudnialności w kontekście zmiany organizacyjnej i strukturalnej rynku pracy, wystarcza analiza problemu w ramach dotychczas przedstawionych pojęć. Natomiast gdy mowa o konkretnej osobie borykającej się z sytuacją zmiany organizacyjnej, wtedy użyteczne staje się odwołanie się do pojęcia kapitału kariery. Osoba, która w sytuacji zmiany zadaje sobie pytanie: Co dalej zrobić z własnym życiem?, nie odwołuje się do poszczególnych kategorii zakumulowanego kapitału, jak np. kapitału ludzkiego czy kul-

turowego, ale do zsyntetyzowanej we własnym doświadczeniu zakumulowanej kompetencji, będącej gotowym do użycia dobrem wymiany na inne wartości. Podobnie doradca jako osoba pomagająca, stając w sytuacji udzielenia wsparcia konkretnej osobie, nie może się odwoływać do abstrakcyjnego kapitału ludzkiego, kulturowego lub innego, ale do kapitału realnie tkwiącego w konkretnej osobie („stock”), kapitału mogącego stać się przedmiotem transakcji umożliwiających budowanie nowych scenariuszy życia. A zatem kapitał kariery jest syntetycznym pojęciem psychologicznym, jest również podmiotowym pojęciem odzwierciedlającym w umyśle jednostki diagnozę i prognozę zakumulowanych zasobów osobowych.

4.1. Pojęcie kapitału kariery

Kapitał kariery jako zakumulowane kompetencje jednostka uzyskuje w toku edukacji, pracy, doświadczenia życiowego, doświadczenia społecznego i kulturowego. Kapitał kariery może narastać lub tracić na wartości. Przykładem tego ostatniego zjawiska jest znany w tradycyjnych modelach karier biurokratycznych tzw. efekt „plateauingu” (Lamire, Saba, Gagnon, 1999), czyli poczucia wyczerpywania się ścieżki rozwoju kariery. Kapitał kariery może być zamieniony na świeży kapitał. Przykładowo, zgromadzone kompetencje w postaci kwalifikacji edukacyjnych mogą być wykorzystane do zdobycia pracy, która – choć nie daje spodziewanych zarobków – pozwala zdobyć kapitał reputacji pracy w określonej instytucji, a to z kolei daje możliwość znalezienia lepiej płatnej pracy. Nowa praca z punktu widzenia kapitału kariery może zatem stanowić źródło inspiracji (wiedzieć, dlaczego), eksperckości (wiedzieć, jak), nowych koneksji i relacji interpersonalnych (wiedzieć, komu).

Kapitał kariery jako kategoria podmiotowa jest szczególnie ważny w karierach nowego typu, tj. bez granic. Oprócz tego, że cechuje je stałe przekraczanie granic zawodu i środowisk zawodowych, to z psychologicznego punktu widzenia charakteryzuje je to, że nie pozwalają jednostce trwać w poczuciu niepodlegającej zmianie tożsamości zawodowej. Stałe przechodzenie od jednej możliwości do drugiej, od jednej pracy do innej, od jednego projektu do drugiego sprawia, że jednostka ustawicznie zmienia swoje nastawienie w sferze poczucia odpowiedzialności za realizowane prace i działania. Podejmuje ona zachowania adaptacyjne do nowych sytuacji oraz buduje, lub przynajmniej stara się zbudować, dodatkowy kapitał kariery.

W karierze bez granic następuje cykliczne zrywanie kontraktu pracy, ustanawianie nowej definicji kontraktu pracy, cykliczne definiowanie, czym jest w danym momencie wykonywana działalność – pracą etatową, czy też czymś

nieokreślonym. Wyjściowe kwalifikacje i doświadczenie podlegają stopniowej erozji aż do momentu, w którym nabierają jedynie symbolicznego znaczenia. Wraz z upływem czasu wszystkie kompetencje wyjściowe, tj. istniejące w początkowej fazie kariery, podlegają degradacji i ich wkład realny w kapitał kariery stopniowo maleje. Na przykład wyjściowy kapitał społeczny w postaci sieci kontaktów nieformalnych z czasem się dezaktualizuje. Może się więc zdarzyć, że w sytuacji nagłej konieczności podjęcia nowej pracy lub reorientacji zawodowej dotychczasowa sieć relacji społecznych staje się zupełnie bezużyteczna. Podobnie dzieje się z nieużywanymi kwalifikacjami, kompetencjami kulturowymi czy nawet reputacją. Nie oznacza to jednak, że nagromadzone formy kompetencji stają się wartością zerową. Wręcz przeciwnie, mimo zdegradowanej wartości wciąż mogą one być wykorzystane w poszukiwaniu nowej pracy, w podtrzymywaniu zdolności zatrudnieniowej oraz w konstruowaniu nowego kapitału kariery dającego nadzieję na przyszłość.

Wielu ludzi z tradycyjną ideologią kariery, a szczególnie wierzących w mit wyższego wykształcenia, żyje w poczuciu bezpieczeństwa swojej kariery. Nie widzą powodu inwestowania i odświeżania posiadanego kapitału kariery. Najczęstszy jest przypadek, kiedy ludzie mając pracę, wierzą w to, że ich kariera rozwija się bezpiecznie, i zmieniają zdanie oraz stosunek do inwestycji w kapitał kariery dopiero pod wpływem stresu wywołanego zapowiedzią jej utraty. Efektem złudnego poczucia bezpieczeństwa jest zawyżanie poczucia jakości życia na kredyt. Dopiero w sytuacji stresu następuje nadrabianie zaległości w budowie nowych kompetencji kariery.

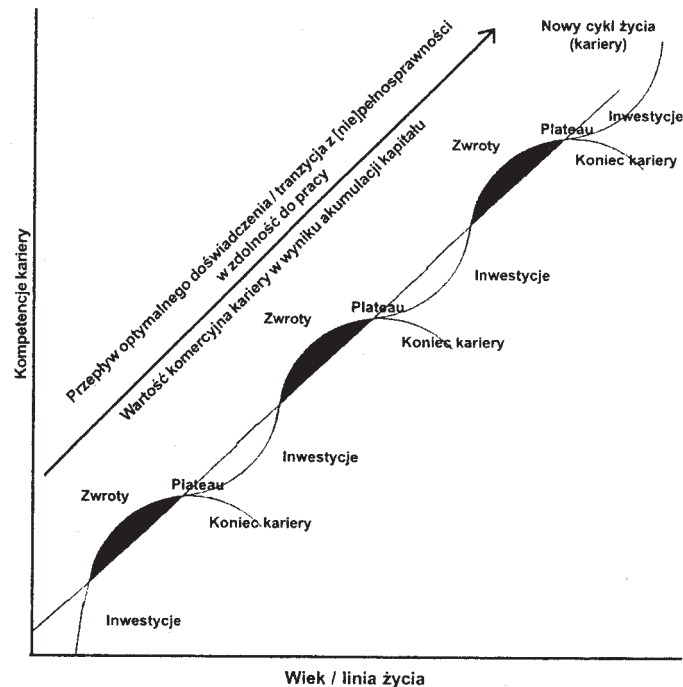
Część ludzi w sytuacji poprzedzającej zmianę inwestuje w kompetencje i kwalifikacje, które są specyficzne dla danej organizacji czy określonego zakładu pracy, i nie dają się wykorzystać w nowej karierze, w przejściu do nowych ról zawodowych i życiowych, jak np. roli samozatrudnienia tak powszechnie zachwalanej przez polityków, ekonomistów i część organizacji zrzeszających pracodawców. Wiele osób nie docenia też kompetencji życiowych, które jednostka kształtuje w rolach życiowych niezwiązanych z pracą. Role, jakie pełnią np. kobiety wykonujące prace domowe, kształtują kompetencje ogólnozyciowe, które przenoszone na role zawodowe pełnione w różnych modelach kariery mogą być źródłem przewagi nad innymi. Przykładem tego jest transfer kompetencji z pola życia rodzinnego na kompetentne funkcjonowanie kobiet w karierach menedżerskich (Arthur, Inkson, Pringle, 1999). Niedocenywanie nietypowych kompetencji było powszechne nie tylko wśród ludzi planujących i realizujących swoje kariery, ale również w badaniach psychologicznych. Dopiero od niedawna przeformułowane zostały w psychologii podstawowe paradygmaty uwarunkowań sukcesu życiowego (Arthur, Klapova, Wilderom, 2005). Przykładem nowego myślenia w psychologii jest np. z jednej strony renesans takich teorii, jak S.C. Kobasy (Kobasa, Maddi, Kahn, 1982) teorii twardości („hardiness”), a z drugiej strony rozwój takich

koncepcji, jak teoria osobowości proaktywnej (C r a n t, 2000), teorii sprężystości („resilience”), lub też rozwój osobowości przez wydarzenia niekorzystne i przeciwności losu (L i n l e y, 2005). Kobiety dzięki zahartowaniu w różnych pozazawodowych rolach zdobywają kompetencje życiowe i budują kapitał kariery, który często daje im przewagę nad mężczyznami (B a ń k a, 2005).

Istotą akumulowania kapitału kariery, tak jak każdego innego kapitału, jest zabezpieczanie przyszłych zwrotów poniesionych inwestycji. Zwroty te mogą przyjmować postać wypłat bezpośrednich lub wypłat za pośrednictwem przeprowadzonych transakcji i transformacji. Zakumulowany kapitał kariery może dawać wypłaty w postaci bezpieczeństwa, satysfakcji, statusu społeczno-ekonomicznego, długotrwałego zatrudnienia albo autonomii. W organizacjach pracownikom przyjaznych często tak właśnie się dzieje, ale nawet w nich zakumulowane aktywa kariery mogą ulegać deterioracji, gdy nie następuje ich odnawianie przez inwestycje. W percepcji osób zatrudnionych w tradycyjnych modelach karier, tj. realizowanych na wewnętrznym rynku pracy, przejawia się to we wspomnianym syndromie „plateauingu kariery” (L a m i r e, S a b a, G a g n o n, 1999). W organizacjach pracownikom przyjaznych podejmowane są programy zarządzania „plateauingiem kariery” („managing career plateauing”). Jednak w organizacjach wiedzy, które generalnie nie mają wewnętrznego rynku pracy, jak też w karierach bez granic, które zawsze realizowane są poza wewnętrznym rynkiem pracy, zaniechanie inwestowania w kapitał kariery przez jednostkę w momencie rozpoczęcia pracy jest równoznaczne z całkowitym zanikiem zdolności zatrudnieniowej.

4.2. Cykle inwestowania i odnawiania kapitału kariery

Odnawianie kapitału kariery, tj. nieustanne inwestowanie w jego rozwój, jest immanentną cechą karier bez granic. Kariery tego typu przebiegają zawsze w cyklu odnawialnych projektów, zatrudnień, inwestycji oraz spłat (por. rys. 1). Kariery bez granic stają się dominującą perspektywą życia dla osób dobrze wykształconych (K i v i n e n, A h o l a, 1999), nienależących do elit społecznych zabezpieczających im sekwencyjny model kariery zawodowej. Kariera bez granic jako model progresywnej kariery zatrudnieniowej jest w zasadzie objęta tradycyjnym, słabo wykwalifikowanym pracownikom oraz ludziom przynależącym do elit politycznych, gospodarczych i finansowych (K i v i n e n, A h o l a, 1999). Osoby funkcjonujące w nowej ekonomii, w modelu samozatrudnienia na otwartym rynku pracy, szansę przetrwania budują przez odnawianie zdolności zatrudnieniowej, czyli przez stałe budowanie kapitału kariery w miarę realizowania spłat wcześniej zakumulowanego kapitału i zdoby-



Rys. 1. Rozwój jednostki w cyklu życia jako transycja i transformacja [nie]pełnosprawności w zdolność zatrudnieniową w ramach cykli inwestycyjno-realizacyjnych kariery życiowej

wanego sukcesywnie nowego doświadczenia. W modelu karier bez granic, w którym cykl kariery jest jednoznaczny z projektem lub pracą czasową (bez możliwości awansu), pojęcie „realizowanie kariery” odnosi się zarówno do procesu pracy w mikroskali, jak i procesu nabywania doświadczenia w pracy, zużywania się kapitału kariery i mikro-plateauingu (por. rys. 1). Ten ostatni w świadomości jednostki jest lub powinien być sygnałem do rozpoczęcia aktywnego inwestowania w kompetencje nowego kapitału.

Jeżeli w trakcie realizowania projektu zatrudnieniowego inwestowanie w nowy kapitał jest skuteczne, wtedy po okresie plateau następuje natychmiastowe przejście do kolejnego projektu zatrudnieniowego. Jeżeli natomiast w wyniku czy to zaniechania inwestycji, czy z powodu intensywnego zużycia kapitału kariery w wyniku nieprzewidzianych okoliczności przejście do następnego projektu zatrudnieniowego jest niemożliwe, jednostka przechodzi w cyklu kariery zatrudnieniowej do czasowej niepełnosprawności. Jest to stan subiektywnego i obiektywnego zredukowania zdolności zatrudnieniowej, przejawiający się w poczuciu niedopasowania do wymagań rynku pracy. Jest to okres bądź bezrobocia, bądź innej formy aktywnego pozostawania poza rynkiem pracy. Aktywne pozostawanie poza rynkiem pracy to czas, w którym jednostka podejmuje z jednej strony inicjatywę odbudowania i uzupełnienia swo-

jego kapitału kariery czy to w postaci nowych kwalifikacji, nowych kompetencji personalnych, czy też wreszcie w formie nowych znajomości (Wanberg, Kanfer, Banas, 2000). Działania tego typu nazywane są ostatnio w psychologii „zachowaniami proaktywnymi” („proactive behaviors”) (np. Roberts, 2003). Z jednej strony, jest to inicjatywa podejmowana przez jednostkę w sferze jej rozwoju osobistego („personal growth initiative”). Z drugiej strony – inicjatywa jednostki ukierunkowana na odtworzenie zdolności zatrudnieniowej w sferze:

- a) wykorzystania przestrzeni publicznej środowiska fizyczno-kulturowego,
- b) wykorzystania przestrzeni publicznej stanowiącej ekosystem życia gospodarczo-zawodowego,
- c) wykorzystania relacji społecznych w istniejących układach zawodowych, towarzyskich, rodzinnych, organizacji społecznych,
- d) relacji z obcymi przez bezpośrednie kontakty oraz kontakty wirtualne (e-maile itd.) (Wanberg, Kanfer, Banas, 2000).

Brak inwestycji w kapitał kariery jest końcem nie tylko kariery w znaczeniu konkretnej pracy zawodowej, ale kariery zatrudnieniowej w ogóle. Przyczyny zaprzestania inwestycji w rozwój i odtwarzanie kapitału kariery, prowadzące w efekcie do ostatecznego wycofania się z kariery, są różne. Jedne wiążą się ze złudnym wrażeniem bezpieczeństwa i trwania, inne z nieprzewidywanymi okolicznościami, a jeszcze inne – z osobowością. Kapitał kariery tym różni się od innych wcześniej opisanych form kapitału, że zwraca uwagę na osobowość jako wartość:

- 1) komercyjną, będącą przedmiotem potencjalnych transakcji wymiany na inne formy kapitału;
- 2) odtworzeniową, czyli modyfikowalną z punktu widzenia z góry przyjętych założeń;
- 3) celowo konstruowaną i rozwijaną w czasie przez podmiot.

Są pewne typy i cechy osobowości, które szczególnie nie nadają się do uczestnictwa w karierach bez granic. Typ osobowości szczególnie przystosowującej ludzi do radzenia sobie ze zmianami, niepewnością i przeciwnościami losu najwcześniej opisali w psychologii Kobasa, Maddi, Kahn (1982).

O ile dawniej psychologowie dość naiwnie poszukiwali typu lub wymiaru osobowości, który zapewni sukces w karierze (np. Sternberg), o tyle we współczesnej psychologii skoncentrowano się raczej na opisach osobowości, które pozwalają ludziom żyć i rozwijać karierę wbrew napotykanym kryzysom, zmianom, stratom czy tragediom. Innymi słowy, współczesną psychologię interesują mechanizmy broniące jednostkę przed porażką, od której nie ma odwrotu. Współczesne pojmowanie kategorii sukcesu widziane jest przez pryzmat porażek, strat i innych wydarzeń życiowych. Przykładami tego nurtu poszukiwań są teoria sprężystości jako teoria przekuwania straty w zysk (Bonanno, 2004), teoria przepływu doświadczenia (Csikszentmihalyi -

ly, 1996), teoria samoskuteczności (Bandura, 1977) czy wreszcie teoria osobowości proaktywnej (Crant, 1995). Ich wspólną cechą jest założenie, iż osobowość jednostki ma bardzo duże znaczenie w przełamywaniu trudności życiowych i to właśnie bariery oraz przeszkody życiowe są przyczyną rozwoju cech osobowości zdolnych do pokonywania trudności i wydarzeń krytycznych. Osobowość odporna na zawirowania losu kształtuje się wskutek napotykanym trudności, gdyż tylko w trakcie ich pokonywania jednostka buduje w sobie nową wartość pozwalającą jej na odkrywanie nowych opcji.

Co daje jednostce przezwyciężenie straty czy to w postaci utraty pracy, czy innej cennej wartości? Według Weissa (1990), utrata np. więzi, jaką jednostka ponosi w wyniku mobilności przestrzennej w swojej karierze (utrata wsparcia społecznego i społecznych korzeni „ja”), daje jednak w wyniku procesów adaptacyjnych powrotu do normalności („recovery”) następujące korzyści psychologiczne:

- 1) nową zdolność do dodawania energii w codziennym życiu,
- 2) komfort psychiczny,
- 3) zdolność do doświadczania przyjemności,
- 4) nadzieję odnoszącą się do przyszłości,
- 5) zdolność do działania z pożądaną adekwatnością w relacjach społecznych, małżeńskich, rodzinnych.

Dzieje się to w wyniku współdziałania trzech mechanizmów psychologicznych:

- 1) akceptacji poznawczej,
- 2) akceptacji emocjonalnej,
- 3) rozwoju nowego obrazu własnej osoby.

Otwartość na zmianę w myśl współczesnych teorii interakcyjnych nie jest, tak jak w klasycznych teoriach cech – np. Wielkiej Piątce (McCrae), stałą cechą osobowości, ale zakumulowaną formą doświadczenia życiowego w formie np. postrzeganej samoskuteczności transponowaną na określone wzorce zachowań proaktywnych (np. Spencer, Sowa, 1992). Osobowość jest produktem interakcji zasobów personalnych (cech osobowości) oraz zasobów środowiskowych (statusu społeczno-ekonomicznego, kultury itp.). Rozwój osobowości i akumulacja kapitału kariery są, od etapu wczesnej dorosłości, oparte na tych samych mechanizmach rozwojowych. Rozwój kapitału kariery jest rozwojem osobowości i odwrotnie. Wycofywanie się z kariery spowodowane jest:

- 1) deficytami w zasobach osobowości (odporności, elastyczności, otwartości, proaktywności),
- 2) deficytami w zasobach środowiskowych (brak wzorców kulturowych, więzi społecznych, więzi z instytucjami cieszącymi się reputacją),
- 3) deficytami w interakcji między czynnikami personalnymi i środowiskowymi w wyniku deficytów postrzegania własnej osoby i otoczenia.

Kapitał kariery jako korelat osobowości jest kategorią podmiotową, odróżniającą ją od innych wcześniej opisanych form kapitału.

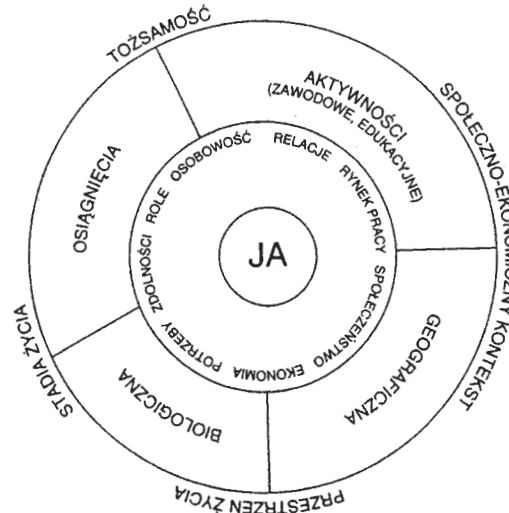
4.3. Kapitał kariery a dojrzałość do kariery

Funkcjonowanie w cyklu odnawiania i zużywania kapitału kariery wiąże się z cyklicznością dojrzałości do kariery. Dojrzałość do kariery nie jest daną raz na zawsze funkcją osobowości i aktywności jednostki, ale odtwarzaną formą kapitału kariery kształtowaną w interakcji z wpływami środowiska. Innymi słowy, kapitał kariery determinuje dojrzałość do kariery i odwrotnie. Wystąpienie stanu dojrzałości do kariery jest z jednej strony warunkiem zdolności odtwarzania kapitału kariery, a z drugiej strony kapitał kariery determinuje możliwość dojrzałych wyborów, przyjmowania postawy otwartości na nowe możliwości, postawy aktywności w monitorowaniu swojej kariery.

Tradycyjne pojęcie dojrzałości do kariery wprowadzone do psychologii przez D. Supera (1972) zostało zmodyfikowane w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku jeszcze przez samego autora. Obecnie jego koncepcja znana jest pod nazwą „teorii arkadowej” rozwoju tożsamości (Super, 1990). D. Supera arkadowa koncepcja „ja” jest najbardziej wpływową dzisiaj teorią rozwoju zawodowego jednostki w cyklu życia, ale ma ważny mankament, która sprawia, że niezależnie od dużej mocy wyjaśniającej jej znaczenie w praktyce psychologicznej jest znikome. Teoria arkadowa – z naciskiem w rozwoju „ja” na dwie bazy wyjściowe rozwoju jednostki, tj. bazę biologiczną i bazę społeczną – *de facto* modyfikuje jedynie wcześniejszy model schodkowego, sekwencyjnego rozwoju człowieka. Jednostka w dochodzeniu do dojrzałej struktury „ja” przechodzi przez kolejne sekwencje rozwoju biologicznego i społeczno-instytucjonalnego. Łuk arkadowy tożsamości („ja”) spina dwie odrębne ścieżki rozwoju jednostki w makroskali rozwoju i w makroskali kariery jednostki.

Współczesnemu modelowi rozwoju kariery jednostki i cyklicznemu dochodzeniu do krystalizacji struktury „ja” odpowiada nie tyle łuk osiągnięć prowadzący z dwóch źródeł, ile kołowy model krystalizacji struktury „ja” przedstawiony na rysunku 2. Tożsamość jednostki jako struktura kapitału kariery w danym momencie życia jednostki tworzona jest z różnych elementów, elastycznie dobieranych przez jednostkę w zależności od okoliczności, jej genetycznego wyposażenia, pochodzenia społecznego, kontaktu z instytucjami kultu itd.

Nowoczesnym kryterium dojrzałości do kariery jest siła koniunkcji dwóch tendencji, tj. inicjatywy rozwoju osobistego (psychologiczny korelat Beckerow-



Rys. 2. Model cyrkularny rozwoju osobowości i kariery

skiego pojęcia kapitału ludzkiego) oraz siły inicjatywy w monitorowaniu przestrzeni publicznej środowiska społecznego i zawodowego (korelat Bourdieuwskich kategorii kapitału kulturowego i społecznego). O ile w tradycyjnym modelu karier i psychologii rozwoju zawodowego jednostki w cyklu życia kategoria „dojrzałości do kariery” („career maturity”) (Super, 1972) oznaczała zdolność świadomych wyborów zawodu lub krystalizację orientacji personalnych w formie dopasowania preferencji do środowiska zawodowego (Holland, 1996), o tyle w modelach karier bez granic kategoria ta oznacza: „elastyczność”, „otwartość” i „proaktywność”. Jednostka w tradycyjnym modelu kariery jako sekwencyjnie rozwijanej pracy zawodowej i identyfikacji zawodowej dojrzałość do kariery osiągała raz w życiu. Ten model rozwoju, którego największym eksponentem w XX wieku był Erikson, przeszedł bezpowrotnie do historii. W modelu progresywnym kariery zatrudnieniowej, czyli od-pracy-do-pracy i od-projektu-do-projektu, dojrzałość do kariery jest cyklicznie odnawianą zdolnością zatrudnieniową mierzona zarówno kryterium otwartości, elastyczności oraz proaktywności, jak i kryterium kompetencji kariery, czyli stopnia akumulacji kapitału kariery. W pierwszym wypadku jest to ocena psychologiczna adekwatności rozwoju struktury „ja” do kariery, w drugim – ocena kompetencji kariery jako konstrukcji społecznej („career assessment”) (Ecclestone, Proyor, 2003). Patrząc na dojrzałość do kariery z punktu widzenia zdolności zatrudnieniowej na otwartym rynku pracy i w perspektywie karier bez granic, można powiedzieć, że jest to zdolność jednostki do odtwarzania kapitału kariery umożliwiającego jej przeprowadzenie skutecznych transakcji na rynku pracy.

4.4. Adaptacja kapitału kariery do zmian w karierach tradycyjnych i bez granic

Współcześnie mamy do czynienia z dwoma modelami rozwoju kariery, które operują przeciwstawnymi strategiami inwestycyjnymi: unikania porażki i kosztów oraz zbliżania się do zdarzeń ryzykownych, niepewnych i nie do końca zdefiniowanych. W tradycyjnym modelu rozwoju zawodowego ludzie podążają za szczegółowo zdefiniowanym skrypcem kariery (czyli wzorem kariery – w terminologii Supera) i harmonogramem jej przebiegu w kolejnych fazach rozwoju. W drugim modelu rozwoju zawodowego ludzie podążają za ruchomą wizją celów kariery oraz elastycznie reagują na postępujące zmiany. Obydwie grupy różni sposób zapewniania sobie poczucia bezpieczeństwa psychicznego, definiowania warunków i kryteriów sukcesu życiowego oraz niepełnosprawności (Bańka, 2003). W pierwszym wypadku poczucie bezpieczeństwa ma być zapewniane i jest zapewniane z zewnątrz, jako że kariera stanowi immanentną część rozwoju organizacji. W drugim wypadku, tj. kariery bez granic, poczucie bezpieczeństwa jest budowane przez samą jednostkę na podstawie stale odnawianej odporności psychicznej, stale bilansowanej trafności oceny różnorodnych zdarzeń oraz na podstawie zachowań proaktywnych, których adekwatność dla poszczególnych celów cząstkowych jest ciągle monitorowana przez podmiot. Warunkiem sukcesu życiowego w pierwszym wypadku jest prawidłowy wybór zawodu i wsparcie organizacyjne w kierowaniu karierą, w drugim – prawidłowe zdefiniowanie ważnych tematów życiowych (Savickas), do których można dojść różnymi drogami. Kryterium sukcesu kariery w pierwszym wypadku są obiektywne osiągnięcia, w drugim – spostrzegana spójność osiągnięć w przekroju życia i w perspektywie różnorodności ról. Istnienie dwóch przeciwstawnych orientacji życiowych – a więc z jednej strony zachowawczej, tj. realizowanej w ramach granic organizacyjnych, z drugiej – otwartej, czyli bez granic – wyznacza dwa typy odpowiedzialności za rozwój osobisty oraz dwa różne modele adaptacji kapitału kariery do zmiany.

Pierwszy model adaptacji kapitału kariery to model zmiany organizacyjnej na wewnętrznym rynku pracy, a drugi – to model zmiany strukturalnej dopasowanej do zmian na zewnętrznym rynku pracy. Gdy zmienia się organizacja i zmienia się jej otoczenie, ludzie mogą orientować się w swoich strategiach adaptacyjnych albo na zmiany w środowisku organizacyjnym, albo na zmiany występujące w środowisku zewnętrznym, bez granic organizacyjnych. Obydwa modele nie pozostają w stosunku do siebie w całkowitej izolacji. I tak, zmiany strukturalne nieodwołalnie zmieniają warunki działania wewnętrznych rynków pracy, a mianowicie: zmniejszanie się możliwości promocji, coraz częstsze przesunięcia wertykalne, a nawet przesunięcia na niższe

Tabela 3

Różnice między modelami odpowiedzialności jednostek za własny rozwój zawodowy i osobisty z perspektywy kariery tradycyjnej i kariery bez granic

Podstawowe procesy	Cele i wymagania stawiane osobom rozwijającym karierę zawodową z perspektywy tradycyjnego paradygmatu zawodowego („vocationalism”)	Cele i wymagania stawiane osobom rozwijającym karierę zawodową z perspektywy nowoczesnego paradygmatu karier („careerism”)
Rozwój	<ul style="list-style-type: none"> – rozwój osobowości/tożsamości zawodowej dopasowanej do stałej struktury zawodowej (narodowego rynku pracy i narodowych klasyfikacji), – rozwój ograniczony do procesu decyzyjnego na krytycznym etapie tranzycji do rynku pracy i zawodów lub na etapie tranzycji wymuszonej zmianą incydentalną (restrukturyzacja, bezrobocie). 	<ul style="list-style-type: none"> – rozwój całościowy osobowości/tożsamości zawodowej dostrzegającej się do zmiennej struktury globalnych rynków pracy i zawodów, – rozwój ustawiczny, nieograniczony do jednorazowego aktu decyzyjnego (wyboru edukacji, zawodu) na krytycznym etapie tranzycji do rynku pracy, lecz wielokrotnie powtarzany w cyklu życia.
Modernizacja	<ul style="list-style-type: none"> – akumulacja doświadczenia zawodowego przez dopasowywanie kompetencji do obiektywnej ścieżki kariery zawodowej złożonej ze wstępującego zbioru stanowisk, ról lub zadań pracy. 	<ul style="list-style-type: none"> – akumulacja kapitału kariery przez przebudowywanie i aktualizowanie doświadczenia zawodowego oraz kompetencji życiowych z punktu widzenia rewitalizacji zdolności zatrudnieniowej i tranzycji do rynku pracy.
Adaptacja	<ul style="list-style-type: none"> – przystosowywanie reaktywne struktury osobowości zawodowej do wymagań zawodowych i rynku pracy przez doskonalenie w wybranej domenie zawodowej kwalifikacji, przywiązanie do zawodu i organizacji, oraz zaangażowanie w pracę. 	<ul style="list-style-type: none"> – przystosowywanie aktywne i progresywne do permanentnej zmiany strukturalnej w świecie pracy i zawodów przez cykliczną akumulację kapitału kariery, w domenach przekraczających granicę profesji, aktywności zawodowej, kultury organizacyjnej, stałego zatrudnienia, prawnie zagwarantowanych form kontraktacji pracy itp.
Asymilacja	<ul style="list-style-type: none"> – internalizacja norm i ról społecznych w systemie społecznym i ekonomicznym nastawionym na aprobatę społeczną (konformizm) sprawdzonych i powszechnie akceptowanych wzorców kariery (kariera subiektywna równa się karierze obiektywnej). 	<ul style="list-style-type: none"> – internalizacja ról, zachowań i doświadczeń życiowych ukierunkowana nie na aprobatę społeczną, ale na budowanie poczucia spójności kariery subiektywnej w perspektywie realizowanej linii rozwojowej sekwencji ról, pozycji, prac i aktywności edukacyjnych.

stanowiska. Sumując, kariery wewnątrzorganizacyjne napotykają strukturalne bariery rozwoju.

Z perspektywy podmiotowej pojawia się zjawisko określane terminem „plateau kariery” (Chao, 1990). Nie ma ono jednoznacznej definicji (Feld-

man, Weitz, 1988). Jest to m.in. poczucie porażki i frustracji spowodowane doświadczaniem przez jednostki istotnych zahamowań w rozwoju kariery. Proces przeżywania zatrzymania rozwoju kariery określane jest mianem „plateauingu kariery” (Lamire, Saba, Gagnon, 1999). Dla jednych specjalistów pojęcie „plateauing” odnosi się do tego fragmentu kariery, w którym zanika prawdopodobieństwo dalszego awansu wewnętrznego lub zewnętrznego (promocji), a dla innych – do braku stabilizacji i braku mobilności. Jeszcze inni wiążą pojęcie to z momentem, w którym decydenci przyjmują, że nie są w stanie wnieść niczego do organizacji lub nie są w stanie rozwijać swojej odpowiedzialności. Sumując, można założyć, że „plateauing” to czasowa lub trwała sytuacja, w której jednostka sukcesywnie napotyka coraz trudniejsze do przezwyciężenia obiektywne i subiektywne problemy w promocji lub w przechodzeniu na wyższe poziomy odpowiedzialności, opierając się na własnej ocenie i opinii.

W ocenie „plateauingu” najważniejsza jest ocena subiektywna odnosząca się do aktualnej sytuacji jednostki. Jest tak dlatego, że „plateauing” jest efektem naturalnego bilansowania przez jednostkę zysków i strat związanych z realizacją pracy w danej organizacji. Z tej perspektywy „plateauing” jest zawsze powiązany w większym stopniu z oceną przez pracownika zatrudniającej go organizacji niż z oceną własnej osobowości, ponieważ mobilność wewnątrz organizacji nie jest uzależniona od procesów wolicjonalnych, ale od zewnętrznych decydentów. W tradycyjnej organizacji hierarchicznej zwyczajnie nie można siebie samego awansować. Natomiast w karierach bez granic „plateauing” jest procesem angażującym głównie oceny samoskuteczności. Rozwój kariery jest niezależnym od decydentów podmiotowo postrzeganym ruchem między pracami i projektami zatrudnieniowymi.

W tradycyjnym modelu kariery „plateauing” jest częścią bilansu kontraktu psychologicznego, natomiast w karierach bez granic „plateauing” jest częścią cyklu inwestycyjnego w kapitał kariery. Są to więc dwa różne bilanse nakładów i zwrotów sporządzane przez jednostkę. W pierwszym wypadku jest to bilans zysków i strat w kategoriach kompetencji organizacyjnie ograniczonych („bounded”) (Arthur, Inkson, Pringle, 1999) lub nietransferabilnych (ACT, 1979; zob. Bańka, 1994, s. 143–145), tj. niedających się zastosować w innej pracy, instytucji, projekcie. W drugim wypadku są to korzyści transferabilne, a więc nieograniczone pracą, projektem i specyfiką organizacji. Charakterystyczne różnice między dwoma typami bilansów korzyści przedstawia tabela 4.

Jak widać z zestawienia wybranych sposobów dokonywania porównań wkładów i korzyści, w modelu karier bez granic dominuje nastawienie na uniwersalne kompetencje eksperckie („know-how”), przebudowę „ja” przez kumulację samoświadomości i poszerzanie planów bezpiecznych tranzycji do następných projektów oraz rozbudowę sieci współpracy w celu poprawienia

szans znalezienia następnej lub lepszej pracy. W tradycyjnym modelu kariery negatywny bilans prowadzi do „plateauingu” jako reakcji na frustrację i stagnację życiową. W modelu bez granic negatywny bilans, czyli plateauing, to sygnał do mobilizacji, planowania zmiany tranzycji, uruchamiania wewnętrznej motywacji zmiany. Powszechnie obserwowana jest w tej kategorii karier mobilność geograficzna związana z karierami międzynarodowymi i globalnymi (Bańka, Ertelt, 2004; Feldman, 2001).

Tabela 4

Bilans wkładów i korzyści w karierach tradycyjnych i karierach bez granic

Kariery organizacyjne	Kariery bez granic
Zaangażowanie w pracę vs. specyficzna satysfakcja z pracy	Wkład w uczenie innych vs. wzrost własnych kompetencji z perspektywy następnej pracy lub projektu
Wykonywanie pracy zgodnie z oczekiwaniami vs. zarobki	Inwencja w rozwijaniu nowych systemów vs. bogactwo sieci współdziałania między graczami rynku pracy
Wydatkowanie własnych kompetencji vs. radość i poczucie sensu pracy	Śrubowanie w górę efektywności systemu vs. poczucie samoskuteczności lub kontroli
Wkładanie w pracę całej „duszy” vs. bezpieczeństwo i wsparcie	Wkładanie w pracę całej „duszy” vs. poczucie rozwoju osobowego
Wprowadzanie innowacji vs. autonomia	Restrukturyzowanie i zmiana vs. poczucie posiadania szerszego spojrzenia

W tradycyjnych karierach konsekwencje „plateauingu” są ponoszone zarówno przez pracownika, jak i przez organizację. Z punktu widzenia organizacji zmniejsza się zaangażowanie w jej działalność, następuje spadek efektywności pracy i wzrost tendencji do opuszczenia organizacji. Jak już wiadomo z wcześniej omawianej kwestii eksternalizacji zatrudnienia i odpowiedzialności, nie wszystkie organizacje uznają te tendencje za niekorzystne. Kontrolowany proces eksternalizacji może być praktycznym i humanitarnym sposobem redukcji zatrudnienia, co potwierdzają doświadczenia skandynawskie (Bergström, 2001). Jednak, aby tak było, kontrolowane muszą być konsekwencje indywidualne „plateauingu”: stany depresyjne, odmowa zaangażowania, problemy zdrowotne, konflikty (Carson, Carson, Bedeian, 1995). Zmiennymi moderującymi reakcje na „plateauing” są: wiek, stadium kariery, pozycja, senioritość, umiejscowienie kontroli.

Dokuczliwość negatywnych konsekwencji organizacyjnych i indywidualnych prowokuje do poszukiwania środków zaradczych. Klasyczne środki zaradcze stosowane bardzo często to: wzbogacanie pracy i odpowiedzialności, poszerzanie pracy i odpowiedzialności, informowanie o nowych możliwościach pracy, pokrywanie kosztów szkoleń zawodowych, udzielanie urlopów rozwojo-

wych („sabbaticals”), programy doradcze, przydział nowych ról (Lamire, Saba, Gagnon, 1999). Najczęściej stosowane praktyki w przeciwdziałaniu „plateauingowi” nie są powiązane z planowaniem przyszłych ścieżek karier, dlatego nie budują one kapitału kariery opartego na mobilności psychicznej (odporności, twardości, proaktywności, otwartości). O ile w karierach bez granic „plateauing” jest diagnozą funkcjonalnej niedojrzałości („functional immaturity”) (zob. Masten, 2001) czy też czasowej niepełnosprawności, będących podstawą mobilizacji nowego kapitału kariery, o tyle w karierach biurokratycznych „plateauing” jest początkiem oczekiwania pomocy z zewnątrz.

4.5. *Portfolio* kariery i strategie inwestycyjne w kapitał kariery

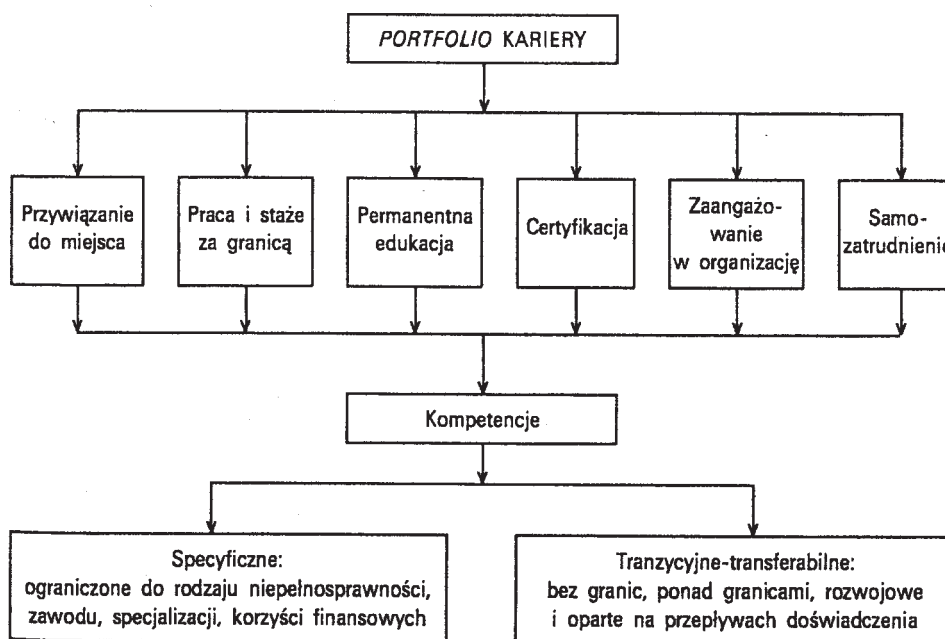
Analogia między kapitałem finansowym a kapitałem kariery wiedzie bezpośrednio do pojęcia wprowadzonego przez Charlesa Handy'ego „*portfolio* kariery” (Handy, 1989). Podobnie jak w wypadku zabezpieczania kapitału finansowego jednostka w swojej karierze musi również uwzględniać dywersyfikację ryzyka, jakie niesie ze sobą lokowanie w jednostronnych akcjach lub obligacjach.

Portfolio kariery (por. rys. 3) jest narzędziem akumulacji i odnawialności kapitału kariery. *Portfolio* kariery to zbiór akcji inwestycyjnych jednostki ujmowanych w planach rozwoju kariery, a więc w planach rozwoju zawodowego, personalnego, społecznego, rodzinnego, organizacyjno-instytucjonalnego. Z perspektywy podmiotowej, tj. subiektywnej, *portfolio* jest planowanym źródłem kompetencji mających mieć wymierną wartość komercyjną na rynku pracy. Współczesne *portfolio* tzw. karier efektywnych konstruowane są wokół kategorii zatrudnienia, a nie kategorii pracy. Dawne *portfolio* tzw. karier zawodowych były wykładnią założenia, że najważniejszą akcją kariery jest inwestycja w wybór zawodu, pracodawcy, podjęcie pracy i utrzymanie pracy. Dzisiaj liczba elementów, które jednostka chce lub musi uwzględnić w swoim *portfolio*, jest tak duża, że ich kombinacja stwarza niepowtarzalne wzory karier dla poszczególnych osób. Oznacza to, że nie ma jednego uniwersalnego wzorca *portfolio* kariery gwarantującego sukces dla wszystkich ludzi.

Ludzie mogą w swoim *portfolio* kariery uwzględniać różne strategie inwestycyjne w zależności od posiadanych predyspozycji (cech osobowości), cech personalnych, takich jak poczucie samoskuteczności, wcześniejszych doświadczeń, postrzeganych barier, doświadczanych zachęt i dostrzeganych afordancji (potencjalnych możliwości) środowiskowych. Najogólniej rzecz ujmując, układanie *portfolio* kariery to budowanie strategii inwestycyjnej w kapitał kariery na podstawie indywidualnie rozpoznanych celów, możliwości i strategii działa-

nia. Mimo iż nie można mówić o uniwersalnym *portfolio* efektywnej kariery dla różnych ludzi, to jednak można wyróżnić pewne charakterystyczne wzory inwestowania ludzi w kapitał kariery i jego wykorzystywania w życiu.

Dwoma najbardziej charakterystycznymi strategiami inwestycyjnymi w karierę jest „strategia teraźniejszościowa” nastawiona na bezpośrednie korzyści i bezwzględny zwrot nakładów (wysiłku) oraz „strategia inwestycyjna” nastawiona na przyszłe zyski w karierze rozumianej jako harmonia licznych domen życia (pracy, rozrywki, rodziny, aktywności społecznej). Grupę osób stosujących pierwszą strategię można nazwać „eksploratorami kapitału kariery”, a drugą – eksperymentatorami „odłożonej konsumpcji” zgromadzonych zasobów. Pierwsza grupa osób rekrutuje się najczęściej spośród zwolenników tradycyjnego kapitału kariery i tradycyjnego kontraktu psychologicznego. Druga grupa rekrutuje się spośród osób otwartych na zmiany, wykazujących zachowania proaktywne przybliżające do wyznaczanych celów przynoszących jednostce satysfakcję. Pierwsza grupa, związana z tradycyjnym modelem rozwoju kariery w modelu biurokratycznym, jest w ograniczonym tylko zakresie zdolna do brania na siebie odpowiedzialności za integralny rozwój własnej osoby i integrację ze społeczeństwem na zasadach częściowych wyrzeczeń rozumianych w kategoriach odłożonej konsumpcji. Jest ona raczej nastawiona roszczeniowo i pasywnie. Drugą grupę tworzą ci wszyscy ludzie, którzy dobrowolnie lub z konieczności podejmują się odpowiedzialności za siebie,



Rys. 3. *Portfolio kariery*

akceptują koszty oraz ryzyko porażki inwestowania w karierę i poszukują sposobów ograniczania ryzyka:

- 1) niespełnienia się oczekiwanych korzyści z podejmowanych inwestycji,
- 2) wystąpienia niesprzyjających okoliczności w trakcie realizacji planów,
- 3) zmiany uwarunkowań realizacji planów w postaci nieprzewidzianych wydarzeń (choroba itp.).

Analogie między kapitałem kariery a kapitałem finansowym są jednak ograniczone. W akumulacji kapitału kariery ludzie nie są, po pierwsze, ani racjonalni, ani zdeterminowani dążeniem wyłącznie do racjonalnych celów. W związku z tym wyróżniamy dwa rodzaje strategii inwestycyjnych:

a) strategię wykalkulowaną i nastawioną na osiągnięcie z góry zakładanych celów,

b) strategię spontaniczną wynikającą z orientacji na przypadek, satysfakcję, ciekawość, głębsze poczucie sensu życia.

A zatem część ludzi przez inwestycję w kapitał kariery będzie oczekiwała istotnie realnych zwrotów w postaci zarobków, bezpieczeństwa, kontynuacji kariery, ale część będzie zorientowana na świat wartości, tj. zwroty, które nie są obiektywnie wartościowe, ale podmiotowo. Przykładem takich zwrotów ocenianych wyłącznie osobowo jest poczucie: tożsamości, integralności, odporności, otwartości, pozbycia się lęku, pozbycia się nieśmiałości, satysfakcji, uporczywości. Po drugie, ludzie w swoich strategiach inwestycyjnych nie są takimi samymi graczami, jak w inwestycjach finansowych, w których mogą pozwolić sobie na absencję. Akumulacja kapitału kariery wymaga zawsze osobistego zaangażowania, nie można jej zlecić nikomu i dlatego w psychologii określana jest terminem podmiotowości („agency”).

Pojęcie „*portfolio* kariery” podkreśla poszukiwanie siebie, czyli rozwój kariery bardziej przez osobiste zaangażowanie niż działanie wspólnotowe. Jednakże *portfolio* kariery jako planowane poszukiwanie siebie spina różne domeny instytucjonalne życia jednostki, tj. stanowisk pracy, zawodów, firm, instytucji społecznych, systemów certyfikacji itp. Wszystkie one są wspólne jako typy dla ogółu ludzi, jednak każda z nich jest inaczej postrzegana w osobistym doświadczeniu jednostki. Każda osoba układając *portfolio* kariery, podejmuje indywidualne działania oparte na jej tylko właściwych wyobrażeniach, co jest opłacalne. Jedni w planach akumulacji kariery będą uwzględniać głównie strategię inwestycyjną w „firmę”, czyli skrypt, w ramach którego będzie realizowana kariera. Przykładowo, może to być bogata i znana firma międzynarodowa lub przeciwnie – określona firma typu rodzinnego. Inni będą kierować swój wysiłek w zdobyciu określonego zawodu i zrobienia kariery zawodowej. Ta strategia inwestycyjna ma różne źródła, jak specyficzne wychowanie, tradycje kulturowe czy płeć. Może też charakteryzować się tym, że niesie wiele niebezpieczeństw, zwłaszcza w obecnym czasie zamierania zawodów i narastającej tendencji do ich dziedziczenia. Kolejną strategią

inwestycyjną jest strategia edukacyjna nastawiona na doskonalenie zawodowe. Do niedawna przyjmowano uproszczoną wizję wysokiej renty inwestycyjnej w tę formę kapitału, ale dzisiaj zaczyna dominować bardziej realistyczne spojrzenie, w którym bierze się pod uwagę możliwość, iż jest to strategia wysokiego ryzyka związanego z „przeedukowaniem”. Dość powszechną strategią inwestycyjną jest angażowanie się w tworzenie nowej formy przedsiębiorczości i nowego zawodu. Jeszcze inną strategią może być inwestowanie w określony obszar życia społecznego, jak sektor usług socjalnych, pomoc *non profit* ludziom społecznie upośledzonym itp.

W ograniczaniu ryzyka zakłada się podział nakładów inwestycyjnych między różne domeny, tak aby w razie braku perspektyw w jednej dziedzinie można było podjąć działania w innej. Wiele osób w dalszym ciągu wierzy jednak w „główną” wygraną i obstawia jeden kierunek inwestycji. Coraz więcej ludzi decyduje się nie tylko na zdywersyfikowaną strategię inwestowania w różne domeny kariery, ale także na strategię inwestowania w różne formy kapitałowe w ramach poszczególnych domen. Można np. inwestować w kapitał w domenie nazwanej umownie „firma”, a w domenie nazwanej umownie „edukacja” – w kapitał reputacji związany z jakością certyfikatu.

Macierz, jaką stanowią z jednej strony różnorodne domeny inwestycyjne kapitału kariery – takie jak firma, zawód czy branża, a z drugiej strony – różne formy kapitału (takie jak kapitał ludzki, kulturowy, społeczny, edukacyjny, reputacyjny), tworzy nieograniczoną wręcz różnorodność *portfolio* kariery i akumulacji kapitału kariery. Jednak akumulacja kapitału kariery nie jest celem samym w sobie, ale procesem funkcjonalnym zarówno dla jednostki, jak i instytucji społecznych, tj. firm, przedsiębiorstw, organizacji gospodarczych, społeczności lokalnych, rodziny. Realizacja kariery, czyli wykorzystywania zakumulowanego kapitału kariery w formie kompetencji kariery, nie przebiega w abstrakcyjnej próżni, ale w instytucjach kariery: uniwersytetach, urzędach, fabrykach, firmach itd. Proces translacji indywidualnych działań opartych na zakumulowanych kompetencjach kariery na specyficzne działania w ramach instytucji kariery określany jest jako „instytucjonalizacja kapitału kariery” (Arthur, Inkson, Pringle, 1999). Instytucjonalizacja kapitału kariery oznacza, że z jednej strony jednostka wnosi do instytucji swój oryginalny zasób kompetencji ukształtowanych w innych warunkach i w ten sposób wzbogaca jej niewidzialne aktywa kapitałowe (Sveiby, 1997), a z drugiej – adaptując kompetencje do konkretnych uwarunkowań instytucjonalnych kariery, rozwija nowe skrypty działania, które prowadzą do nowej kumulacji kapitału kulturowego, intelektualnego, organizacyjnego itd. Jest to zysk jednostki wynikający z wkładu i zużywania wcześniej nagromadzonych kompetencji. A zatem, kumulacja kapitału kariery przebiega w spiralnym cyklu rozwoju i adaptacji *portfolio* kariery w miarę posuwania się po ścieżce kariery zatrudnieniowej.

5. Kapitał kariery a nowe trendy w pomocy psychologicznej

Zmiany w kontekstach współczesnych karier prowadzą do zmian w teorii i praktyce doradztwa psychologicznego. Ponieważ w dobie globalizacji i nowej ekonomii (B a n d u r a, 2002) żaden scenariusz nie gwarantuje sukcesu w życiu zawodowym jednostki, nowoczesną rolą poradnictwa jest udzielanie ludziom pomocy w zmniejszaniu ryzyka porażki oraz wspomaganie w cyklicznym odnawianiu zasobów osobowości i kapitału kariery. Proces ten wymaga uwzględnienia zmian w istocie procesu doradztwa oraz dostosowania strategii pomocowych do dwóch orientacji na karierę zawodową.

Różnice między poradnictwem karier i poradnictwem zawodowym dotyczą zarówno osób, które są adresatami porad, jak i instytucji (tab. 5). O ile doradztwo zawodowe koncentrowało się na wspomaganiu rozwoju do dorosłości, którego momentem przełomowym był wybór zawodu, o tyle doradztwo karier koncentruje się, z jednej strony, na całożyciowym rozwoju osobowości jednostki, a z drugiej strony – na pomaganiu ludziom na różnych etapach

Tabela 5

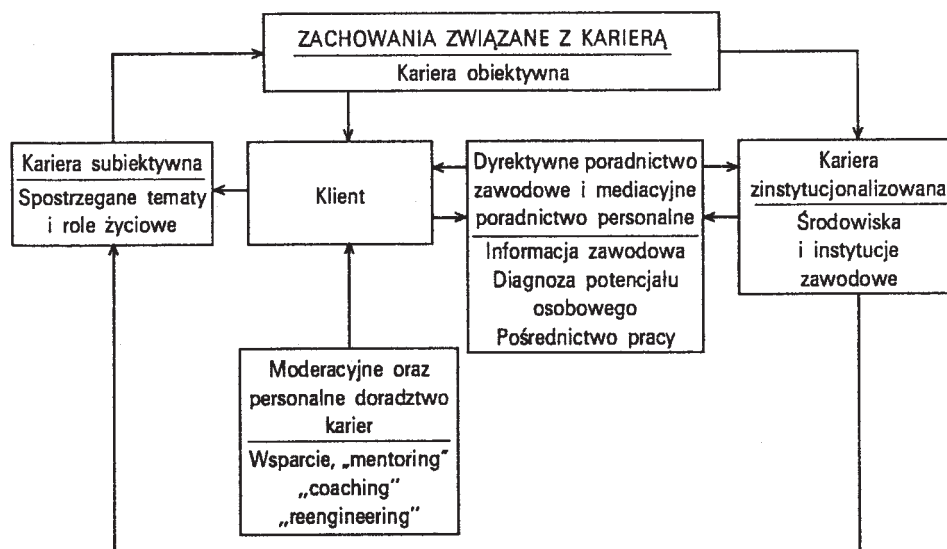
Porównanie tradycyjnego paradygmatu poradnictwa zawodowego z nowym paradygmatem doradztwa karier

Tradycyjny paradygmat poradnictwa zawodowego	Nowy paradygmat doradztwa karier
Orientacja na konteksty narodowe.	Orientacja na konteksty globalne i międzykulturowe.
Koncentracja na karierze zawodowej w ramach państwa i na zawodach ograniczonych terytorialnie (terytorializm zawodowy).	Koncentracja na transgresji mentalnej, terytorialnej, zawodowej, narodowej i kulturowej.
Koncentracja na czynnikach osobowości (zdolnościach, temperamencie, zainteresowaniach).	Koncentracja na czynnikach intrapersonalnych (zdolności, zainteresowania) i interpersonalnych (kompetencje życiowe, kompetencje kulturowe).
Koncentracja na narodowych i populacyjnych układach odniesienia w definiowaniu i traktowaniu potencjału jednostki.	Koncentracja na indywidualnej perspektywie oceny (np. koncepcja Critesa).
Koncentracja na problemach rozwiązywanych przez doradcę eksperta.	Koncentracja na problemach, które mogą być rozwiązane wyłącznie przez samą jednostkę.
Koncentracja na wyborach zawodowych.	Koncentracja na wspomaganiu osobowości niezaburzonych i promocji zdrowia przez całe życie.
Koncentracja na doradztwie terapeutycznym wywodzącym się z psychopatologii (Rogers).	Koncentracja na doradztwie rozwojowym, ukierunkowanym na rozwój normalnych osobowości i osobowości ambitnych.

życia w rozwiązywaniu problemów tranzykcji między różnymi rolami (Oatley, 1990), takimi jak: zawodowe, pracy, życia rodzinnego, edukacyjne, publiczne.

W przypadku zmian w istocie procesu doradztwa najważniejszą zmianą jest przejście w ostatnich latach od paradygmatu poradnictwa zawodowego do nowego paradygmatu doradztwa karier i doradztwa personalnego. Zmiany te w formie syntetycznej przedstawia tabela 5.

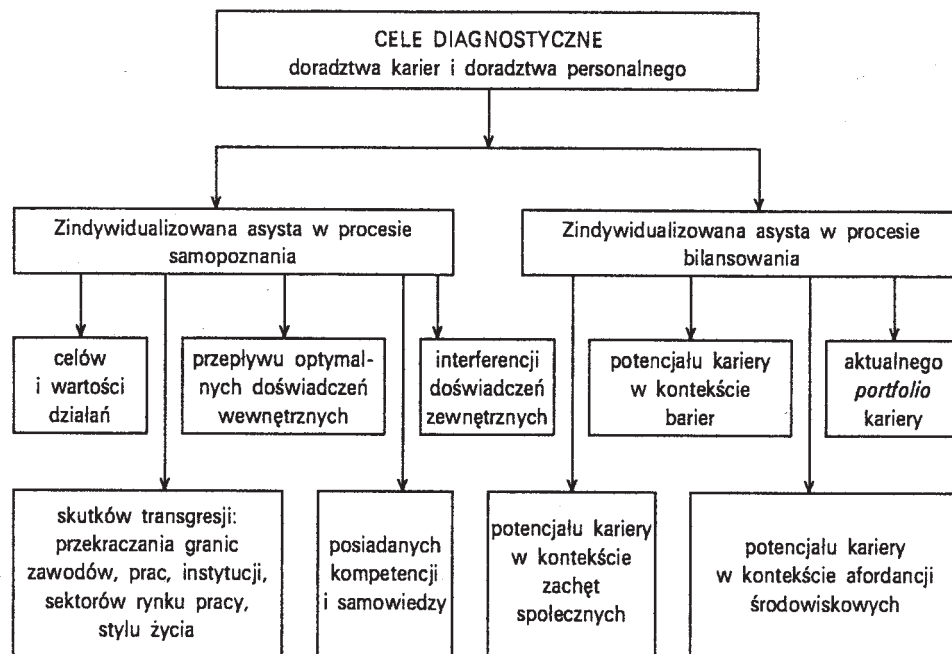
Ogólnie rzecz biorąc, przejście od poradnictwa zawodowego do doradztwa karier to przemieszczenie punktu ciężkości z programów interwencyjnych na programy prewencji, profilaktyki i promocji rozwoju osobowości oraz kapitału kariery. Programy interwencyjne tradycyjnie ukierunkowane są na wspomaganie kariery obiektywnej, natomiast programy promocyjne – na wspomaganie rozwoju kariery subiektywnej (por. rys. 4). W interwencyjnym modelu doradztwa zawodowego najważniejsze są problemy związane z diagnozą zdolności i zainteresowań oraz pośrednictwa w zakresie informacji zawodowej i ofert pracy. Doradca występuje w roli mediującego eksperta wspomagającego decyzje zawodowe, wybory pracy, a w ostateczności – w roli terapeuty korygującego deficyty w zasobach osobowości, jak w wypadku osób długotrwale bezrobotnych. W prewencyjnym modelu doradztwa karier punkt ciężkości położony jest nie na diagnozę zmiennych osobowościowych oraz wymagań rynku pracy (informacji zawodowej), ale na proces bilansowania kapitału kariery i profilaktykę w zakresie zabezpieczenia zdrowej osobowości przed destrukcyjnym działaniem długotrwałego stresu we wszystkich sferach życia powiązanych z karierą zawodową.



Rys. 4. Rola doradztwa psychologicznego w planowaniu kariery subiektywnej i obiektywnej

Doradztwo zawodowe w modelu interwencyjnym zasadniczo różni się od doradztwa w modelu prewencyjnym, gdyż pierwsze ma charakter mediacyjny, a drugie – moderacyjny. Model interwencyjny jako dyrektywny i ekspercki tryb udzielania pomocy w wyborach zawodowych opiera się na faktach empirycznych dotyczących obiektywnych karier (obiektywna informacja zawodowa oraz obiektywne pomiary uzdolnień). Ten sposób pomagania obecnie nie wystarcza. Po pierwsze, w warunkach permanentnej zmiany nie jest możliwe formułowanie ogólnych dyrektyw opartych wyłącznie na obserwacjach empirycznych, ponieważ zróżnicowanie i zmienność warunków życia poszczególnych jednostek i grup ludzkich jest tak duża i wzajemnie sprzeczna, iż w zapanowaniu nad tym chaosem potrzebne są systemy teoretyczne innego rodzaju (Spokane, Fouad, Swanson, 2003). Po drugie, w doradztwie karier rzecz idzie o wspomaganie ludzi w rozwiązywaniu problemów w warunkach skrajnej niepewności, której nie eliminuje metoda indukcyjna oparta na gromadzeniu faktów z otaczającej rzeczywistości stale zmieniającej się.

Jest zatem rzeczą zupełnie naturalną, iż doradztwo psychologiczne staje się procesem konstruowania teorii dotyczących określonego fragmentu rzeczywistości, w określonym czasie i w odniesieniu do określonej osoby. Najbardziej kompetentną osobą w konstruowaniu tego rodzaju teorii jest sam podmiot/klient, jednak doradca może odegrać bardzo ważną rolę jako mode-

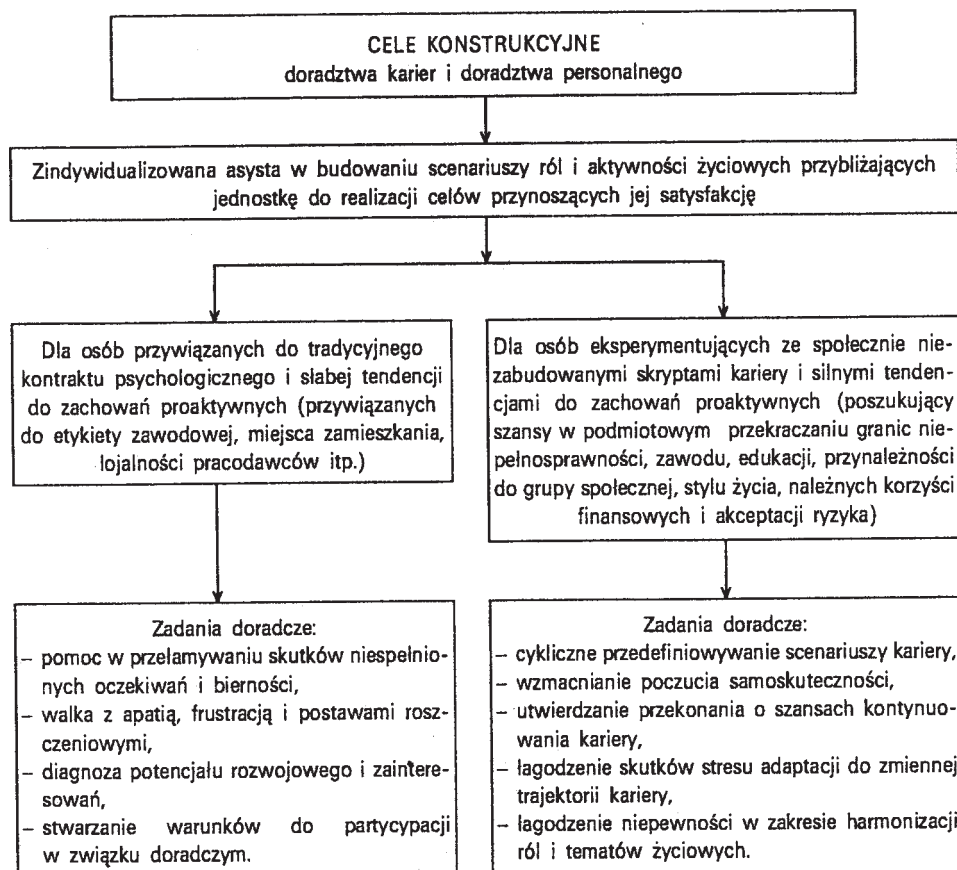


Rys. 5. Cele diagnostyczne doradztwa karier i personalnego/psychologicznego

rator. Sumując, doradztwo karier w przeciwieństwie do poradnictwa zawodowego jest, z jednej strony, nauką, a z drugiej – praktyką skoncentrowaną na wspomaganie rozwoju osobowości człowieka w cyklu życia. Doradztwo karier jako dziedzina praktyki jest głęboko zakotwiczone w teorii i samo operuje specyficzną metateorią (Strong, 1991; Spokane, Fouad, Swanson, 2003). Jest ono w nowoczesnym ujęciu formą wspomagania ludzi w radzeniu sobie ze zmianami organizacyjnymi i życiowymi (Campbell, Ungaar, 2004). W poradnictwie zawodowym kierunki docelowe były dobrze zdefiniowane, toteż rola teorii była stosunkowo niewielka. W poradnictwie karier cele są płynne, ich realizacja uzależniona od wielu zmiennych personalnych (np. postrzeganych uzdolnień) i kontekstualnych (np. środowiska społecznego, kulturowego, dynamiki rynku pracy, możliwości edukacyjnych), a efekt końcowy trudny do przewidzenia. W związku z tym wskaźniki obiektywne karier jako obserwowane skutki działań określonych przyczyn schodzą na drugi plan wraz z wyjaśniającymi te związki wielkimi systemami teoretycznymi. We współczesnym doradztwie karier na czoło wysuwają się mikroteorie i oparte na nich metateorie pozwalające na wtórną integrację danych i przewidywań (Bańka, 2004d).

We współczesnym doradztwie karier i w doradztwie personalnym można wyróżnić dwa rodzaje celów – diagnostyczne i konstrukcyjne. Pierwsze (rys. 5) wiążą się ze zindywidualizowaną asystą w procesie samopoznania i tworzenia cyklicznych bilansów kompetencji kariery. Jest to nurt doradztwa będący kontynuacją klasycznego interwencyjnego nurtu poradnictwa zawodowego. Dokładne samopoznanie jest i pozostanie nie tylko kluczem do trafnych i odpowiedzialnych wyborów zawodowych, ale również szansą rozwoju jednostki przez całe życie. Nowoczesne doradztwo karier tym różni się od poradnictwa dyrektywnego, że stosuje z jednej strony bardziej zindywidualizowane metody oceny potencjału jednostki, a z drugiej – metody bardziej podmiotowe i partycypacyjne. Klient jest głównym podmiotem samooceny, a rola doradcy sprowadza się do procesów moderowania.

Cele konstrukcyjne doradztwa karier (rys. 6) polegają na zindywidualizowanym asystowaniu klientowi w budowaniu scenariuszy ról, tematów życiowych i planów działań przybliżających go do realizacji celów przynoszących satysfakcję z życia. Doradztwo karier jest inaczej realizowane w odniesieniu do grupy klientów przywiązanych do tradycyjnego kontraktu psychologicznego, a inaczej w odniesieniu do klientów przyjmujących bardziej otwartą i odpowiedzialną postawę wobec własnego rozwoju i wobec tego, czym kariera jest w ogóle. W doradztwie karier, jako procesie wspomaganie budowania scenariuszy życiowych, osoby, które widzą strategię inwestycyjne w karierę życiową jako mało atrakcyjną formułę życia, są traktowane w pewnym stopniu jak osoby niepełnosprawne. Celem tej ścieżki doradztwa jest:



Rys. 6. Cele konstrukcyjne doradztwa karier i personalnego/psychologicznego

1) niedopuszczenie do tego, by chwilowa niepełnosprawność jednostki w radzeniu sobie z problemami życiowymi i rynkiem pracy przechodziła w syndrom wyuczony bezradności (bierności);

2) zwiększenie poczucia samoskuteczności klienta i wyeliminowanie negatywnej samooceny własnych możliwości w stawianiu celów i zdolności do pracy w nietypowych dla siebie rolach;

3) pomoc w budowaniu kapitału kariery w strategiach inwestycyjnych nastawionych na odłożone korzyści/zwroty w przyszłości;

4) niedopuszczenie do przeistoczenia się czasowego niezdecydowania co do dalszej drogi rozwoju – w chroniczną bezdecyzyjność kariery; w tym układzie pomoc psychologiczna polega na rozwijaniu w ludziach mentalnej transformacji z poczucia niepełnosprawności w zdolność zatrudnieniową.

Doradztwo karier jako proces wspomagania procesu budowania scenariuszy kariery w grupie klientów otwartych na zmianę i eksperymentowanie

z karierą polega na przewodzeniu, „mentoringu” i „coachingu”. Celem tego rodzaju doradztwa jest podtrzymanie jednostki w poczuciu słuszności wyborów, w potwierdzaniu systemów wartości, wzmacnianiu samoskuteczności i radzenia sobie ze stresem codzienności (Wicker, King, 1989).

Bibliografia

- ACT (American College Testing) Program (1979): *Unisex edition of the American College Testing Program interest inventory*. Iowa City; American College Testing Program.
- Adams K. (1966): *Competency comes of age*. „Competency”, No 4(1), s. 24–32.
- Amudson N. (1997): *A career counselling model and program for use with immigrants and refugees*. „Educational and Vocational Guidance Bulletin”, No 59, s. 1–11.
- Arnett J.J. (2000): *Emerging adulthood. A theory of development from the late teens through the twenties*. „American Psychologist”, No 55, s. 469–480.
- Arnold J. (1997): *Managing careers into the 21st century*. London: Chapman.
- Arthur M.B., Rousseau D.M., eds. (1996): *The boundaryless career*. New York: Oxford University Press.
- Arthur M.B., Hall D.T., Lawrence B.S., eds. (1989): *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University Press.
- Arthur M.B., Inkson K., Pringle J.K. (1999): *The new careers. Individual action and economic change*. London: Sage Publication.
- Arthur M.B., Khapova S.N., Wilderom C.P.M. (2005): *Career success in a boundaryless career world*. „Journal of Organizational Behavior”, No 26(2), s. 177–202.
- Bandura A. (1977): *Social learning theory*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall.
- Bandura A. (2002): *Growing primacy of human agency in adaptation and change in the electronic era*. „European Psychologists”, No 7(1), s. 2–16.
- Bańka A. (1994): *Tradycja i zmiana a efektywność działań człowieka*. W: Zamia-ra K., red.: *Spoleczna transformacja w refleksji humanistycznej*. Poznań: Wydawnictwo UAM, s. 190–204.
- Bańka A. (1995): *Zawodownawstwo, doradztwo zawodowe, pośrednictwo pracy. Psychologiczne metody i strategie pomocy bezrobotnym*. Poznań: Print-B.
- Bańka A. (1996): *Psychopatologia pracy*. Poznań: Gemini.
- Bańka A. (2003): *Rola poradnictwa zawodowego w integracji osób niepełnosprawnych z rynkiem pracy*. W: *Poradnictwo zawodowe dla osób niepełnosprawnych*. Warszawa: Biuro Koordynacji Kształcenia Kadr, s. 15–30.
- Bańka A. (2004a): *Kapitał kariery: Klucz do rozwoju człowieka przez całe życie*. W: Kret W., red.: *Poradnictwo kariery – teoria, mity i szanse*. Łódź: Wyższa Szkoła Humanistyczna.
- Bańka A. (2004b): *Rozwój i zastosowanie teorii psychologicznych we współczesnym doradztwie karier w kontekście integracji transkulturowej*. W: Popiołek K., red.:

- Człowiek w społecznej przestrzeni pracy i bezrobocia. „Chowanna”. R. XLVIII (LXI), T. 2(23). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, s. 9–32.
- Bańka A. (2004c): *Skale samooceny jakości doradztwa zawodowego*. Poznań: SPA.
- Bańka A. (2004d): *Teorie transnacionalnego poradnictwa zawodowego z perspektywy wielokulturowej*. W: Bańka A., Ertelt B.-J., red.: *Transnacionalne poradnictwo zawodowe. Modułowy program podyplomowego kształcenia doradców zawodowych w zakresie eurodoradztwa*. Warszawa: Ministerstwo Gospodarki i Pracy, s. 67–90.
- Bańka A. (2004e): *Theory into practice of school to work transition: Promises and challenges for transnational vocational counselling*. In: Ertelt B.-J., Bańka A., Noworol C., eds.: *Transition from the world of education to world of work*. Gratz: SAB-MTW.
- Bańka A. (2005): *Jakość życia a jakość rozwoju: Społeczny kontekst płci, aktywności i rodziny*. W: Bańka A., red.: *Psychologia jakości życia*. Poznań: Stowarzyszenie „Psychologia i Architektura”, s. 7–32.
- Bańka A. (w druku): *Preferencje zawodowe oraz struktura czynnikowa polskiej wersji inwentarza UNICAT*. Poznań: SPA.
- Bańka A., red. (2005): *Psychologia jakości życia*. Poznań: Stowarzyszenie „Psychologia i Architektura”.
- Bańka A., Bazińska R., Wołowska A. (2002): *Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji*. „Czasopismo Psychologiczne”, nr 8(1), s. 65–75.
- Bańka A., Ertelt B.-J., red. (2004): *Transnacionalne poradnictwo zawodowe. Modułowy program podyplomowego kształcenia doradców zawodowych w zakresie eurodoradztwa*. Warszawa: Ministerstwo Gospodarki i Pracy.
- Bańka A., Łęcała Z., Noworol C., Ratajczak Z. (2002): *Zarządzanie uczelnią: Efektywność i satysfakcja w pracy administracyjnej*. Kraków: Pracownia Psychometrii i Analiz Jakości Nauczania Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Barley S.R. (1989): *Careers identifications and institutions: The legacy of the Chicago School of Sociology*. In: Arthur M.B., Hall D.T., Lawrence B.S., eds.: *Handbook of career theory*. New York: Cambridge University Press, s. 44–65.
- Baron S., Field J., Schuler T. (2000): *Social capital: Critical perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Barrett G., Depinet R.L. (1991): *A reconsideration of testing for competence rather than for intelligence*. „American Psychologist”, No 46(10), s. 1012–1024.
- Bateman T., Crant J.M. (1993): *The proactive component of organizational behavior*. „Journal of Occupational Behaviour”, No 14, s. 103–118.
- Bauchesne D., Belzile G. (1995): *The client action plan within employment counselling*. „Journal of Employment Counselling”, No 32(4), s. 181–197.
- Becker G.S. (1993): *Human capital*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bergström O. (2001): *Externalization of employees: Thinking about going somewhere else*. „International Journal of Human Resource Management”, No 12(3), s. 373–388.
- Bonnano G.A. (2004): *Loss, trauma, and human resilience. Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events?* „American Psychologist”, No 95(1), s. 20–28.

- Bourdieu P. (1997): *Forms of capital*. In: Halsey A.H., Lauder H., Brown P., Wells A.S., eds.: *Education: Culture, economy and society*. Oxford: Oxford University Press.
- Bourdieu P. (2006): *Reprodukcja*. Przeł. E. Neyman. Warszawa: PWN.
- Bourdieu P., Boltanski L. (1978): *Changes in social structure and changes in the demand for education*. In: Ginger S., Archer M., eds.: *Contemporary Europe: Social structure and cultural change*. London: Routledge.
- Boyatzis R. (1982): *The competent manager: A model for effective performance*. New York: J. Willey & Sons.
- Bridges W. (1995): *Jobshift: How to prosper in a workplace without jobs*. London: Nicholas Bradley.
- Brown D., Brooks L. (1990): *Career choice and development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brown P., Scase R. (1997): *Universities and employers: Rhetoric and realities*. In: Smith A., Webster F., eds.: *The postmodern university? Contested visions of higher education in society*. Buckingham: Open University Press.
- Brown S.D., Ryan N.E., Brecheisen J., Castelino P., Budism L., Miller M., et al. (2003): *Critical ingredients of career choice interventions: More analyses and new hypotheses*. "Journal of Vocational Behavior", No 62, s. 411–428.
- Burt R.S. (1992): *Structural holes, the social structure of competition*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Campbell C., Ungar M. (2004): *Constructing the life that works*. Part 1: *Blending postmodern therapy and career counselling*. "The Career Development Quarterly", No 53, s. 16–40.
- Carson K.D., Carson P.P., Bedeian A.G. (1995): *Development and construct validation of a career entrenchment measure*. "Journal of Occupational and Organizational Psychology", No 68, s. 301–320.
- Chao G.T. (1990): *Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau: A comparative analysis*. "Journal of Management", No 16(1), s. 181–193.
- Coleman J.S. (1988): *Social capital in the creation of human capital*. "American Journal of Sociology", No 94, s. 95–121.
- Collins R. (1979): *The credential Society: An historical sociology of education and stratification*. New York: Academic Press.
- Cooper C.L., Robertson I.T., eds. (2001): *International review of industrial and organizational psychology*. New York: J. Willey & Sons.
- Crant J.M. (1995): *The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents*. "Journal of Applied Psychology", No 80(4), s. 532–537.
- Crowley B.J., Hayslip B., Hobdy J. (2003): *Psychological hardiness and adjustment to life events in adulthood*. "Journal of Adult Development", No 10(4), s. 237–248.
- Csikszentmihalyi M. (1996): *Psychologia optymalnego doświadczenia*. Warszawa: Studio Emka.
- Davis-Blake A., Uzzi B. (1993): *Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors*. "Administrative Science Quarterly", No 38, s. 195–223.

- Deci E., Koestner R. (1999): *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*. "Psychological Bulletin", No 125(6), s. 627–668.
- Dictionary of occupational titles* (1977). US Department of Labor Washington DC: US Government Printing Office.
- Drucker P.F. (1993): *Postcapitalist society*. New York: Harper Collins.
- Ecclestone K., Proyor J. (2003): 'Learning careers' or 'assessment careers'? *The impact of assessment systems on learning*. "British Educational Research Journal", No 29(4), s. 471–488.
- Egan G. (1998): *The skilled helper*. 6th ed. Pacific Grove, CA.: Brooks/Cole.
- Elliott L., Atkinson D. (1998): *The age of insecurity*. London: Verso.
- Feldman D.C. (2001): *Domestic and international relocation for work*. In: Cooper C.L., Robertson I.T., eds.: *International review of industrial and organizational psychology*. New York: J. Willey & Sons.
- Feldman D.C., Doeringhaus H., Turnley W. (1994): *Managing temporary workers: A permanent HRM challenge*. "Organizational Dynamics", No 23, s. 46–63.
- Feldman D.C., Weitz B.A. (1988): *Career plateaus reconsidered*. "Journal of Management", No 14(1), s. 69–80.
- Fisher S., Cooper S., eds. (1990): *On the move: The psychology of change and transition*. New York: J. Willey & Sons.
- Franzen E. (1997): *Job search in Sweden. Refugees' access to the labour market*. "Educational and Vocational Guidance Bulletin", No 59, s. 12–22.
- Ginger S., Archer M., eds. (1978): *Contemporary Europe: Social structure and cultural change*. London: Routledge.
- Granovetter M.S. (1974): *Getting a job: A study of contacts and careers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Granovetter M.S. (1995): *The economic sociology of firms and entrepreneurs*. In: Portes A., ed.: *The economic sociology of immigration*. New York: Sage Publication.
- Greenhaus J.H., Callahan G.A., Goshall V.M. (2000): *Career management*. Forth Worth: The Dryden Press.
- Halsey A.H., Lauder H., Brown P., Wells A.S., eds. (1997): *Education: Culture, economy and society*. Oxford: Oxford University Press.
- Handy C. (1989): *The age of unreason*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Herr E.L., Cramer S.H. (1996): *Career guidance and counselling through life span*. New York: Harper Collins.
- Herriot P. (1992): *Career management challenge. Balancing individual and organizational needs*. London: Sage.
- Herriot P., Pemberton C. (1995): *New deals – The revolution in managerial careers*. Chichester NY: J. Willey & Sons.
- Hillage J., Pollard E. (1998): *Employability: Developing a framework for policy analysis*. DfEE Research Briefing No. 85. London: DfEE.
- Holland J. (1996): *Exploring careers with a typology: What we have learned and some new directions*. "American Psychologist", No 51(4), s. 397–406.

- Kalinowska E., Kargulowa A., Wojtasik B., eds. (2003): *Counsellor – Profession, passion, calling? Proceedings of IAIEVG–AIOSP World Conference 2002 at Warsaw, Poland*. Wrocław: DSWE TWP, 2003.
- Kivinen O., Ahola S. (1999): *Higher education as human risk capital. Reflections on changing labour markets*. "Higher Education", No 38, s. 191–208.
- Klasyfikacja zawodów i specjalności* (1995). Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Socjalnej.
- Klemp G.O. Jr. (1980): *The assessment of occupational competence. Report of the National Institute of Education*. Washington DC.
- Kobasa S.C., Maddi S.R., Kahn S. (1982): *Hardiness and health: A prospective study*. "Journal of Personality and Social Psychology", No 42, s. 168–177.
- Kret W., red. (2004): *Poradnictwo kariery – teoria, mity i szanse*. Łódź: Wyższa Szkoła Humanistyczna.
- Krzyśko M., 2003: *Psychospołeczne korelaty preferencji środowiskowych oraz zachowań rekreacyjnych młodzieży*. „Czasopismo Psychologiczne”, nr 9(1), s. 15–30.
- Lamire L., Saba T., Gagnon Y. (1999): *Managing career plateauing in the Quebec public sector*. "Public Personnel Management", No 28(3), s. 375–391.
- Lawler E.E. (1994): *From job-based to competency-based organizations*. "Journal of Organizational Behavior", No 15, s. 3–15.
- Levinson D.J. (1986): *A conception of adult development*. "American Psychologist", No 41, s. 3–13.
- Linley P.A. (2005): *The human capacity for growth through adversity*. "American Psychologist", No 60(3), s. 262–264.
- Lunt I., Poortinga Y.H. (1996): *Internationalizing psychology: The case of Europe*. "American Psychologist", No 51(3), s. 504–508.
- Masten A.S. (2001): *Ordinary magic: Resilience processes in development*. "American Psychologist", No 56, s. 227–238.
- McClelland D.C. (1973): *Testing for competence rather than for 'intelligence'*. "American Psychologist", No 28, s. 1–14.
- McCrae R.R., Costa P.T. (1997): *Personality trait structure as a human universal*. "American Psychologist", No 52, s. 509–516.
- Oatley K. (1990): *Role transitions and the emotional structure of everyday life*. In: Fisher S., Cooper S., eds.: *On the move: The psychology of change and transition*. New York: J. Wiley & Sons s. 67–82.
- OECD (1999): *Thematic review of the transition from initial education to working life*. Final Comparative Report, No 83145.
- OECD (2003): *Transforming dis[ability] into ability*. Dissemination Conference, 6–7 March, UNOV – VIC Vienna.
- Parker S.K., Sprigg Ch.A. (1999): *Minimizing strain and maximizing learning: The role of job demands, job control and proactive personality*. "Journal of Applied Psychology", No 84(6) s. 925–939.
- Pawlik K., d'Ydewalle G. (1996): *Psychology and the global commons: Perspectives of international psychology*. "American Psychologist", No 51(5), s. 488–495.
- Popiołek K., red. (2004): *Człowiek w społecznej przestrzeni pracy i bezrobocia*. „Chowanna”. R. XLVIII (LXI), T. 2(23). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.

- Portes A. (1998): *Social capital: Its origins and application in modern sociology*. "American Review of Sociology", No 24, s. 1–24.
- Putnam R.D. (2000): *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon and Schuster.
- Ratajczak Z. (2001): *Oblicza ludzkiej zaradności*. W: Popiołek K., red.: *Człowiek w sytuacji zagrożenia. Kryzys, katastrofy, kataklizmy*. Poznań: SPA.
- Ratajczak Z. (2004): *Bezrobocie jako wyzwanie*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Reich R.B. (1991): *The work of nations*. New York: Vintage Books.
- Reid H.L. (1999): *Social barriers to guidance: Implications for theory and practice*. "Educational and Vocational Guidance Bulletin", No 63, s. 43–55.
- Rifkin J. (2001): *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery post-rynkowej*. Wrocław: Wydawnictwo Dolnośląskie.
- Roberts K. (1997): *Prolonged transitions to uncertain destinations: The implications for careers guidance*. "British Journal of Guidance and Counselling", No 25.
- Robitschek C. (2003): *Validity of Personal Growth Initiative Scale scores with a Mexican American college student population*. "Journal of Counselling Psychology", No 50(4), s. 496–502.
- Romaniuk K., Snart F. (2000): *Enhancing employability: The role of prior learning assessment and portfolios*. "Journal of Workplace Learning", No 12(1), s. 29–34.
- Rose N. (1999): *Governing the soul: The shaping of the private self*. London: Free Association Books.
- Rousseau D.M. (1995): *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Savickas M. (2001): *A developmental perspective on vocational behavior: Career patterns, salience, and themes*. "International Journal for Educational and Vocational Guidance", No 1, s. 49–57.
- Sedikides C., Gaetner L., Toguchi Y. (2003): *Pancultural self-enhancement*. "Journal of Personality and Social Psychology", No 44, s. 60–79.
- Smith A., Webster F., eds. (1997): *The postmodern university?* Buckingham: Open University Press.
- Spencer N., Sowa C.J. (1992): *Mapping the nomological network of career self-efficacy*. "Career Development Quarterly", No 41(1).
- Spokane A., Fouad N.A., Swanson J.L. (2003): *Culture centred career intervention*. In: Kalinowska E., Kargulowa A., Wojtasik B., eds.: *Counsellor – Profession, passion, calling? Proceedings of IAEVG – AIOSP World Conference 2002 at Warsaw, Poland*. Wrocław: DSWE TWP, 2003, s. 46–57.
- Strong S.R. (1991): *Theory-driven science and naive empiricism in counselling psychology*. "Journal of Counselling Psychology", No 38, s. 204–210.
- Strykowska M. (2003): *Adaptacja do przeobrażeń rynku pracy*. "Acta Universitatis Nicolai Copernici", z. 360, s. 3–12.
- Super D. (1953): *A theory of vocational development*. "American Psychologist", No 8, s. 185–190.
- Super D. (1972): *Psychologia zainteresowań*. Warszawa: PWN.
- Super D. (1981): *New dimensions in adult vocational and career counselling*. Columbus, OH: Center on Education and Training for Employment.

- Super D. (1990): *A life-span, life-space approach to career development*. In: Brown D., Brooks L. and associates: *Career choice and development*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, s. 197–261.
- Sveiby K.E. (1997): *The new organizational wealth. Managing and measuring knowledgebased assets*. San Francisco CA.: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Swartz J.L., Martin W.E., eds. (1997): *Applied ecological psychology for school within communities: Assessment and intervention*. Mahwah NJ: Erlbaum.
- Szymanski E.M. (1997): *School-to-work transition: Ecological considerations for career development*. In: Swartz J.L., Martin W.E., eds.: *Applied ecological psychology for school within communities: Assessment and intervention*. Mahwah NJ: Erlbaum, s. 167–185.
- Triandis H.C. (1991): *Psychologia międzykulturowa: rozwój i osiągnięcia*. „Przegląd Psychologiczny”, nr 34, s. 7–24.
- Vardi Y. (2000): *Psychological empowerment as a criterion for adjustment to a new job*. “Psychological Reports”, No 87(3), s. 1083–1093.
- Wanberg C.R., Kammeyer-Mueller J. (2000): *Predictors and outcomes of proactivity in socialization process*. “Journal of Applied Psychology”, No 85(3), s. 373–385.
- Wanberg C.R., Kanfer R., Banas J.T. (2000): *Predictors and outcomes of net-working intensity among unemployed job seekers*. “Journal of Applied Psychology”, No 85(4), s. 491–503.
- Weiss R. (1990): *Losses associated with mobility*. In: Fisher S., Cooper S., eds.: *On the move: The psychology of change and transition*. New York: J. Willey & Sons, s. 3–12.
- Whiddett S. (1996): *Tools for assessment and development centres*. London: Institute for Personnel and Development.
- Wicker A.W., King J.C. (1989): *Employment, ownership, and survival in micro-business: A study of new retail service establishments*. “Small Business Economics”, No 1, s. 137–152.
- Wood R., Payne T. (1998): *Competency based recruitment and selection. A practical guide*. Chichester NY: J. Willey & Sons.
- Zamiara K., red. (1994): *Spoleczna transformacja refleksji humanistycznej*. Poznań: Wydawnictwo UAM.