


Piotr Bohdziewicz *  <https://orcid.org/0000-0002-3633-282X>
e-mail: bohdziule@gmail.com

Modele zwinnych karier zawodowych we współczesnych organizacjach i na rynkach pracy

https://doi.org/10.25312/2391-5129.34/2022_01pb

Obecnie, pod presją intensywnych perturbacji zachodzących tak w otoczeniu współczesnych organizacji, jak i na współczesnych rynkach pracy, kariery zawodowe ludzi coraz wyraźniej nabierają cech zwinności. Kształtują się całkowicie nowe modele w tym zakresie, już nie oparte na tradycyjnych drabinach stanowisk, a bazujące na zgoła innych strukturach i metodach rozwoju, jak *jungle gym* oraz *portfolio*. Organizacje, również zorientowane na budowanie atrybutów własnej zwinności, powinny z korzyścią dla siebie implementować nowe modele kariery i z zaangażowaniem je wspierać. Część organizacji tak właśnie czyni, w wielu jednak pojawiają się bariery wynikające z braku wiedzy bądź zachowawczych postaw kadr kierowniczych.

Słowa kluczowe: organizacja zwinna, współczesny rynek pracy, modele karier zwinnych, planowanie kariery zwinnej, rozwój kariery zwinnej

Wprowadzenie

Obecnie, wraz z procesami intensywnie narastającej burzliwości i nieprzewidywalności otoczenia biznesowego oraz ich oddziaływania zarówno na funkcjonowanie współczesnych organizacji, jak i zawodowych rynków pracy, coraz częściej zauważane jest zjawisko kształtowania się zupełnie nowych bądź znacznie modyfikujących się modeli karier zawodowych. Istotnym wyróżnikiem realizatorów nowych modeli kariery są rozwinięte sprawności adaptowania się do dynamicznie zmieniających się wyzwań biznesowo-rynkowych – dlatego kariery te można określić mianem zwinnych (ang. *agile careers*).

* Piotr Bohdziewicz, dr hab., prof. nadzw. AHE, Łódź.

Trzeba jednak podkreślić, że literatura naukowa opisująca typ karier zwinnych okazuje się nader skąpa, szczególnie w zakresie modeli występujących we współczesnych organizacjach, co dość łatwo można stwierdzić po przejrzeniu zasobów największych baz danych (nieco korzystniej sytuacja pod tym względem przedstawia się w odniesieniu do fenomenu karier zwinnych obecnych w ramach zawodowych rynków pracy). Alternatywnym natomiast źródłem informacji mogących ukazać specyfikę karier zwinnych okazały się zamieszczane w internecie blogi prowadzone przez znanych i cenionych konsultantów organizacji i doradców w kwestiach rozwoju karier pracowniczych, prowadzących działalność głównie w realiach amerykańskich (między innymi M. Alboher, E. Gannon, J.W. Giuliani, A. Pathela, A. Rinne, Ch. Thoma, H. Tupper, S. Ellis). Blogowe wypowiedzi stanowią podsumowanie doradczych doświadczeń ich autorów, a prowadzone z czytelnikami dyskusje przynoszą dodatkowe porcje interesujących danych. Bywa, że wypowiedzi blogowe owocowały w przypadku niektórych ich autorów wydaniem książek o charakterze poradnikowym bądź popularnonaukowym, których tematem są modele karier zwinnych.

Celem niniejszego artykułu jest:

- przedstawienie spectrum modeli ukazujących rozliczne sposoby zwinnego realizowania karier zawodowych przez jednostki zatrudnione we współczesnych organizacjach, a także działające w różnych sektorach współczesnego rynku pracy,
- zasygnalizowanie niektórych problemów związanych z różnymi zasadami i formami wspierania rozwoju zwinnych karier zawodowych przez organizacje oraz wynikających stąd najważniejszych korzyści dla obu stron relacji zatrudnienia (organizacja–pracownik).

Dla zrealizowania powyższych celów wykorzystano wspomniane wcześniej internetowe źródła blogowe, posługując się uznaną na gruncie nauk społecznych metodą analizy treści (ang. *content analysis*) oraz dokonując analizy jakościowej pozyskanych w ten sposób danych. Tam, gdzie to było możliwe, wykorzystywano również dostępną naukową literaturę przedmiotu.

Środowisko VUCA i jego wpływ na kształtowanie organizacyjnych atrybutów zwinności oraz na funkcjonowanie współczesnych rynków pracy

Zbiór cech charakteryzujących środowisko, w jakim funkcjonują współczesne organizacje, określa się często akronimem VUCA (od słów etykietujących główne cechy środowiska organizacyjnego, Shaffer, Zalewski, 2011: 64–74):

- *volatility* – występowanie w środowisku organizacyjnym licznych, głębokich i zachodzących z dużą szybkością zmian,
- *uncertainty* – niepewność diagnoz formułowanych w odniesieniu do teraźniejszych, a tym bardziej przyszłych stanów otoczenia organizacji,

- *complexity* – złożoność zjawisk zachodzących w otoczeniu organizacji,
- *ambiguity* – niejednoznaczność zmian zachodzących w otoczeniu organizacji, a tym samym rozbieżności w ich interpretowaniu.

Rosnąca presja wywierana na współczesne organizacje przez cechy środowiska VUCA zmusza je do podejmowania różnych działań o charakterze obronno-adaptacyjnym, które kształtują w rezultacie kluczowe filary zwinnego zarządzania (Johansen, 2012: 6 i nast.), takich jak: konstruowanie i wdrażanie wizji organizacyjnej zawierającej deklarację jej kluczowych wartości i celów, uważne badanie sygnałów napływających z otoczenia, jasność komunikatów kierowanych do zespołów pracowniczych, promowanie elastyczności działania, kreatywności i zdolności adaptacyjnej pracowników.

Cechy organizacji zwinnej stanowią istotne wyznaczniki strukturalno-kulturowego środowiska, w ramach którego nie tylko ujawniają się możliwości i szanse rozwijania karier pracowniczych, ale także przebiegają faktyczne procesy ich realizacji. Do cech takich należą między innymi: strukturalna wielowarstwowość organizacji, samoorganizujące się interdyscyplinarne zespoły wchodzące w skład rdzenia organizacji, przywództwo o charakterze służebnym, rozproszenie funkcji HR, regulacje zarządcze i organizacyjne dokonywane przez współczłonków zespołu, podejście inkrementalne (iteracyjne) do realizowania projektów, permanentne uczenie się (Butzhammer, 2019: 11 i nast.).

Kształtujące się otoczenie organizacyjne o cechach VUCA wymaga przełomowej zmiany w podejściu organizacji do rozwoju współczesnych karier pracowniczych. Rozwój ten powinien być zatem (Draper, 2022):

- *versatile* (budowanie u pracownika umiejętności wielofunkcyjnych),
- *uplifting* („podnoszenie na duchu”, docenianie wysiłków rozwojowych czynionych przez pracownika, inspirowanie go do działania kreatywnego),
- *choice-filled* (oferowanie pracownikowi wielu zróżnicowanych możliwości i opcji rozwoju zawodowego i perspektyw rozwoju kariery w organizacji),
- *active* (kształtowanie u pracownika postawy osobistej odpowiedzialności za rozwój własnej kariery, skłanianie go do podejmowania osobistej aktywności budującej karierę).

Również współczesne rynki pracy podlegają licznym perturbacjom o wyraźnych cechach VUCA, co powoduje głębokie zmiany zachowań jego uczestników. Wielu z nich przestało postrzegać organizacje jako ewentualne miejsca, w przestrzeniach których mogliby/chcieliby realizować swoje kariery zawodowe, a dla części z nich uzyskanie zatrudnienia w organizacjach jest z różnych powodów nieatrakcyjne bądź nieosiągalne – stąd starają się budować swoje kariery portfolioowe jako niezależni, a zarazem zwinni oferenci różnych działań (z szybkim dostosowywaniem swojej oferty do zmieniającego się zapotrzebowania), bazując na posiadanych/rozwijających się zdolnościach, doświadczeniach i umiejętnościach. Stan zatrudnienia wyznaczany jest w takich warunkach przez ścieżkę „od zlecenia do zlecenia” (zwykle za

pośrednictwem specjalistycznych platform cyfrowych), ma zatem charakter wybitnie tymczasowy. Osoby takie często wchodzą w relacje kooperacyjne z różnymi rodzajami organizacji, w tym z organizacjami *agile* i *semi-agile*.

Modele zwinnych karier zawodowych typu portfolio stanowią dość charakterystyczny wyróżnik tzw. *gig economy* (dynamicznie obecnie rozwijającej się gospodarki opartej na nieetatowym zatrudnieniu, ukierunkowanym na realizowanie projektów/zadań).

Modele karier typu *experience and skills portfolio* występujące w organizacjach zwinnych (na podstawie domeny *scrum*)

W organizacjach zwinnych (ang. *agile*) raczej nie obserwuje się ani struktur typu hierarchicznego, ani wyraźnie określonych stanowisk pracy wraz z ich opisami, a jedynie sieci samoorganizujących się i samozarządzających zespołów, dlatego ścieżki karier pracowniczych nie mogą być definiowane w tradycyjny sposób jako ciągi zajmowanych przez jednostki stanowisk, lecz jako podlegające rozwojowi i kumulowaniu strumienie doświadczeń wynikających z okresowego pełnienia przez jednostkę różnych ról organizacyjnych.

Zasadniczą ideą leżącą u podstaw organizacyjnych karier zwinnych jest możliwie najlepsze harmonizowanie z jednej strony potrzeb, interesów i oczekiwań jednostki, z drugiej zaś strategicznych interesów organizacji, przy czym jednak – ze względu na to, że obie te sfery podlegają ustawicznym zmianom – procesy owej akomodacji muszą zachodzić niejako „w ruchu”.

Podmiotem mającym kluczowe znaczenie w organizacji zwinnej jest zespół: to on jako całość jest realizatorem produktu (najczęściej projektu) dla klienta. Odpowiedzialność za zarządzanie procesem realizacji przedsięwzięcia oraz za uzyskiwane częściowe i finalne wyniki jest dzielona między wszystkich członków zespołu. Dość typową zwinną metodą zespołowego realizowania projektów jest *scrum* (rozpisana na poszczególne etapy praca nad projektem z respektowaniem zasady iteracyjności oraz elastyczności). W strukturze zespołu *scrum* – niewielkiego na ogół, liczącego zwykle do 10 członków – można zatem wyróżnić następujące role:

- Product Owner (PO – właściciel produktu) – kontaktuje się z klientem i identyfikuje jego potrzeby (dobre rozumienie klienta), określa problem do rozwiązania oraz wyznacza priorytety realizacyjne, weryfikuje rozwiązania etapowe z użytkownikami końcowymi,
- Scrum Master (SM) – jest to kluczowa rola w sposobie realizowania projektów opartym na procedurze *scrum* (koncentrowanie się na potrzebach członków zespołu dla osiągnięcia wyników zgodnych z zasadami i celami biznesowymi, tworzenie środowiska opartego na zaufaniu, przywódca, ale nie przełożony),
- Developers (D) – członkowie wykonawczy zespołu *scrum*, zajmujący się rozwijaniem produktu: podejmują decyzje o sposobie rozwiązania problemu

i zrealizowania projektu, planują działania do podjęcia w ramach danego etapu pracy nad projektem oraz realizują je, powinni być specjalistami w swoich podstawowych dziedzinach, wykazywać się chęcią ciągłego rozwoju własnych kompetencji, intensywnie angażować się w sukces zespołowy.

Kariery członków zespołu *scrum* (tzw. *scrum careers*, Butzhammer, 2019: 23 i nast., 37) charakteryzują się wyraźną specyfiką i realizowane są poprzez:

1. Obejmowanie roli na podstawie okazjonalnego subiektywnego zdiagnozowania zasobu własnych doświadczeń/umiejętności.

Istota modelu polega na możliwości czasowego podejmowania przez jednostkę którejś z kolejnych ról *scrum*: inicjatywy takie mogą pojawiać się wówczas, gdy jednostka żywi przekonanie, iż dysponuje portfelem zdolności odpowiednich dla podjęcia i realizowania danej roli (autodiagnoza portfolio), a także zamierza pozyskać nowe doświadczenia zawodowe, bądź gdy zespół *scrum* chce powierzyć danej jednostce określoną rolę w uznaniu dla posiadanego przez nią kapitału doświadczeń i umiejętności (diagnoza zespołu). W tak rozumianej karierze *scrum* nie dostrzega się raczej przebiegów liniowych, natomiast charakteryzuje się ona nawarstwianiem nowych doświadczeń wynikającym z indywidualnych decyzji i działań jednostki.

I tak na przykład Developer jako członek zespołu *scrum* może pozyskiwać nowe doświadczenia rozwojowe, wchodząc w inne pod względem merytorycznym deweloperskie role w ramach swojego zespołu (a tym samym w nowe struktury problemowe) związane z realizacją określonego projektu, może też ewentualnie przejść do innego zespołu deweloperskiego, gdzie jest realizowany projekt o innym charakterze, może jednak także przyjąć całkowicie nową rolę *scrum*, podejmując się działania jako Scrum Master bądź jako Product Owner. Podobne możliwości rozwojowe są dostępne także dla pozostałych osób w zespole *scrum*.

2. Obejmowanie roli na podstawie systemowego, zobiektywizowanego zdiagnozowania zasobu doświadczeń/umiejętności jednostki (ang. *badging type model*). Posiadane przez jednostkę kompetencje mogą podlegać formalnemu etykietowaniu (certyfikowaniu przez zewnętrzne instytucje), tworząc system swoistych odznaczeń (ang. *badges*), pozyskiwanych na drodze uczenia się. Certyfikaty stanowią zatem wykładniki poziomu realnych, systematycznie przez owe instytucje ocenianych i weryfikowanych, a przez same jednostki systematycznie modernizowanych kompetencji. Są to zatem instytucjonalne poświadczenia umiejętności oraz osiągnięć zawodowych jednostki z metadanymi informującymi o zaktualizowaniu kompetencji w określonym czasie i formie, a tym samym o ważności odznaki. Implementowanie takich rozwiązań w obręb praktyk zarządczych wynika z potrzeby szybkiego sposobu rozwijania oraz rozpoznawania indywidualnych kompetencji (Pratt, 2021). Systemy certyfikowania indywidualnych kompetencji z przypisanymi do tego procesu

cyfrowymi identyfikatorami dość powszechne są także w ramach organizacji *agile*, w tym w odniesieniu do ról typu *scrum* (dwie instytucje certyfikujące: Project Management Institute – PMI oraz Scrum Alliance – SA). Okresy ważności certyfikatów trwają stosunkowo krótko, co wymusza na jednostkach ciągły i systematyczny rozwój i pogłębianie posiadanych kompetencji.

Można wskazać co najmniej trzy funkcje przedstawionych wyżej odznak/certyfikatów (Pratt, 2021):

- mają one znaczenie motywujące jednostki do rozwijania własnych kompetencji *agile*, w tym kompetencji w obszarze *scrum*, stanowią zarazem stymulatory indywidualnego rozwoju wiedzy i umiejętności w tych domenach, jak również jego zobiektywizowane mierniki (możliwość monitorowania tempa i ukierunkowania procesu rozwoju),
- pełnią funkcję łatwych do odczytu (zwłaszcza ze względu na ich cyfrową postać) kryteriów ułatwiających szybką i kompetentną obsadę ról w obszarze *agile*, w tym zwłaszcza w ramach zespołów *scrum*,
- są instrumentem umożliwiającym budowanie tożsamości oraz reputacji zawodowej jednostki w społecznościach *agile/scrum*.

Modele zwinnych karier zawodowych występujące w organizacjach *agile* oraz *semi-agile*

Wiele współczesnych organizacji, próbujących odpowiedzieć w miarę skutecznie na wyzwania płynące z otoczenia VUCA, można umownie określić jako półzwinne (ang. *semi-agile*). Są one ukierunkowane na budowanie zwinności rozumianej jako wysoka elastyczność organizacyjnego działania oraz sprawność w szybkim adaptowaniu się do zmian.

Kariery pracownicze tam realizowane często polegają na przemieszczaniu się jednostek nie wzdłuż drabiny stanowisk (jak to zwykle miało miejsce w przypadku organizacyjnych karier typu tradycyjnego), ale z wykorzystywaniem innych struktur umożliwiających szeroką gamę ruchów karierowych. Są to struktury typu *jungle gym*, metafora ta zaś ma ukazywać różne możliwości przemieszczania się jednostek „w gąszczu dżungli” – możliwości ruchu wielokierunkowego, nie tylko określonego wertykalnie bądź horyzontalnie, ale także odbywającego się w różnych wariantach ukośności, swoiście zapętlonego czy nawet regresywnego.

Najczęściej przywoływanym obrazem opisującym podstawę i ramy indywidualnych przemieszczeń karierowych jest metafora ściany wspinaczkowej (ang. *boulder wall*, *climbing wall*). Ściana oferuje niemal nieograniczoną kombinację ruchów w każdym kierunku: ruch w górę przestaje być jedyną możliwością rozwoju, a ruchy ukierunkowane bocznie często oznaczają w odczuciach jednostki awans karierowy. „Awans w dzisiejszych czasach oznacza zbliżenie się do osobistej definicji sukcesu zawodowego”, jak stwierdzają B. Kaye i J.W. Giulioni (2016). Celem kariery poj-

mowanej jako wspinaczka jest osiągnięcie przez jednostkę celu subiektywnie, ale częstokroć nieostro przez nią samą definiowanego (nierzadko określanego metaforycznie jako „gwiazda polarna” indywidualnej kariery (Thoma, 2021b). W takim znaczeniu rozwój kariery i odnoszony w tym zakresie sukces będzie oznaczać każdy krok zbliżający jednostkę do tak ustanowionego celu. Perspektywa celów indywidualnych musi być jednak sukcesywnie, elastycznie i procesowo wkomponowywana w perspektywę organizacji z koniecznym uwzględnianiem dyktowanych przez środowisko VUCA rozlicznych wyzwań, wobec których musi ona stawać (zarówno wobec pojawiających się szans, jak i zagrożeń), co w istotnym stopniu określa zmieniające się strategiczne i rozwojowe potrzeby organizacji.

Znaczenie ściany wspinaczkowej kariery okazuje się dla jednostek wielorakie i zwykle zależy od właściwego dla każdej z nich sposobu definiowania sukcesu karierowego, jej aspiracji i oczekiwań w tym zakresie, a także jej sytuacji życiowych. Można więc – za B. Kaye i J.W. Giulioni (2012) – wskazać paletę następujących znaczeń przypisywanych strukturalom *boulder wall* przez jednostki:

- antystagnacyjność, możliwość mierzenia się z nowymi wyzwaniami, rozwój kariery (brak imperatywu wertykalnego podążania ku pozycjom i rolom menedżerskim, natomiast możliwość wyboru karier ukierunkowanych horyzontalnie, typu specjalistycznego i eksperckiego, których realizowanie polega na stałym zdobywaniu nowych doświadczeń i umiejętności),
- możliwość częstej odmiany kariery i jej urozmaicenia (stymulowanie dzięki temu rozwoju umiejętności zawodowych i zapobieganie zjawiskom wypalenia zawodowego),
- możliwość świadomego wzbogacania bądź uzupełniania własnego portfolio doświadczeń poprzez tymczasowe przesunięcie się ku nieco niższym pozycjom,
- możliwość lepszego i bardziej harmonijnego dostosowania przebiegu kariery do problemów własnego życia (w pewnych okresach życia wybór bezpieczniejszych i mniej obciążających wariantów kariery, w innych – powrót do wariantów bardziej wymagających i ryzykownych).

Model zwinnej kariery pracowniczej typu „kłębek nici” (ang. *sqiggly career model*)

Jedną z metafor opisujących karierę realizowaną w wyniku przemieszczania się jednostki w ramach *boulder wall* jest „splątany kłębek nici”. Angielskie określenie *sqiggly career* zostało zaproponowane przez H. Tupper i S. Ellis (2020: 11 i nast.). Metafora owa trafnie ukazuje najważniejsze cechy tego modelu kariery:

- odchodzenie od perspektywicznego planowania kariery, orientacja na eksploracyjność i otwartość w tym zakresie (nastawienie na aktywne odkrywanie przez jednostkę nowych opcji rozwoju kariery; otwierające się przed

- realizatorem kariery nowe możliwości karierowe są wynikiem z jednej strony zmieniających się strategicznych potrzeb organizacji, z drugiej zaś rozwijających się atutów kompetencyjnych jednostki, a także zmian zachodzących w jej życiowej sytuacji);
- koncentrowanie się na mocnych stronach jednostki jako realizatora kariery, podejmowanie kolejnych przemieszczeń na podstawie indywidualnych walorów kompetencyjnych;
 - rolę swoistego kompasu kariery i zarazem istotnego motywatora działań w tym zakresie pełnią wyznawane przez jednostkę wartości;
 - kluczowe znaczenie przypisywane jest procesom permanentnego, elastycznego uczenia się (zarówno „na żywo”, czyli przez codzienną praktykę, jak i „na żądanie”, a więc w systemach zinstytucjonalizowanego uczenia się);
 - istotną rolę w procesie rozwoju kariery spełnia system organizacyjnego wsparcia jednostki: zadaniem zarówno lidera, jak i mentora oraz specjalistów HR i doradców kariery jest wspomaganie pracownika w rozpoznawaniu swoich mocnych stron (obserwacje oraz przekaz informacji zwrotnej, umożliwianie mu gromadzenia prorozwojowych doświadczeń), a także przychodzenie z pomocą i doradztwem w zakresie odkrywania nowych możliwości rozwijania kariery w organizacji.

Model *squiggly career* stanowi dość typowy wzór kariery zawodowej, kształtujący się jako „zapis” przemieszczania się jednostki po węzłach i punktach *boulder wall*.

Model zwinnej kariery pracowniczej typu „plaster miodu” (ang. *honeycomb career model*)

Innym zwinnym typem kariery zawodowej, realizowanym w oparciu o rozwiązania z zakresu *jungle gym*, jest model określany jako „plaster miodu”. Metafora ta nawiązuje do konstrukcji wielokomórkowego pszczelego plastra jako struktury wyznaczającej jednostce możliwości przemieszczeń karierowych o charakterze skokowym. W wyniku tego podejmowana przez jednostkę nowa rola zwykle sytuuje się raczej w bardziej odległych obszarach organizacji, często w ramach innych funkcji organizacyjnych.

W organizacji funkcjonującej w warunkach VUCA na skutek różnych presji wywieranych przez jej intensywnie zmieniające się otoczenie ustawicznie pojawiają się organizacyjne potrzeby tworzenia nowych ról bądź szybkiego modyfikowania już istniejących, a następnie ich personalnej obsady. Procesy te niezwykle trudno poddają się planowaniu, tymczasem podejmowanie owych ról staje się w organizacji pilną koniecznością.

Role powyższe można definiować poprzez określanie trójrodzajowego zbioru umiejętności (zachowań) wymaganych dla skutecznego działania w ich ramach: umiejętności kluczowych dla danej roli (merytorycznych, „twardych”, rozwiniętych

nawet do poziomu eksperckiego), umiejętności pomocniczych (na przykład uczenia się, współdziałania z innymi) oraz umiejętności o charakterze peryferyjnym. Umiejętności te, zwłaszcza typu kluczowego, powinna posiadać jednostka mająca (zamierzająca) podjąć skutecznie daną rolę.

W sytuacjach, gdy jednostka nie posiada odpowiednio rozwiniętych kluczowych umiejętności merytorycznych, może wykorzystywać dla opanowania nowej roli swoje zasoby umiejętności pomocniczych, które zostały zgromadzone przez nią w trakcie dotychczasowej kariery zawodowej (w takim kontekście nowa rola podejmowana przez jednostkę może zatem stanowić rodzaj tzw. projektu „rozciągającego” – ang. *stretch project*). Badania pokazują, że podejmowanie zadań i projektów typu *stretch* prowadzi do uwalniania potencjału kompetencyjnego jednostek i stanowi dla nich najcenniejsze źródło doświadczeń rozwojowych. Sprostanie takim wyzwaniom wymaga na ogół od jednostek podjęcia znacznego ryzyka, to zaś oznacza dla nich zwykle konieczność wychodzenia poza strefę własnego komfortu. Jednym z warunków skutecznego realizowania zadań „rozciągających” jest korzystanie ze wsparcia mentorskiego, a także zaangażowanie się w procesy intensywnego uczenia się (Miller, 2019; Butzhammer, 2019: 37).

Wspomniane umiejętności typu pomocniczego dość często występują w kompetencyjnych charakterystykach wielu różnych ról w organizacji (stanowią one punkty przecinania się czy nakładania kompetencyjnych zakresów ról organizacyjnych, mogą więc funkcjonować jako swoiste „porty wejścia” umożliwiające jednostce podejmowanie ról kolejnych). Podejmowanie takich projektów czy zadań rozciągających ze względu na ich silne prorozwojowe walory stanowi istotną zasadę realizowania karier typu *honeycomb*.

Portfoliowe modele wielokierunkowych karier (ang. *multiple career portfolio*) realizowane przez niezależne jednostki działające na współczesnych rynkach pracy

Jednostki mogą tworzyć kariery typu portfolio na bazie wielu unikatowych konfiguracji swoich różnych predyspozycji, doświadczeń i umiejętności ukształtowanych przy rozmaitych okazjach we wcześniejszych etapach życia, przy czym na gruncie każdej z takich kombinacji mogą rozwijać odrębne kierunki kariery. W rezultacie jednostka może podążać kilkoma ścieżkami kariery (kariery hybrydowe ukierunkowane wielotorowo), wykorzystując przy tym wielość elastycznych form zatrudnienia: pracowniczego (na przykład umowa o pracę na czas określony, na część etatu), niepracowniczego (na przykład umowa-zlecenie, umowa o dzieło), w nietypowych formach świadczenia pracy (na przykład telepraca) czy wreszcie w samozatrudnieniu (własna działalność gospodarcza).

Ideę karier portfolio przedstawił obszernie Ch. Handy (1998: 147 i nast.), podkreślając, że u ich podstaw leżą indywidualne potrzeby dywersyfikowania źródeł

dochodu, te zaś pojawiają się szczególnie w sytuacjach niepewności zatrudnienia i zachwiania stabilizacji miejsca pracy. Są to więc sposoby budowania przez jednostki własnego poczucia bezpieczeństwa zatrudnieniowego, zwłaszcza gdy starają się one łączyć w swoim portfolio kariery różne formy zetyzowanego zatrudnienia, dostarczającego stałego elementu dochodu z formami typu *freelancing* (działalność gospodarcza na własny rachunek, z której dochody są zazwyczaj niepewne i nieregularne). Traktowanie swojej kariery jako portfolio, które należy tworzyć i ciągle rozwijać, jest istotnym warunkiem odnoszenia sukcesu i uzyskiwania satysfakcji w świecie podlegającym szybkim i intensywnym zmianom (Rinne, 2021a).

Jednym z ważnych czynników, który radykalnie ułatwił realizację karier wielotorowych, są perspektywy otwierane przez technologie cyfrowe, umożliwiające pracownikom mobilność roboczą, w tym wykonywanie pracy zdalnej. Doświadczenia okresu pandemii COVID-19 spowodowały globalny szok karierowy (Botha, 2020), wymuszając całkowite przemyślenie dotychczasowych sposobów realizowania karier zawodowych oraz zwiększenie zainteresowania podejściem portfolio w tym zakresie, który obecnie jest już określany jako nowa normalność. Coraz częściej ma miejsce odchodzenie jednostek od podążania ścieżką kariery bazującą na jednym zestawie umiejętności zawodowych (zatem odchodzenie od posiadania jednej tożsamości zawodowej) i zwracanie się ku modelom karier typu portfolio, opartych na kilku zestawach umiejętności (równoczesna wielość tożsamości zawodowych) (Rinne, 2021a).

Modele karier wielokierunkowych mogą charakteryzować się różnymi typami ich wewnętrznego skonfigurowania (Pathela, 2017), na przykład kariery wielokierunkowe z konfiguracją symultaniczną (ang. *concurrent multiple careers*) oraz sekwencyjną (ang. *sequential multiple career*).

Rodzaje *multiple career portfolio*

Charakterystyki każdego z typów wielokierunkowych karier bazują na właściwej dlań metaforze ilustrującej jego istotne cechy. Można wyróżnić następujące modele (choć zachodzące między nimi różnice nie rysują się ostro):

1. *Bento-box multiple career model* (Rinne, 2021a; 2021b) – metafora odwołuje się do rodzaju japońskiego pudełkowego pojemnika obiadowego, w którym poszczególne potrawy rozmieszczone są w odrębnych przegródkach, a osoba spożywająca posiłek może dowolnie do nich sięgać; powyższa metafora zastosowana do zagadnienia realizowania kariery zawodowej pozwala postrzegać pudełko *bento* jako wypełnione różnymi umiejętnościami skumulowanymi wcześniej przez jednostkę, do których może ona sięgać teraz zależnie od swoich aktualnych potrzeb, preferencji bądź warunków pracy dyktowanych merytorycznym profilem podejmowanego projektu/zadania (Rinne, 2021b). Ów zbiór najróżniejszych umiejętności odzwierciedla w istocie historię zawodowego i pozazawodowego życia jednostki, a teraz mogą być one przez

- jednostkę dowolnie miksowane i dopasowywane do pojawiających się wymagań. Poszczególne składowe modelu *bento-box* mogą dotyczyć pracy na kilku stanowiskach w niepełnym wymiarze świadczonej w różnych formach czy na różnych zasadach dla różnych pracodawców i często w odmiennych dziedzinach merytorycznych (Dansby-Giles, 2019), mogą także obejmować podejmowanie aktywności zawodowej na zasadach samozatrudnienia.
2. *Flower career model* (Rinne, 2021a; 2021b; 2021c) – podczas gdy model *bento-box* ukierunkowany jest na inwentaryzowanie i eksploataowanie portfolio umiejętności, to model „kwiatowy” zorientowany jest przede wszystkim na ich rozwijanie. Można wskazać dwa aspekty wyrażane przez metaforę „kwiatu”: po pierwsze, w strukturze rozwijającego się kwiatu powinien co jakiś czas zostać „wyhodowany” przez jednostkę jakiś nowy płatek (co w realiach kariery oznacza permanentnie podejmowane przez jednostkę starania o wzbogacanie portfolio własnych umiejętności o kolejny element), po wtóre, kwiat w trakcie swojego rozwoju w naturalny sposób przechodzi od fazy początkowej do fazy szczytowego rozkwitu, a wreszcie wchodzi w stan uwiędnięcia i obumierania, powodując w rezultacie konieczność zastąpienia go nową rośliną (co w realiach kariery oznacza rozwijanie przez jednostkę swoich aktywności zawodowych do stanu *prosperity*, lecz z pojawiającym się coraz wyraźniej odczuciem znudzenia, atrofią satysfakcji samorealizacyjnej, a wreszcie wypalenia zawodowego). W obu przypadkach wysiłki podejmowane przez jednostkę na rzecz rozwoju swojego portfolio umiejętności mają charakter proaktywny i świadomie planowany; ich podstawą są czynione przez jednostkę obserwacje rynku pod kątem istniejącego na nim zapotrzebowania na konkretne umiejętności, a także podejmowanie przez jednostkę krytycznej refleksji nad sytuacjami związanymi z własnymi działaniami zawodowymi, co pozwala identyfikować ewentualne luki w tym zakresie oraz konfrontować je ze sferą własnych zainteresowań.
- Orientacja jednostki na rozwój portfolio swoich umiejętności zawodowych oznacza w istocie konieczność permanentnego uczenia się. Proces rozwijania przez jednostkę własnego portfolio umiejętności często prowadzi – zwłaszcza w sytuacji, gdy ma on charakter reaktywny (jest słabo poddany planowaniu) – do kształtowania się portfolio jako zbioru dość izolowanych cech. Gdy natomiast rozwój ten jest wynikiem proaktywnego planowania, portfolio umiejętności buduje się jako spójny wewnętrznie syndrom cech, dzięki czemu możliwe jest jego narracyjne interpretowanie (wskazywanie, jak różne elementy portfolio wspierają się wzajemnie i współgrają jako kombinacja umiejętności).
- Można też wyodrębnić różne profile umiejętności znajdujących się w strukturach portfolio (Rinne, 2021b): profil typu I (posiadanie wiedzy specjalistycznej bez wsparcia podstawowych umiejętności), profil typu T (posiadanie

szerokiego zakresu umiejętności podstawowych oraz pogłębionej wiedzy specjalistycznej w zakresie tylko jednej domeny), profil typu Pi (posiadanie szerokiego zakresu umiejętności podstawowych oraz pogłębionej wiedzy specjalistycznej w zakresie co najmniej dwu domen) oraz profil typu X (posiadanie szerokiego zakresu umiejętności podstawowych, głębokiej wiedzy specjalistycznej o charakterze wielod dziedzinowym oraz rozwiniętej zdolności zdobywania wiedzy w nowych domenach). Jednostki charakteryzujące się profilami portfolioowymi Pi oraz X są wyraźnie lepiej przystosowane do zmieniającego się otoczenia. Stanowią zarazem wyznacznik/wzorzec procesów rozwoju portfolio umiejętności.

3. *Slashie career model* (Alboher, 2012: 10 i nast.) – poszczególne strumienie składowe występujące w ramach karier portfolioowych wyrastają z odpowiadających im zbiorów zdolności/wiedzy/umiejętności zawodowych jednostki, przy czym jednak znaczna część aktywności nosi znamiona samozatrudnienia (ang. *freelancing*) i w nasileniu tej cechy można prawdopodobnie doszukiwać się różnic między modelami kariery *slashie* oraz *bento-box* (Lui, 2021; Ng, Tan, 2021). Najczęściej zatem konstrukcja kariery typu *slashie* polega na równoległym realizowaniu jej strumienia opartego na zatrudnieniu stałym uzupełnionego różnymi aktywnościami pobocznymi bazującymi na samozatrudnieniu. Niektórzy realizatorzy karier *slashie* nie podejmują jednak zatrudnienia stałego i decydują się na prowadzenie wielokierunkowej aktywności karierowej wyłącznie jako freelancerzy (Ng, Tan, 2021). M. Alboher (2012: 10 i nast.), opisując karierę *slashie*, podkreślała, że realizowanie poszczególnych strumieni kariery tworzących ten model – pomimo faktu, że nierzadko bywają one głęboko zróżnicowane pod względem merytorycznym – powinno dostarczać jednostce porcji doświadczeń o charakterze przenośnym, nadających się do wykorzystywania w ramach różnych obszarów jej aktywności karierowej. Celem dążeń wielu realizatorów karier typu *slashie* jest osiągnięcie stanu równowagi pomiędzy wszystkimi strumieniami aktywności w jej ramach. Równowaga taka może stanowić w wielu przypadkach wręcz kluczowy warunek skutecznego realizowania kariery *slashie* w dłuższej perspektywie: chodzi bowiem o efektywne gospodarowanie przez jednostkę zarówno własnym czasem, jak i własnymi zasobami energetycznymi. Nie pozostaje to oczywiście bez wpływu na szeroki kontekst uwarunkowań obecnych w sferze pozazawodowej. Budowanie takiej wieloaspektowej równowagi stanowi jedno z istotnych wyzwań, wobec których stają ustawicznie osoby kształtujące swoją karierę według modelu *slashie*.

Badania prowadzone w 2016 roku na brytyjskich rynkach pracy pokazują, że realizatorami karier typu *slashie* bywają osoby należące do różnych generacji pracowniczych. Jednakże zdecydowanie częściej czynią to przedstawiciele pokolenia *millennialsów* (Y), którzy kierują się w przeważającej mierze moty-

wami o charakterze wyraźnie prorozwojowym, z kolei jednostki należące do generacji wcześniejszych zorientowane są zazwyczaj na zwiększanie swoich zarobków (Franklin, 2016). Ze względu na popularność karier *slashie* wśród millennialów i generacji Z oraz wynikającą z tego łatwość przemiennego redefiniowania własnej tożsamości zawodowej często są oni określane mianem żonglerów karierą – ang. *career jugglers* (Franklin, 2016).

Wzrost liczby osób realizujących (bądź zamierzających realizować) model kariery *slashie* stanowi dla wielu organizacji wyzwanie, by stworzyć odpowiadające im środowisko pracy (ang. *slash culture*), zważywszy choćby na fakt, że są to częstokroć jednostki wysoce utalentowane, na pozyskaniu i retencji których organizacjom współcześnie zależy w stopniu szczególnym. Warunkiem elementarnym jest zaakceptowanie w ramach organizacji potrzeb i oczekiwań tych pracowników, którzy realizują kariery *slashie* (co być może wiąże się z koniecznością przekonstruowania dotychczasowego psychologicznego kontraktu zatrudnienia typu transakcyjnego. Ze strony organizacji byłaby to oferta ukierunkowana na rozwój pracownika, na przykład poprzez umożliwienie mu wchodzenia w różne projekty o charakterze rozciągającym (ang. *stretch projects*), połączona z ofertą odnoszącą się do warunków tworzących szeroką elastyczność pracy, w tym na przykład w zakresie czasu pracy czy wykonywania zadań w sposób zdalny, w zamian natomiast organizacja uzyskałaby możliwość korzystania z kapitału szerokich doświadczeń, kompetencji i sieci relacji pracownika jako realizatora kariery *slashie*). Bez wątpienia też oferta ze strony organizacji powinna być uzupełniona o rozwinięte programy równowagi praca–życie.

4. *Multi-hyphenal career model* (Gannon, 2018: 77 i nast.; 2020) – istotnym wyróżnikiem tego modelu jest realizowanie przez jednostkę wielokierunkowej aktywności zawodowej na zasadzie samozatrudnienia, na własny rachunek, na własne ryzyko i na pełną własną odpowiedzialność (ang. *freelancing*). E. Gannon, autorka książek opisujących „wielomyślnikowe” modele kariery (każdy z „myślników” ma symbolicznie oddzielać od siebie poszczególne rodzaje aktywności zawodowej prowadzonej przez jednostkę), podkreśla, że kluczową zasadą modelowania jest dopasowywanie indywidualnych aktywności zawodowych do pozostałych obszarów życia jednostki tak, by każdy z nich mógł pozostawać relatywnie wolny od napięć i konfliktów. Jednakże gloryfikowanie modelu kariery (i zarazem stylu życia) typu *multi-hyphenal* spotyka się nierzadko z krytycznymi uwagami, że w dążeniach wielu jednostek realizujących te modele ujawnia się zamiast uzyskiwania życiowej samo-realizacji zawodowej zwyczajna, a czasem brutalna walka o przetrwanie na wysoce konkurencyjnym rynku pracy (Shaner-Bradford, 2019).

Symultaniczne realizowanie przez jednostkę kilku kierunków kariery zawodowej oznacza, że choć w żadnym z nich na ogół nie osiąga ona poziomu

hiperspecjalizacji (a najprawdopodobniej jedynie poziom biegłości zawodowej), to z powodu ich merytorycznego zróżnicowania minimalizowane jest prawdopodobieństwo pojawienia się wypalenia zawodowego. Ponadto doświadczenia uzyskiwane przez jednostkę w ramach jednej dziedziny kariery z reguły przyczyniają się do nabierania biegłości w innych (zjawisko tzw. zapylania krzyżowego – ang. *cross-pollinate*).

Jednostka realizująca karierę „wielomyślnikową” (a także wiążący się z tym styl życia typu *multi-hyphenal*) powinna sformułować własną wizję sukcesu w tym zakresie zgodną z osobistymi preferencjami życiowymi, co pozwoli jej podejmować optymalne decyzje o rozwoju kariery.

Podsumowanie

Jak wynika z przedstawionych wyżej analiz, można wyróżnić dwa zasadnicze rodzaje modeli karier zwinnych, a także – idąc za tym rozróżnieniem – zbudować szczegółowsze ich typologie (tab. 1).

Tabela 1. Modele karier zwinnych

Modele karier zwinnych	
Modele typu <i>jungle gym</i>	Modele typu portfolio
wielość i różnorodność powiązanych wzajemnie ścieżek kariery w organizacji, po których dowolnie może się przemieszczać realizator kariery	zdiagnozowane zdolności, doświadczenia i umiejętności pracownika stanowią jego portfolio umożliwiające mu indywidualne kształtowanie kariery
szerokie spectrum opcji dla każdego kolejnego kroku w karierze (w ramach określonej funkcji bądź w poprzek organizacji)	każdy kolejny krok w karierze pracownika jest dokonywany z uwzględnieniem portfolio jego zdolności, doświadczeń i umiejętności
promowanie mobilności wewnętrznej jednostek (z dostarczaniem im informacji o możliwościach rozwoju kariery w organizacji)	procesy kierowania poszczególnych kroków w karierze (w tym dopasowywanie zawartości indywidualnego portfolio zdolności, doświadczeń i umiejętności do wymogów kolejnych ról) są często wspomagane technologiami sztucznej inteligencji
modele zwinnych karier typu <i>jungle gym</i> : – <i>squiggly career model</i> (ruchy karierowe po strukturach „ściany wspinaczkowej”) – <i>honeycomb career model</i> – (ruchy karierowe typu „wydłużony skok”)	modele karier zwinnych typu portfolio: a) oparte na indywidualnym portfolio doświadczeń i umiejętności zawodowych: – model okazjonalnej subiektywnej diagnozy portfolio – model <i>badging type</i> b) oparte na portfolio wielu karier (<i>multiple career portfolio</i>): – <i>bento-box career model</i> – <i>flower career model</i> – <i>slashie career model</i> – <i>multi-hyphen career model</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie Thoma, 2021a.

Współczesne realia binzesowe, trafnie opisywane przez zestaw cech VUCA, skłaniają większość organizacji do stawiania się bardziej zwinnymi w swoim funkcjonowaniu. Organizacyjna zwinność może w istocie być osiągalna jedynie poprzez cechy ludzi: to oni powinni charakteryzować się umiejętnością szybkiego adaptowania się do zmian, wykazując przy tym swoje twórcze zaangażowanie. W takich warunkach realizowanie karier zawodowych przez pracowników, przy odpowiednim wsparciu ze strony organizacji, może w istotnym stopniu kształtować u nich takie właśnie walory. Zwłaszcza praktyczne doświadczenia zbierane przez pracowników okazują się w tym procesie kluczowe: powinny to być jednak doświadczenia multitypiczne, możliwie szeroko zróżnicowane, wszelka bowiem monotypiczność doświadczeń najczęściej prowadzi do zamykania pracownika w skorupie rutyny. Dlatego też ważnym działaniem organizacyjnego wsparcia jest możliwie częste angażowanie pracowników w różne typy projektów, zwłaszcza w projekty rozciągające. Inną ważną kwestią okazuje się akceptowanie przez organizację faktu, że część pracowników etatowych organizacji chce równocześnie rozwijać swoje kariery zawodowe według modelu wielokierunkowego portfolio wychodzącego poza organizację. Ze strony organizacji powinni oni otrzymywać wsparcie umożliwiające, a nawet ułatwiające im prowadzenie takiej aktywności (konieczność budowania wspomnianej wcześniej kultury organizacyjnej typu *slashie*). Kryje się w tym bowiem szansa pozyskiwania przez tę kategorię pracowników nowych doświadczeń, które później mogą być wykorzystywane w organizacji.

Organizacje powinny być również otwarte na współpracę z jednostkami działającymi niezależnie na zawodowych rynkach pracy, włączając je w procesy realizowanych u siebie projektów. Praktyka taka będzie sprzyjała wzbogacaniu pracowników organizacji doświadczeniami „wnoszonymi”.

Organizacyjne wspieranie zwinnych karier pracowniczych wymaga zdecydowanie odmiennych metod działania niż wspieranie karier tradycyjnych, opartych na prostych drabinach stanowisk. Tymczasem, jak można wnosić na podstawie blogowych opinii wielu konsultantów, w znacznej części współczesnych organizacji kadry zarządzające ciągle są skłonne trwać przy tradycyjnych podejściach w tym zakresie mimo pojawiających się nowych wyzwań.

Bibliografia

- Alboher M. (2012), *One person/multiple careers: The original guide to the slash career*, HeyMarci, New York.
- Batra J. (2021), *What shape is your career*, www.theaccidentalfreelancer.com/blog/what-shape-is-your-career [dostęp: 20.11.2021].
- Botha F. (2020), *How to consider a portfolio career for the new normal in 2020?*, <https://www.forbes.com/sites/francoisbotha/2020/09/14/how-to-consider-a-portfolio-career-for-the-new-normal-in-2020/>.

- [w-to-consider-a-portfolio-career-2020/?sh=2ef469735b20](https://www.ncda.org/aww/NCDA/pt/sd/news_article/218548/_PARENT/CC_layout_details/false) [dostęp: 12.01.2021].
- Butzhammer N. (2019), *Career design in agile organizations*, Leopold-Franzens-University, Innsbruck.
- Dansby-Giles G. (2019), *Portfolio careers: are you ready for the challenge?*, https://www.ncda.org/aww/NCDA/pt/sd/news_article/218548/_PARENT/CC_layout_details/false [dostęp: 29.09.2020].
- Draper A. (2022), *Career development may mean career disruption*, <https://www.business2community.com/human-resources/career-development-may-mean-career-disruption-02241583> [dostęp: 2.08.2022].
- Franklin N. (2016), *One in five working millennials in the UK have two or more jobs*, <https://workplaceinsight.net/one-five-working-millennials-uk-two-jobs> [dostęp: 14.06.2020].
- Gannon E. (2018), *The Multi-Hyphen Method: Work less, create more, and design a career that works for you*, Hodder & Stoughton Ltd, London.
- Gannon E. (2020), *The Multi-Hyphen Life: Work less, create more, and design a life that works for you*, Andrews McMeel Publishing, Kansas City.
- Handy Ch. (1998), *Wiek przezwyciężonego rozumu*, Business Press, Warszawa.
- Johansen B. (2012), *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Kaye B., Giulioni J.W. (2012), *Lose the career ladder and hit the wall*, <https://www.td.org/magazines/td-magazine/lose-the-career-ladder-and-hit-the-wall> [dostęp: 2.11.2021].
- Kaye B., Giulioni J.W. (2016), *Consider the career climbing wall*, <https://www.td.org/insights/consider-the-career-climbing-wall> [dostęp: 18.08.2021].
- Lui H. (2021), *How to have (and explain) a career with multiple paths*, <https://www.fastcompany.com/90664576/how-to-have-and-explain-a-career-with-multiple-paths> [dostęp: 3.06.2022].
- Miller J. (2019), *4 rules for accepting a stretch assignment*, <https://www.forbes.com/sites/jomiller/2019/02/14/4-rules-for-accepting-a-stretch-assignment/?sh=6163b806566b> [dostęp: 13.02.2021].
- Ng A., Tan E. (2021), *No turning back for these 'slashies' who gave up stable jobs to take on multiple careers*, <https://www.cnbc.com/2021/05/02/hong-kong-slashies-reject-traditional-jobs-to-pursue-multiple-careers.html> [dostęp: 3.06.2021].
- Pathela A. (2017), *A practical guide to having multiple careers*, <https://blog.margrowth.com/a-practical-guide-to-having-multiple-careers-3eae8748fde2> [dostęp: 22.02.2019].
- Pratt M.K. (2021), *Guide to digital badges for the workplace*, <https://www.techtarget.com/searchhrsoftware/feature/Guide-to-digital-badges-for-the-workplace> [dostęp: 9.06.2021].

- Rinne A. (2021a), *Why you should build a “career portfolio” (not a “career path”)?*, <https://hbr.org/2021/10/why-you-should-build-a-career-portfolio-not-a-career-path> [dostęp: 18.12.2021].
- Rinne A. (2021b), *When change is the only constant, a mindset shift can keep you grounded*, <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-on-boards/author-talks-april-rinne-on-finding-calm-and-meaning-in-a-world-of-flux> [dostęp: 21.04.2022].
- Rinne A. (2021c), *Flux: 8 superpowers for thriving in constant change*, Berrett-Koehler Publishers, Oakland.
- Shaffer L.S., Zalewski J.M. (2011), *Career advising in a VUCA environment*, “NACANDA Journal”, Vol. 31(1).
- Shaner-Bradford N. (2019), *What do you do? I’m a podcaster – vlogger – model – DJ*, <https://theoutline.com/post/8301/everyone-you-know-is-a-multi-hyphenate> [dostęp: 5.02.2020].
- Thoma Ch. (2021a), *How to build a successful agile career management?*, <https://www.linkedin.com/pulse/how-build-successful-agile-career-management-upstream-christoph-thoma> [dostęp: 10.11.2021].
- Thoma Ch. (2021b), *How to build an agile career experience? – Upstream the Talent pipeline*, <https://www.linkedin.com/pulse/how-build-agile-career-experience-upstream-talent-pipeline-thoma> [dostęp: 10.11.2021].
- Tupper H., Ellis S. (2020), *Squiggly career. Ditch the ladder, discover opportunity, design your career*, Penguin Books Ltd., UK.

Summary

Models of agile careers in contemporary organisations and labour markets

Today, under the pressure of the intense perturbations taking place both in the environment of modern organisations and in today’s labour markets, people’s careers are increasingly taking on the characteristics of agility. Completely new models are taking shape, no longer based on traditional job ladders, but on completely different structures and development methods, such as „jungle gyms” and portfolios. Organisations, also focused on building the attributes of their own agility, should implement new career models to their advantage and support them with commitment. Some organisations are doing this, but in many there are barriers due to a lack of knowledge or conservative attitudes of managers.

Keywords: agile organisation, contemporary labour market, agile career models, agile career planning, agile career development