

# 2.10

Część 2

Rozwój pracowników – perspektywa zarządzania wiedzą

Joanna Tabor-Błażewicz\*

## Strategie kariery kobiet w branży HR

### Streszczenie

W rozdziale zaprezentowano rozważania na temat zmieniających się modeli kariery w kontekście zmian zachodzących w otoczeniu. Przedstawiono nowe modele kariery: karierę bez granic, proteańską i kalejdoskopową jako przeciwieństwo modelu tradycyjnego. Charakterystykę poparto wynikami badań, których celem było dokonanie analizy strategii kariery w grupie kobiet zajmujących wysokie stanowiska w branży HR: menedżer, dyrektor personalny oraz HR biznes partner. W badaniach stosowano wywiad częściowo ustrukturalizowany. W wynikach ukazano pogłębione spojrzenie na motywy, podejście do planowania kariery oraz osiągnięcie przez respondentki poczucia sukcesu z realizacji kariery.

**Słowa kluczowe:** kariera, HR, strategia, model kariery, kariera bez granic, kariera proteańska, dział personalny, ścieżka kariery

---

\* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0002-6245-6703

## Women's Career Strategies in the HR Industry

### Abstract

The article presents reflections on changing career models in the context of changes taking place in the job market and economic environment. New career models were presented: boundaryless career, protean career and kaleidoscope career as the opposite of the traditional model. The characteristics were supported by the results of research aimed at analysing career strategies in a group of women in senior positions in the HR industry: manager, HR director and HR Business Partner. The study used semi-structured interview. The results show an in-depth look at the motives, approach to career planning, and the respondents' sense of success in pursuing their careers.

**Keywords:** career, HR, Human Resources, strategy, career model, boundaryless career, protean career, personnel department, career path

---

### Wprowadzenie

Zmieniające się otoczenie gospodarcze oraz rynek pracy mają niebagatelny wpływ na kształtowanie się nowych modeli karier zawodowych. Nowoczesne metody pracy, np. praca zdalna, praca w grupach wirtualnych, tzw. *gig economy*, a więc gospodarka oparta na pracy niezależnych współpracowników „od zlecenia do zlecenia”, doprowadzają do rozwiązania ścisłych więzów łączących dawniej pracownika i pracodawcę. Zwiększa się poczucie wpływu indywidualnego na kształtowanie swojej kariery, co wzmacniane jest i wyrażane przez tworzenie własnego portfolio – projektów i marek, które (współ) pracownik uznaje za wartościowe dla swojego cv.

Jednym z obszarów, które w tym kontekście stają się inspirujące badawczo, są wspomniane nowe modele karier, a także strategie podejmowane w kontekście rozwoju zawodowego przez różne grupy społeczne. W opracowaniu przedstawiono wyniki badań zrealizowanych na grupie kobiet, do których w potocznym znaczeniu można przyporządkować stwierdzenie: „zrobiły karierę”, co oznacza, że zajmują najwyższe stanowiska w swojej branży, kierują zespołami, podejmują strategiczne decyzje, doradzają zarządom firm lub same w nich zasiadają. Stanowiska takie jak: dyrektor ds. personalnych, menedżer HR czy HR biznes partner stanowią cel kariery i są pożądane przez wiele młodych kobiet, które postrzegają je jako uwieńczenie ścieżki kariery w branży HR. Celem badań było dokonanie pogłębionej analizy strategii kariery respondentek poprzez zweryfikowanie różnorodnych obszarów, tj. m.in. ich motywów, sposobów ewentualnego planowa-

nia kariery, a w efekcie osiągnięcia (lub nie) poczucia sukcesu oraz odniesienie ich do współczesnych modeli karier. Jako technikę badawczą zastosowano wywiad częściowo ustrukturalizowany.

## Zmiana modelu kariery zawodowej

Pojęcie kariery zawodowej jest definiowane przez badaczy i zajmuje ich już od kilkadziesiąt lat. Tematyka ta zapewne wciąż będzie nurtująca dla środowiska naukowego ze względu na zmieniające się czynniki wpływające na aktywność zawodową kolejnych pokoleń, zmiany zachodzące na rynku pracy oraz nowe tendencje związane choćby z pojawiającą się automatyzacją i wpływem nowych technologii na pracę.

Karierę możemy definiować jako ciąg doświadczeń, stanowisk, przedsięwzięć, które dana osoba realizowała w swoim życiu zawodowym<sup>1</sup>. Powszechnie przywoływana klasyfikacja D.T. Halla wyróżnia 1) karierę jako rozwój, posuwanie się naprzód, 2) karierę jako zawód, 3) karierę jako sekwencję prac na przestrzeni życia zawodowego, 4) karierę jako sekwencję doświadczeń związanych z rolą<sup>2</sup>. Istotne w rozumieniu kariery utożsamianej ze ścieżką rozwoju zawodowego są przechodzenie przez pewne etapy, konieczność zajmowania pozycji, awansu w procesie rozwijania się i pozyskiwania nowych kompetencji. Stąd też często używane jest pojęcie ścieżki kariery traktowanej jako indywidualna droga rozwoju, droga, którą wybrał dany podmiot i która jest kształtowana przez jego doświadczenia oraz zbiór czynników zewnętrznych pochodzących zarówno z życia zawodowego, jak również z innych obszarów<sup>3</sup>. W jeszcze innym ujęciu można mówić o dynamice kariery, która opisuje postęp kariery, a więc wspinanie się na kolejne szczeble kariery przez awans lub rozszerzanie czy wzbogacanie roli<sup>4</sup>. Kariera może być również traktowana jako „konstelacja wielu funkcji pełnionych przez jednostkę jednocześnie bądź sekwencyjnie w ciągu całego życia”<sup>5</sup>. Przy uwzględnieniu obszarów związanych z życiem rodzinnym, edukacją, rekreacją, kariera to sekwencja doświadczeń jednostki postrzeganych jako kształtowanie wielu wewnętrznych procesów związanych

<sup>1</sup> M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa 2014, s. 316.

<sup>2</sup> K. Makowski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary. Część I*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008, s. 76.

<sup>3</sup> L. Myszką, *Zmiany w myśleniu o rozwoju ścieżki kariery zawodowej w świecie permanentnej zmiany*, „Studia Edukacyjne” 2014, nr 50, s. 259–260.

<sup>4</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. IV, Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 534.

<sup>5</sup> A. Cybał-Michalska, *Kariera jako „własność” jednostki – rozważania teoretyczne nad definicyjnym credo*, „Kultura – Społeczeństwo – Edukacja” 2012, nr 1, s. 196

z dążeniami i aspiracjami, poczuciem satysfakcji, wyobrażeniami o sobie i postawami wobec samej pracy w kontekście zmieniających się ról<sup>6</sup>.

Rozwój kariery przebiega zazwyczaj zgodnie z naturalnymi procesami geriatrycznymi i społecznymi, którym w zindywidualizowany sposób podlega każdy człowiek. Etapy rozwoju kariery badane przez takich autorów jak D. Super, E.H. Shein czy D.C. Miller i W.M. Forma zawierają elementy:

- wzrostu, badania, odkrywania możliwości i wejścia na rynek pracy (do ok. 20. roku życia),
- pełnego uczestnictwa, otwarcia, wczesnego rozwoju, doświadczalnego okresu pracy (do ok. 40. roku życia),
- efektywnego okresu pracy, późnego rozwoju (do ok. 55. roku życia),
- stagnacji, regresu (do ok. 65. roku życia),
- przejścia do stanu spoczynku, emerytury (od ok. 65.–70. roku życia)<sup>7</sup>.

Pojmowanie etapów kariery uległo współcześnie zmianie od dawnego schematu liniowego, w ramach którego wyraźnie wyodrębniały się etapy nauki i podjęcia zatrudnienia, następnie budowania ścieżki kariery, zwykle poprzez wspinanie się po szczeblach kolejnych stanowisk aż do etapu stabilizacji i „zbierania owoców” swoich wysiłków. Współcześnie etap wejścia na rynek pracy absolutnie nie oznacza zakończenia edukacji, wręcz przeciwnie, koncepcja *lifelong learning* i zmieniające się otoczenie wymuszają doksztalcenie, aby być na bieżąco w swoim zawodzie. Od pracownika wymaga się elastyczności i rozwoju wielopłaszczyznowego<sup>8</sup>. Również ścieżka kariery staje się dynamiczna, a wysokie stanowisko może otrzymać człowiek bardzo młody, w zależności od wielu czynników. W nowym paradygmacie kariery pojawiły się też elementy strategicznego planowania kariery, diagnozy własnego potencjału, analizy mocnych i słabych stron, celowego zdobywania kwalifikacji, planowania i konsekwentnego dążenia do celu<sup>9</sup>. Świadome zaplanowanie kariery poprzez wyznaczenie sobie celu, do którego będzie się dążyć, jest możliwe po rozpoznaniu wielu czynników, co pozwoli na wybór ścieżki zgodny z predyspozycjami i przekonaniami. Po zaplanowaniu kariery należałoby konsekwentnie ją realizować, a proces ten trwa całe życie<sup>10</sup>.

<sup>6</sup> A. Cybal-Michalska, *op.cit.*, s. 200, za: A. Mis, *Kształtowanie karier w organizacji*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, H. Król, A. Ludwiczynski, Warszawa 2006, s. 477.

<sup>7</sup> T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, wydanie III, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 153.

<sup>8</sup> M. Syper-Jędrzejczak, *Kształcenie ustawiczne istotnym elementem współczesnych karier pracowniczych*, w: M. Znajmiej-Sikora, E. Roszko (red.), *Podstawy kształcenia ustawicznego od A do Z*, Ego, Łódź 2010.

<sup>9</sup> M. Sidor-Rządkowska, *Coaching kariery. Doradztwo zawodowe w warunkach współczesnego rynku pracy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018, s. 28.

<sup>10</sup> G. Chaberek-Karwacka, *Kształtowanie ścieżki kariery zawodowej zgodnej z zamiłowaniem głęboko zakorzenionymi w świadomości*, w: *Efektywność innowacyjnych narzędzi dydaktycznych w procesach kształtowania postaw przedsiębiorczych*, W. Bizon, A. Poszewiecki (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 77.

O ile model tradycyjny kariery dominował w gospodarce industrialnej i zakładał niejako przyporządkowanie do organizacji, to współczesny model kariery planowanej zależy w dużym stopniu od jednostki, która na bazie tworzonych portfolio kariery dokonuje wyborów określonego zawodu, branży i opłacalnych dla niej działań. Przy tym założeniu występuje zjawisko eksternalizacji odpowiedzialności przypisanej każdej jednostce, przy czym nadmierna orientacja na karierę zawodową może doprowadzać do zaburzenia równowagi pomiędzy pracą a innymi obszarami życia<sup>11</sup>.

Wysoka elastyczność jednostki oraz nowe formy organizacji pracy, takie jak: telepraca, leasing pracowniczy, outsourcing, kontraktowanie pracy, samozatrudnienie, prace sezonowe itd. wpływają na pojawianie się nowych typów karier<sup>12</sup>. Nowe modele karier, które tworzą się w wyniku obserwowanych w otoczeniu zmian, to m.in. koncepcje kariery bez granic, kariery proteańskiej czy kariery kalejdoskopowej:

- 1) kariera zmienna (proteańska, proteuszowa) – zakłada, że jednostka kieruje się własnym systemem wartości, jest proaktywna i niezależna, nastawiona na rozwój, wykorzystuje doświadczenia edukacyjne i zawodowe, indywidualne cechy i predyspozycje<sup>13</sup>, w karierze tej występuje wysoki poziom ukierunkowania na indywidualne wartości i wysoki poziom zarządzania własną karierą<sup>14</sup>,
- 2) kariera bez granic – ma otwarty, zróżnicowany charakter, łączy się z mobilnością, z zanikaniem granic pomiędzy aktywnością zawodową a innymi sferami życia<sup>15</sup>, oznacza konieczność analizy szans oferowanych przez środowisko pracy, wykorzystywania sieci powiązań, zachowania równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym<sup>16</sup>,
- 3) kariera kalejdoskopowa – jej trzy kluczowe wymiary to autentyczność (zgodność zadań z wartościami), równowaga (dobre proporcje między pracą a innymi obszarami) i wyzwania (odpowiednia trudność pracy, realizacja posiadanego potencjału)<sup>17</sup>.

Omówione modele wskazują na znaczące obciążenie odpowiedzialnością za własną karierę spoczywającą na jednostce. Pracownik – właściciel „kapitału kariery” – ma zapewnić efektywną alokację owego kapitału oraz powiększać swoją wartość rynkową<sup>18</sup>. Ich

<sup>11</sup> R. Tomaszewska-Lipiec, *Eksternalizacja odpowiedzialności w obszarze kariery zawodowej*, „Ruch Pedagogiczny” 2016, nr 1, s. 144–145, 149.

<sup>12</sup> I. Bednarska-Wnuk, K. Januszkiewicz, *Oblicza kariery w XXI w.*, w: *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej prof. zw. Dr. hab. Arkadiusza Potockiego*, B. Mikuła (red.), Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 191.

<sup>13</sup> B. Jakimiuk, *Modele realizacji kariery: perspektywa indywidualnych wartości i postaw*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska” 2017, t. 30, nr 2, 10.17951/j.2017.30.2.83, s. 85.

<sup>14</sup> M. Sidor-Rządkowska, *op.cit.*, s. 31.

<sup>15</sup> B. Jakimiuk, *op.cit.*, s. 85.

<sup>16</sup> M. Sidor-Rządkowska, *op.cit.*, s. 31.

<sup>17</sup> *Ibidem*, s. 32.

<sup>18</sup> A. Smolbik-Jęczmień, *Współczesne przeobrażenia w podejściu do kariery zawodowej jako konsekwencja zmian zaistniałych w globalnej gospodarce*, „Management Forum”, t. 3, nr 3, 2015, s. 59.

cechami są też duża zmienność, dynamika, przenikanie granic pomiędzy pracą a innymi sferami życia. Biorąc pod uwagę konieczność dokonania przez jednostkę takiej sekwencji aktywności jak: rozpoznanie własnego potencjału, możliwości, wartości, motywacji do podjęcia danej ścieżki kariery, następnie postawienia celu, zaplanowania drogi dotarcia do niego lub też bycia otwartym na możliwości i dokonania korekt czy zmian w danym planie, a także dbanie o rozwój swoich kompetencji w celu osiągnięcia sukcesu w realizacji owego planu, można mówić o pewnej strategii kariery, czyli programie wykorzystania zdiagnozowanego potencjału i zasobów dla potrzeb osiągnięcia celu.

## Motywy, planowanie kariery i poczucie sukcesu w świetle wyników badań

W tym podrozdziale zaprezentowano częściowe wyniki badań przeprowadzonych w ramach badania statutowego pt. „Strategie kobiet na stanowiskach kierowniczych w branży IT i w branży HR” nr KZiF/S/37/19 realizowanego w Instytucie Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w okresie sierpień 2019-luty 2020 roku. Metodą badawczą był wywiad częściowo ustrukturalizowany oraz studia literaturowe. Grupa badawcza obejmowała 10 kobiet zajmujących stanowiska kierownicze w działach personalnych, np. dyrektor personalny, HR manager oraz stanowiska w funkcji HR biznes partner. Dla potrzeb niniejszego wywodu, skupiającego się na planowaniu i strategii kariery, omówiono wyniki badań, które odpowiadały na następujące pytania badawcze:

1. Jakie były motywy wyboru branży HR jako ścieżki zawodowej?
2. Czy respondentki miały jasno wyznaczony cel, układały, planowały zawczasu strategię dla swojej kariery i konsekwentnie ją realizowały?
3. Jak oceniają przebytą ścieżkę kariery pod kątem osiągnięcia sukcesu zawodowego?

### Motywy wyboru kariery w branży HR

Głównym motywatorem do podjęcia pracy w branży HR wskazywanym przez respondentki była możliwość pracy z ludźmi, edukowania, wpływania na ich rozwój, *budowania zaangażowania, szukania zadowolenia z tego, co się robi i gdzie się jest* (wywiad 6), wspierania ich w pracy zawodowej, *czynienia czegoś, co ma większy sens, dla ludzi. Zmieniania dla nich rzeczywistości, żeby po prostu chciało im się chcieć* (wywiad 2). Motywator ten stawał się jednocześnie beneficjentem z pracy w tej branży. Wskazywano na powiązania pracy z wcześniej zdiagnozowanymi u siebie zainteresowaniami psychologią i socjologią – są to również kierunki wykształcenia części respondentek. *Od początku fascynowali*

*mnie ludzie, fascynowała mnie psychologia, fascynowały mnie zachowania ludzkie i dawała mi strasznie dużo satysfakcji praca z ludźmi w różny sposób* (wywiad 9).

Kolejnym motywatorem była możliwość przełożenia na praktykę zagadnień, które zainteresowały respondentki już w czasie studiów, a także połączenia kompetencji „miękkich” z „twardymi”. *Ten temat tak mnie zafascynował i tak mi się spodobał, że w momencie, kiedy wchodziłam na rynek pracy, to pomyślałam, że to jest coś, co chciałabym robić w praktyce i zobaczyć, jak to wygląda* (wywiad 8). Na konieczność łączenia w pracy umiejętności „miękkich” i „twardych” zwracano uwagę także w kontekście współczesnych wymagań biznesu co do zadań stawianych przed działami personalnymi. Wielokrotnie w wywiadach wskazywano, że bycie efektywnym dyrektorem personalnym czy HR biznes partnerem wymaga posiadania wiedzy z zakresu HR, ale również zaciekania biznesem i rozumienia, w jaki sposób działa i funkcjonuje organizacja. *Tego mnie też biznes nauczył, że nie mówi się prozą do szefów, oni potrzebują konkretów, można ich czarować wiedzą psychologiczną, ale jednak oni na koniec dnia potrzebują zestawienia i cyfr* (wywiad 7).

Również specyfika działalności działów personalnych wspierających wiele różnych departamentów, a przez to różnorodność działań, była wskazywana jako jeden z motywatorów do podjęcia pracy w branży HR. *Dostęp do dużej ilości informacji w firmie, bo ten HR wiąże się z taką ilością różnych dziedzin działalności firmy, że w HR-ze się po prostu o wszystkim wie. Ogromna ilość różnego rodzaju projektów, w HR-ze nie da się nudzić* (wywiad 1).

Zdecydowana większość respondentek odrzuciła opcję „Wynagrodzenia i benefity” jako możliwy motywator do podjęcia pracy w tej branży. W kilku wywiadach respondentki formułowały refleksję, że patrząc wstecz na swoją karierę uznawały, iż mogły z większą dbałością traktować ten obszar. Uznano również w jednym z wywiadów, że dział HR, jako dział wspierający, a nie biznesowy (tzw. *core-business*), z założenia nie może liczyć na duże zarobki i z takim założeniem należy podejmować decyzję o pracy w tej branży.

## Planowanie kariery w branży HR

Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że wiele respondentek utożsamia karierę z wczesnym planowaniem celu i konsekwentnym jego realizowaniem. W wywiadach pojawiały się wypowiedzi sugerujące, że nie tylko kierunek kariery, ale też konkretne miejsce w strukturze firmy było przez respondentki zaplanowane na długo przed jego osiągnięciem: *ja sobie taki cel postawiłam, chciałam być tym HR managerem* (wywiad 1); *Tak, już na studiach wiedziałam, że kiedyś będę szefem HR* (wywiad 9); *miałam w głowie taką myśl, natomiast absolutnie nie obsesyjną, ale też nie taką, że muszę do tego dążyć za wszelką cenę, że fajnie by było być członkiem zarządu przed 40-tką* (wywiad 2). Ten typ

strategii jest zbieżny z modelem kariery proteańskiej, w której istotne są proaktywność, nastawienie na rozwój, wysoki poziom zarządzania własną karierą.

Pojawiły się też głosy przeciwne, stwierdzające, że o ile wybór branży HR był przez respondentki zaplanowany, to już osiągnięcie najwyższych stanowisk nie było konkretnym celem: *nie miałam takiego planu, wiedziałam, że chcę robić rzeczy HR-owe, w życiu do głowy by mi nie przyszło, że tak szybko dostanę samodzielną funkcję, i że to będzie funkcja menedżerska* (wywiad 8). W tej perspektywie podkreślano istotność bycia otwartym na różne możliwości i korzystania z tego, co przynosi życie. Zauważano, że wejście na wyższe stopnie kierownicze odbywało się często skokowo, przez danie szansy, skorzystanie z nadarzającej się okazji, bez konieczności wspinania się po kolejnych szczeblach stanowiskowych w hierarchii. Podnoszono również brak przywiązywania się do konkretnego stanowiska, a raczej z większą uwagą traktowanie wykonywanych zadań i miejsca, w którym się pracuje – istotne w tym kontekście były otoczenie i relacje ze współpracownikami. Te strategie można przyporządkować do modelu kariery bez granic, która podkreśla konieczność analizy szans, wykorzystywania powiązań, ma otwarty, zróżnicowany charakter.

## Kariera a poczucie osiągnięcia sukcesu zawodowego

Osoby aktywne zawodowo podejmują określone wybory na swojej ścieżce kariery, aby dzięki pracy osiągnąć satysfakcję i sukces, przy czym rozumienie sukcesu kariery zmienia się wraz z rozwojem gospodarczym i społecznym<sup>19</sup>. W ramach tzw. kariery wielokierunkowej, częściej obserwowanej współcześnie w opozycji do kariery tradycyjnej, sukces rozumiany jest raczej jako wewnętrzne poczucie osiągnięć. Poczucie to może być zależne od czynników wewnętrznych (postrzegania własnego), zewnętrznych (postrzegania przez otoczenie), organizacyjnych (co jest atrybutem sukcesu w przedsiębiorstwie) oraz społecznych (sukces widoczny na rynku pracy, w specjalności zawodowej)<sup>20</sup>.

Osiągnięcie sukcesu wymaga zaplanowania i zarządzania ścieżką kariery, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji rynkowej i kierunku owej kariery. Większe prawdopodobieństwo sukcesu mają osoby, które odnalazły „właściwą pracę”, przy czym kluczowym aspektem zadowolenia okazują się tzw. „głęboko zakorzenione w świadomości zamiłowania”<sup>21</sup>, które stanowią połączenie cech wrodzonych i wychowania. Jednym z ośmiu zdefiniowanych „zakorzenionych zamiłowań” jest umiejętność zarządzania ludźmi, kolejnym umiejętność przywództwa duchowego, doradztwa i mentoringu, przejawiająca

<sup>19</sup> M. Juchnowicz, *op.cit.*, s. 316.

<sup>20</sup> *Ibidem*, s. 319, za: Y. Baruch, *Transforming Careers: From Linear to Multidirectional Career Paths: Organizational and Individual Perspectives*, „Career Development International” 2004, vol. 9, no. 1.

<sup>21</sup> G. Chaberek-Karwacka, *op.cit.*, s. 79.



się szczególną zdolnością do nawiązywania relacji z ludźmi, dalej – coaching, szkolenia czy doradztwo personalne<sup>22</sup>.

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że respondentki na pytanie o to, czy czują się kobietami sukcesu, odpowiadały twierdząco, jednak dylematem było dla nich, jak właściwie ten sukces powinien być rozumiany. Z jednej strony za sukces uznawały osiągnięcia zawodowe, przebycie ścieżki kariery i znalezienie się na zaplanowanym miejscu w organizacji, zdobycie doświadczeń zawodowych, uczenie się (także przez popełnianie błędów i analizowanie porażek), a przede wszystkim fakt, że osiągnęły ten stan własnym wysiłkiem, ciężką pracą, wytrwałością, zdobyciem kompetencji: *na pewno wiele czynników się na to składa, ale chyba najbardziej przeświadczenie, że to wszystko osiągnęłam sama* (wywiad 9); *udało mi się dzięki ciężkiej pracy i determinacji jednak zdobywać te najwyższe w HR-ze role* (wywiad 10). Wypowiedzi te można powiązać z modelem kariery wielokierunkowej, w której sukces to wewnętrzne poczucie osiągnięć.

Z drugiej strony część respondentek odnosiło się do pojęcia sukcesu jako umiejętności pogodzenia wielu obszarów życiowych: pracy zawodowej, w której się realizują, ale także życia rodzinnego i osobistego. Warto wspomnieć, że mimo wielu nowych rozwiązań wspomagających łączenie pracy z wychowywaniem dzieci, które kierowane są do obojga rodziców, z badań wynika, że nadal obowiązek opieki nad dziećmi spoczywa głównie na kobietach<sup>23</sup>. Zdecydowana większość respondentek łączy różnego rodzaju role społeczne: np. menedżerki i matki. *Jeżeli chodzi o zawodowe sprawy, nigdy tak na to nie patrzyłam, że to jest jakiś mój sukces i w ogóle. Bardziej patrzę na sytuację w domu i uważam, że to jest sukces, że budujemy fajne miejsce z mężem i dzieci są szczęśliwe, i są, jest to taka fajna gromadka* (wywiad 5); *sukcesem mogę powiedzieć, że jest łączenie fajnej, dobrej, ciekawej pracy, w której się realizuję z tym, że realizuję się też przede wszystkim w tej części rodzinnej* (wywiad 8). Wypowiedzi te nawiązują do modelu kariery kalejdoskopowej, w której istotna jest równowaga pomiędzy pracą a innymi obszarami.

Rozważając pojęcie sukcesu, respondentki odnosiły się także do obciążeń, które są związane z realizacją takiej ścieżki kariery: *jeżeli wejść w to głębiej, to wiąże się to z takimi kosztami, że postawiłabym tu wielki znak zapytania* (wywiad 2); *bycie HR managerem jest to rzeczywiście i fizycznie, i psychicznie obciążająca praca* (wywiad 1). Z tego powodu podkreślano wagę posiadania czasu dla siebie jako determinanty zachowania równowagi pomiędzy wieloma obowiązkami.

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 83.

<sup>23</sup> W. Grzenda, *Modelowanie karier zawodowej i rodzinnej z wykorzystaniem podejścia bayesowskiego*, WN PWN, Warszawa 2019, s. 262.

## Podsumowanie

Aktywność zawodowa, rozwój i poszerzanie kompetencji są i były od zawsze łączone z relacją pracownik–pracodawca. Dawniej jednak, w tradycyjnym modelu kariery, to pracodawca odgrywał główną rolę, planując ścieżki kariery w swoim przedsiębiorstwie, kierując pracowników na szkolenia czy też decydując o awansach. W obecnych czasach, w dobie rynku pracownika i dynamicznych zmian w otoczeniu, a także zmieniającego się podejścia do roli i znaczenia kariery w życiu człowieka, role te ulegają odwróceniu w ramach nowych wielokierunkowych i dynamicznych modeli kariery. Zaprezentowane wyniki badań potwierdzają, że wczesna diagnoza swoich kompetencji i zainteresowań, zaplanowanie kariery i konsekwentne dążenie do realizacji celu dają dużą szansę na osiągnięcie sukcesu. Równie ważne w tym kontekście jest monitorowanie otoczenia oraz sieci powiązań pod kątem pojawiających się szans i możliwości, a także odwaga, z jaką te szanse należy chwycić i starać się wykorzystać dla realizacji swoich potrzeb, zgodnie ze swoimi wartościami.

Tematyka nowych modeli karier wydaje się interesująca w kontekście kolejnych badań dotyczących np. obciążeń związanych z wzięciem na siebie odpowiedzialności za rozwój i kierunek kariery, zależności pomiędzy typami osobowości a podejmowaniem określonych modeli kariery czy też rekomendacji dotyczących umiejętności zachowania równowagi pomiędzy różnymi obszarami życia: zawodowego, osobistego, rodzinnego.

## Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. IV, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- Baruch Y., *Transforming Careers: From Linear to Multidirectional Career Paths: Organizational and Individual Perspectives*, "Career Development International" 2004, vol. 9, no. 1.
- Bednarska-Wnuk I., Januszkiewicz K., *Oblicza kariery w XXI w.*, w: *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej prof. zw. dr. hab. Arkadiusza Potockiego*, B. Mikuła (red.), Wydawnictwo Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- Chaberek-Karwacka G., *Kształtowanie ścieżki kariery zawodowej zgodnej z zamiłowaniem głęboko zakorzenionym w świadomości*, w: *Efektywność innowacyjnych narzędzi dydaktycznych w procesach kształtowania postaw przedsiębiorczych*, W. Bizon, A. Poszewiecki (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
- Cybal-Michalska A., *Kariera jako „własność” jednostki – rozważania teoretyczne nad definicyjnym credo*, „Kultura – Społeczeństwo – Edukacja” 2012, nr 1.
- Grzenda W., *Modelowanie karier zawodowej i rodzinnej z wykorzystaniem podejścia bayesowskiego*, WN PWN, Warszawa 2019.

- Jakimiuk B., *Modele realizacji kariery: perspektywa indywidualnych wartości i postaw*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska” 2017, t. 30, nr 2, 10.17951/j.2017.30.2.83.
- Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa 2014.
- Makowski K. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw. Trudne obszary. Część I*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2008.
- Mis A., *Kształtowanie karier w organizacji*, w: *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, H. Król, A. Ludwiczynski, Warszawa 2006.
- Myszka L., *Zmiany w myśleniu o rozwoju ścieżki kariery zawodowej w świecie permanentnej zmiany*, „Studia Edukacyjne” 2014, nr 30.
- Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, wyd. III, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Sidor-Rządkowska M., *Coaching kariery. Doradztwo zawodowe w warunkach współczesnego rynku pracy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018.
- Smolbik-Jęczmień A., *Współczesne przeobrażenia w podejściu do kariery zawodowej jako konsekwencja zmian zaistniałych w globalnej gospodarce*, „Management Forum” 2015, t. 3, nr 3.
- Syper-Jędrzejczak M., *Kształcenie ustawiczne istotnym elementem współczesnych karier pracowniczych*, w: *Podstawy kształcenia ustawicznego od A do Z*, M. Znajmiej-Sikora, E. Roszko (red.), Ego, Łódź 2010.
- Tomaszewska-Lipiec R., *Eksternalizacja odpowiedzialności w obszarze kariery zawodowej*, „Ruch Pedagogiczny” 2016, nr 1.