

Warszawa, 05.01.2024r.

Dr hab. Małgorzata Sidor-Rządkowska, prof. PW
Wydział Zarządzania
Politechnika Warszawska

Ocena rozprawy doktorskiej Pani magister Aleksandry Piekarskiej pt. „Modele karier zawodowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi. (Auto) refleksja nad praktyką doradztwa i coachingu karierowego

Recenzja została przeprowadzona na podstawie pisma Pani prof. dr hab. Kai Kaźmierskiej informującego, iż Komisja Uniwersytetu Łódzkiego do spraw stopni naukowych podjęła uchwałę o powołaniu mnie na recenzentkę rozprawy doktorskiej Pani magister Aleksandry Piekarskiej napisanej pod kierunkiem Pani prof. dr hab. Ewy Rokickiej (promotor pomocniczy: Pani dr Julita Czernecka).

Przedłożona do recenzji praca doktorska składa się ze Wstępu, czterech rozdziałów, Zakończenia, Bibliografii oraz Spisu tabel. Całość liczy 213 stron.

We **Wstępie** Autorka dokonuje krótkiej charakterystyki przeobrażeń na rynku pracy, które nastąpiły w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat. Przedstawia także strukturę swojej rozprawy doktorskiej.

Rozdział pierwszy poświęcony został przemianom karier zawodowych w kontekście zmian zachodzących na rynku pracy. W podrozdziale pierwszym Autorka sygnalizuje różnorodne czynniki wpływające na przebieg współczesnych karier zawodowych, takie jak m.in. spłaszczanie struktur organizacyjnych, zmiany demograficzne, wzrost znaczenia kapitału społecznego, ewolucja treści pracy. Podjęty został także temat wpływu sztucznej inteligencji na przyszłość różnych grup zawodowych. Podrozdział drugi rozdziału pierwszego koncentruje się na opisie badań nad karierą w ujęciu historycznym. Przedstawione w nim zostały przykładowe prace różnych autorów poświęcone próbom odpowiedzi na pytania takie jak m.in.: „Czy kariera to zawsze wznoszenie się na wyższy stopień zawodowy? Czy degradacja to również kariera? Czy termin „kariera” odnosi się wyłącznie do pracy zawodowej? Czym jest ruchliwość społeczna? Jakie są uwarunkowania karier kierowniczych? Jak zdefiniować pojęcie „sukcesu życiowego”? Czy pojęcie to ma charakter jedynie subiektywny, czy także



obiektywny?”. Kolejna część omawianego rozdziału przedstawia zmianę paradygmatu badań nad karierą zachodzącą pod wpływem procesów globalizacji. W sposób wybiórczy przedstawione w nim zostały badania poświęcone różnym typom karier, w tym zwłaszcza karierze bez granic oraz karierze proteuszowej. Wskazano także, iż zmiany podejścia do zagadnień kariery zawodowej wiążą się z pojawieniem nowych koncepcji organizacji. Jak zauważa Autorka (s. 26): „Organizacje bez granic mają odpowiadającego sobie pracownika realizującego karierę bez granic (boundaryless career)”. To jedna z najobszerniejszych części pracy – przytoczone w niej zostały (w sposób nieco przypadkowy) wyniki różnorodnych badań. Należą do nich między innymi (oparte na danych ankietowych pochodzących od początkujących naukowców z uniwersytetu austriackiego) badania nad niepewnością karier akademickich. Innym relacjonowanym przez Autorkę opracowaniem są chińskie badania 352 członków załogi przedsiębiorstwa żeglugowego. Liczący zaledwie trzy strony podrozdział czwarty rozdziału pierwszego nosi tytuł „Środowisko zarządzania zasobami ludzkimi jako nośnik zmiany w obszarze modelowania karier” i omawia wpływ ZZL na przebieg życia zawodowego pracownika. Ostatnia, piąta część, rozdziału pierwszego koncentruje się na poszukiwaniu metod wspierania kariery. Mimo iż Autorka wymienia ich wiele, w sposób obszerniejszy charakteryzuje jedynie coaching. Charakterystyka ta sprowadza się głównie do kwestii definicyjnych oraz przedstawienia kilku organizacji zrzeszających coachów.

Drugi rozdział recenzowanej pracy doktorskiej zatytułowany został: „Teoretyczne ramy problematyki badań”. Scharakteryzowano w nim główne nurty, w których prowadzone są badania związane z problematyką karier.

Pierwszy z tych nurtów to kariera w ujęciu strukturalno-funkcjonalnym traktującym omawiane pojęcie jako termin ściśle związany z pracą zawodową, wykonywaną w ramach jednej lub kilku – następujących po sobie – instytucji. Zagadnieniom tym poświęcony został podrozdział pierwszy; szczególnie interesujące są te jego fragmenty, które dotyczą typologii karier kierowniczych. Podrozdział drugi przedstawia karierę w ujęciu interakcjonistycznym charakteryzowanym poprzez omówienie badań prowadzonych przez różnych autorów, począwszy od roku 1949. W podrozdziale trzecim scharakteryzowana została teoria strukturacji Anthony’ego Giddensa. Analizie podda-

no przy tym stawiane omawianej teorii zarzuty oraz podjęto próbę ich odparcia. Ten ostatni zabieg jest o tyle ważny, że teoria strukturacji została wybrana jako główna rama teoretyczna recenzowanej pracy – uzasadnienie tego wyboru stanowi końcową część rozdziału drugiego.

Rozdział trzeci, zatytułowany „Metodologia badań” został podzielony na trzy podrozdziały. W pierwszym z nich przedstawiono aplikację założeń teoretycznych oraz aparat pojęciowy, w drugim – cele i problemy badawcze pracy, natomiast w trzecim – charakterystykę zastosowanych technik badawczych. Cele pracy zostały określone w sposób następujący: „Celem niniejszej pracy jest charakterystyka modeli kariery, które są wskazywane jako efektywne i obowiązujące. (...) Do celów należy także analiza i prezentacja autorefleksji specjalistów branży ZZL na temat wpływu, jaki ma posiadana przez nich wiedza i doświadczenie z zakresu budowania ścieżek karier i rozwoju pracowników w związku z wykonywanym zawodem na ich własne kariery, a także ich stosunek do wsparcia karierowego” (s. 73). Cele to kluczowy element każdej pracy. Szkoda, iż Autorka nie zadbała o bardziej staranne opracowanie tego ważnego zagadnienia.

W rozprawie wyodrębnione zostały 3 główne problemy badawcze: 1) charakterystyka kreowanego modelu kariery, 2) refleksje ekspertów ZZL dotyczące wsparcia rozwoju kariery, 3) autorefleksja ekspertów ZZL dotycząca ich własnej kariery zawodowej. W odniesieniu do każdego z problemów badawczych sformułowano kilka pytań problemowych.

Charakterystyka zastosowanych technik badawczych podzielona została na trzy główne części. W pierwszej z nich przedstawiono założenia metodologiczne analizy treści i dobór materiału badawczego. Niejako „przy okazji” uzyskano ciekawe wyniki badawcze dotyczące źródeł, z których specjaliści ZZL (osoby posiadające minimum 5-letni staż w branży) czerpią wiedzę potrzebną w swojej pracy. Okazało się, że specjaliści ci nie są na ogół w stanie podać żadnej pozycji literatury przedmiotu – opierają się na portalach internetowych i dyskusjach w mediach społecznościowych. W części drugiej przedstawiono założenia wywiadów swobodnych oraz charakterystykę respondentów – 30 specjalistów z obszaru ZZL. Wywiady swobodne ze swej istoty nie zakładają potrzeby tworzenia „sztywnej” listy pytań. Nie zmienia to faktu, iż jak

pisze Autorka (s. 85): „Przygotowano przykładowe pytania, którymi badacz mógł się posłużyć w rozmowie (...)”. Szkoda, iż pytania te nie zostały przedstawione w pracy – należało je umieścić w aneksie. W części trzeciej omówiono założenia wywiadów narracyjnych oraz dokonano charakterystyki narratorów. Charakterystyka ta podobnie jak charakterystyka poprzedniej grupy respondentów została przedstawiona w postaci czytelnej tabeli.

Czwarty rozdział, obejmujący ponad połowę objętości recenzowanej pracy, poświęcony jest prezentacji wyników. Został on podzielony na dwa podrozdziały, z których jeden składa się z pięciu, a drugi – z trzech części. W pierwszej kolejności przedstawiono obraz karier kreowany w portalach internetowych związanych z ZZL. Autorka prezentując wspomniane portale trafnie zauważa, że: „Tego typu platformy prezentują informacje jako powszechnie przyjęte i uznane prawdy, utrwalają obraz rzeczywistości organizacyjnej oraz współczesnego świata pracy. Wiedza jest serwowana w sposób, który nie pozostawia czytelnikowi wątpliwości i jest prezentowana jako wiedza ekspercka, a kierunek określony przez autorów jest kierunkiem gwarantującym, że pracodawca, stosujący proponowane rady, podąży za aktualnymi trendami i nie będzie odstawał od innych, w domyśle lepszych, pracodawców”. (s. 93)

Cechy kariery zawodowej charakterystyczne dla związanych z ZZL portali internetowych, przedstawione zostały za pomocą następujących haseł:

- Ciągły rozwój na wszelki wypadek.
- Kto zarządza karierą?
- Ze zmianą trzeba nauczyć się żyć.
- Elastyczność za wszelką cenę.
- Tożsamość zawodowa.
- Równowaga między życiem zawodowym a osobistym.
- Różnorodność – kreowanie nowej potrzeby.
- Oferta kariery zgodnej z zainteresowaniami, jako wzorowa postawa pracodawców.
- Wymóg zatrudnialności za wszelką cenę.
- Stopień związania z pracodawcą – niewidzialny temat.

- Ujarmianie nieprzewidywalnej kariery.
- Mobilność.

Każde z wymienionych haseł zostało wnikliwie przeanalizowane; przytoczone odpowiadające mu fragmenty wypowiedzi użytkowników portali. Ta część pracy kończy się podsumowaniem, którego główną częścią jest przejrzysta tabela zawierająca charakterystykę modelowych cech kariery opracowaną na podstawie analizy portali internetowych.

Kolejna część recenzowanej pracy zawiera wyniki wywiadów ze specjalistami ZZL. Celem tych wywiadów było określenie reguł, którymi kieruje się wspomniana grupa specjalistów we własnym życiu zawodowym. Do reguł tych zaliczone zostały:

Przemyślany rozwój – rozumiany jako konsekwentne budowanie marki osobistej profesjonalisty.

Różnorodność – rozumiana jako urozmaicenie pracy, zdobywanie odmiennych doświadczeń, „wychodzenie ze sfery komfortu”;

Zmiana pracodawców i mobilność przestrzenna – rozumiana zarówno w kategoriach mobilności geograficznej, jak i psychologicznej;

Praca zgodna z zainteresowaniami – rozumiana głównie jako zaspokojenie potrzeby tzw. pracy z ludźmi;

Tożsamość zawodowa – rozumiana jako identyfikacja z realizowanymi zadaniami.

Poczucie odpowiedzialności za karierę – rozumiane jako podejmowanie trafnych decyzji dotyczących kolejnych kroków zawodowych, w tym właściwe wykorzystywanie zdarzeń mających charakter przypadkowy.

Analizując przeprowadzone wywiady pod kątem stażu pracy respondentów Autorka zauważa zmiany cech karier, „(...) które odzwierciedlają zmiany o szerszym znaczeniu społecznym”. (s. 122) Wśród osób o najdłuższym stażu pracy początkowe fazy kariery miały charakter wznoszący się i liniowy. Wśród respondentów najmłodszym stażem kariera nie tylko nie ma charakteru liniowego, ale „(...) z narracji przebiega się napięcie wywołane irytacją związaną z poczuciem braku wpływu na rzeczywistość”. (s. 123) Inną odnotowywaną w tym miejscu różnicą jest fakt, iż w narracjach osób z długim stażem pracy pojawiają się ważne i długotrwałe relacje z osobami peł-

niącymi rolę mentorów, autorytetów, doradców. W relacjach respondentów młodych stażem relacje takie nie występują. Inną charakteryzowaną w tej części pracy różnicą między młodszym a starszym pokoleniem ekspertów ZZZL jest stosunek do działalności w charakterze freelancera. Eksperti ZZZL występują w recenzowanej pracy niejako w podwójnej roli – osób oceniających przebieg własnej kariery zawodowej oraz osób oceniających rodzaj wsparcia jakie „ich” organizacja oferuje zatrudnionym pracownikom. Część oznaczona jako 4.1.3. poświęcona jest prezentacji wypowiedzi respondentów dotyczących tej drugiej grupy zagadnień. Umożliwia to zarysowanie obrazu modelowych karier wspieranych przez organizację. W części 4.1.4. przedstawiony został natomiast obraz modelowych cech kariery wyłaniający się z wypowiedzi coachów. Autorka nie przedstawia (niestety) szczegółów swojego warsztatu badawczego. Nie zmienia to faktu, iż przytoczone fragmenty wypowiedzi zarówno ekspertów ZZZL, jak i coachów, wskazują, iż w wywiadach udało się osiągnąć rzadko spotykany poziom otwartości i szczerości rozmówców. Warto to z dużym uznaniem odnotować.

Przejrzystym podsumowaniem wyników przeprowadzonych badań jest znajdująca się w części 4.1.5. ponad dwustronicowa tabela. Zawiera ona porównawcze zestawienie cech opisujących modelową karierę na podstawie analizy: 1) portali internetowych, 2) przebiegu kariery ekspertów ZZZL, 3) praktyk wsparcia kariery scharakteryzowanych przez ekspertów ZZZL, 4) praktyk wsparcia kariery scharakteryzowanych przez coachów. Podrozdział 4.2. dzieli się wyraźnie (nie tylko pod względem redakcyjnym, ale także merytorycznym) na dwie główne części. Pierwsza z nich przedstawia wyniki badań praktyk wsparcia kariery stosowanych przez działy ZZZL. Wyniki te pokazują – a niekiedy wręcz demaskują - korporacyjne podejście do rozwoju pracowników. Oto przykładowy fragment „Im większy kapitał, tym większe struktury i bardziej rozbudowane procedury, mocniej sformalizowane, i co za tym idzie większa kontrola zasobów ludzkich. (...) Rozmówcy wspominają, że są traktowani przez zarządy jako specjaliści, którzy bez wprowadzania zasadniczych zmian wyeliminują słabe ogniwa. Przyznają, że są postrzegani przez pracodawców, zarządzających organizacjami jako pracownicy, którzy mogą sprawić, że zatrudniona kadra będzie pracować w oczekiwany sposób, a jeśli nie, to potrafią wprowadzać zmiany naprawcze w obrębie tej kadry.” (s. 156). Omówione w kolejnej części wyniki badań praktyk wsparcia ka-

riery stosowanych przez coachów w bardzo obrazowy sposób pokazują główny dylemat coachingu biznesowego. Wynika on z faktu, iż kto inny (pracownik) jest odbiorcą działań rozwojowych, a kto inny (sponsor) za ten rozwój płaci. Jak powinien postąpić coach gdy oczekiwania pracownika i oczekiwania organizacji dotyczące tego rozwoju są odmienne? Poszukując odpowiedzi na to, przewijające się przez znaczną część pracy pytanie Autorka pisze: "Stopień związania coacha z organizacją wyraźnie zmienia perspektywę traktowania jednostki w procesie. (...) Im mniejsze poczucie uzależnienia od organizacji, tym większa tendencja do upodmiotawiania realizatora kariery. Większe poczucie związania wywołuje racjonalizację działania coacha". (s. 187)

To bardzo trafna uwaga, pozostaje jednak pytanie czy słowo „racjonalizacja” jest tutaj najbardziej odpowiednie...

Rozdział czwarty kończy się „Podsumowaniem”. Podsumowaniu towarzyszy „Zakończenie”; nie do końca wiadomo jakie są wzajemne relacje między tymi fragmentami. Jeśli dobrze odczytuję intencje Autorki – należy przyjąć, iż „Podsumowanie” zawiera zestawienie wyników przeprowadzonych badań, natomiast „Zakończenie” służy przedstawieniu wniosków. Powinno to jednak zostać wyraźnie w tekście wskazane. Rozprawę zamyka obszerna bibliografia, zawierająca dobrze dobrane, skoncentrowane na zagadnieniach będących przedmiotem pracy pozycje literatury przedmiotu.

Uwagi krytyczne wobec recenzowanej rozprawy sprowadzają się głównie (oprócz wskazanych wcześniej niedociągnięć) do kwestii uzasadnienia doboru respondentów. Dotyczy to zwłaszcza doboru osób zaliczonych do grup coachów. Autorka pisze: „Przeprowadzono 30 wywiadów ze specjalistami z obszaru ZZL w latach 2020-2023. Piętnaście z nich zostało przeprowadzonych z coachami kariery, do których docierano za pomocą stron internetowych poświęconych coachingowi, mediów społecznościowych oraz poprzez polecenie. Wywiady przeprowadzono z osobami identyfikującymi się jako coachowie, często posiadającymi akredytację lub będącymi w procesie akredytacji, którzy deklarowali specjalizację w prowadzeniu coachingu kariery”. (s. 85) Takie uzasadnienie trudno uznać za wystarczające.

Brak rozdziału poświęconego sformułowaniu wniosków i zaleceń (skrótowe wnioski znalazły się jedynie w końcówce rozdziału czwartego oraz w Zakończeniu)

powoduje, iż rozprawa pozostawia wrażenie pewnego niedosytu. W pracy została dokonana ważna, a zarazem niepokojąca diagnoza praktyk stosowanych przez specjalistów ZZL; pojawia się więc naturalne pytanie o rekomendowane działania. Jakie kroki należałoby podjąć aby zmienić istniejący stan rzeczy? Mam nadzieję, iż w trakcie obrony Autorka zechce na to pytanie odpowiedzieć.

Podsumowanie oceny

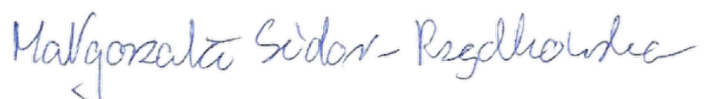
Rozprawa doktorska Pani magister Aleksandry Piekarskiej napisana pod kierunkiem Pani prof. dr hab. Ewy Rokickiej (promotor pomocniczy: Pani dr Julita Czernecka) zdecydowanie poszerza wiedzę na temat współczesnych karier zawodowych. Do głównych atutów recenzowanej pracy zaliczyć należy:

- Podjęcie bardzo interesującego i ważnego, cechującego się dużym stopniem aktualności tematu badawczego;
- Dogłębną, a zarazem krytyczną analizę literatury przedmiotu;
- Ciekawie zaprojektowane i przeprowadzone badania; na szczególne uznanie zasługuje, podkreślana już w niniejszej recenzji, umiejętność prowadzenia wywiadów w sposób sprzyjający otwartości respondentów.

Przedstawiona powyżej ocena upoważnia do wniosku, iż praca przygotowana przez Panią magister Aleksandrę Piekarską pt. „Modele karier zawodowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi. (Auto) refleksja nad praktyką doradztwa i coachingu karierego” spełnia warunki stawiane rozprawom doktorskim. W szczególności zaś:

1. Recenzowana praca jest samodzielnym, oryginalnym rozwiązaniem zaprezentowanego w niej problemu naukowego.
2. Treść rozprawy dowodzi, że Doktorantka opanowała ogólną wiedzę teoretyczną w dyscyplinie nauk socjologicznych.
3. Sposób przygotowania i realizacji badań empirycznych potwierdza umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

W związku z powyższą oceną wnioskuję o dopuszczenie Pani magister Aleksandry Piekarskiej do dalszych etapów przewodu doktorskiego.



Małgorzata Sidor- Rządkowska