



Anna Konieczny

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania
Katedra Ekonomii, Finansów i Zarządzania Środowiskiem
akoniecz@zarz.agh.edu.pl

NOWE KARIERY A ROZWÓJ ZAWODOWY W CENTRACH USŁUG WSPÓLNYCH

Streszczenie: Artykuł jest próbą ukazania rozwoju zawodowego pracowników zatrudnionych w centrach usług wspólnych na tle zmian, jakie zachodzą na dzisiejszym rynku pracy. Obecnie popularne stają się koncepcje nowych karier: proteańska, kariera bez granic, kalejdoskopowa, niestandardowa czy postkorporacyjna. Przegląd literatury i przeprowadzone badania potwierdziły, że pracownicy centrów coraz częściej realizują nowe kariery, wychodząc poza wymiar jednej organizacji, stawiając na rozwój osobisty i satysfakcję zawodową. Jednocześnie ciągle ważny jest dla nich awans pionowy i wysokość wynagrodzenia, a często kolejnym pracodawcą jest inne centrum outsourcingowe. Można jednak przypuszczać, iż w kolejnych latach nowe kariery będą coraz chętniej realizowane przez młodych pracowników centrów usług wspólnych.

Słowa kluczowe: nowa kariera, centrum usług wspólnych.

JEL Classification: L29, M19.

Wprowadzenie

W literaturze naukowej badacze coraz częściej posługują się pojęciem „nowa kariera”, które jest odpowiedzią na zmiany zachodzące we współczesnym świecie. Globalizacja, międzynarodowa konkurencyjność, nowe technologie oraz funkcjonowanie jednostki w turbulentnym otoczeniu powodują, że kariera wykracza poza tradycyjne ramy. Obecne przeobrażenia społeczne, takie jak: mniejsza dostępność wykwalifikowanych pracowników (zwiększająca się luka między osobami odchodzącymi na emeryturę a wkraczającymi w świat pracy absolwentami szkół wyższych), powstające nowe wzorce życia rodzinnego (późne macierzyństwo, mniejsza liczba dzieci, mniejszy wskaźnik zawieranych

małżeństw czy większy wskaźnik pracujących zawodowo kobiet), wyższa pozycja zawodowa dobrze wykształconych kobiet, zmieniające się oczekiwania mężczyzn oraz oczekiwania zawodowe generacji X i Y powodują, że przebieg kariery ulega przeistoczeniu z tradycyjnego postrzegania na rzecz nowych karier. Dzisiejszy pracownik ma zupełnie inne podstawy kwalifikacji, inne aspiracje, priorytety, cele czy oczekiwania zawodowe [Miś, 2015, s. 132-134].

Celem artykułu jest zatem ukazanie charakteru nowych karier w powiązaniu ze specyfiką zatrudnienia w centrach usług wspólnych. Niniejsze opracowanie zostało przygotowane na podstawie przeglądu literatury naukowej.

1. Charakterystyka nowych karier

Kontekst nowej kariery pojawił się w latach 80. ubiegłego wieku, kiedy organizacje coraz częściej zaczęły wdrażać szczupłe zarządzanie (*lean management*), decentralizując strukturę i spłaszczając hierarchię. W rezultacie zatrudnienie stało się bardziej krótkoterminowe, oparte na kontraktach i projektach [Chudzikowski, 2012, s. 299]. Zmiany te spowodowały, że dzisiejsze kariery charakteryzują się niestabilnością, nieprzewidywalnością, krótkoterminową formą zatrudnienia, jednocześnie dużą mobilnością i elastycznością jednostki, utrudniając planowanie i wpływając na przebieg kariery zawodowej [Smolbik-Jęczmień, 2015, s. 57]. Nowy paradygmat kariery zawodowej przenosi ciężar odpowiedzialności za rozwój zawodowy z organizacji na pracownika. Pracownik staje się głównym podmiotem procesu kształtowania kariery, który kieruje nią w oparciu o uwarunkowania organizacyjne [Rudnicki, 2014, s. 44].

Miś [2007, s. 221] podkreśla, że istotą nowej kariery jest wolność i wzrost, w przeciwieństwie do tradycyjnej, gdzie akcent położony był na postępie i władzy. W nowych karierach podstawową wartością jest satysfakcja z wykonywanej pracy i profesjonalizm, a przesunięcia między stanowiskami nie są utożsamiane z awansem pionowym, lecz wiążą się z rozszerzeniem zakresu odpowiedzialności i kompetencji. Przy czym kompetencje definiowane są tutaj jako kategorie zachowań, na które wpływ mają: wiedza, doświadczenie, temperament, osobowość i intelekt jednostki, umożliwiające efektywną realizację obowiązków zawodowych [Jóźwik, Baczyńska i Bugalska, 2015, s. 85]. Bohdziewicz [2010, s. 41] prezentuje trzy najważniejsze kierunki transformacji od kariery tradycyjnej do nowej kariery. Są to: budowanie lojalności typu profesjonalnego (zawodowego), a nie lojalności organizacyjnej; poleganie na sobie, a nie na organizacji w procesie kształtowania kariery; nastawienie pracowników na osiąganie nagród wewnętrznych, a nie nagród zewnętrznych. Wszystkie te czynniki powodują, że

kariera z obiektywnej przekształca się w subiektywną, zmienia swój linearny charakter na rzecz wielowymiarowego rozwoju, który uwzględnia indywidualne uwarunkowania pracownika [Miś, 2015, s. 138].

Zmiany miejsca oraz form zatrudnienia, przerwy w karierze spowodowane rodzicielstwem lub edukacją powodują, że w nowych karierach niezbędną cechą jednostki staje się umiejętność zdobywania i utrzymywania zatrudnienia, czyli tzw. zatrudnialność (*employability*) [Bohdziewicz, 2010, s. 50]. Zdolność ta nie gwarantuje rzeczywistego podjęcia pracy, ale zwiększa prawdopodobieństwo jej uzyskania. Zatrudnialność jest wypadkową trzech czynników osobowych jednostki: tożsamości kariery (*career identity*), zdolności adaptacyjnej (*adaptability*) oraz posiadanego kapitału społecznego i ludzkiego (*social and human capital*). Każdy z tych trzech wymiarów może istnieć niezależnie i ułatwiać realizację kariery, ale dopiero w połączeniu ze sobą generują koncepcję zatrudnialności. Tożsamość kariery daje spójną reprezentację zróżnicowanych i rozproszonych doświadczeń zawodowych i aspiracji. Obejmuje cele, nadzieje, obawy, cechy charakteru, wartości, przekonania, normy, style, przedziały czasowe – wszystko to, co definiuje jednostkę w kontekście kariery zawodowej. Zdolności adaptacyjne pozwalają dopasować wiedzę, umiejętności, usposobienie i zachowanie jednostki, by odpowiednio reagować na zmiany płynące z otoczenia. Przez kapitał społeczny rozumie się sieć powiązań zawodowych, natomiast kapitał ludzki tworzą czynniki przyczyniające się do postępu kariery, takie jak: wiek, edukacja, doświadczenie zawodowe, szkolenia, wyniki pracy, inteligencja emocjonalna czy zdolność poznawcza [Fugate, Kinicki i Ashforth, 2004]. Osoby o wyższym poziomie zatrudnialności chętniej podejmują działania związane z uczeniem się, łatwiej utrzymują aktualną pracę, a w fazie zmiany – szybciej uzyskują nowe zatrudnienie [Bohdziewicz, 2010, s. 51].

2. Rodzaje nowych karier

W piśmiennictwie naukowym popularne stały się koncepcje nowych karier, które są odzwierciedleniem zmian zachodzących w życiu zawodowym człowieka. Wyróżnia się przede wszystkim: przedstawioną przez Halla karierę proteuszową, zwaną także proteańską, czy zmienną (*protean career*), opracowaną przez Arthura karierę bez granic (*boundaryless career*), zaproponowaną przez Mainiero i Sullivan karierę kalejdoskopową (*kaleidoscope career*), scharakteryzowaną przez Valcoura karierę niestandardową, inaczej nazywaną zindywidualizowaną (*customized career*) czy opisaną przez Peiperl i Baruch karierę postkorporacyjną (*post-corporate career*).

Kształt kariery proteuszowej nadawany jest przez pracownika, a nie przez organizację. Zachodzące zmiany w osobie lub jej otoczeniu powodują, że i kariera jednostki ulega przeobrażeniu. Kariera proteańska swą nazwę zawdzięcza greckiemu bogowi Proteuszowi, który za pomocą woli potrafił zmieniać kształt [Hall, 1996, s. 8]. Taka kariera jest ciągiem zdobytych doświadczeń, zgromadzonej wiedzy i trwa przez całe życie zawodowe osoby [Smolbik-Jęczmień, 2015, s. 59]. W karierze proteuszowej podstawową wartością nie jest awans, lecz rozwój i wolność jednostki, a ostatecznym celem nie jest wysoka pozycja ani wysokie wynagrodzenie, lecz osiągnięty sukces psychologiczny, poczucie dumy i spełnienia wynikające z realizacji ważnych celów osobistych, szczęścia rodzinnego czy wewnętrznego spokoju [Hall, 1996, s. 8].

Kariera bez granic to przeciwieństwo kariery organizacyjnej. Jest realizowana ponad granicami zakreślonymi przez poszczególnych pracodawców. Wykracza poza wytyczone przez organizację hierarchiczne zasady sprawozdawczości i reguły awansów zawodowych. Kariera ta polega na budowaniu wartości rynkowej na zewnątrz organizacji oraz wspierana jest przez zewnętrzne sieci kontaktów. Może ulec przeobrażeniu pod wpływem czynników osobistych lub rodzinnych. Jej istotą jest uniezależnienie się od tradycyjnych ram kariery organizacyjnej [Arthur i Rousseau, 2001, s. 6]. Kariera bez granic pokonuje ograniczenia jednostki związane z mobilnością fizyczną – rozumianą jako gotowość jednostki do zmiany pracy, pracodawcy lub branży oraz mobilnością psychologiczną – rozumianą jako zdolność do przeprowadzania zmian i otwartość na zmienność przebiegu kariery zawodowej [Rutkowska, 2010, s. 13].

Model kariery kalejdoskopowej jest analogią do pracy kalejdoskopu, gdzie obrót tuby tworzy zupełnie nowe wzory; tak zmieniające się priorytety jednostki na nowo aranżują przebieg jej kariery [Minta, 2014, s. 119]. Kariera kalejdoskopowa została opracowana w wyniku badań ukazujących różny przebieg rozwoju zawodowego mężczyzn i kobiet. Kobięce kariery (w przeciwieństwie do męskich) są bardziej relacyjne. Biorą pod uwagę potrzeby partnerów, dzieci, znajomych, współpracowników czy klientów firmy. Kobiety w ramach realizacji kariery zawodowej kierują się trzema kluczowymi wyznacznikami: autentycznością (*authenticity*) – odpowiadając sobie na pytanie, czy dokonując danego wyboru ciągle pozostaną wiarygodne; równowagą (*balance*) – czy wybór danej opcji zawodowej nie zaburzy balansu między poszczególnymi częściami życia, tak by dalej tworzyły spójną całość; wyzwaniem (*challenge*) – czy akceptacja danej ścieżki kariery będzie odpowiednim wyzwaniem zawodowym. Te trzy parametry tworzą „ABC” kariery kalejdoskopowej. Są jak trzy lustra kalejdoskopu, dzięki którym powstają unikalne wzory karier zawodowych kobiet [Mainero i Sullivan, 2005, s. 111-114].

Kariere niestandardową definiuje się przez kontrast w stosunku do kariery tradycyjnej, uporządkowanej. Jest ona przedstawiana w trzech głównych wymiarach: czasu pracy, gdzie następuje tendencja zmniejszania godzin pracy; wyczućcia czasu, w którym możliwe jest opóźnienie w rozpoczęciu pierwszej pracy lub przerwa w środku trwania kariery; rodzaju stosunku pracy, gdzie bardziej preferowana jest niezależność zawodowa i samozatrudnienie, niż praca w jednej organizacji. Model ten zakłada, że tożsamość jednostki kształtują różne role życiowe, m.in. (a nie tylko) praca zawodowa. Jedną z przesłanek decydujących o wyborze kariery niestandardowej jest troska o pracę i rodzinę lub zaangażowanie społeczne (osoba rezygnuje z pracy na cały etat na rzecz niepełnego etatu, by zająć się dziećmi albo wolontariatem). Drugim typem przesłanek jest pragnienie ludzi, aby ich kariery zawodowe były lepiej dopasowane do wartości osobistych (ekspert pracujący w korporacji zmienia pracę na niezależnego konsultanta biznesowego, by realizować tylko ciekawe dla niego projekty) [Greenhaus i Callanan, 2006, s. 221-222].

Kariera postkorporacyjna jest realizowana poza wielkimi korporacjami, ze ścieżkami kariery tworzącymi strukturę piramidową. Wybierają ją osoby, które wcześniej zrezygnowały z pracy w korporacji – w wyniku własnej decyzji czy też redukcji etatów. Często osoby te pozostają w relacji z poprzednim miejscem pracy jako zaufani partnerzy, ale realizują swoją karierę w małych organizacjach (*outsourcing*, *start-up ventures*, partnerstwo zawodowe) lub rozpoczynają własną działalność (jako konsultanci czy niezależni eksperci). Dzięki temu zyskują niezależność i możliwość szybszego reagowania na pojawiające się szanse zawodowe. Osoby te bardziej identyfikują się ze swoim zawodem lub branżą niż z konkretną organizacją oraz budują większą równowagę między życiem osobistym i zawodowym [Peiperl i Baruch, 1997, s. 11-12].

Nowe kariery angażują jednostkę w rozwój zawodowy, wymagają od niej ciągłego zdobywania wiedzy, budowania sieci powiązań zawodowych, akceptacji i otwartości na zmiany pojawiające się w jej życiu. Jednocześnie ułatwiają osiągnięcie satysfakcji zawodowej poprzez możliwość kreowania i prowadzenia własnej kariery oraz uzyskanie równowagi między życiem osobistym a zawodowym.

3. Kariera w centrach usług wspólnych

Centra usług wspólnych CUW (*Shared Services Centers*) są wyodrębnionymi z korporacji jednostkami, które obsługują powierzone im procesy wsparcia (m.in.: usługi finansowe, kadrowe, informatyczne). Centra te posiadają swoje zasoby i działają na zasadach niezależnej organizacji. Procesy przenoszone do

centrów usług wspólnych są powtarzalne, wystandaryzowane i oparte na procedurach [Banachowicz, 2008, s. 316]. Z raportu przedstawionego przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL) wynika, że poziom zatrudnienia w tym sektorze systematycznie wzrasta. W 2016 r. liczba pracowników przekroczyła 177 tys., z czego 34% to zatrudnieni w CUW. Udział kobiet w strukturze zatrudnienia wyniósł 55%, a przeciętna rotacja pracowników ukształtowała się na poziomie 15% [www 1]. Główną kompetencją osób zatrudnionych w centrach usług wspólnych jest znajomość co najmniej jednego języka obcego (ponad 98% centrów posługuje się oficjalnie językiem angielskim, ale zadania dla poszczególnych filii realizowane są w ponad 30 różnych językach), lecz równie ważne są kompetencje miękkie, jak duże zdolności komunikacyjne czy otwartość na inne kultury [Romanowski i Walkowiak-Markiewicz, 2015, s. 83]. Problemy, z jakimi borykają się pracownicy centrów, to przede wszystkim ograniczone szanse awansu pionowego z uwagi na płaskie struktury organizacyjne oraz możliwość utraty zatrudnienia związana z reorganizacją lub udoskonalaniem procesów w CUW. W celu równoważenia tych zagrożeń centra wdrażają różne systemy premiowania zatrudnionych osób oraz wprowadzają bogatą ofertę szkoleniową, która rozwija nowe umiejętności i poszerza zakres kompetencji – promując awans poziomy w organizacji [Zarzycka i Michałak, 2013, s. 195].

Badania przedstawione w raporcie organizacji ABSL ukazują, że najważniejsze aspekty pracy brane pod uwagę przy wyborze przyszłego pracodawcy to: wynagrodzenie i świadczenia (65% badanych), bezpieczeństwo zatrudnienia (58%), przyjazna atmosfera pracy (56%), stabilna sytuacja finansowa organizacji (51%) i interesująca treść pracy (46%) [www 1]. Podobne wyniki obrazują badania przeprowadzone w jednym z krakowskim CUW – ponad 87% pracowników wskazało atrakcyjne wynagrodzenie jako czynnik podjęcia aktualnej pracy; następnie ważne były: udział w szkoleniach (76%), dodatkowe świadczenia (73%), międzynarodowe środowisko (70%), atmosfera w zespole (67%), możliwość awansu (57%), satysfakcja z pracy (56%), lokalizacja (41%) i prestiż firmy (33%) [Łada i Konieczny, 2015, s. 147].

Badania przeprowadzone wśród czeskich studentów w 2015 r. ukazują, że czynnikami podjęcia zatrudnienia w centrach usług wspólnych, niezależnie od płci, są: postrzeganie tej pracy jako dobrego startu do dalszego rozwoju zawodowego oraz satysfakcjonujący poziom wynagrodzenia. Dla mężczyzn ważne też były pozytywne opinie rówieśników. Przyczynami braku zainteresowania rozwojem kariery w CUW jest niechęć do pracy w działach wsparcia oraz mały potencjał wzrostu zawodowego [Koval i in., 2016, s. 4801].

Podsumowanie

Pracownicy zatrudnieni w centrach usług wspólnych biorą odpowiedzialność za kształtowanie własnej kariery. Często zmieniając pracodawcę, wiążą się raczej z profesją niż konkretną firmą. W nowej pracy ważny jest dla nich udział w szkoleniach, wejście w międzynarodowe środowisko i budowanie przyjaznej atmosfery w zespole, co pozytywnie wpływa na podnoszenie wskaźnika zatrudnialności. Przy zmianie pracy kierują się również wysokością wynagrodzenia i awansem, co nosi znamiona władzy i postępu charakterystycznego dla karier tradycyjnych, jednak specyfika pracy w centrach usług wspólnych wymusza na pracownikach realizację nowych karier – proteuszowej czy kariery bez granic. Pracownicy rezygnujący z zatrudnienia w branży outsourcingowej mają szansę na budowanie kariery postkorporacyjnej.

Literatura

- Arthur M.B., Rousseau D.M. (2001), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press.
- Banachowicz E. (2008), *Centra usług wspólnych. Stan obecny i perspektywy rozwojowe* [w:] A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług outsourcing, offshoring i shared services centers*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Poznań.
- Bohdziewicz P. (2010), *Współczesne kariery zawodowe: od modelu biurokratycznego do przedsiębiorczości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4.
- Chudzikowski K. (2012), *Career Transitions and Career Success in the 'New' Career Era*, „Journal of Vocational Behavior”, No. 81(2).
- Fugate M., Kinicki A.J., Ashforth B.E. (2004), *Employability: A Psycho-social Construct, Its Dimensions, and Applications*, „Journal of Vocational Behavior”, No. 65(1).
- Greenhaus J., Callanan G. (2006), *Encyclopedia of Career Development*, Sage Publications, USA.
- Hall D.T. (1996), *Protean Careers of the 21st Century*, „Academy of Management Executive”, No. 10(4).
- Jóźwik A., Baczyńska A., Bugalska A. (2015), *Obraz „talentu” w firmie farmaceutycznej w kontekście modelu Renzulliniego: studium przypadku*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1.
- Koval O., Nabareseh S., Klímek P., Chromjaková F. (2016), *Demographic Preferences towards Careers in Shared Service Centers: A Factor Analysis*, „Journal of Business Research”, No. 69(11).
- Łada M., Konieczny A. (2015), *Rozwój kariery zawodowej księgowego w centrach usług wspólnych*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 245.

- Mainiero L.A., Sullivan S. (2005), *Kaleidoscope Career: an Alternative Explanation for the Opt-out Revolution*, „Academy of Management Executive”, No. 19(1).
- Minta J. (2014), *Oblicza współczesnych karier*, „Dyskurs Młodych Andragogów”, nr 15.
- Miś A. (2007), *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Miś A. (2015), *Indywidualizacja karier w organizacji*, „Zeszyty Naukowe. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 39, t. 3.
- Peiperl M., Baruch Y. (1997), *Back to Square Zero: The Post-corporate Career*, „Organization Dynamics”, No. 25(4).
- Romanowski R., Walkowiak-Markiewicz K. (2015), *Znaczenie centrów nowoczesnych usług biznesowych dla rozwoju metropolii w Polsce*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, nr 3(8).
- Rudnicki J. (2014), *Koncepcja przyszłościowego modelu kariery zawodowej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 1(31).
- Rutkowska M. (2010), „Nowa kariera” i jej egzemplifikacje w postaci kariery proteuszowej i kariery bez granic, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1.
- Smolbik-Jęczmień A. (2015), *Współczesne przeobrażenia w podejściu do kariery zawodowej jako konsekwencja zmian zaistniałych w globalnej gospodarce*, „Management Forum”, nr 3(3).
- Vos A. de, Heijden B. van der (2015), *Handbook of Research on Sustainable Careers*, Edward Elgar Publishing.
- Zarzycka E., Michalak M. (2013), *Centra usług wspólnych (SSC) jako forma organizacji procesów rachunkowości – wyzwania dla praktyki i badań naukowych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 130.
- [www 1] http://absl.pl/wp-content/uploads/2016/10/Raport_ABSL_2016_PL.pdf (dostęp: 30.03.2017).

NEW CAREER AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT IN SHARED SERVICES CENTERS

Summary: The article shows the professional development process of employees in shared services centers in the context of changes that occur in today's labor market. Nowadays new career concept is becoming popular: protean, boundaryless, kaleidoscope, customized or post-corporate career. Conducted literature reviews and research have confirmed that shared services center employees are increasingly pursuing new careers models. They move beyond the dimension of a single organization and often prioritize personal development goals and professional satisfaction. At the same time, profession advancement and higher salary are still significant for them. As a result, they often find a next employer in another outsourcing center. It can be assumed that new career models will be increasingly favored by young employees of shared services centers in the upcoming years.

Keywords: new career, Shared Services Center.