

Alicja Smolbik-Jęczmień

Uniwersytet Ekonomiczny, Wrocław

Przeobrażenia w podejściu do kariery zawodowej przedstawicieli pokoleń współistniejących na rynku pracy

W artykule podjęto tematykę podstawowych zmian w podejściu do kariery zawodowej wybranych przedstawicieli pokoleń *Baby Boomers*, X, Y i Z, jednocześnie funkcjonujących na współczesnym rynku pracy. Wielopokoleniowość stawia nowe wyzwania zarówno przed organizacjami, doradcami zawodu, jak i pracownikami. W tradycyjnym podejściu do kariery obowiązywał profesjonalny system pracy, w którym wyuczony zawód najczęściej był wykonywany przez całe życie i określał tożsamość danej jednostki. Życie ludzi było raczej uporządkowane, stabilne i przewidywalne według wzorca: edukacja – praca – emerytura. Przejawem przemian współczesnego podejścia do kariery jest odejście od linearnych, ustabilizowanych, przewidywalnych i długoterminowych karier na rzecz rozwoju karier elastycznych, zmiennych, mozaikowych realizowanych w wielu organizacjach, gdzie odpowiedzialność za ich rozwój przeniesiono na pracowników „właścicieli kapitału kariery”. Na bazie literatury przedmiotu zarówno krajowej, jak i zagranicznej oraz indywidualnych doświadczeń zdobytych w trakcie realizacji prac badawczych i projektowych, autorka prezentuje podstawowe zmiany zachodzące w podejściu do kariery zawodowej wybranych przedstawicieli pokoleń.

Słowa kluczowe: kariera zawodowa, rynek pracy, wielopokoleniowość, wzory karier, zarządzanie zasobami ludzkimi.

Uzasadnieniem podjęcia tematu jest podzielenie poglądu, że kariera zawodowa realizowana w jednej i tej samej organizacji, pozwalająca wykonywać raz wyuczony zawód, aż do osiągnięcia wieku emerytalnego, należy już do przeszłości, a obecne tempo zmian i nowe uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne sprawiają, iż przewidywania, dotyczące rozwoju kariery, stają się coraz mniej trafne. Zajmując się od ponad 20 lat problematyką kształtowania się kariery zawodowej, zauważyłam istotne przeobrażenia w podejściu do niej zarówno pracowników, należących do różnych grup pokoleniowych, jak i ich pracodawców. Wśród najważniejszych przemian wymienić można: zastąpienie lojalności pracownika wobec organizacji mierzonej latami pracy tzw. lojalnością profesjonalną w ramach wykonywanego

zawodu; wzrost znaczenia tzw. kariery poziomej, alternatywnej, polegającej na zdobywaniu nowych specjalności i osiąganiu większego *mistrzostwa w zawodzie*, nie zawsze łączącego się z awansem; postępującą akumulację kapitału kariery i dążenie do zwiększania swojej atrakcyjności na rynku pracy (zatrudnialności); zwiększoną gotowość do zmiany pracy czy też większą świadomość osobistej odpowiedzialności za rozwój własnej kariery zawodowej. W rezultacie współczesne podejście do kariery odcina się wyraźnie od jej tradycyjnego modelu na rzecz kariery nieliniowej, nieprzewidywalnej i niestabilnej, rozwijanej w wielu organizacjach według różnych wzorów, na wielu różnorodnych stanowiskach i pozycjach społeczno-zawodowych, nie zawsze usytuowanych coraz wyżej na szczeblach struktury organizacyjnej¹.

Na bazie analizy bogatej literatury przedmiotu zarówno krajowej, jak i zagranicznej oraz indywidualnych doświadczeń zdobytych w trakcie prowadzenia prac badawczych i projektowych, można było dostrzec, że pomimo widocznych przemian, problematyka kształtowania kariery zawodowej nie zawsze była i nadal jest należycie doceniana, szczególnie z perspektywy nowego zjawiska, jakim jest wielopokoleniowość na rynku pracy. Aby nieco przybliżyć związane z tym problemy, w artykule ukazane zostaną podstawowe zmiany w podejściu do kariery zawodowej wybranych przedstawicieli pokoleń BB, X, Y i Z, oraz podjęta będzie próba przedstawienia rekomendacji zarówno dla doradców zawodu, jak i samych realizatorów karier. Artykuł powstał na podstawie studiów literatury krajowej i zagranicznej oraz wyników badań własnych. Zakres przestrzenny realizowanych badań dotyczył przede wszystkim rejonu Dolnego Śląska, zaś respondentami byli pracownicy dolnośląskich przedsiębiorstw, którzy jednocześnie byli uczestnikami studiów podyplomowych organizowanych przez Uniwersytet Ekonomiczny i inne uczelnie wyższe we Wrocławiu, w Legnicy, Dzierżoniowie i Kłodzku oraz studenci wyżej wymienionych uczelni (łącznie 1137 osób).

Podstawową metodą badawczą była metoda sondażu diagnostycznego z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety, który w miarę upływu czasu był wielokrotnie modyfikowany i dostosowywany do zmieniających się uwarunkowań. Przeprowadzane badania ilościowe uzupełniano równoległe badaniami jakościowymi, wykorzystując w tym celu wywiad bezpośredni i elementy metody biograficznej (narracje biograficzne), dotyczące subiektywnej oceny przebiegu dotychczasowej kariery zawodowej respondentów.

Przeobrażenia w podejściu do kariery zawodowej

W literaturze poświęconej zagadnieniom kariery zawodowej najczęściej można wyróżnić dwa podstawowe sposoby jej ujmowania: podejście tradycyjne, w którym kariera stanowi „strukturalną własność zawodu lub organizacji”, oraz tzw. podejście

¹ Szerzej na ten temat piszę w książce pt. *Kształtowanie własnej kariery zawodowej w kontekście wielopokoleniowości* (Smolbik-Jęczmień, 2017).

współczesne, traktujące karierę jako „własność danej jednostki” (zob.: Barley, 1989; Greenhaus, Callanan, Godshal, 2000; Miś, 2007; Bańka, 2000; Bohdziewicz, 2008; Arthur, 1994; Herr, Cramer, 2001). Tradycyjne podejście charakterystyczne było w okresie dominacji stabilnych warunków wykonywania zawodowych czynności, drobiazgowego podziału pracy i głębokiej jej specjalizacji, rodzenia się procedur biurokratycznych, dominacji smukłych, hierarchicznych struktur organizacyjnych, w których uwzględniano przede wszystkim tzw. zasadę „starszeństwa”, zgodnie z którą o możliwości dalszego awansu zawodowego decydował wiek pracownika i staż pracy na danym stanowisku. Kariera jednostki, wówczas przebiegająca najczęściej w ramach jednej organizacji, zakładała stałe i uporządkowane etapy jej rozwoju, począwszy od wyboru zawodu, przez stabilizację i zmierzch kariery. W podejściu tradycyjnym zarówno organizacje zatrudniające pracowników, jak i doradcy zawodu starali się bardzo dokładnie określić, do wykonywania jakich czynności zawodowych dana jednostka ma największe predyspozycje z uwagi na posiadane przez nią cechy, zdolności, oczekiwania, motywacje czy preferencje. Zdolność dokonania świadomego wyboru zawodu lub też dopasowanie przez jednostkę swoich preferencji do środowiska zawodowego określano mianem „dojrzałości do kariery” (*career maturity*), przy czym uważano, iż jednostka osiąga taką dojrzałość raz na całe życie (Holland, 1997). Tradycyjnie podstawę „robienia” kariery stanowił tzw. psychologiczny kontrakt zatrudnienia typu relacyjnego, w którym pracownik, w zamian za swoją lojalność, dążenie do osiągnięcia celów firmy i zaangażowanie się w wykonanie powierzonych mu zadań, uzyskiwał gwarancję bezpieczeństwa, stabilizacji i pewności zatrudnienia.

Obecnie nasilająca się zmienność i nieprzewidywalność otoczenia, procesy globalizacji, silna konkurencja, szybki rozwój nowych technologii, w tym projektu „Industry 4.0”², oraz zmiany demograficzne przyczyniają się do istotnych przeobrażeń zachodzących w organizacjach. Najbardziej widocznymi przejawami tych zmian są: postępujące spłaszczenie organizacji, znaczna redukcja stanowisk pracy, zanikanie starych zawodów i specjalności i powstanie zupełnie nowych, upowszechnianie elastycznych form zatrudnienia oraz zjawisko wielopokoleniowości. Przekłada się to na daleko idące zmiany zarówno w pozycji pracowników na rynku pracy, jak i roli doradców zawodu oraz praktyków zarządzania. Popularne jeszcze do niedawna stwierdzenie, odnoszące się do kariery zawodowej realizowanej z sukcesem w jednej i tej samej organizacji, w okresie trwającym 30 czy więcej lat, należy już w zasadzie do przeszłości. We współczesnym świecie ludzie zmieniają pracę średnio

² Industry 4.0./Przemysł 4.0 to wymagająca dużej ilości informacji transformacja produkcji (i branż pokrewnych) w połączonym środowisku dużych zbiorów danych, ludzi, procesów, usług, systemów i aktywów przemysłowych obsługujących platformę IoT (Industrial IoT Platform), z generowaniem i wykorzystywaniem przydatnych danych i informacji jako sposób i środki realizacji inteligentnego przemysłu i ekosystemów przemysłowych innowacji i współpracy. [https://www.i-scoop.eu/industry-4-0/#:~:text=Industry%204.0%20is%20the%20digital,of%20the%20industrial%](https://www.i-scoop.eu/industry-4-0/#:~:text=Industry%204.0%20is%20the%20digital,of%20the%20industrial%20) (pobrano 09.09. 2020).

co 5–6 lat, a wykonywanie jednej i tej samej przez okres całego życia staje się już prawie niemożliwe. Od pracowników wymaga się nowych i szerokich kompetencji, otwartości na zmiany i gotowości do całościowego uczenia się (*lifelong learning*), gdyż dyplom ukończenia nawet prestiżowej uczelni nie stanowi już klucza do osiągnięcia sukcesu zawodowego. Zasadnicze przeobrażenia w podejściu do karier zawodowych polegają też na przebudowie relacji zachodzących między jednostką i organizacją z zależnościowych na podmiotowe oraz na istotnej zmianie miejsca dla rozwoju współczesnych karier z rynku wewnętrznego na dominujący zewnętrzny rynek pracy, pojmowany jako rynek lokalny, regionalny, krajowy czy też zagraniczny. Ważne znaczenie ma również przeniesienie odpowiedzialności za przebieg kariery z organizacji na pracownika, który jednocześnie staje się „właścicielem kapitału kariery” – czyli posiadanych zasobów wiedzy i umiejętności zawodowych – często będąc określanym mianem „kapitalisty kariery”. Jako istotny warunek posiadania wysokiego kapitału kariery uznaje się uformowanie tzw. spójnej „tożsamości profesjonalnej”, wynikającej z wcześniejszych doświadczeń zawodowych jednostki, co jest równoznaczne z utożsamianiem się jej przede wszystkim z profesją czy wykonywanym zawodem, a nie tylko z przynależnością do organizacji, jak to miało miejsce w tradycyjnej karierze (Bohdziewicz, 2014, s. 101–108).

Warte jest podkreślenia, iż posiadana tożsamość zawodowa daje jednostce szansę, by lepiej poznać i zrozumieć siebie, swoje motyw, wartości oraz cele osobiste i zawodowe, aby mogła odnaleźć swoje miejsce na trudnym rynku pracy. Jest to tym bardziej ważne, że we współczesnej karierze zawodowej czynnikiem decydującym o sukcesie w wykonywaniu zawodu jest budowanie przez jednostkę „osobistej zatrudnialności”, czyli nabywanie cech sprzyjających jej atrakcyjności na szerokim rynku pracy, której poziom uzależniony jest w dużej mierze od zgromadzonego przez nią „kapitału kariery” (Bohdziewicz, 2012, s. 293). Osiąganie wysokiego poziomu „osobistej zatrudnialności” wymaga umiejętności samokierowania i wyznaczania celów, zdolności skutecznego komunikowania się ze wszystkimi, tworzenia i podtrzymywania osobistych oraz zawodowych relacji, myślenia kreatywnego i proaktywnego działania, a także ustawicznego kształcenia i doskonalenia. Właśnie w tym obszarze jest miejsce na aktywne działania i wsparcie ze strony doradców zawodu, które powinno być szeroko udzielane pracownikom na każdym etapie ich rozwoju.

Według Marka L. Savickasa współczesne podejście do kariery zawodowej opiera się przede wszystkim na badaniach „dopasowania”, czyli poznawania stopnia elastyczności w adaptacji danej jednostki do środowiska zawodowego i warunków społeczno-ekonomicznych, a w szczególności jej możliwości rozwoju i społecznego uczenia się, czyli podjęcia całościowego procesu konstruowania kariery. Współczesną karierę – jego zdaniem – powinna cechować: kontekstualność, dynamiczność, nieliniowość rozwoju, mozaikowość, nieprzewidywalność, wielość perspektyw i zgodność z wypracowanym wzorcem osobowym (Savickas, 2003, s. 87–96; Savickas i in., 2009, s. 239). Zdaniem Anthony’ego G. Wattsa zmiany, jakie obserwujemy w karierach współczesnych ludzi, można określić nie tyle jako linearny proces,

ile jako swoisty „wstrząs kariery”, który prowadzi do konieczności jej nowego zdefiniowania, skąd przekształca się w „całozyciową progresję (rozwój) jednostki w uczeniu się i pracy” (Watts, 2012, za: Bilon, 2013). Interesującą metaforyczną analogię przeobrażeń w podejściu do kariery zastosował Yehuda Baruch, który tradycyjny jej model porównał do małżeństwa jako związku trwałego, stabilnego i z reguły dożywotniego, natomiast współczesne typy karier do konkubinatu, stanowiącego związek warunkowy, o charakterze transakcyjnym, często niestabilny i nieprzewidywalny w swoim przebiegu (Baruch, 2006; Bohdziewicz, 2008, s. 153–154).

Podstawowe różnice charakteryzujące tradycyjne i współczesne podejście do kariery zawodowej przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Tradycyjne i współczesne podejście do kariery zawodowej

Kariera tradycyjna	Kariera współczesna
Liniowa – w granicach organizacji, przewidywalna, stabilna (etat na całe życie), utarte, sztywne schematy awansu	Zmienna – bez granic organizacji (przejściowa, tymczasowa, spiralna), elastyczna, mało przewidywalna, zindywidualizowana
Odpowiedzialność za przebieg kariery – głównie organizacja i częściowo pracownik	Pracownik – właściciel „kapitału kariery”, tzw. kapitalista kariery
Typ relacji: zależnościowy – lojalność i zaangażowanie w zamian za bezpieczeństwo i stabilizację pracy	Typ relacji: podmiotowy – transakcyjny, wymiana krótkookresowego zaangażowania na możliwość budowania osobistej zatrudnialności
Tożsamość organizacyjna – utożsamianie się z daną organizacją i jej celami	Tożsamość profesjonalna – utożsamianie się z posiadaną profesją, zawodem, kompetencjami
Paradygmat biurokratyczny	Paradygmat przedsiębiorczy
Postawy reaktywne	Postawy proaktywne
System motywowania związany z rodzajem i cechami zajmowanego etatu	System motywowania związany z wartością, jaką jednostka wnosi do organizacji
Wspinanie się po szczeblach, awans głównie pionowy, wykształcenie traktowane jako klucz do udanej kariery	Ciągły rozwój osobisty i zawodowy, awans pionowy i poziomy, adaptacyjność, budowanie własnego „kapitału kariery” i reputacji środowiskowej
Niska akceptacja mobilności – ograniczona do jednej lub dwóch organizacji	Wysoka akceptacja mobilności – zarówno geograficznej, jak i psychologicznej
Wyraźny podział na życie zawodowe i prywatne. Kariera kosztem życia rodzinnego	Karierę postrzega się przez prywatny i społeczny kontekst życia jednostki. Priorytetem dążenie do zachowania równowagi praca – życie
Ograniczenia związane z wiekiem. Uporządkowane stadia kariery	Ograniczenia związane z możliwością uczenia się. Powtarzalne cykle rozwoju kariery

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bohdziewicz, 2008; Lanthaler, Zugmann, 2000, s. 28–32; Mayo, 2002, s. 190; Miś, 2007; Sullivan, 1999, s. 458.

Większą uwagę badaczy skupia dziś współczesne podejście do kariery. Sherry E. Sullivan i Ryan Emerson, sformułowali zalecenia dotyczące skutecznego poruszania się po nieograniczonej karierze, za najważniejsze kierunki zmian, w procesach przejścia od tradycyjnych karier liniowych do współczesnych, uznając „indywidualną przedsiębiorczą niezależność”. W związku z czym wyróżnili:

- ♦ lojalność typu profesjonalnego zastępującą lojalność organizacyjną,
- ♦ silniejszą orientację jednostki na subiektywny wymiar kariery i osiągnięcie nagród wewnętrznych niż obiektywny wymiar kariery i nagrody zewnętrzne,
- ♦ poleganie bardziej na sobie niż na organizacji (Sullivan, Emerson, 2000).

Natomiast bardzo interesującą typologię współczesnych wzorów karier zawodowych wyodrębnili dwaj inni zachodni badacze – Jon P. Briscoe i Douglas T. Hall, uwzględniając nie tylko rzeczywiste ich trajektorie, ale również poziom aspiracji i preferencji karierowych danej jednostki (Briscoe, Hall, 2006, s. 4–18). Pozwoliło to im na opisanie ośmiu takich wzorów:

- **Wzór kariery zagubiony/uwięziony (*lost/trapped*)** – charakteryzuje się brakiem świadomości własnych wartości i samokontroli, postawą raczej reaktywną, bierną, niską mobilnością i niewielkim zakresem wykorzystania posiadanych możliwości. Powodzenie w karierze bardziej zależy tu od szczęścia i sprzyjających okoliczności niż od determinacji samej jednostki. Wyzwaniem, przed jakim stoją realizatorzy tego wzoru kariery, jest wyznaczanie priorytetów, zwiększenie samoświadomości i przejawianie większej aktywności w działaniu.
- **Wzór kariery forteca (*fortressed*)** – jest silnie skoncentrowany na wartościach, ale mało elastyczny i mobilny, w którym jednostka nie jest zdolna do zmian w procesie kształtowania kariery. Może osiągać sukcesy, ale tylko w organizacjach stabilnych i przewidywalnych, gdzie potrafi realizować wyznawane przez siebie wartości. Wyzwaniem dla tego wzoru kariery jest zwiększenie mobilności fizycznej i psychologicznej jednostki, większa otwartość i gotowość na zmiany, a także doskonalenie samokontroli.
- **Wzór kariery wędrowiec (*the wanderer*)** – wyróżnia się szczególną mobilnością fizyczną jednostki, ale niekoniecznie psychologiczną, co sprawia, że jej kariera uzależniona jest bardziej od okoliczności zewnętrznych, różnych okazji życiowych niż od własnych decyzji. Głównymi ograniczeniami takiej kariery są brak samodzielności i autonomii, mglisty system wartości i trudności w określaniu priorytetów. Natomiast wyzwaniem dla kariery jest umiejętność dostosowania się do kluczowych wartości, odejście od zachowań konformistycznych czy postaw biernych, reaktywnych i zastąpienie ich większą aktywnością.
- **Wzór kariery idealista (*the idealist*)** – jest typowy dla jednostki silnie skoncentrowanej na własnym systemie wartości i wysokiej mobilności psychologicznej przy jednoczesnej niskiej mobilności fizycznej i słabych zdolnościach do kształtowania własnej kariery. Często realizatorów tego wzoru kariery określa się

mianem „uwięzionych geograficznie”, poszukują oni bowiem takich warunków realizacji kariery, która pozwala im na bycie idealistami, ale jednocześnie nie wymaga od nich elastyczności.

- ▶ **Wzór kariery człowiek organizacji (*organization man/woman*)** – odpowiada realizacji kariery w ramach danej organizacji. Jednostki wybierające ten wzór kariery wyróżniają się mobilnością psychologiczną, ale już niekoniecznie fizyczną, przez co charakteryzuje je raczej tożsamość organizacyjna. Wyzwaniem dla nich jest określenie się i dążenie do realizacji własnych celów i potrzeb, a nie tylko skupianie swojej uwagi na celach organizacji, w której aktualnie pracują, oraz poszukiwanie inspirujących wyzwań również poza jej granicami.
- ▶ **Wzór kariery solidny obywatel (*solid citizen*)** – ma wiele cech zbliżonych do kariery zmiennej. Realizującą ją jednostkę charakteryzuje wysoka mobilność psychologiczna, lecz często też z niewyjaśnionych powodów niska mobilność fizyczna (np. określone preferencje, sytuacja rodzinna czy zdrowotna wymagająca pozostania w danym miejscu). Autorzy tej koncepcji używają wymownego określenia realizatora tego typu kariery: „kwitnie tam, gdzie został posadzony”. Wyzwaniem dla realizacji tego wzoru kariery jest więc poszukiwanie tzw. domu, czyli bezpiecznego środowiska dla jego realizacji. Kariera powinna być zgodna z wyznawanymi wartościami, gwarantować dużą autonomię i ustawiczny rozwój posiadanych talentów. Panuje przekonanie, że na współczesnym rynku pracy jest to wzór kariery dość powszechny.
- ▶ **Wzór kariery zatrudniony pistolet/dłoń do wynajęcia (*hired gun/hired hand*)** – jest charakterystyczny dla jednostek o wysokiej mobilności fizycznej i psychicznej oraz dużej zdolności adaptacyjnej. Niestety, jednostki te nie opierają swoich decyzji i działań karierowych na wyższych wartościach czy priorytetach, a ich kariera zawodowa to tylko praca, którą są gotowi wykonywać wszędzie i bez ograniczeń, bardzo sumiennie i wydajnie, wyznając zasadę, że „wynajmują do pracy tylko ręce, a nie swoje serce”. Wyzwaniem dla tego wzoru kariery jest zdolność do określenia swoich wartości i priorytetów oraz kierowania się nimi w procesie kształtowania własnej kariery zawodowej.
- ▶ **Wzór kariery architekt kariery proteuszowej (*protean career architect*)** – łączy w sobie cechy zarówno kariery bez granic, jak i kariery proteuszowej³. Dotyczy on jednostek wybitnych, nieprzeciętnych czy wręcz altruistycznych, o dużej mobilności fizycznej i psychologicznej, aktywnie kształtujących przebieg własnej kariery zawodowej, kierujących się indywidualnym systemem wartości w poszukiwaniu sensu życia i sukcesu. Wyzwaniem dla nich jest ciągle poszukiwanie takiego obszaru, w którym mogłyby w pełni rozwijać swoje wartości, osiągając przy tym satysfakcję i zadowolenie.

³ Koncepcja kariery bez granic jest sprofilowana zgodnie z kategoriami psychologicznej i fizycznej bezgraniczności Sherry E. Sullivan i Michaela B. Arthura. Koncepcja kariery proteuszowej uwzględnia stopień samodzielności i orientacji zawodowej opartych na wartościach, jakie uznaje wybierający zawód (Sullivan, Arthur, 2006).

Reasumując, można stwierdzić, że współcześnie kariera zawodowa rozwija się w procesie nabywania wiedzy i umiejętności, kształtowania się postaw, cech osobowych, systemu wartości i motywacji jednostki, w celu ciągłego zwiększania jej wartości na rynku pracy i zapewnienia osobistej zatrudnialności. W trakcie kształtowania kariery nabywane są unikatowe doświadczenia dzięki pracy w różnych organizacjach, przez wykonywanie różnych zawodów i odgrywanie ról społecznych, owocne zwłaszcza wówczas, gdy są one zgodne z realizacją własnych predyspozycji, oczekiwań i aspiracji, dających poczucie wewnętrznej satysfakcji i spełnienia zarówno zawodowego, jak i życiowego. Niemniej ważne jest wtedy także to, by wszelkie działania jednostki były dostosowane do wymogów dynamicznie zmieniającego się otoczenia, zarówno bliższego, jak i dalszego. Zatem, aby proces budowania kariery mógł się rozwijać we właściwym kierunku, jednostka powinna stale akumulować swój „kapitał kariery” i właściwie w niego inwestować oraz posiadać tzw. „energię kariery”, czyli siłę, chęć i motywację do ciągłego doskonalenia się i rozwoju, tak by móc w pełni realizować swoje pasje i zainteresowania zarówno w pracy, jak i w czasie wolnym. Ponieważ kształtowanie kariery jest pojmowane nie jako doraźne działanie, ale jako całonizowy proces odnajdywania swojego miejsca na trudnym i złożonym rynku pracy oraz dostosowywania preferencji i zdolności do pojawiających się na tym rynku różnych okazji i szans, nieustanna adaptacja pracowników do nowych wymogów rynku, otwartość na nowe trendy, akumulacja kapitału kariery, gotowość do zmiany zawodu lub całkowite przeorientowanie swojej dotychczasowej aktywności zawodowej, to tylko niektóre z istotnych aspektów współczesnego podejścia jednostki do kariery zawodowej (Smolbik-Jęczmień, 2017).

Pokolenia współlistniejące na rynku pracy

Sytuację demograficzną Polski cechuje proces postępującego starzenia się społeczeństwa, w którym proporcja osób aktywnych zawodowo do nieaktywnych zmienia się w szybkim tempie na korzyść nieaktywnych, co powoduje bardzo dotkliwe konsekwencje dla całej gospodarki (Główny Urząd Statystyczny [GUS], 2019a). Jeszcze trzy dekady temu, w 1990 roku, na jednego emeryta przypadało w przybliżeniu 6 osób w wieku produkcyjnym, w 2018 roku były to już tylko 4 osoby, natomiast przewidywania dla 2050 roku są bardzo pesymistyczne – stosunek ten nie będzie przekraczał 2 osób na jednego emeryta (GUS, 2019b). Jednym z ważnych wyzwań stojących aktualnie przed menedżerami zarządzającymi zasobami ludzkimi oraz doradcami zawodu są współlistniejące na rynku pracy cztery pokolenia pracowników (tzw. *Baby Boomers* oznaczane dalej jako BB, X, Y oraz Z), które reprezentują odmienne światy, mają inny system wartości i oczekiwań, a także odmienne podejście do życia, pracy czy kariery zawodowej (Wiktorowicz i in., 2016; Tulgan, 2009; Rogozińska-Pawelczyk, 2014; Smolbik-Jęczmień, 2017). Reprezentantów poszczególnych pokoleń wyróżnia typowy dla nich sposób myślenia i działania,

będący wypadkową warunków społecznych, ustrojowych i ekonomicznych, w jakich przebiegał ich proces wzrostu, dojrzewania, edukacji i szeroko rozumianego rozwoju. To przede wszystkim aktualne w danym czasie otoczenie zewnętrzne oraz czynniki wewnętrzne formowały ich postawy i zachowania, specyficzne i niepowtarzalne cechy osobowe i osobowościowe, a także posiadane umiejętności i kompetencje (Doyle, 2017). Duże trudności stwarza jednak kreślenie charakterystyk poszczególnych pokoleń pracowników, gdyż z reguły nie są to grupy jednorodne i niejednokrotnie obserwuje się istotne zróżnicowanie wewnątrz nich. Często popełnianym błędem w opisach tych pokoleń jest stosowanie zbyt szeroko rozumianych uogólnień, ponieważ granice między tymi grupami stopniowo zacierają się i w każdym pokoleniu można znaleźć przedstawicieli w dużym stopniu odróżniających się pod względem posiadanych doświadczeń zawodowych, wyznawanych wartości czy podejścia do życia, od pozostałych reprezentantów swojego pokolenia. Ze względu na ograniczone ramy niniejszego opracowania w artykule jedynie wskazano podstawowe różnice, występujące między wyżej wymienionymi generacjami pracowników.

Ogólną charakterystykę pokoleń obecnych na rynku pracy przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Różnorodność pokoleń współistniejących na rynku pracy

Pokolenie BB <i>powojennego wyżu</i> <i>demograficznego</i> Wiek 56 +	Pokolenie X <i>Pokolenie PRL-u</i> Wiek 39–55	Pokolenie Y <i>Millenials /Google</i> Wiek 25–40	Pokolenie Z <i>Pokolenie sieci/</i> <i>Generacja ojczyzn</i> Wiek do 25
Lojalność, duże doświadczenie, zaangażowanie i osobiste oddanie, uznanie autorytetów, odpowiedzialność, dyspozycyjność, pracoholizm, brak potrzeby równowagi praca–życie.	Etyka pracy, lojalność i rozważa w działaniu, duża odpowiedzialność, samodzielność, dążenie do celu i niezależności finansowej, próba oddzielenia pracy i życia.	Brak autorytetów i lojalności, niechęć do narzucanych rozwiązań, niska dyscyplina pracy, oczekiwanie elastyczności w pracy, równowaga praca–życie jako priorytet.	Niski poziom odpowiedzialności, brak lojalności, silne poczucie własnej wartości, niska dyscyplina pracy, duża elastyczność, tolerancja oraz mobilność, priorytetem udane życie i realizacja pasji.

Silna potrzeba uznania i prestiżu, opór przed zmianą pracy, nowymi technologiami, rutynowe działania, podejście do kariery tradycyjne, klucz do rozwoju – dobre wykształcenie, stabilizacja pracy i bezpieczeństwo.	Nastawienie na rozwój – kursy, szkolenia jako klucz do awansu, podejście do kariery – mieszane, uczenie się interaktywne, otwarcie na nowe technologie, samodzielne formy pracy, sekwencyjne wykonywanie pracy.	Szybkie nagrody, bonusy finansowe i pozafinansowe, idea kształcenia przez całe życie, podejście do kariery – głównie współczesne, praca ciekawa i zgodna z pasją, projektowa, wielozadaniowość.	Pewność siebie, duże ambicje, samorozwój, szybkie nagrody, nauka – metody interaktywne, e-learning, otwartość na zdobycze nowej technologii, praca dająca rozwój i realizację pasji, multizadaniowość.
Nastawienie na pracę indywidualną, tożsamość organizacyjna, źródło wpływu – eksperci, idealny lider – myśliciel, dowódca.	Trudności/konflikty w pracy zespołowej, tożsamość mieszana: organizacyjno -profesjonalna, źródło wpływu – praktycy, idealny lider – koordynator, wykonawca.	Lekkość pracy w zespole, tożsamość profesjonalna, źródło wpływu – rówieśnicy, idealny lider – wzmacniający i współpracujący.	Duża efektywność pracy w wielokulturowych i wirtualnych zespołach, źródło wpływu – generowane przez użytkownika fora, idealny lider – inspirujący, współtworzący.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Rogozińska-Pawelczyk, 2014; Smolbik-Jęczmień, 2017, s. 148; Weroniczak, 2010, s. 40–42; Woszczyk, Gawron, 2014; Więcek-Janka, 2018.

Jak widać, każde pokolenie pracowników posiada swoje cechy, oczekiwania, preferencje dotyczące stylu zarządzania, indywidualną etykę pracy, podejście do życia i rozwoju kariery zawodowej. Z uwagi na to bardzo ważne okazuje się prawidłowe zidentyfikowanie u przedstawicieli pokoleń koegzystujących na rynku pracy tych różnic i ewentualnych podobieństw oraz właściwe dostosowanie do nich instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi. Dotychczasowe przypuszczenia, czy panujące stereotypy dotyczące tego, co każde pokolenie ceni sobie najbardziej, jakie ma wartości, potrzeby i motywacje, często nie znajdują potwierdzenia w nowej rzeczywistości i powinny być na bieżąco modyfikowane lub wręcz odrzucane, ponieważ mogą być bardzo krzywdzące dla przedstawicieli poszczególnych pokoleń pracowników (Lipka, Waszczak, 2017). W związku z tym niezwykle istotne wydaje się ciągle poszukiwanie przede wszystkim wspólnych cech łączących osoby w różnym wieku, zwłaszcza w kontekście wkraczania kolejnych pokoleń na rynek pracy i nieuniknionej ich wzajemnej koegzystencji, oraz dążenie do wzmacniania solidarności międzypokoleniowej. To także duża przestrzeń do działania dla

instytucji edukacyjnych, doradców zawodu, organizacji i samych zróżnicowanych wiekowo pracowników.

Refleksje z przeprowadzonych badań

Badania dotyczące zróżnicowanego podejścia do kształtowania kariery zawodowej były prowadzone na Dolnym Śląsku i objęły wszystkie grupy pokoleniowe (łącznie 1137 osób)⁴. Zakres czasowy badań dla pokoleń BB, X i Y obejmował przedział od 1999 roku do czerwca 2015, z podziałem na trzy okresy:

- ♦ pierwszy, od 1999 roku do początku 2005 roku, w który przebadano łącznie 237 osób z pokolenia BB i X. Karierę zawodową badanych kształtowały w szczególności uwarunkowania zewnętrzne zarówno przed transformacją systemową w Polsce, jak i po niej;
- ♦ drugi okres obejmował przedział czasowy od 2006 do 2009 roku i przebadano w nim łącznie 310 osób z pokolenia BB, X i Y. Było to bezpośrednio po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej, co skutkowało między innymi otwarciem granic, możliwością edukacji poza granicami kraju, swobodnym przepływem kapitału i pracy;
- ♦ okres trzeci, obejmujący lata 2010–2015, czyli czas, w którym członkostwo Polski w Unii Europejskiej miało już swoją historię. Wówczas przebadano łącznie 436 osób, tylko z pokolenia X i Y (z uwagi na niską reprezentację najstarszego pokolenia BB zostało ono pominięte w tych analizach).

W celu ukazania podstawowych różnic w podejściu do kariery przez przedstawicieli różnych pokoleń pracowników wyodrębnionych zostało 15 podstawowych zmiennych, a mianowicie: wyznaczony plan kariery; rozwój kariery powierzony firmie; elastyczne dostosowywanie planu kariery do wymogów rynku pracy; samodzielne finansowanie dalszego dokształcania, finansowanie przez firmę/dofinansowanie dokształcania; mobilność zawodowa i geograficzna; konieczność ustawicznego kształcenia się; realizacja aspiracji, możliwości i preferencji; gotowość do zmiany pracy; perspektywa rozwoju kariery; realizacja oczekiwań firmy; autonomia i niezależność; zachowanie równowagi praca–życie oraz bezpieczeństwo i stabilizacja pracy.

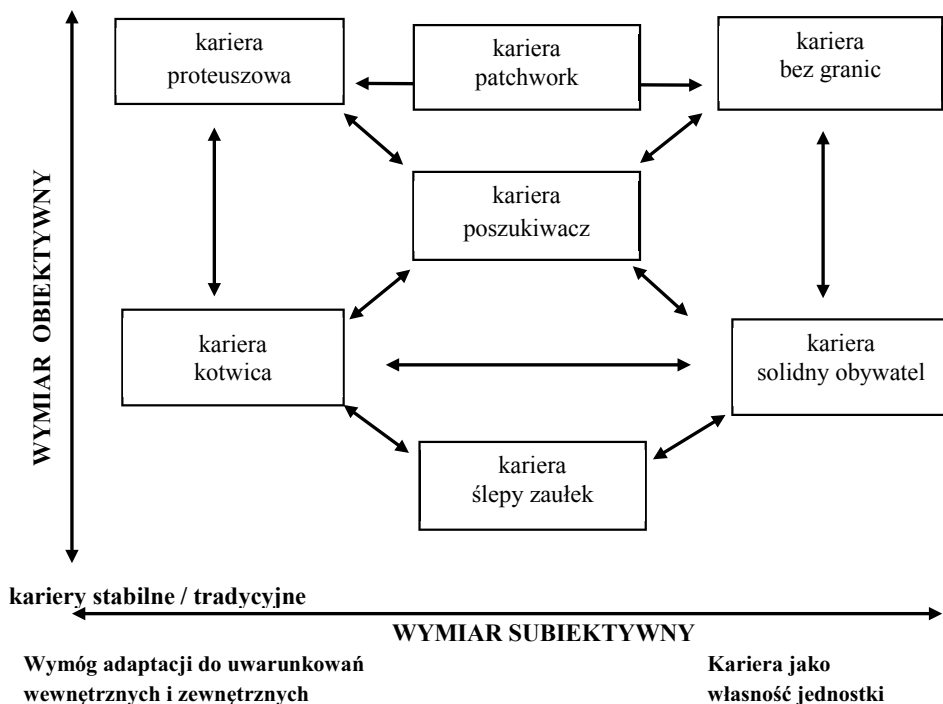
Po przeprowadzeniu analiz porównawczych, dotyczących badanych pokoleń, zostały opracowane szczegółowe wykresy profili badanych, co pozwoliło na sporządzenie graficznej prezentacji podstawowych tendencji w podejściu do kariery zawodowej pokolenia BB, X i Y⁵. Podjęto też próbę analizy typowych wzorów

⁴ Przeprowadzone badania mają pewne ograniczenia, a mianowicie zaprezentowane w pracy podejścia do rozwoju kariery zawodowej przedstawicieli badanych pokoleń pracowników nie mają charakteru reprezentatywnego, stanowią jednakże ilustrację zachodzącego trendu.

⁵ Dokładna analiza wyników badań wraz z prezentacją graficzną zawarta jest w monografii pt. *Kształtowanie własnej kariery zawodowej ...* (Smolbik-Jęczmień, 2017).

kariery zawodowych charakterystycznych dla przedstawicieli różnych pokoleń pracowników, uzupełniając refleksje z powyższych badań o wyniki dotyczące opinii najmłodszego na rynku pracy pokolenia Z (zob. rys. 1).

kariery zmienne / współczesne



Rysunek 1. Typy wzorów kariery zawodowych charakterystyczne dla przedstawicieli badanych grup pokoleniowych. Źródło: opracowanie własne.

Jak udało się zaobserwować, wśród przeważającej większości badanych przedstawicieli najstarszego pokolenia BB wyraźne dominują tendencje tradycyjnego podejścia do kariery. Ponad 80% respondentów w II etapie badań jako priorytet wskazywało dążenie do zachowania bezpieczeństwa i stabilizacji pracy; duży wzrost dotyczył też gotowości do realizacji kariery zgodnie z oczekiwaniami pracodawcy (z 37% w I etapie do 66,6% w II etapie badań), niemal dwukrotny wzrost wskazań odnosił się do powierzenia rozwoju swojej kariery firmie (z 29% do 58,3%), o połowę zmniejszyła się własna aktywność respondentów w opracowaniu planu swojej kariery (z 50% do 25%), znacznie obniżyła się mobilność zawodowa (z 60% do 33,3%) i geograficzna (z 40% do 25%). Jednakże wśród badanych przedstawicieli pokolenia BB można było też zauważyć pewne przejawy nowoczesnych postaw

wobec kariery, ponieważ: 83,3% poszukiwało pracy umożliwiającej realizację aspiracji i predyspozycji, a 75% wskazywało na konieczność ustawicznego kształcenia się dla zapewnienia swojej atrakcyjności na rynku pracy. Warto podkreślić, że niektórzy przedstawiciele tego pokolenia, oprócz tradycyjnych wzorów kariery takich jak: „kotwica”, „solidny obywatel” czy „ślepy zaułek”, realizowali też współczesne wzory kariery, takie jak „patchwork”⁶, co było przejawem dużego zaangażowania w rozwój swojej kariery zawodowej i poszukiwania dla siebie pracy stanowiącej nowe wyzwania i możliwości dalszego rozwoju. W prowadzonych w tym okresie badaniach wykorzystano także narracje biograficzne dotyczące subiektywnej oceny przebiegu kariery zawodowej przedstawicieli badanych pokoleń pracowników. Respondenci mieli możliwość przeprowadzenia „szczerej rozmowy z samym sobą”, mogli zobaczyć swoje dotychczasowe życie jako pewną całość oraz dokonać subiektywnej interpretacji różnych zdarzeń, przypadków, wpływu różnych okoliczności i przeciwności losu na przebieg własnej kariery. Z uwagi na ograniczone ramy opracowania poniżej zaprezentowane zostały jedynie wybrane historie kariery zawodowej każdej grupy pokoleniowej.

Subiektywna ocena kariery dokonana przez przedstawicieli pokolenia BB:

Bardzo trudno mi było osiągnąć obecną pozycję zawodową. Na mojej drodze napotkałam wiele przeszkód i kosztowało mnie to wiele wyrzeczeń. Niemniej jednak, jeśli się coś bardzo chce to jest to możliwe, biorąc pod uwagę okoliczności oraz wsparcie rodziny i przyjaciół oraz pozytywny stosunek pracodawcy do kariery pracownika (BB.1).

Swoją karierę oceniam na 5. W dużej mierze dzięki mojemu pierwszemu pracodawcy, który dostrzegł moje mocne strony, ale również i słabe. Potrafił właściwie ocenić moje predyspozycje do wykonania powierzonego mi zadania (BB.2).

Przedstawiciele badanego pokolenia X w zdecydowanej większości przejawiali już nowoczesne podejście do kariery zawodowej. Potwierdzeniem tego była w całym okresie badań (od I do III etapu) malejąca tendencja (z 74% do 56,4%) dążenia do stabilizacji i pewności pracy, prawie dwukrotne zwiększenie wśród badanych (z 40% do 80%) konieczności ciągłego kształcenia się i rozwoju, elastyczne dostosowywanie planu kariery do wymagań rynku pracy (75%), ponoszenie indywidualnej odpowiedzialności za swój rozwój (odpowiednio z 36% do 64%), czy chęć realizacji aspiracji, możliwości i preferencji (z 57% do 92,4%) oraz bardzo małe oczekiwanie wsparcia finansowego firmy w proces doksztalcania (20%). Wyznacznikiem współczesnego podejścia do kariery jest także posiadanie perspektywy realizacji swojej

⁶ Kariera typu „patchwork” najczęściej oznacza karierę złożoną z niespójnych, nieprzystających do siebie elementów, epizodów i wiąże się z procesami ulegania narzuconym warunkom, ograniczeniem kontroli nad własnym losem wywołanym przez czynniki zewnętrzne. Często kształtowana jest sytuacyjnie, przypadkowo, w odpowiedzi na okoliczności, które w niewielkim stopniu są przedmiotem świadomego wyboru danej jednostki (Domecka, Mrozowski, 2008, s. 144).

kariery, które wykazywało tu tendencję wzrostową (z 40% do 94%). Badani przedstawiciele tego pokolenia w większości realizowali już współczesne wzory karier, takie jak „kariera bez granic”, „patchwork” czy „poszukiwacz”⁷. Nie można jednak nie zauważyć, iż część badanych przedstawicieli pokolenia X wykazywała pewne oznaki tradycyjnego podejścia do kariery zawodowej. Przejawiało się to w szczególności we wzroście dążenia respondentów do realizacji oczekiwań firmy i uzyskania awansu (z 27% do 82,6%), w znacznym obniżeniu gotowości do zmiany pracy (z 52,3% do 26,2%) czy też spadku mobilności zawodowej i geograficznej (z 57% na 38%). Potwierdzeniem tego są też subiektywne oceny przebiegu kariery zawodowej wybranych przedstawicieli tego pokolenia:

Początki były bardzo trudne. Musiałam pracować po to, aby zarobić na studia. Ale to zapracentowało i bardzo się opłacało. Teraz zbieram owoce wcześniejszych wyrzeczeń (X. 1).

Pracuję w jednej firmie już 17 lat. Zaczynałam od najniższego stanowiska, obecnie jestem zatrudniona na stanowisku kierowniczym. Na dotychczasową karierę miałam dość duży wpływ (liczyły się moje umiejętności i zaangażowanie). Dalsza kariera w tej firmie zależy m. in. jeszcze od innych czynników, które niekoniecznie akceptuję (układy, znajomości). Zadaję sobie pytanie co dalej? (X. 2).

Jeśli chodzi o przedstawicieli pokolenia Y, to dorastało ono już w okresie, gdy w kraju następowały dynamiczne zmiany, a mianowicie: proces transformacji ustrojowo-gospodarczej, powodującej urynkowienie gospodarki, pojawienie się własności prywatnej oraz wolności obywatelskiej, przystąpienie Polski do Unii Europejskiej, globalizacja, szybki rozwój automatyzacji, technologii i informatyzacji. Uwarunkowania te miały bardzo duży wpływ na postawy wobec pracy, życia czy przyszłej kariery zawodowej, przejawiane przez badanych przedstawicieli pokolenia Y. W świetle uzyskanych wyników badań można stwierdzić, iż przedstawiciele tego pokolenia w większości przejawiali już współczesne podejście do kariery zawodowej, a w szczególności samodzielnie wyznaczali swój plan kariery (40%) i bardzo rzadko (18%) jej rozwój powierzali organizacji, ze względu na krótkookresową perspektywę zatrudnienia, z tym, że 70% badanych starało się plan swojej kariery elastycznie dostosowywać zarówno do zmiennych uwarunkowań rynkowych, jak i oczekiwań firmy. W zdecydowanej większości byli oni w pełni świadomi ponoszenia odpowiedzialności za rozwój własnej kariery i różne formy dokształcania się (74%), nie liczyli też na wsparcie udzielane w tym zakresie przez firmy, lecz poszukiwali różnych innych form wsparcia (przykładowo fundusze unijne, rodzina,

⁷ Jestem skłonna przyjąć, że metafora „kariera poszukiwacza” dotyczy osoby, która ma wyznaczony cel (lub cele) do osiągnięcia, duże aspiracje, silną motywację osiągnięć, determinację i konsekwencję w pokonywaniu różnych przeciwności losu, akumuluje w trakcie swojego życia różne kompetencje, umiejętności, doświadczenia zawodowe i życiowe, ciągle rozbudowuje swój kapitał kariery i atrakcyjność rynkową, aby docierać do miejsc dających pełnię subiektywnie ocenianej satysfakcji i zadowolenia z pracy oraz poczucia spełnienia zarówno zawodowego, jak i osobistego.

biura pośrednictwa pracy czy PEFRON). Niemniej jednak, analizując tendencję w całym okresie prowadzonych badań, można było dostrzec wśród respondentów tego pokolenia pewne osłabienie niektórych przekonań charakterystycznych dla przedstawicieli współczesnej kariery, takich jak dążenie do zachowania równowagi praca–życie (spadek z 85,7% do 61,4%), gotowość do zmiany pracy (zmniejszenie z 64,3% aż do 20,1%), mobilność geograficzna (z 43% do 24%), czy też konieczność ustawicznego kształcenia (zmiana z niemal 93% aż do 35%). Wy tłumaczeniem takich zmian wśród przedstawicieli pokolenia Y mogły być między innymi: trudna sytuacja na rynku pracy, obawa o utratę posiadanej pracy, dążenie do usamodzielnienia się, czy też mylne przeświadczenie o posiadaniu bardzo wysokich kompetencji, które, wykorzystywane w początkowym etapie kariery, rzekomo nie wymagają dalszego doksztalcania się. Dominującymi wzorami współczesnej kariery charakteryzującymi badanych przedstawicieli tego pokolenia była „kariera poszukiwacza”, „kariera bez granic” czy też „kariera proteuszowa”, realizowana w różnych organizacjach w kraju lub poza jego granicami. Młodzi przedstawiciele pokolenia Y czują się obywatelami Europy, są bardzo otwarci, mobilni (zawodowo, geograficznie i psychologicznie) i nie boją się ryzyka. Biegła znajomość języków obcych, szerokie kontakty i potrzeba nowych wyzwań sprzyjają realizacji przez nich powyższych wzorów kariery. W trakcie pogłębionych wywiadów przedstawiciele tego pokolenia wskazywali, że na początkowym etapie zatrudniania się, przy dążeniu do usamodzielnienia bardzo odpowiadał im wzór kariery tradycyjnej, tzw. „kariery kotwicy”. Poszukiwali więc pracy stabilnej, bezpiecznej i pozwalającej na w miarę godziwe warunki życia, lecz nie zapominali przy tym o cennej dla nich potrzebie zachowania równowagi praca–życie. Poniżej dwie krótkie wypowiedzi przedstawicieli pokolenia Y.

Aktualnie jestem zadowolona z własnej kariery zawodowej. Od momentu ukończenia studiów nie byłam osobą bezrobotną. Pracuję cały czas na umowę o pracę w jednej firmie. W szybkim czasie awansowałam na stanowisko kierownicze (Y.1).

Przebieg mojej kariery zawodowej wynika bardziej z okazji i możliwości z jakich mogłam skorzystać niż z zaplanowanej wcześniej ścieżki kariery i jej stanowczej realizacji. Z jednej strony zdałam się na tzw. „los” i propozycje z rynku pracy, a z drugiej umożliwiło mi to pracę w trzech różnych miejscach i zdobycie różnych doświadczeń, co w sumie ukształtowało moją pozycję zawodową... (Y. 2).

Ponadto wyniki badań wykazały wyraźną tendencję do kształtowania „tożsamości profesjonalnej” i gromadzenia „kompetencji przenośnych” szczególnie przez przedstawicieli pokolenia Y i częściowo X; natomiast reprezentanci najstarszego pokolenia zdecydowanie przejawiali dążenie do kształtowania tożsamości organizacyjnej.

Badania dotyczące podejścia do kariery zawodowej wśród najmłodszego pokolenia Z były prowadzone w okresie od 2016 do 2019 roku, gdy pierwsi przedstawiciele tego pokolenia wchodziłi na rynek pracy – badaniami objęto łącznie 154 respondentów, studentów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Jak wynika z tych badań, respondenci przejawiali przede wszystkim już współczesne podejście do kariery zawodowej, gdyż w zdecydowanej większości byli przygotowani do tego, iż realizowana przez nich kariera będzie zmienna, trudno przewidywalna, płynna czy wręcz epizodyczna. Przedstawiciele tego pokolenia wskazywali na gotowość dużego poświęcenia się i pełnego zaangażowania się w pracę, ale taką, która łączy się z ich zainteresowaniami i daje im poczucie odpowiedzialności i zadowolenia (91%). Szczególnie cenili sobie takie organizacje, które umożliwiały im rozwijanie kreatywności, zdobywanie nowych kompetencji i doświadczeń, czy też ciągłe uczenie się. Ważne w związku z tym jest dla nich szybkie dotarcie do informacji oraz rozwijanie „kompetencji wirtualnych” (korzystanie z Internetu, praca zdalna, budowanie relacji interpersonalnych online) jako istotnych czynników, ułatwiających kształtowanie rozwoju zawodowego. To najmłodsze pokolenie nie obawia się też częstych zmian pracodawcy, jest otwarte i mobilne zawodowo oraz przekonane, że zawsze znajdzie swoje miejsce na rynku pracy, jak nie w kraju, to za granicą⁸. Świadczyć to może o wysokiej ocenie własnego przeświadczenia o „zatrudnialności”⁹. Jako czynniki ważne w rozwoju swojej kariery przedstawiciele tego pokolenia wskazywali w kolejności: właściwe znajomości (79%), wsparcie najbliższych (66,5%) i własne predyspozycje i/lub preferencje (51,7%). Wymarzona dla nich praca to z jednej strony stwarzająca warunki do sprostania ciągłym wyzwaniom z perspektywą dalszego rozwoju, z drugiej zaś otwierająca szanse realizacji pasji i zainteresowań, a przy tym dająca możliwość zachowania równowagi praca–życie (90%). Przedstawiciele pokolenia Z, podobnie jak ich starsi koledzy, łączyli naukę z pracą, będąc już na drugim i trzecim roku studiów, gdyż wychodzili z założenia, że sam kapitał edukacyjny nie wystarcza do osiągnięcia sukcesu w karierze, ważny jest także kapitał doświadczenia i kapitał społeczny, który mogą pozyskać poprzez własną aktywność zawodową w trakcie studiów, przez działalność w organizacjach studenckich, wolontariat czy też staże i praktyki w kraju i za granicą. Zdecydowana większość uważała, że odpowiedzialność za rozwój kariery zawodowej powinna być wspólna, zarówno pracodawcy, jak i pracownika (72,7%). Ponadto niektórzy dostrzegali

⁸ Według wyników badania Global Millennial Survey 2018 aż 61% pracujących przedstawicieli pokolenia Z twierdzi, że jeśli tylko będzie miało taką możliwość, odejdzie z pracy w ciągu dwóch lat. (Zob. szerzej: Deloitte Global, 2018)

⁹ Początkowo pojęcie „zatrudnialności” (*employability*) rozpatrywane było w kontekście zjawiska bezrobocia i polityki rynku pracy, natomiast współcześnie często rozważane jest w aspekcie rozwoju kariery zawodowej realizowanej na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy i określane jako „potencjał kariery”, który definiowany jest jako zdolność jednostki do ciągłego utrzymania pracy lub do znalezienia takiej, która spełnia oczekiwania i aspiracje karierowe (Wiśniewska, 2015, s. 14; Świąg, 2014).

pozytywny wpływ na przebieg kariery innych podmiotów, a w szczególności biur karier i doradców zawodu, z których wsparcia chętnie korzystali (38%).

Badani przedstawiciele tego pokolenia w większości realizowali współczesne wzory karier, takie jak „kariera bez granic” i „kariera proteuszowa”, lub deklarowali ich realizację w przyszłości. Oto przykładowa wypowiedź przedstawiciela tego pokolenia, dotycząca subiektywnej oceny przebiegu kariery:

Swoją karierę rozpoczęłam bardzo wcześnie bo już w czasie studiów (działalność w organizacjach studenckich, praca na zlecenie czy później pół etatu). Dzięki temu od razu po ukończeniu studiów wyższych miałam zapewnioną pracę w zawodzie. Doświadczenia, które zdobyłam, pozwoliły mi poczuć się pewniej na rynku pracy i nie obawiam się utraty pracy, wiem, że szybko znajdę pracę, jeśli nie w kraju, to za granicą (Z. 1).

Duże zainteresowanie wśród nich wzbudziła też nowa forma organizacji pracy, określana mianem „cyfrowy nomada”¹⁰ – przynależna osobom, które dzięki nowym technologiom, dostępowi do Internetu oraz urządzeniom mobilnym decydują się pracować zdalnie, wykonując rozmaite zawody, które nie wymagają przebywania w określonym stałym miejscu i czasie. Większość „cyfrowych nomadów” to osoby dobrze wykształcone, zdolne i kreatywne, znające na profesjonalnym poziomie języki obce, dobrze zorganizowane i posiadające różnorodne doświadczenie. Ponadto przedstawiciele takiej kariery umieją szybko adaptować się do nowej rzeczywistości, chętnie dzielą się wiedzą, posiadanymi informacjami oraz pomysłami na życie. Z jednej strony dbają o swoją karierę i rozwój osobisty, z drugiej dążą do ciągłego poznawania nowych miejsc, wybierając przygodę, współpracę, poznawanie świata, niezależność.

Podsumowanie

W ciągu ostatniej dekady proces rozwoju kariery stał się jeszcze bardziej dynamiczny i złożony, niż miało to miejsce dotychczas. W związku z tym zmiany demograficzne, jakie obserwujemy nie tylko w Polsce, ale i na świecie, oraz towarzyszący im postępujący proces starzenia się społeczeństwa, wydłużenie długości życia i czasu aktywności zawodowej pracowników są dużym wyzwaniem zarówno dla organizacji, menedżerów, jak i doradców zawodu. Dynamiczne zmiany technologiczne, konieczność dostosowania się do świata „Idusty 4.0” wymusza na pracownikach, i to bez względu na przynależność pokoleniową, konieczność przekwalifikowania się kilka razy w ciągu swego życia zawodowego. Kluczowa w tym procesie będzie nie tylko rola pracowników ze starszych generacji (BB), ale też przedstawiciele

¹⁰ Do wykonywania pracy wystarczy im jedynie dostęp do Internetu, a cechami charakterystycznymi są też duża elastyczność w kontekście ustalania miejsca i godzin pracy oraz duża wolność wyboru stylu życia (Nash, Jarrahi, Sutherland, Phillips, 2018).

młodszych pokoleń, które, kończąc zasadniczy etap swojej kariery edukacyjnej, rozpoczynają aktywność na rynku pracy i tym samym konstruowanie swojej kariery zawodowej (pokolenie Z). W praktyce stosunkowo często spotykamy krzywdzące opinie o przedstawicielach najmłodszego pokolenia Y i Z, dotyczące ich braku pokory, lojalności, nieuznawania autorytetów czy wysokich oczekiwań finansowych. Są już podejmowane pewne działania zmieniające taki krzywdzący ich wizerunek, szczególnie poprzez eksponowanie ich dobrych stron i atutów, jakimi są: wysoki poziom wykształcenia, biegła znajomość języków obcych, wysoka sprawność technologiczna, zdolność do szybkiego opanowywania wszelkich nowych rzeczy, duża elastyczność zarówno w myśleniu, jak i działaniu oraz tolerancyjność. Jak wskazuje John Guziak, lider zespołu Deloitte „Human Capital Trends”, w praktyce obecnie funkcjonujących przedsiębiorstw podawane jest w wątpliwość dawne założenie, zgodnie z którym to wiek warunkował umiejętność zrozumienia potrzeb i wyzwań stojących przed pracownikami. Dzięki większej elastyczności kultury biznesowej nie tylko akceptowalne, ale i oczekiwane staje się obsadzanie kierowniczych stanowisk przedstawicielami młodego pokolenia. W związku z tym określenie skutecznych strategii zarządzania zespołami wielopokoleniowymi, tak by zaspokajały potrzeby zatrudnionych pracowników w różnym wieku, wymaga głębokiego poznania ich indywidualnych oczekiwań, co wiąże się z pozyskaniem pełnych informacji na temat ich zainteresowań, uznawanych wartości, preferencji oraz opinii.

Autorka w pełni zgadza się ze stanowiskiem Anny Wawrzonek, że celowe jest rozważenie szerokiego wsparcia poradniczego, ukierunkowanego przede wszystkim na wzmacnianie zespołów wielopokoleniowych i rozwijanie potencjału członków tych zespołów, szczególnie w obszarze kapitału profesjonalnego, na który składają się kapitały: osobisty, społeczny i decyzyjny (Wawrzonek, 2019, s. 143–145), oraz „kapitału przenośnego”, umożliwiającego zatrudnienie w różnych organizacjach. Poznanie preferencji i aspiracji przedstawicieli różnych pokoleń pracowników, ich postaw oraz poglądów na pracę i życie, a także związanych z tym potrzeb i oczekiwań, może znacznie ułatwić zarządzanie ludźmi w organizacji.

Badacze rynku pracy uważają, że różnice pokoleniowe powinny sprzyjać kreatywności, właściwym decyzjom, efektywnej i sprawnej działalności, ale jednocześnie ostrzegają, iż mogą być źródłem różnych konfliktów między współpracownikami. Aby temu zapobiec, wskazywane są szkolenia zarówno menedżerów, jak i pracowników w zakresie współpracy pokoleniowej, oraz zalecane treningi umiejętności rozwiązywania konfliktów międzypokoleniowych w miejscu pracy, by łatwiej osiągnąć trwałą solidarność pokoleniową. Systematyczne budowanie klimatu wzajemnego zrozumienia, zaufania, zaangażowania, szacunku i tolerancji, a także współdziałania, wzajemnej pomocy i współpracy to zadanie wszystkich członków zespołu wielopokoleniowego.

W związku z tym ważnym zadaniem doradcy zawodu dla zróżnicowanych wiekowo pracowników jest pomoc w zdiagnozowaniu podstawowych ich preferencji i predyspozycji do wykonywania różnych prac i zawodów, w przygotowaniu

dokumentów aplikacyjnych, określaniu mocnych i słabych stron czy przygotowaniu się do rozmowy kwalifikacyjnej. Wypowiedzi badanych wskazują, że o ile przedstawiciele młodszych pokoleń dobrze odnajdują się na współczesnym rynku pracy, o tyle ich starsi koledzy z pokolenia BB czy X napotykają jednak pewne trudności, a zatem wsparcie doradców zawodu może być dla tej grupy bardzo istotne. Dotyczyć ono może propozycji wzięcia udziału w tzw. „szkoleniach szytych na miarę”, zachęcania do szerokiego stosowania mentoringu (dzielenia się wiedzą i doświadczeniem), otwarcia się na tzw. mentoring odwrócony (pozwalający uczyć się od młodszych kolegów) i zrozumienia odmienności w stosowanych środkach komunikowania się.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, przedstawiciele pokolenia BB i X ze swoją cenną wiedzą, popartą doświadczeniem i mądrością życiową, mogą odgrywać rolę nauczyciela, mentora czy osoby odpowiedzialnej za proces adaptacji społeczno-zawodowej w stosunku do młodszych pokoleń. Szczególnie ważne byłoby tu dostosowanie systemu komunikacji do współpracujących ze sobą pokoleń pracowników, upowszechnienie szkoleń dla starszych pracowników dotyczących korzystania z nowoczesnych sposobów komunikacji i techniki cyfrowej, pozwalające na rozwijanie ich kompetencji wirtualnych.

Do zwiększenia zaangażowania pracowników z pokolenia Y należy dążyć nieco inaczej, raczej poprzez właściwe ich motywowanie, a w szczególności: udzielanie im wsparcia w zakresie szkoleń i rozwoju, upowszechnienie komunikacji przez elektroniczne media, przekazywanie szybkiej informacji zwrotnej o wynikach pracy, kierowanie się w polityce awansowania posiadanymi przez nich kwalifikacjami i zdolnościami, umożliwienie im zachowania równowagi praca-życie. Jest to pokolenie, które stara się oddzielać cele zawodowe i życiowe, szukając poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji również poza pracą. Od przełożonych oczekuje więc tworzenia wizji atrakcyjnej ścieżki rozwoju zawodowego, stałej stymulacji i szybkiej gratyfikacji.

Natomiast najmłodsze pokolenie Z ze względu na swoją specyfikę wymaga szkolenia w zakresie podstawowych umiejętności, takich jak prowadzenie korespondencji czy korzystanie ze źródeł książkowych, a nie tylko z Internetu; opanowania elastycznych rozwiązań w zakresie organizacji czasu pracy czy też zwiększenia swobody w miejscu wykonywania czynności zawodowych (zezwoleń na wykonywanie prywatnych rozmów telefonicznych, przeglądanie poczty itp.). Pokolenie Z uważane jest za towarzyskie i otwarte na poznawanie i wykorzystywanie nowych technologii, jednakże szczególnie ważna jest dla jego przedstawicieli możliwość swobodnego wyrażania swoich opinii, generowania pomysłów i uzyskania szybkiej informacji zwrotnej.

Prezentowane badania pozwalają także na sformułowanie pewnych postulatów adresowanych do pracodawców, którzy powinni mieć świadomość zarówno istnienia dużego zróżnicowania przedstawicieli poszczególnych pokoleń, jak i tego, że traktowanie wszystkich według tego samego schematu może być bardzo

krzywdzące i stanowić źródło niepotrzebnych konfliktów w środowisku pracy. Istotna jest więc z ich strony elastyczność w doborze właściwych narzędzi motywowania do pracy, stosowanie odpowiednich stylów przywództwa, komunikacji i podejścia do rozwoju zawodowego dostosowanego do zróżnicowanych wiekowo pracowników. Powyższe działania powinny sprzyjać osiągnięciu wielu korzyści, takich jak międzypokoleniowy transfer wiedzy i doświadczenia, wzrost zaangażowania pracowników, innowacyjność i konkurencyjność organizacji.

Bibliografia

- Arthur, M. B. (1994). *The boundaryless career: A new perspective for organizational principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Bańka, A. (2000). Psychologia pracy. W: J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*. T. 3 (s. 283–320). Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Barley, S. R. (1989). Careers, identities, and institutions: The legacy of the Chicago School of Sociology. W: M. B. Arthur, D. T. Hall, B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (s. 41–65). Cambridge: Cambridge University Press.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125–138. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.002>
- Bilon, A. (2013). Współczesne tendencje w badaniach poradnictwa kariery / Career counselling: Current trends in research and theory. *Studia Poradotwórcze / Journal of Counselling*, 2, 42–63 / 217–236. <https://doi.org/10.34862/sp.2013.2>
- Bohdziewicz, P. (2008). *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie informatyków)*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Bohdziewicz, P. (2012). Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej konkurencyjności na współczesnym rynku pracy. W: T. Listwan, M. Stor (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim. Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne* (s. 293–303). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego. Pobrane z: https://www.dbc.wroc.pl/Content/17238/Bohdziewicz_Koncepcja_Kapitalu_Kariery_Zawodowej_Jako_Wyznacznika_2012.pdf
- Bohdziewicz, P. (2014). *Współczesne kariery zawodowe: od modelu biurokratycznego do przedsiębiorczego*. W: Z. Antczak, S. Borkowska (red.), *Przyszłość zarządzania zasobami ludzkimi. Dylematy i wyzwania* (s. 101–108). Warszawa: Difin.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4–18. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.002>
- Deloitte Global. (2018). *2018 Deloitte millennial survey: Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0*. Pobrane z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>
- Deloitte Global. (2020). *The Deloitte Global millennial survey 2020. Resilient generations hold the key to creating a "better normal"*. Pobrane z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2020-millennial-survey.pdf>

- Domecka, M., Mrozowski, A. (2008). Robotnicy i ludzie biznesu. Wzory karier zawodowych a zmiana społeczna w Polsce. *Przegląd Socjologii Jakościowej*, 4(1), 136–155.
- Doyle, M. (2017). *Multigenerational and diverse talent management for a workforce of the future*. Pobrane 13 sierpnia 2020 z: <http://acceleratecapetown.co.za/wp/wp-content/uploads/2017/02/Talent-Management-for-a-Multi-Generational-Workforce.pdf>
- Główny Urząd Statystyczny (2019a). *Informacja o sytuacji społeczno – gospodarczej kraju w 2018 roku*. Warszawa: GUS. Pobrane z: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/inne-opracowania/informacje-o-sytuacji-spoleczno-gospodarczej/informacja-o-sytuacji-spoleczno-gospodarczej-kraju-w-2018-r-,1,80.html>
- Główny Urząd Statystyczny (2019b). *Rocznik Demograficzny*. Warszawa: GUS. Pobrane z: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-demograficzny-2019,3,13.html>
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., Godshal, V. M. (2000). *Career management*. Fort Worth, TX: The Dryden Press.
- Herr, E. L., Cramer, S.H. (2001). *Planowanie kariery zawodowej* (cz. 1, tłum. E. Nowowiejska-Kubów). Warszawa: Krajowy Urząd Pracy. Pobrane z: http://wupszczecin.home.pl/poradnik_gci/5_zeszyty_informacyjno_metodyczne/zeszyt_15.pdf
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources, Inc.
- Lanthaler, W., Zugmann, J. (2000). *Akcja Ja, nowy sposób myślenia o karierze* (tłum. G. Strzelecka). Warszawa: Twigger.
- Lipka, A., Waszczak, S. (2017). *Funkcjonowanie kreatywnych zespołów w kontekście stereotypizacji generacyjnej jako ryzyko w obszarze HR*. Warszawa: CeDeWu.
- Mayo, A. (2002). *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników* (tłum. L. Klin). Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Miś, A. (2007). *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Nash, C., Jarrahi, M. H., Sutherland, W., Phillips, G. (2018). Digital nomads beyond the buzzword: Defining digital nomadic work and use of digital technologies. W: G. Chowdhury, J. McLeod, V. Gillet, P. Willett (Eds.), *Transforming digital worlds. iConference 2018. Lecture notes in computer science* (s. 207–217). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-78105-1_25
- Rogozińska-Pawelczyk, A. (red.). (2014). *Pokolenia w miejscu pracy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Savickas, M. L. (2003). Advancing the career counseling profession: Objectives and strategies for the next decade. *The Career Development Quarterly*, 52(1), 87–96. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.2003.tb00631.x>
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J-P., Duarte, M. E., Guichard, J., ... van Vianen, A. E. M. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239–250. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.04.004>
- Smolbik-Jęczmień, A. (2017). *Kształtowanie własnej kariery zawodowej w kontekście wielopokoleniowości*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.

- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457–484. <https://doi.org/10.1177/014920639902500308>
- Sullivan, S. E., Emerson, R. (2000). *Recommendations for successfully navigating the boundaryless career: From theory to practice*. Paper presented at the Annual Conference of the Midwest Academy of Management, Chicago. Paper presented at the Midwest Academy of Management Annual Meeting, 30 March–1 April, Chicago.
- Sullivan, S. E., Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19–29. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.001>
- Świgoń, M. (2014). Potencjał kariery studentów kierunków i specjalności informatologicznych. *Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja*, 17(2), 79–90. Pobrane z: <https://kwartalniktce.edu.pl/ojs/index.php/tce/article/view/31>
- Tulgan, B. (2009). *Not everyone gets a trophy: how to manage generation Y*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wawrzonek, A. (2019). Potrzeba poradniczego wsparcia w wielopokoleniowych zespołach pracowniczych / The need for counselling support in multigenerational working teams. *Studia Poradcoznawcze / Journal of Counsellogy*, 8, 134–156 / 351–372. <https://doi.org/10.34862/sp.2019.7>
- Weroniczak, L. (2010). Człowiek w obliczu szybko dokonujących się zmian. W: J. Majerowska (red.), *Bo życie to nieustanny rozwój. Poradnik* (s. 40–42). Poznań: Edustacja.pl.
- Więcek-Janka, E. (2018). Dlaczego w Polsce tak rzadko sukcesy w firmach rodzinnych przebiegają pomyślnie: Rzecz o generacjach BB, X, Y, Z. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19(7), 23–40.
- Wiktorowicz, J., Warwas, I., Kuba, M., Staszewska, E., Woszczyk, P., Stankiewicz, A., Kliombka-Jarzyna J. (2016). *Pokolenia – co się zmienia? Kompendium zarządzania multigeneracyjnego*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer.
- Wiśniewska, S. (2015). Zatrudnialność: pojęcie, wymiary, determinanty. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty*, 35(1), 11–24. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0009.4583>
- Woszczyk, P., Gawron, M. (2014). Nowe trendy, stare przyzwyczajenia. Zarządzanie międzypokoleniowe w polskich przedsiębiorstwach. *Zarządzanie Zasobami Ludzkim*, (5), 81–97.