

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

248

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 1. Problemy zarządczo-ekonomiczne



Redaktorzy naukowi
Tadeusz Listwan
Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Stanisława Borkowska, Halina Czubasiewicz,
Beata Jamka, Zdzisława Janowska, Marta Juchnowicz, Tadeusz Listwan,
Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pochtowski, Czesław Sikorski,
Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Jan Szambelańczyk, Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redakcja techniczna i korekta: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-296-3

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Funkcja personalna w nowych warunkach organizacyjnych

Zbigniew Antczak: Pojęcie elastyczności i jego paradygmatyczna recepcja (rozważania epistemologiczno-eksploracyjne).....	15
Ewa Głuszek: Wpływ wizerunku lidera na reputację przedsiębiorstwa.....	25
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji z wykorzystaniem metody analizy sieci społecznych (Social Network Analysis)	34
Zdzisław Jasiński: Przystosowywanie zespołów pracowniczych do zmieniających się warunków pracy.....	46
Anna Jawor-Joniewicz: Ku elastyczności zarządzania zasobami ludzkimi? Wybrane rozwiązania stosowane przez uczestników konkursu lider ZZZL w latach 2001-2011.....	52
Joanna Jończyk: Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w publicznych szpitalach	63
Elżbieta Kowalczyk: <i>I-deals</i> jako przejaw elastyczności w budowaniu relacji pracownik–pracodawca	73
Jerzy Niemczyk: Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych.....	87
Lukasz Sienkiewicz: Wiedzochłonność usług a elastyczność zarządzania kompetencjami pracowników	95
Beata Skowron-Mielnik: Modelowanie elastycznej organizacji pracy	107
Janusz Strużyna: Zderzenie myślenia sieciowego z praktykami ZZZL	118
Łukasz Sułkowski: Elastyczność zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach	128
Weronika Toszewska: Wybrane zagadnienia zarządzania kapitałem ludzkim w opinii pracowników przedsiębiorstwa Poczta Polska SA.....	135

Część 2. Elastyczne zatrudnianie i zmiana struktury społeczno-demograficznej pracowników

Joanna Cewińska: <i>Freelancing</i> a zarządzanie kapitałem ludzkim	149
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania. szanse i zagrożenia	158

Wacław Jarmolowicz, Michał Pilc: Struktura społeczno-demograficzna zatrudnionych w ramach form elastycznych w Polsce i Unii Europejskiej ...	168
Tomasz Sapeta: Wykorzystanie audytu personelu w uelastycznieniu zatrudnienia.....	180
Małgorzata Striker: Determinanty uelastycznienia zatrudnienia personelu medycznego w Polsce.....	189

Część 3. Motywowanie, wynagradzanie i ocenianie pracowników

Agata Borowska-Pietrzak: Elastyczność systemu okresowego ocen pracowników za pomocą badania opinii pracowniczej – wyniki empiryczne	201
Urszula Feliniak: Elastyczne systemy wynagrodzeń w zarządzaniu współczesnymi organizacjami.....	212
Marta Juchnowicz: Efektywne sposoby poprawy elastyczności wynagrodzeń.....	223
Marek Kalinowski: Skuteczność systemów wynagradzania w kontekście determinant dotyczących pracobiorców	231
Tomasz Kawka: Uelastycznienie kształtowania wynagrodzeń w organizacji	241
Magdalena Majowska: Typy i źródła nacisków instytucjonalnych na rozwiązania płacowe w organizacji.....	250
Katarzyna Półtoraczyk: Systemy motywowania w branży ubezpieczeniowej	261
Zofia Sekuła: Motywowanie pracowników w małych firmach.....	270
Wojciech Ulrych: Przeszłość i terażniejszość oceniania pracowników	281

Część 4. Doskonalenie i rozwój kadr

Piotr Bohdziewicz: Koncepcja kapitału kariery zawodowej jako wyznacznika indywidualnej zatrudnialności na współczesnym rynku pracy.....	293
Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo: Rozwój pracowników a innowacyjność i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw.....	304
Alicja Miś: Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego.....	317
Łukasz Panfil: Model wspierania rozwoju talentów sportowych w procesie zarządzania nimi – badania pilotażowe	326
Adam Suchodolski: Czynniki wpływające na wytyczanie kierunków rozwoju pracowników w organizacji.....	337
Katarzyna Tracz-Krupa: Wytyczne Unii Europejskiej dla rozwoju kapitału ludzkiego.....	344

Część 5. Międzykulturowa i społeczna różnorodność a praktyki personalne

Beata Buchelt: Sukces czy porażka procesu repatriacji? Praktyki międzynarodowych organizacji działających w Polsce	355
Magdalena Dunikowska: Różnorodność w zarządzaniu zasobami ludzkimi	365
Beata Jamka: Model biznesowy zarządzania różnorodnością jako podstawa aktywacji potencjału zawodowego kobiet	374
Piotr Mrówczyński: Zarządzanie różnorodnością wynikiem zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi	384
Joanna Mróz: Gender a elastyczność organizacji	393
Sylwia Przytuła: Ekspatriant – elastyczny pracownik międzynarodowy	402
Barbara Sajkiewicz: Amerykańskie i japońskie motywowanie do innowacyjności	415
Marzena Stor: Międzykulturowe uwarunkowania elastyczności systemu oceniania pracowników w korporacjach międzynarodowych	423
Czesław Zajac: Kulturowe problemy zarządzania zasobami ludzkimi w międzynarodowych grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych	438

Summaries

Part 1. Personal function in new organizational conditions

Zbigniew Antczak: Flexibility and its paradigm's reception (exploration-epistemological reflections).....	24
Ewa Gluszek: The effects of CEO image on corporate reputation.....	33
Władysław Hydzik, Dagmara Lewicka: Using Social network analysis for the human resource management in knowledge-based organizations	45
Zdzisław Jasiński: Staff teams adaptation to a changing work environment..	51
Anna Jawor-Joniewicz: Towards flexibility of Human Resources Management? Chosen solutions used by the participants of HRM Leader Competition in the years 2001-2011	62
Joanna Jończyk: Changes in human resource management in public hospitals	72
Elżbieta Kowalczyk: I-deals as a symptom of flexibility in the building of employee-employer's relation	86
Jerzy Niemczyk: Management in inter-organizational networks	94
Łukasz Sienkiewicz: Knowledge intensity of services and flexibility of employees' competence management.....	106
Beata Skowron-Mielnik: Assumptions of modelling flexible work organization.....	117
Janusz Strużyna: Impact of networking thinking on HRM practices.....	127

Łukasz Sułkowski: Flexibility of human resource management in Polish hospitals.....	134
Weronika Toszewska: Selected issues of human capital management in the opinion of the employee of Poczta Polska SA.....	145

Part 2. Flexible employment and the change of socio-demographic structure of employees

Joanna Cewińska: Freelancing – implications for human capital management	157
Zdzisława Janowska, Zdzisław Chmal: Flexible forms of employment and remuneration. Opportunities and threats.....	167
Wacław Jarmolowicz, Michał Pilec: The socio-demographic structure of flexibly employed in Poland and in other European Union countries	179
Tomasz Sapeta: Using personnel audit in improving the flexibility of employment	188
Małgorzata Striker: Determinants of flexible working of health professionals in Poland	198

Part 3. Motivation, remuneration and evaluation of employees

Agata Borowska-Pietrzak: Flexibility of periodic system of employees' evaluation with the use of employee opinion poll – empirical results.....	211
Urszula Feliniak: Flexible remuneration systems in modern organizations management.....	222
Marta Juchnowicz: Effective methods for improvement of flexibility of wages	230
Marek Kalinowski: Effectiveness of remuneration systems in the context of determinants concerning employees.....	240
Tomasz Kawka: Making the salary shaping in an organization flexible.....	249
Magdalena Majowska: The role of the institutional context in making compensation choices	260
Katarzyna Półtoraczyk: Motivation systems in insurance industry.....	269
Zofia Sekuła: Motivating employees in small companies	280
Wojciech Ulrych: Past and presence of performance appraisal	290

Part 4. Improvement and personnel development

Piotr Bohdziewicz: The concept of professional career capital as a determinant of personal competitiveness on the modern labour market	303
---	-----

Barbara Kożuch, Bogusław Plawgo: Innovation and competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) as a consequence human resources development.....	316
Alicja Miś: Nontraditional career – alternative patterns of occupational engagement.....	325
Łukasz Panfil: The model of supporting the development of sport talents in the process of talent management – pilot studies	336
Adam Suchodolski: Factors influencing the directions of employee development in the organization	343
Katarzyna Tracz-Krupa: European Union guidelines for development of human capital.....	352

Part 5. Cross-cultural and social diversity vs. personnel practices

Beata Buchelt: Success or failure of a repatriation process? Practices of international corporations which operate in Poland.....	364
Magdalena Dunikowska: Human Resource Management and Diversity.....	373
Beata Jamka: Managing diversity business model as a basis for women's work potential activation	383
Piotr Mrówczyński: Diversity management as a result of changes in human resource management	392
Joanna Mróz: Gender and flexibility of organization	401
Sylwia Przytuła: Expatriant – flexible international employee.....	414
Barbara Sajkiewicz: American and Japanese motivating for innovativeness	422
Marzena Stor: Cross-cultural determinants for flexibility of employee performance appraisal system in multinational companies	437
Czesław Zajac: Cultural problems of human resources management in international capital groups in the light of empirical studies	448

Piotr Bohdziewicz

Uniwersytet Łódzki

KONCEPCJA KAPITAŁU KARIERY ZAWODOWEJ JAKO WYZNACZNIKA INDYWIDUALNEJ KONKURENCYJNOŚCI NA WSPÓŁCZESNYM RYNKU PRACY

Streszczenie: Czynnikiem decydującym o sukcesie we współczesnej karierze zawodowej jest budowanie przez jednostkę osobistej zatrudnialności, czyli atrakcyjności na zawodowym rynku pracy. Jej poziom jest wyznaczany przez zawartość i jakość charakteryzującego jednostkę kapitału kariery zawodowej. W artykule przedstawiono koncepcję kapitału kariery zawodowej, nawiązującą do najważniejszych teorii ekonomicznych i socjologicznych w tym zakresie, a także uwzględniającą wyniki badania empirycznego polskich pracowników wiedzy. W proponowanym ujęciu w skład indywidualnego kapitału kariery zawodowej wchodzi: genotypowe cechy osobowości zawodowej jednostki, *habitus* będący strukturą mentalną ukształtowaną na drodze socjalizacyjnej, zasoby kapitałów informacyjnego i społecznego oraz zbiór umiejętności pośredniczących w procesach ich kumulowania i użytkowania.

Słowa kluczowe: rynek pracy, pracownicy wiedzy, kariera bez granic, kapitał kariery, osobista zatrudnialność.

1. Wstęp

Wielkie fale przemian, zapoczątkowane w latach osiemdziesiątych ubiegłego stulecia, a wydatnie przyspieszające w początkach XXI w., powodują we współczesnych systemach gospodarczych narastanie konkurencji o wymiarze globalnym oraz kształtowanie się struktur gospodarki opartej na wiedzy. Procesy te wywołują dynamiczne transformacje rynków pracy, szczególnie głęboko przebudowując dotychczasowe modele i formy realizowania karier zawodowych [Baruch 2006].

Podstawą tradycyjnej kariery zawodowej był psychologiczny kontrakt zatrudnienia typu relacyjnego (zaangażowanie pracownicze w zamian za ofertę długoterminowego zatrudnienia). Czynił on z pracodawcy główny podmiot decydujący o kształcie i dynamice rozwoju indywidualnej kariery pracowników. Trajektoria jej przebiegu zamykała się w wewnętrznej przestrzeni jednej lub niewielu organizacji i charakteryzowała się linearnością oraz względną przewidywalnością, a zasadnicze mechanizmy jej rozwoju oraz parametry określające osiągnięty indywidualny sukces

karierowy były wprost zależne od manifestowanej przez pracownika postawy lojalności wobec zatrudniającej go organizacji.

Współcześnie jednak większość organizacji nie jest już w stanie wywiązywać się z tradycyjnie uformowanego relacyjnego kontraktu zatrudnienia. Kształtują się natomiast nowe zasady kontraktowe o profilu transakcyjnym (zaangażowanie pracownicze w zamian za organizacyjne wspieranie rozwoju indywidualnych kompetencji zawodowych). W tej nowej jakościowo sytuacji poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia pracownik jest zmuszony kreować dla siebie samodzielnie i na własną odpowiedzialność. Coraz częściej buduje on swoją tożsamość jako właściciela określonego kapitału kompetencji zawodowych [Sullivan, Emerson 2000].

Tak więc współcześnie zanikający biurokratyczny paradygmat realizacyjny kariery zawodowej coraz częściej zastępowany jest przez paradygmat przedsiębiorczy, czyniący z jednostki główny podmiot zarządzający własną karierą zawodową [Bohdziewicz 2009, s. 142]. Szeroki zewnętrzny rynek pracy staje się coraz istotniejszym tłem dla rozwoju współczesnych karier zawodowych [Cappelli 1999].

W kontekście przeobrażeń modelowych struktur karier zawodowych, a zwłaszcza dynamicznego rozwoju karier wpisujących się w ramy paradygmatu przedsiębiorczego, istotnym problemem staje się identyfikowanie najważniejszych czynników indywidualnego sukcesu karierowego. Wśród owych wyznaczników można wyodrębnić te, które charakteryzują jednostkę, a nie sytuację, w jakiej prowadzi ona swoje działania, i są zbiorem jej istotnych walorów. Stanowią one indywidualny kapitał kariery zawodowej.

Jakie bliżej zdefiniowane elementy składowe konstytuują indywidualny kapitał kariery zawodowej w gospodarce opartej na wiedzy? Udzielenie odpowiedzi na to pytanie stanowi cel niniejszego artykułu. Uwzględniając różne teorie ekonomiczne i socjologiczne w tym zakresie, a także wnioski formułowane na podstawie doniesień badawczych, zamierzam przedstawić własną koncepcję indywidualnego kapitału kariery zawodowej jako czynnika określającego szanse jednostki na współczesnym konkurencyjnym rynku pracy.

2. Najważniejsze wyznaczniki indywidualnego sukcesu (kariery)

Kariery zawodowe przebiegające na zewnętrznych rynkach pracy charakteryzują się wysokim stopniem nieprzewidywalności, wymagają zatem ze strony ich realizatorów stałych działań autokontrolnych. Do najważniejszych warunków umożliwiających jednostce efektywne realizowanie kariery zawodowej na takim właśnie rynku pracy należą:

- posiadanie indywidualnej zdolności do bycia zatrudnionym (*employability*), tworzonej na bazie kompetencji zawodowych (zwłaszcza o charakterze przenośnym) jednostki, stopnia jej włączenia się w struktury zawodowych i społecznych sieci kontaktów, a także umiejętności autopromocyjnych na zewnętrznym rynku pracy,

– posiadanie spójnej tożsamości profesjonalnej, wynikającej z ciągłości wcześniejszych praktycznych doświadczeń zawodowych [O'Mahony, Bechky 2006].

Istnieje wiele teorii kariery zawodowej stanowiących konceptualne konstrukcje zmierzające do eksplanacyjno-interpretacyjnego przedstawienia najważniejszych aspektów, wymiarów i mechanizmów tego zjawiska. Można zatem, oprócz różnych teorii kariery zawodowej o proveniencji wyraźnie psychologicznej, wyodrębnić koncepcje o profilu socjologicznym oraz ekonomicznym.

Niektóre z teorii ekonomicznych wyjaśniających zjawiska zachodzące na współczesnym rynku pracy odnoszą się pod wieloma względami do problematyki karier zawodowych. Do takich koncepcji należy m.in. teoria zawodowych rynków pracy B. Lutza i W. Sengenberga [1974], a także teoria dualnego rynku pracy P. Doeringera i M. Piore'a [1971]. Na podstawie tej ostatniej wyodrębnia się rynkowy segment pierwotny, obejmujący atrakcyjne płacowo i stabilne miejsca pracy, z dużymi możliwościami rozwoju zawodowego i awansu stanowiskowego, oraz rynkowy segment wtórny, z miejscami pracy charakteryzującymi się przeciwnymi cechami.

Wiele zjawisk mających miejsce na współczesnym rynku pracy próbuje wyjaśnić teoria kapitału ludzkiego, której zręby zostały sformułowane na początku lat siedemdziesiątych minionego wieku przez G.S. Beckera. Teoria ta zakłada, że wartość indywidualnego kapitału ludzkiego pozostaje w odwrotnej korelacji z dyskryminowaniem jednostki na rynku pracy (w zakresie poziomu płacy, stabilności zatrudnienia, możliwości awansowania itp.). Kapitał ludzki w każdym przypadku tworzony jest indywidualnie, na drodze podejmowanych w tym celu inwestycji. Stanowią go przyswojone przez jednostkę zasoby wiedzy, umiejętności zawodowych i skumulowanych doświadczeń profesjonalnych [Becker 1990, s. 22 i nast.].

Człowiek podejmujący działania gospodarcze, uzbrojony w tak rozumiany kapitał ludzki, może być kreatorem wartości o wymiarze ekonomicznym. Relacja wymiany charakteryzująca stosunki jednostki z otoczeniem społecznym sprawia, że kapitał ludzki będący w jej posiadaniu może stanowić dla niej źródło korzyści o wymiarze ekonomicznym (zatrudnienie, dochód) oraz o wymiarze psychologicznym (subiektywne poczucie samorealizacji życiowej oraz zawodowej).

Jednostka jako nosiciel kapitału ludzkiego jest wyłącznym i suwerennym jego właścicielem. Kapitał ten ma zatem walor niezbywalności i nie podlega cyrkulacji typu własnościowego.

Becker rozpatruje pojęcie kapitału ludzkiego dwuwarstwowo, wyróżniając:

- kapitał ludzki ogólny, pozyskiwany przez jednostkę w ramach edukacji; powiększaniem tego rodzaju kapitału zainteresowany jest przede wszystkim pracownik, bowiem jego indywidualnie posiadany zasób może być wykorzystywany w różnych okolicznościach i sytuacjach zawodowych;
- kapitał ludzki specyficzny, kształtujący się w trakcie wykonywania przez jednostkę konkretnych zajęć o jednoznacznie zdefiniowanych treściach i odpowiadający specyficie określonej organizacji; zasobem pracowniczego kapitału specyficznego zainteresowany jest przede wszystkim pracodawca, o ile zachodzi

kompatybilność jego struktury wobec kompetencyjnych potrzeb organizacji [Becker 1992].

Pojęcie kapitału ludzkiego uzyskuje swój pełny sens pod warunkiem istnienia rynku pracy jako zobiektywizowanej formy konfrontowania z jednej strony indywidualnych dążeń i aspiracji życiowych, w tym także zawodowych, a z drugiej – tego, co jednostka ma do zaoferowania w sferze różnych aspektów własnego kapitału wiedzy i umiejętności. Rynek pracy jest zatem przestrzenią, w której odbywa się konkurencja między jednostkami, prowadząca w rezultacie do alokacji właściwych im zasobów kapitału ludzkiego, co w konsekwencji wyznacza miejsce jednostki w różnych strukturach i hierarchiach społecznych.

Autorem jednej ze współczesnych socjologicznych koncepcji kariery (rozumianej w sensie ogólnym, niekoniecznie zawężonym do obszaru zawodowego) jest P. Bourdieu. Koncepcja ta nawiązuje do idei kapitału ludzkiego jako zasadniczego wyznacznika pozycji jednostki w polu społecznym. Istotnym warunkiem odnoszenia sukcesu przez jednostkę działającą w określonym polu kariery jest posiadanie przez nią odpowiedniego zasobu kapitałowego. Struktura wewnętrzna tego kapitału oraz jego wielkość powinny być adekwatne do wymagań danego pola. Aby zatem zdobyć, utrzymać oraz umacniać własną pozycję w polu kariery, należy dysponować odpowiednio ukształtowanym indywidualnym portfelem kapitału kariery. P. Bourdieu [1986, s. 241-258] wyodrębnia w strukturze indywidualnie posiadanego kapitału ludzkiego następujące jego rodzaje:

a) kapitał ekonomiczny (*economic capital*), czyli zasoby materialne i finansowe jednostki, składające się z części zakumulowanej pochodzącej z dochodów osiągniętych we wcześniejszych okresach oraz z dochodu bieżącego, a także przewidywanego dla przyszłych okresów;

b) kapitał społeczny (*social capital*), oznaczający sieć znajomości i kontaktów społecznych, dzięki której jednostka uzyskuje dostęp do zasobów informacyjnych oraz zasobów wsparcia w sytuacjach dla niej kryzysowych; jest to sieć konstruowana przez jednostkę na bazie jej relacji osobistych (rodzinnych i towarzyskich) oraz zawodowych, tworzywem kapitału społecznego są zatem interakcje społeczne;

c) kapitał kulturowy (*cultural capital*), stanowiący zasoby różnorodnych kompetencji jednostki określające możliwości jej uczestnictwa w życiu społecznym, w tym m.in. realizację kariery. Wśród tak rozumianego kapitału kulturowego wyróżnia się następujące formy:

- kapitał inkorporowany przez jednostkę (*embodied capital*), zawierający indywidualne zasoby rzeczywistej wiedzy i umiejętności, nabyte w procesach działania i związanym z nimi kumulowaniu praktycznych doświadczeń, a także w toku instytucjonalnej edukacji, podejmowanego samokształcenia, realizacji osobistych zainteresowań, uczestnictwa w kulturze itp.; ten rodzaj zasobów określany jest niekiedy mianem kapitału informacyjnego (*informational capital*);
- kapitał zobiektywizowany (*objectified capital*), uprzedmiotowiony w postaci zmaterializowanych dóbr kultury posiadanych przez jednostkę;

- kapitał zinstytucjonalizowany (*institutionalised capital*), oznaczający certyfikaty potwierdzające uzyskane tytuły i stopnie zawodowe oraz akademickie, formalne uprawnienia umożliwiające uprawianie określonego zawodu itp.

Zasoby kapitału ekonomicznego, społecznego i kulturowego będące w posiadaniu jednostki co do zakresu i struktury podlegają ocenianiu przez inne jednostki działające w ramach danego pola kariery. W rezultacie buduje się odpowiedni poziom renomy i reputacji jednostki, a to z kolei otwiera przed nią szanse na zajęcie stosownej pozycji w polu kariery, w tym kariery zawodowej [Iellatchitch, Mayrhofer, Meyer 2001].

W strukturze kapitału kulturowego jednostki obok warstwy „własnej”, będącej rezultatem aktywności jednostki, P. Bourdieu wyróżnił także jego poziom bardziej fundamentalny. Jest to *habitus* podstawowy, który wyraża w istocie jej „odziedziczone” wyposażenie społeczno-kulturowe i kształtuje się pod wpływem procesów socjalizacji pierwotnej. *Habitus* jest kategorią ewoluującą, rozwijającą się również pod wpływem socjalizacji wtórnej (kumulatywny wpływ nowych doświadczeń, sytuacji i środowiskowych kontekstów życiowej aktywności jednostki). Jest to struktura mentalna reagująca na wyzwania płynące z pola społecznego i zarazem generująca działania jednostki. Stanowi on konglomerat schematów kognitywno-emocjonalnych, limitujących możliwości działania indywidualnego, oraz schematów aksjologicznych i aspiracyjno-motywacyjnych, wyznaczających w sposób ogólny ukierunkowanie podejmowanej przez jednostkę aktywności [Bourdieu 2004, s. 191]. W. Mayrhofer i in. [2004] wyeksponowali cztery istotne cechy, na których bazuje definicyjna konstrukcja pojęcia habitusu: nieświadomość, stabilność, inkorporowanie cech środowiska społecznego oraz strategię osiągania celów.

W ramach ogólnego habitusu jednostki można wyróżnić płaszczyznę zawierającą takie uwewnętrznione dyspozycje, schematy percepcji, myślenia, oceniania i działania, które ramowo nakreślają indywidualną wizję kariery zawodowej, czyli tzw. *habitus* kariery (*career habitus*). Jego zręby kształtują się na etapie socjalizacji pierwotnej: tworzą się wówczas m.in. przekonania dotyczące sił sprawczych osiągnięć życiowych. Z kolei na etapie socjalizacji wtórnej kształtują się dalsze elementy jednostkowego habitusu kariery, a wśród nich aspiracje i preferencje karierowe, a zatem ogólne cele, do których jednostka chce zmierzać w swojej karierze zawodowej, oraz wartościowanie dróg i sposobów ich osiągania. Jak podkreślają W. Mayrhofer i in. [2002], *habitus* kariery stanowi krytyczny element dla pełnego zrozumienia procesu formowania się i trwania kariery zawodowej.

Współczesne koncepcje kariery zawodowej, oparte na paradygmacie indywidualnej odpowiedzialności za jej przebieg, również silnie eksponują znaczenie kapitału kariery. Jedną z ich jest koncepcja kariery inteligentnej [Arthur, Claman, DeFillippi 1995]. Koncentruje się ona na zasobach kompetencyjnych niezbędnych jednostce do w pełni autonomicznego „nawigowania” karierą w warunkach transakcyjnego kontraktu zatrudnienia. Wymienieni autorzy wyróżnili trzy rodzaje takich kompetencji:

- *know why*: tożsamość jednostki, jej struktury motywacyjne, zainteresowania, system uznawanych wartości,

- *know how*: indywidualny kapitał wiedzy i umiejętności niezbędnych do efektywnego angażowania się w realizację ról i zadań zawodowych,
- *know whom*: indywidualny kapitał społeczny, sieć relacji społecznych i zawodowych jednostki budowana w ramach różnorodnych dotychczasowych sytuacji życiowych, w tym zwłaszcza związanych z pracą zawodową i przebiegiem dotychczasowej kariery.

Do powyższych kompetencyjnych wyznaczników sukcesu kariery C. Jones i R.J. DeFillippi [1996] wkrótce dodali jeszcze następujące:

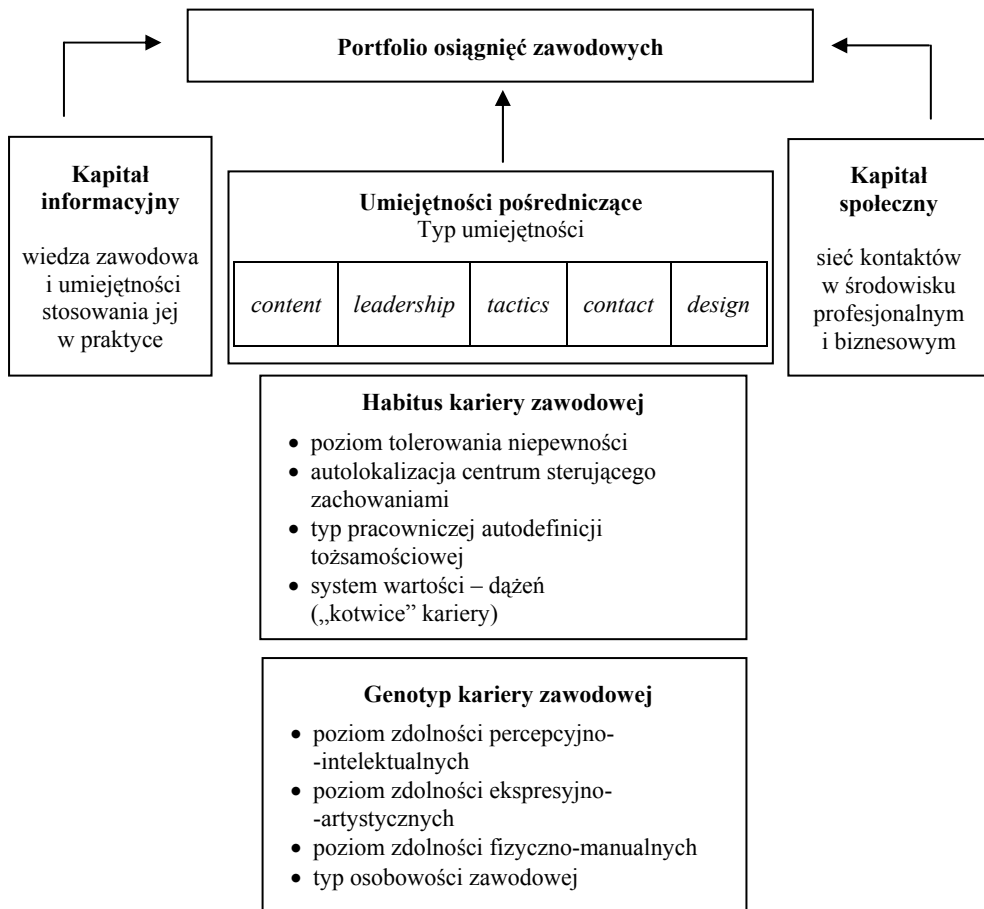
- *know what*: świadomość szans, zagrożeń i wymagań występujących na rynku pracy, i umiejętność dostosowywania do nich indywidualnych decyzji związanych z karierą,
- *know where*: umiejętność alokowania własnej kariery zawodowej we właściwym środowisku pracy,
- *know when*: umiejętność podejmowania decyzji dotyczących kariery oraz działania we właściwym czasie.

Konglomerat wymienionych wyżej obszarów kompetencji stanowi indywidualny kapitał kariery, określający w istotnym stopniu możliwości realizowania kariery zawodowej przez jednostkę [Dickman, Harris 2005]. K. Inkson i M.B. Arthur [2001], pozostając w kontekście kariery inteligentnej, określają jej realizatora mianem „kapitalisty kariery” (*career capitalist*). Jest on w pełni właścicielem swojego kapitału kariery, a tym samym i kariery zawodowej jako takiej. Podejmuje on decyzje o ulokowaniu kapitału kariery w odpowiednich środowiskach i warunkach organizacyjnych tak, by nie tylko dostarczał on cenionych przez jednostkę bieżących korzyści, ale także – by powiększał swoją wartość rynkową.

3. Model indywidualnego kapitału kariery zawodowej (opracowanie własne)

Wykorzystując przedstawione w niniejszym artykule teoretyczne koncepcje opisujące sytuację jednostek na konkurencyjnym rynku pracy oraz uwzględniając wzorce charakteryzujące współczesne kariery zawodowe, a ponadto odwołując się do wyników empirycznych badań aktywności karierowej polskich pracowników wiedzy [Bohdziewicz 2008], można zaproponować bardziej szczegółowy model kapitału kariery zawodowej (rys. 1). Model ów składa się z pięciu odrębnych walorów kapitałowych.

1. Bazowym składnikiem kapitału kariery zawodowej, sytuującym się na poziomie genotypowym, są indywidualne zasoby uzdolnień. Ich ukierunkowanie jest zarazem wyznacznikiem typu osobowości zawodowej, będącej strukturą w znacznym stopniu spetryfikowaną (J. Holland stworzył znaną koncepcję testowego diagnozowania profilu osobowości zawodowej, często wykorzystywaną w doradztwie dotyczącym kariery).



Rys. 1. Struktura indywidualnego kapitału kariery zawodowej

Źródło: opracowanie własne.

2. *Habitus* kariery zawodowej, stanowiący zasób kapitałowy kształtowany na drodze naturalnej socjalizacji pierwotnej oraz wtórnej, z reguły w sposób nieintencjonalny, jako rezultat kumulowania przez jednostkę różnych doświadczeń życiowych i zawodowych.

W ramach habitusu kariery można wyróżnić poziom tolerowania niepewności, w znacznej mierze wpływający na efektywność działań indywidualnych w sytuacjach nietransparentnych i zmiennych [Sikorski 1998, s. 43 i nast.]. Realia współczesnego rynku pracy wymagają od jednostek posiadania wysokiego poziomu tolerowania niepewności.

Innym ważnym elementem habitusu jest indywidualne poczucie umiejscowienia kontroli (znana koncepcja J.B. Rottera) oraz wewnątrzsterowność/zewnątrzsterow-

ność działań podejmowanych przez jednostkę. Wyzwaniom, wobec których stają realizatorzy współczesnych karier zawodowych opartych na paradygmacie przedsiębiorczym, znacznie efektywniej mogą sprostać jednostki z silnym poczuciem wewnątrzsterowności [Lamb 2007].

Przypuszczalnie najważniejszym składnikiem habitusu kariery zawodowej jest typ autodefinicji tożsamościowej jednostki. Zawiera się on w przedziale krańcowo wyznaczonym z jednej strony przez tożsamość organizacyjną (postrzeganie siebie przez pryzmat przynależności organizacyjnej), z drugiej zaś przez tożsamość profesjonalną (postrzeganie siebie jako właściciela określonych kompetencji zawodowych). Posiadanie silnej tożsamości organizacyjnej okazuje się dla jednostek swoistym balastem w warunkach współczesnego rynku pracy, w którego przestrzeni przyszło im realizować kariery zawodowe. Znacznie bardziej efektywne działania w tym zakresie są w stanie podejmować jednostki charakteryzujące się profesjonalnym autodefiniowaniem swojej tożsamości.

Często eksponowanym elementem habitusu kariery zawodowej jest system wartości, generujący ukierunkowanie indywidualnej aktywności karierowej. Jednostki wykazują skłonność do „owijania” swojej kariery zawodowej wokół takich czy innych cenionych przez siebie wartości (powszechnie znana jest koncepcja „kotwic” kariery zawodowej E. Scheina oraz uzupełniające ją testowe narzędzia diagnostyczne w tym zakresie).

3. Kapitał informacyjny, stanowiący zasoby wiedzy i umiejętności profesjonalnych jednostki, nabywany wielorako, najczęściej jednak poprzez osobistą praktykę zawodową oraz różne formy edukacji. Jednostki realizujące swoje kariery zawodowe długoterminowo w ramach organizacji mają tak uformowaną część swojego kapitału informacyjnego (na ogół znaczną), by sprawnie „obsługiwać” potrzeby kompetencyjne danej instytucji. We współczesnych realiach rynku pracy sytuacją indywidualnie korzystną jest posiadanie możliwie szerokiego zasobu kapitału informacyjnego o cechach przenośności.

4. Kapitał społeczny, tworzony przez rozległość i jakość sieci osobistych kontaktów jednostki ze środowiskiem profesjonalnym. Jest to sieć, w której zdobywa ona reputację zawodową [Greenhaus, Callanan, DiRenzo 2008], i równocześnie poprzez którą może uzyskiwać dostęp do miejsc i sytuacji atrakcyjnych dla rozwoju własnej kariery.

5. Kapitał umiejętności pośredniczących, umożliwiających efektywne kumulowanie oraz użytkowanie zasobów kapitału informacyjnego oraz społecznego. Można wyróżnić następujące kategorie umiejętności pośredniczących:

- umiejętności typu *content* (konceptyjne i kreatywne, umożliwiające odpowiednie konstruowanie oferty/deklaracji pracowniczej wobec pracodawcy),
- umiejętności typu *leadership* (organizatorskie, zarządzania projektem),
- umiejętności typu *tactics* (podejmowanie rodzaju taktyki kariery odpowiedniej do celu i warunków działania),

- umiejętności typu *contact* (kooperacyjne, komunikacyjne, negocjacyjne, empatyczne),
- umiejętności typu *design* (autoprezentacyjne, automarketingowe, kreowanie własnego wizerunku jako profesjonalisty).

W rezultacie aktywności związanej z karierą jednostki, użytkującej własne zasoby kapitału kariery, stopniowo kształtuje się indywidualne portfolio osiągnięć zawodowych. Jest ono w istocie jedynym „zmaterializowanym”, ukonkretnionym i poddającym się zewnętrznej ewaluacji obrazem kapitału kariery zawodowej jednostki, którym może się ona „legitymować” wobec środowiska profesjonalnego i biznesowego.

4. Zakończenie

Współczesne warunki gospodarowania, a zwłaszcza procesy zachodzące na rynkach pracy, czynią z jednostki główny podmiot zarządzający karierą zawodową. Zatem zasoby szeroko pojmowanego indywidualnego kapitału kariery zawodowej, a zwłaszcza jego genotypowo-habitusowe fundamenty, stanowią czynnik decydujący w dalszej perspektywie o odniesieniu przez jednostkę sukcesu/„zrobieniu kariery”. Bliższy wgląd w strukturę i atrybuty jakościowe indywidualnego kapitału kariery zawodowej, uwzględniający także mechanizmy funkcjonowania współczesnego rynku pracy, pozwala pełniej zrozumieć logikę działań jednostki jako realizatora kariery zawodowej. Ma to ważne znaczenie m.in. dla ukierunkowanych na jednostkę działań z zakresu nowoczesnego doradztwa zawodowego. Można je orientować wielorako: na uświadamianie jednostce roli zasobów kapitału informacyjnego i społecznego dla odniesienia sukcesu karierowego oraz na motywowanie do ich efektywnego pomnażania, na rozwój różnych umiejętności pośredniczących, a wreszcie na swoistą „terapię habitusu”, przynajmniej w zakresie niektórych jego aspektów.

Choć przestrzenią realizacji współczesnych karier zawodowych staje się rynek pracy, to jednak ścieżki kariery zwykle przebiegają w ramach organizacji. Coraz częściej ów „incydent organizacyjny” jest przez jednostkę mentalnie wpisywany w ramy szerszego procesu indywidualnego zarządzania własną karierą. Zarządzanie karierą zawodową w organizacji, zwłaszcza dobór i wewnątrzorganizacyjne planowanie ścieżki kariery, powinno mieć charakter wysoce zindywidualizowany, czyli odbywać się z uwzględnieniem uwarunkowań genotypowych i habitusowych jednostki.

Trzeba także zauważyć, że niektóre składniki habitusu kariery stanowią rezultat zbiorowych doświadczeń socjalizacyjnych poszczególnych generacji pracowników, co powoduje różnorakie wewnątrzpokoleniowe zbieżności postaw, aspiracji i oczekiwań wobec organizacji, w których ich przedstawiciele realizują swoje kariery zawodowe. Fakt ów także powinien być brany pod uwagę w procesach zarządzania karierami zawodowymi w organizacjach.

O ile dobór i plan ścieżki kariery zawodowej w organizacji powinien bazować na cechach genotypowo-habitusowych jednostki, to kryteria tranzycji międzystanowi-

skowych na ścieżkach kariery zawodowej, zwłaszcza o orientacji horyzontalnej, powinny zależeć od przyrostu indywidualnego kapitału informacyjnego. Przyrost ów powinien być w organizacji stymulowany na wiele różnych sposobów, powinien być także przedmiotem systematycznego monitorowania.

Zoperacjonalizowane w niniejszym artykule pojęcie kapitału kariery zawodowej, składającego się zarówno z elementów niezależnych od wyborów i działań jednostki (walory „przypisane”), jak i z elementów kształtujących się pod wpływem indywidualnej aktywności (walory „osiągane”), okazuje się zatem przydatne zarówno w procesie indywidualnego, jak i organizacyjnego zarządzania karierą.

Literatura

- Arthur M.B., Claman P.H., DeFillippi R., *Intelligent enterprise, intelligent career*, “Academy of Management Executive” 1955 vol. 9, no 4.
- Baruch Y., *Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints*, “Human Resources Management Review” 2006 vol. 16, iss. 2.
- Becker G.S., *Ekonomiczna teoria zachowań ludzkich*, PWN, Warszawa 1990.
- Becker G.S., *The economic way of looking at life*, Nobel Lecture, December 1992.
- Bohdziewicz P., *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków)*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008.
- Bohdziewicz P., *Autodefinicje tożsamościowe pracowników wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, red. M. Juchnowicz, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- Bourdieu P., *The forms of capital*, [w:] *Handbook of theory and research for the sociology of education*, ed. J.G. Richardson, Greenwood Press, New York 1986.
- Bourdieu P., *Medytacje pascaliańskie*, Oficyna Naukowa “n”, Warszawa 2004.
- Capelli P., *Career jobs are dead*, “California Management Review” 1999 vol. 42, no 1.
- Dickmann M., Harris H., *Developing career capital for global careers: The role of international assignments*, “Journal of World Business” 2005 vol. 40, no 4.
- Doeringer P., Piore M., *Internal Labor markets and manpower analysis*, D.C. Heath and Company, Lexington (Mass.) 1971.
- Greenhaus J.H., Callanan G.A., DiRenzo M.S., *A boundaryless perspective on careers*, [w:] *Handbook of Organizational Behavior*, eds. C.L. Cooper, J. Barling, Sage, Thousand Oaks (CA) 2008.
- Iellatchitch A., Mayrhofer W., Meyer M., *The Field of Career: Towards a New Theoretical Perspective*, European Organisation Studies Group (EOSG), 17th colloquium „The Odyssey of Organising”, Lyon (France) 2001.
- Inkson K., Arthur M.B., *How to be a successful career capitalist*, “Organizational Dynamics” 2001 vol. 30, no 1.
- Jones C., DeFillippi R.J., *Back to the future in film: Combining industry and self-knowledge to meet career challenges of the 21st century*, “Academy of Management Executive” 1996 vol. 10, no 4.
- Lamb M., *The components of career capital for knowledge workers in the global economy*, Master in Business Administration Research Report, Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria, Pretoria (RPA) 2007.
- Lutz B., Sengenberger W., *Arbeitsmarktstrukturen und öffentliche Arbeitsmarktpolitik*. Institut für Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung, Schwartz, München-Göttingen 1974.

- O'Mahony S., Bechky B.A., *Stretchwork: Managing the career progression paradox in external labor markets*, "Academy of Management Journal" 2006 vol. 49, no 5.
- Mayrhofer W., Iellatchitch A., Mayer M., Steyrer J., Schiffinger M., Strunk G., *Going beyond the individual*, "Journal of Management Development" 2004 vol. 23, no 9.
- Mayrhofer W., Strunk G., Schiffinger M., Iellatchitch A., Steyrer J., Meyer M., *Career habitus. Theoretical and empirical contributions to make a black box gray*, Paper submitted to the Academy of Management Annual Conference, Division: Career, Denver (Colorado) 2002.
- Sikorski Cz., *Ludzie nowej organizacji. Wzory kultury organizacyjnej wysokiej tolerancji niepewności*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.
- Sullivan S.E., Emmerson R., *Recommendations for successfully navigating the boundaryless career: From theory to practice*, Bowling Green State University, Bowling Green 2000.

THE CONCEPT OF PROFESSIONAL CAREER CAPITAL AS A DETERMINANT OF PERSONAL COMPETITIVENESS ON THE MODERN LABOUR MARKET

Summary: The main factor determining a successful career today is the capacity for forming personal employability understood as attractiveness on the labour market. The level of employability depends on the contents and quality of career capital an individual has managed to accumulate. The article presents a concept of career capital that draws on major economic and sociological theories in this field as well as on the findings from an empirical survey of knowledge workers in Poland. In the proposed approach, personal career capital includes the genotypic traits of individual's career personality, habitus being a mental structure developed through socialization, the resources of information and social capital, as well as the skills facilitating their accumulation and use.

Keywords: labour market, knowledge workers, career without boundary, career capital, personal employability.