

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Dziedzina nauki: Nauki społeczne
Dyscyplina naukowa: Nauki o Zarządzaniu i Jakości

mgr Klaudia Blachnicka

**ROLA MENTORINGU ZAWODOWEGO I PSYCHOSPOŁECZNEGO
W PROGRESJI KARIERY MENEDŻERSKIEJ KOBIET**

Rozprawa doktorska

Promotor:

dr hab. Małgorzata Adamska-Chudzińska, prof. UEK

Promotor pomocniczy:

dr Małgorzata Ćwiek

Kraków, 2023

Spis treści

Wstęp.....	4
1. Mentoring w świetle nauk o zarządzaniu i jakości.....	12
1.1. Istota i cechy mentoringu.....	13
1.2. Rodzaje mentoringu.....	22
1.3. Role i kompetencje uczestników relacji mentoringowej.....	29
1.4. Mentoring a pokrewne metody rozwoju.....	39
1.5. Programy mentoringowe i ich zasady.....	47
2. Implikacje mentoringu w doskonaleniu zawodowym.....	55
2.1. Organizacyjne implikacje mentoringu.....	56
2.2. Indywidualne efekty doświadczania mentoringu.....	67
2.3. Mentoring w kontekście zróżnicowania płci.....	78
2.4. Bariery i ograniczenia mentoringu.....	85
2.5. Mentoring a krystalizacja sieci rozwojowych.....	92
3. Kariera jako sekwencja doświadczeń zawodowych.....	101
3.1. Istota i wymiary kariery zawodowej.....	102
3.2. Koncepcje i modele kariery zawodowej.....	113
3.3. Współczesna kariera zawodowa.....	128
3.4. Wgląd w karierę jako świadomość własnego potencjału zawodowego.....	137
4. Wymiary progresji kariery menedżerskiej.....	144
4.1. Istota i fazy rozwoju karier menedżerskich.....	145
4.2. Satysfakcja jako miara progresji kariery menedżerskiej.....	150
4.3. Wyznaczniki satysfakcji z postępów w karierze menedżerskiej.....	158
4.3.1. Satysfakcja z postępów w zakresie celów szczegółowych.....	161
4.3.2. Satysfakcja z ogólnego przebiegu kariery.....	170
4.4. Specyfika kariery menedżerskiej kobiet.....	176
5. Metodyka badań własnych.....	186
5.1. Metodyka systematycznego przeglądu literatury.....	188
5.2. Problem badawczy i cele badań.....	192
5.3. Model badawczy i hipotezy badawcze.....	199
5.4. Metodyka badań ilościowych.....	202
5.4.1. Operacjonalizacja zmiennych.....	202
5.4.2. Narzędzie pomiaru i zastosowane metody statystyczne.....	206
5.4.3. Charakterystyka grupy badawczej.....	216
5.5. Metodyka badań jakościowych.....	219

6. Związek pomiędzy mentoringiem a progresją kariery menedżerskiej kobiet - badania własne	223
6.1. Ocena zakresu mentoringu doświadczanego przez menedżerki	224
6.2. Ocena progresji kariery menedżerskiej kobiet	236
6.3. Zależność pomiędzy mentoringiem a progresją kariery menedżerskiej kobiet.....	241
6.4. Wpływ zmiennej moderującej na badaną zależność	252
6.5. Wpływ zmiennej mediującej na badaną zależność	256
6.6. Implikacje dla teorii i praktyki	264
Zakończenie	270
Bibliografia	278
Spis Tabel	321
Spis Rysunków	324
Aneks 1 Kwestionariusz ankiety	325
Aneks 2 Kwestionariusz wywiadu	330
Streszczenie pracy w języku polskim	332
Streszczenie pracy w języku angielskim	333

Wstęp

Szybki postęp technologiczny, globalizacja, postępująca automatyzacja, informatyzacja oraz sieciowość to czynniki, które istotnie wpływają nie tylko na działalność biznesową organizacji, ale także współczesny rynek pracy. Efektem tego są dynamiczne zmiany zawodów, wymaganych od pracowników kompetencji, a w konsekwencji również modeli realizowanych karier. Stale ewoluujące, hiperkonkurencyjne środowisko pracy stanowi niezbywalne tło dla procesów zarządzania karierą i rozwojem zawodowym pracowników. Aktualnie niezależnie od wieku, każdy pracownik powinien wyróżniać się elastycznością i mobilnością w wymiarze zarówno fizycznym, jak i psychicznym¹. Z tego względu, jak zaznacza M. Piorunek² model kariery oparty na procesach instytucjonalnych z przewidywalną trajektorią kariery oraz uniwersalnością poszczególnych jej etapów traci na znaczeniu³. Strategie współcześnie realizowanych karier opierają się na indywidualnym systemie wartości i formułowanych na ich podstawie celach zawodowych. Z kolei ich osiągnięcie stanowi najwyżej cenioną przez pracownika wartość, będąc tym samym źródłem poczucia sukcesu i samorealizacji.

Nieustanne aktualizowanie kompetencji, poszukiwanie efektywnych form i metod rozwoju jest kluczowym zadaniem pracowników⁴, szczególnie tych realizujących w organizacji funkcje zarządzania. Wiedza i doświadczenie menedżerów są przez nich transferowane na niższe szczeble organizacyjne, z tego względu są oni odpowiedzialni nie tylko za własny rozwój, ale także podległych pracowników, co w konsekwencji ma także swoje odzwierciedlenie w osiągniętych przez organizację wynikach finansowych⁵.

Złożoność pracy oraz wysoki stopień odpowiedzialności skłania menedżerów do poszukiwania wzorców wśród doświadczonych osób, o komplementarnych zasobach bądź osiągnięciach, które mogłyby udzielić wsparcia i pomóc w procesie kompleksowego

¹ M. Stasiła-Sieradzka, E. Turska, *Satysfakcja z pracy a tożsamość organizacyjna w karierach linearnych w obliczu zmian demograficznych na rynku pracy*, „Społeczeństwo i Edukacja. Międzynarodowe Studia Humanistyczne”, 1, 2015, 281-296.

² M. Piorunek, *Biografia zawodowa człowieka w kontekście permanentnej zmiany społecznej*, w: Z. Galor (red.), *Odmiany życia społecznego współczesnej Polski: instytucje, polityka, kultura*, Poznań, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa, 2010.

³ M. Piorunek, *Od stabilizacji do chaosu zawodowego. Scenariusz biografii zawodowych etapów średniej dorosłości*, „Studia Edukacyjne”, 14, 2010, 68-89.

⁴ K. Januszkiewicz, *Zachowania ludzi w organizacjach. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2012.

⁵ A. Sitko-Lutek, M. Jakubiak, *Style uczenia się i umiejętności pracowników w kontekście wybranych segmentów rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie”, 4, 2017, 81-98.

rozwoju zawodowego⁶. Tego typu relacje spełniają znamiona mentoringu, czyli współpracy z osobą bardziej doświadczoną, która może przekazać wiedzę i umiejętności, doradzić, ale także wspierać w procesie rozwoju zarówno zawodowego, jak i osobistego.

Mentoring aktualnie postrzegany jest jako integralny element koncepcji kształcenia ustawicznego, nie tylko na poziomie jednostki, ale także w wymiarze instytucjonalnym, realizując założenia organizacji uczącej się. Jak wskazał P. Senge⁷ organizacja ucząca się to taka, która posiada zdolność kreowania własnej przyszłości, pielęgnowane są w niej nowe i ekspansywne sposoby myślenia, a pracownicy nieustannie rozwijają swój potencjał. W turbulentnym otoczeniu gospodarczym koncepcja organizacji uczącej się, w której wykorzystywane są współczesne metody rozwoju i bezpośredniej współpracy, takie jak mentoring, staje się pożądaną, a często jedyną drogą do osiągnięcia przedsięwzięcia sukcesu i przewagi konkurencyjnej. Strategia organizacji budowana w oparciu o społeczne wartości z poszanowaniem podmiotowości i indywidualności pracownika może aktywizować nie tylko rozwój jednostki, ale także prowadzić do korzyści ekonomicznych osiąganych przez przedsiębiorstwo⁸.

Pojęcie mentora w literaturze polskiej po raz pierwszy przytoczył T. Kotarbiński⁹ definiując go jako spolegliwego opiekuna, czyli osobę godną zaufania, na której można polegać bez względu na okoliczności. Idea mentoringu na przestrzeni kolejnych lat była popularyzowana i zyskiwała coraz więcej entuzjastów. Przeprowadzona analiza literatury pozwoliła dostrzec, iż większość dotychczasowych badań skoncentrowana była na indywidualnych efektach mentoringu w krótkim horyzoncie czasu, np. zadowoleniu z aktualnej pracy lub intencji odejścia z organizacji. Perspektywa kariery czyli całonocnej drogi zawodowej, obejmującej zmiany pełnionych ról, stanowisk, organizacji, poruszana była w literaturze relatywnie rzadko. Jedną z przyczyn może być fakt, iż ocena kariery i jej rozwoju jest znacznie trudniejsza i wymagająca niż ewaluacja pewnego wycinka ścieżki zawodowej. Kariera jest pojęciem wielowymiarowym, zdeterminowanym szeregiem czynników o charakterze endo- i egzogenicznym. Nie

⁶ M.B. Arthur, S.N. Khapova, C.P.M. Wilderom, *Career success in a boundaryless career world*, "Journal of Organizational Behavior", 26(2), 2005, 177–202.

⁷ P. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York, 1990.

⁸ M. Adamska-Chudzińska, *Link between Work-Related Prosocial Orientation and Professional Capability of Employees: A Preliminary Exploratory Investigation*, "Entrepreneurial Business and Economics Review", 3(1), 2015, 107-118.

⁹ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Warszawa, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, 1982.

mniej jednak, z uwagi na aktualne transformacje i zmiany modeli karier oraz istotną rolę osiągnięć zawodowych w życiu człowieka, zasadne wydaje się poszerzenie perspektywy efektów mentoringu na całokształt dokonywanych przemian zawodowych, a poprzez nierozzerwalne połączenie kariery z życiem prywatnym, także osobistych.

Na podstawie zrealizowanego przeglądu badań w zakresie mentoringu i jego wpływu na rozwój kariery wykazano, iż stosunkowo rzadko podmiotem badań byli menedżerowie, szczególnie kobiety na stanowiskach kierowniczych. Z kolei w praktyce biznesowej w ciągu ostatnich kilku lat to właśnie programy mentoringowe skierowane do liderek cieszą się największym zainteresowaniem. Potrzeba wypełnienia luki poznawczej i zidentyfikowania podstaw teoretycznych pod zyskującą coraz większą popularność formę rozwoju indywidualnego i instytucjonalnego skłoniły autorkę do podjęcia tematu roli mentoringu w karierze menedżerek. Jak wskazał K. Lewin¹⁰ „nie ma nic bardziej praktycznego niż dobra teoria”. Konceptualizacja pojęć i usystematyzowanie łączących je związków przyczynowo-skutkowych umożliwia głębsze zrozumienie zjawisk i problemów społecznych, co w konsekwencji wspomaga procesy zarządzania i wzmacnia szansę pozytywnych implikacji badanego zjawiska.

Przeprowadzone studia literatury w zakresie mentoringu umożliwiły wyodrębnienie dwóch rodzajów wsparcia, jakie udziela mentor w trakcie relacji mentoringowej. Co ważne, w literaturze polskiej nie odnaleziono opracowań, w których uwzględnione zostało wsparcie zawodowe i psychospołeczne, ani też poszczególne działania mentora i zakres ich doświadczania przez menedżerki. Zidentyfikowana luka poznawcza wynika zatem z niedostatku badań w zakresie mentoringu, uwzględniając mentoring zawodowy i psychospołeczny, w osiągniętych przez menedżerki postępach w karierze zawodowej. Podjęty przez autorkę problem badawczy znajduje odzwierciedlenie w sformułowanych pytaniach badawczych, na jakie odpowiedzi udziela niniejsza rozprawa.

1. Czy mentoring stymuluje rozwój kariery menedżerskiej kobiet?
2. Czy rodzaj mentoringu determinuje implikacje organizacyjne i indywidualne?
3. Jak zdominowanie branży przez daną płć wpływa na zależność pomiędzy mentoringiem a progresją kariery menedżerskiej kobiet?

¹⁰ K. Lewin, *The Research Center for Group Dynamics at Massachusetts Institute of Technology*, “Sociometry”, 8, 1945, 126–136.

4. Czy wgląd w karierę, czyli stopień świadomości własnego potencjału zawodowego, pośredniczy w zależności pomiędzy mentoringiem a rozwojem kariery menedżerskiej kobiet?

Na podstawie zaprezentowanych przesłanek i sformułowanego problemu badawczego wyznaczono cel główny pracy, który dotyczy identyfikacji związku pomiędzy doświadczanym mentoringiem zawodowym i mentoringiem psychospołecznym a progresją kariery menedżerskiej kobiet, egzemplifikowaną satysfakcją z dokonywanych postępów w karierze.

Niniejsze zamierzenie badawcze zostało zrealizowane przy uwzględnieniu i osiągnięciu następujących celów szczegółowych:

- C1. Usystematyzowanie pojęć i definicji dotyczących mentoringu oraz konceptualizacja rodzajów doświadczanego mentoringu.
- C2. Usystematyzowanie dorobku nauk o zarządzaniu i jakości w zakresie pojęć i definicji dotyczących kariery menedżerskiej kobiet oraz konceptualizacja wymiarów satysfakcji z kariery.
- C3. Określenie podstaw koncepcyjnych związku pomiędzy mentoringiem a progresją kariery menedżerskiej kobiet w warunkach zmiennej moderującej (zdominowanie branży przez daną płć) i mediującej (wgląd w karierę).
- C4. Ustalenie podejścia empirycznego adekwatnego do oceny zakresu doświadczanego mentoringu i postępów w karierze menedżerskiej kobiet oraz związku pomiędzy mentoringiem a progresją kariery menedżerskiej kobiet.
- C5. Ocena zakresu doświadczanego przez menedżerki mentoringu zawodowego i mentoringu psychospołecznego.
- C6. Ocena postępów w karierze menedżerskiej kobiet przy zastosowaniu skali satysfakcji.
- C7. Diagnoza zależności pomiędzy mentoringiem zawodowym i mentoringiem psychospołecznym a progresją kariery menedżerskiej kobiet.
- C8. Weryfikacja zależności pomiędzy mentoringiem zawodowym i psychospołecznym a progresją kariery menedżerskiej kobiet przy uwzględnieniu moderującej roli poziomu zdominowania branży przez daną płć.
- C9. Weryfikacja zależności pomiędzy mentoringiem zawodowym i psychospołecznym a progresją kariery menedżerskiej kobiet przy uwzględnieniu pośredniczącej roli wglądu w karierę.

C10. Sformułowanie wniosków i rekomendacji dla praktyki zarządzania w zakresie wykorzystania mentoringu zawodowego i psychospołecznego w stymulowaniu kariery menedżerskiej kobiet.

Realizację celów oparto na zbudowanym modelu badawczym i hipotezie głównej (Hg), w myśl której istnieje pozytywny związek pomiędzy zakresem doświadczanego mentoringu zawodowego i mentoringu psychospołecznego a progresją kariery menedżerskiej kobiet, egzemplifikowaną satysfakcją z postępów w karierze.

Uszczegółowieniem hipotezy głównej były następujące hipotezy szczegółowe:

H1. Rodzaj zastosowanego mentoringu różnicuje implikacje osiągnięte w wymiarze organizacyjnym i indywidualnym.

H2. Satysfakcja z postępów w karierze jest istotną charakterystyką progresji kariery menedżerskiej kobiet.

H3. Mentoring zawodowy stymuluje postępy w karierze menedżerskiej kobiet.

H4. Mentoring psychospołeczny stymuluje postępy w karierze menedżerskiej kobiet.

H5. Poziom zdominowania branży przez daną płć moderuje zależność pomiędzy mentoringiem a progresją kariery menedżerskiej kobiet.

H6. Wgląd w karierę pośredniczy w zależności pomiędzy mentoringiem a progresją kariery menedżerskiej kobiet.

Dwie pierwsze hipotezy (H1, H2) miały charakter teoretyczny, a kolejne (H3, H4, H5 i H6) wymagały weryfikacji empirycznej. Do realizacji przyjętych celów i hipotez badawczych zastosowano krytyczną analizę literatury, w tym systematyczny przegląd literatury, przeprowadzono badania ilościowe z wykorzystaniem kilkumodułowego kwestionariusza ankiety oraz badania jakościowe w formie indywidualnych wywiadów pogłębionych. Krytyczna analiza literatury pozwoliła na weryfikację hipotez teoretycznych. Systematyczny przegląd literatury służył doprecyzowaniu luki poznawczej i został zrealizowany na podstawie przeglądu baz Scopus, Web of Science i ProQuest One Business za lata 2005-2020. Badaniami ilościowymi za pośrednictwem kwestionariusza ankiety objęto 365 menedżerek, które w swojej dotychczasowej karierze doświadczyły wsparcia mentora. W strukturze kwestionariusza uwzględniono następujące części: moduł dotyczący charakterystyki relacji mentoringowej, moduł badający mentoring zawodowy i mentoring psychospołeczny, moduł odnoszący się do wglądu w karierę, moduł badający progresję kariery oraz moduł zawierający metryczkę. Analiza rzetelności wykazała wysoką spójność wewnętrzną poszczególnych modułów zawierających zmienne diagnostyczne. Dane pozyskane w badaniach ilościowych zostały

poddane analizom statystycznym, w tym analizie korelacji, analizie regresji liniowej prostej i wielowymiarowej oraz analizie moderacji i mediacji, przy wykorzystaniu pakietu statystycznego IBM SPSS w wersji 27. Z kolei badania jakościowe, zrealizowane na podstawie kwestionariusza wywiadu, pozwoliły na uzyskanie szerszego kontekstu analizowanego zjawiska i pogłębienie rezultatów badań ankietowych w zakresie doświadczanych przez menedżerki efektów mentoringu.

Niniejsza praca ma charakter teoretyczno-empiryczny, składa się z sześciu rozdziałów. Część teoretyczna oparta została na studiach krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu, w tym także raportach prezentujących dane dotyczące mentoringu oraz udziału kobiet w zarządzaniu w Polsce i na świecie. Część empiryczna z kolei prezentuje wyniki badań własnych. Dbając o rzetelność wnioskowania zastosowano triangulację metodologiczną polegającą na pozyskaniu danych pierwotnych za pośrednictwem badań zarówno ilościowych, jak i jakościowych.

Rozdział pierwszy poświęcony został tematyce mentoringu. Na wstępie dokonano przeglądu definicji mentoringu w literaturze krajowej i zagranicznej oraz omówiono rodzaje mentoringu. Podjęto także rozważania dotyczące ról, jakie pełni mentor w ramach relacji rozwojowej oraz kompetencji, jakimi powinny charakteryzować się zaangażowane strony. Następnie w celu rozróżnienia mentoringu względem pokrewnych metod rozwojowych scharakteryzowano coaching, tutoring oraz sponsoring. W ostatniej części rozdziału zaprezentowano formalną i instytucjonalną postać mentoringu w postaci realizowanych przez organizacje programów mentoringowych.

W rozdziale drugim skoncentrowano się na efektach mentoringu z perspektywy organizacji i jednostki. Ponadto wskazano różnice w charakterze relacji oraz wynikających z nich implikacji w zależności od płci zarówno mentora, jak i mentee. Podjęty został problem barier i ograniczeń mentoringu związanych z niewłaściwymi postawami uczestników relacji lub błędnie przeprowadzonym procesem mentoringowym. Zaprezentowano także znaczenie sieci rozwojowych, uwzględniających liczne i zróżnicowane relacje mentoringowe.

Rozdział trzeci dotyczy kariery zawodowej. W ramach tego rozdziału dokonano przeglądu definicji pojęcia kariery oraz wskazano jej istotne wymiary i atrybuty. Z kolei punktem wyjścia do rozważań nad współczesnym ujęciem kariery zawodowej było scharakteryzowanie tradycyjnych modeli i koncepcji kariery umożliwiających wskazanie typów ścieżek zawodowych. Omówiono także kluczową z perspektywy rozwoju

zawodowego kompetencję, jaką jest wgląd w karierę, polegającą na świadomości własnego potencjału zawodowego oraz umiejętności wyznaczania celów zawodowych.

W rozdziale czwartym scharakteryzowano ścieżkę zawodową w wymiarze menedżerskim, wskazując jej specyfikę i fazy rozwoju. Zaakcentowano znaczenie satysfakcji jako zasadnej miary rozwoju kariery w jej współczesnym, podmiotowym ujęciu. Następnie skoncentrowano się na obszarach satysfakcji z kariery, wyodrębniając tym samym satysfakcję z realizacji celów szczegółowych oraz ogólnego przebiegu kariery. Na zakończenie rozdziału czwartego przybliżono specyfikę rozwoju karier menedżerskich kobiet. Wskazano tym samym zarówno ewentualne bariery utrudniające menedżerkom zdobywanie kolejnych etapów zaawansowania kariery, jak i naturalne predyspozycje menedżerek kompatybilne z wymogami aktualnego rynku pracy.

W rozdziale piątym przedstawiono metodykę przeprowadzonych badań własnych. W pierwszej kolejności omówiono etapy zrealizowanego systematycznego przeglądu literatury, na podstawie którego wyłoniono lukę badawczą. Stanowiła ona kluczową motywację do sformułowania zaprezentowanych w następnej kolejności problemu badawczego i celów pracy obejmujących cel główny oraz cele szczegółowe. W dalszej części zaprezentowano model badawczy i relacje pomiędzy jego komponentami oraz sformułowano hipotezy badawcze. Następnie przedstawiono metodykę badań ilościowych, w tym proces operacjonalizacji zmiennych, który pozwolił przygotować kompletny kwestionariusz wykorzystany w badaniu ankietowym. Omówiono także wykorzystane metody statystyczne, które umożliwiły weryfikację postawionych hipotez badawczych oraz przedstawiono charakterystykę grupy badawczej. W celu poszerzenia kontekstu badań w zakresie doświadczanych przez menedżerki efektów relacji mentoringowych przeprowadzono badania jakościowe, których metodykę zaprezentowano w ostatniej części rozdziału.

Rozdział szósty poświęcony jest zaprezentowaniu i omówieniu wyników badań ilościowych i jakościowych w zakresie oceny doświadczanego mentoringu, osiągniętych przez menedżerki postępów w karierze, a także zależności pomiędzy mentoringiem zawodowym i psychospołecznym a progresją kariery menedżerskiej kobiet. Ukazano także rezultaty analizy moderacji i mediacji badanej zależności. Na podstawie wyników badań zaprezentowano implikacje dla teorii i praktyki w odniesieniu do zidentyfikowanej luki poznawczej. Zwieńczeniem rozprawy, a zarazem jej praktycznym wymiarem było przygotowanie rekomendacji w zakresie wykorzystania mentoringu w procesach rozwoju i zarządzania karierą menedżerską kobiet.

W zakończeniu pracy syntetycznie podsumowano przeprowadzone rozważania teoretyczne oraz otrzymane wyniki badań własnych. Wskazano także ograniczenia zrealizowanych badań oraz zaproponowano kierunki, jakie mogą zostać podjęte w procesie dalszej eksploracji zagadnienia mentoringu w karierze menedżerskiej kobiet.

1. Mentoring w świetle nauk o zarządzaniu i jakości

Poszukiwanie wzorców, autorytetów, osób godnych naśladowania jest naturalne dla każdego człowieka. Czerpanie z wiedzy osób bardziej doświadczonych pozwalała ludziom od wieków rozwijać się, zdobywać kwalifikacje, zawód czy też życiowe wartości determinujące kierunek dalszej drogi. Jednym z czynników sukcesu wymienianym przez osoby zdobywające kolejne poziomy zaawansowania kariery jest postać, która była dla nich autorytetem, w wielu sytuacjach wyciągała pomocną dłoń czy pomagała niwelować bariery stojące na drodze ich rozwoju zawodowego¹¹.

W procesie dochodzenia do oczekiwanych i pozytywnych rezultatów zawodowych zdobywanie wiedzy jest jednym z wielu etapów. Oprócz tego niezbędna jest również umiejętność jej adekwatnego wykorzystania. Szczególnie dziś w gospodarce opartej na wiedzy, w której mamy do czynienia niejednokrotnie z natłokiem informacji i powstającymi z tego tytułu sprzecznościami, niezwykle ważna jest selekcja danych oraz umiejętność syntetyzowania i budowania modeli myślowych. W tego typu działaniach teoretyczna wiedza może okazać się niewystarczająca. Jej uzupełnieniem może być praktyczne doświadczenie przekazywane, w procesach socjalizacji wiedzy, przez inne osoby, często ekspertów czy przełożonych.

Zawodowa orientacja oparta na elastyczności i otwartości na zmiany to wymóg, który aktualnie stoi przed pracownikami i przedsiębiorcami. Rodzaje działalności, zawody i profesje ewoluują wraz ze zmieniającą się gospodarką i potrzebami jej uczestników¹². Spoglądając w przeszłość, można wymienić zawody, takie jak kaletnik, zecer czy introligator, które w dużej mierze zostały wyparte z rynku pracy. Jak wskazują badania, w przeciągu kilku następnych lat z rynku pracy może zniknąć nawet do 50% zawodów¹³. Potrzeba zawodowego wsparcia w rozwoju nowych umiejętności jest zatem nieunikniona. Zmieniają się jednak wymagania edukacyjne wynikające z kształtowanych przez rynek pracy oraz globalne kierunki rozwoju potrzeb pracowników i pracodawców.

Zmiany obserwowane w środowisku zawodowym można rozpatrywać w czterech kategoriach. Pierwsza z nich to zmiana formalnych stosunków pracy, umów i kontraktów zawieranych pomiędzy pracownikiem a pracodawcą. Po drugie ze względu na rosnącą

¹¹ M. Sidor-Rządowska, (red.) *Mentoring: teoria, praktyka, studia przypadków*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2014.

¹² M. Piorunek, *Kariery zawodowe doby transformacji kulturowych. Pytania o poradnictwo*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, sectio J – Paedagogia-Psychologia, 26, 2013.

¹³ T. Frey, *Two Billion Jobs to Disappear by 2030*, „Journal of Environmental Health”, 74(10), 2012.

mobilność pracowników na rynku pracy, bezpieczeństwo i stabilizacja pojmowane jako motywatory i predykatory działań zawodowych systematycznie tracą na znaczeniu. Ponadto zmiany te dotyczą postępującej restrukturyzacji organizacyjnej oraz globalizacji¹⁴.

Mentoring będący odpowiedzią na współczesne przeobrażenia gospodarcze, zmiany na rynku pracy, a także ewolucje indywidualnych postaw i oczekiwań pracowników i pracodawców, silnie osadzony jest w naukach o zarządzaniu i jakości. Fundamentem rozwojowych relacji mentoringowych są koncepcje, takie jak kompleksowe zarządzanie jakością, organizacyjne uczenie, zarządzanie kapitałem intelektualnym i wiedzą. Mentoring jako praktyka rozwoju osobistego i zawodowego znalazła także zastosowanie w nowych obszarach, takich jak zarządzanie zmianą, innowacją czy rozwój przywództwa.

Celem rozdziału pierwszego jest usystematyzowanie definicji pojęcia mentoringu, wskazanie jego rodzajów oraz form wsparcia, jakiego udziela mentor. Treść rozdziału została podzielona na pięć części. Część pierwsza przedstawia istotę mentoringu wraz z zaprezentowaniem jego definicji w ujęciu różnych autorów. W części drugiej wskazano kryteria, względem których mentoring może być dywersyfikowany oraz przybliżono charakterystykę poszczególnych rodzajów mentoringu. Część trzecia skoncentrowana jest na uczestnikach relacji mentoringowej, prezentując tym samym niezbędne kompetencje i role, jakie przyjmuje mentor oraz postawy mentee zwiększające efektywność relacji. Część czwarta przedstawia wybrane, pokrewne do mentoringu metody rozwoju, takie jak: coaching, tutoring czy sponsoring. Część piąta odwołuje się do perspektywy organizacji i wdrażanych formalnych programów mentoringowych.

1.1. Istota i cechy mentoringu

Mentoring jako metoda rozwoju zawodowego zyskuje nieustannie coraz większe zainteresowanie. Temat ten przybierał na znaczeniu szczególnie w przeciągu ostatnich kilkudziesięciu lat wraz z upowszechnieniem i rozwojem zjawisk takich jak: gospodarka oparta na wiedzy, organizacyjne uczenie się czy edukacja ustawiczna. Termin mentoring został spopularyzowany w 1970 roku w obszarze działalności biznesowo-administracyjnej. Z czasem zyskiwał uznanie w dziedzinach takich jak medycyna, prawo,

¹⁴ M.B. Arthur, D.M. Rousseau, *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press, Oxford, 1996.

praca socjalna czy edukacja¹⁵. Aktualnie zaobserwować można, iż mentoring w różnych formach towarzyszy człowiekowi w wielu obszarach życia. Elementy wsparcia mentoringowego widoczne są w relacjach z nauczycielem w szkole, z rodzicami czy też szerzej z osobami będącymi autorytetami w bliższym lub dalszym otoczeniu. Mentorzy w naturalny sposób kształtują postawy i zachowania swoich wychowanków czy uczniów, nazywanych podopiecznymi lub mentees. Mentoring zatem występuje w sytuacji, gdy obserwowany jest proces uczenia jednego człowieka od drugiego, dzięki jego doświadczeniu i posiadanym zasobom wiedzy. Nasilenie zainteresowania mentoringiem wynika między innymi: z prostoty tej formy rozwoju indywidualnego, wielostronnych korzyści z niej wynikających oraz celu relacji, który nie zakłada uzależnienia mentee od mentora i jego nieskończonej protekcji, a wykształcenia w podopiecznym umiejętności samodzielnego uczenia się.

Posługując się przykładem relacji mistrz-uczeń wywodzącym się ze średniowiecznej tradycji rzemieślniczej, będącej pierwowzorem relacji mentoringowej warto zwrócić uwagę na kolejne elementy tej drogi kształcenia zawodowego. Wybór mentora determinował zawód ucznia na całe jego życie, a zaangażowanie w proces nauki pozwalało osiągnąć fach i wymagany przez niego wysoki poziom umiejętności. Po uzyskaniu praktycznej wiedzy zwieńczeniem pracy było wykonanie samodzielnego dzieła mistrzowskiego podlegającego ocenie rady cechowej, co skutkowało nadaniem prawa do wykonywania zawodu. U podstaw aktualnie rozumianej relacji mentoringowej znajdują się zadania i cele, do jakich zmierza podopieczny. Często realizacja projektu, podjęcie nowych działań, a nawet awans są odzwierciedleniem finalnego dzieła ucznia, po którym zaczyna budować swoje własne mistrzostwo¹⁶.

Rozważania na temat mentoringu, jego znaczenia oraz rodzajów warto rozpocząć od ukazania szkół, a tym samym podejść do rozumienia mentoringu. D. Clutterbuck¹⁷ akcentuje szczególnie dwa podejścia, a mianowicie szkołę amerykańską oraz europejską. Koncepcja amerykańska nawiązuje do tradycyjnego pojmowania ról osób zaangażowanych w proces mentoringowy. Cechą wyróżniającą jest znacząca różnica wieku pomiędzy stronami relacji. Podopieczny jako młodszy uczestnik relacji otrzymuje

¹⁵ J.M. Lankau, A.T. Scandura, *An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents and consequences*, "Academy of Management Journal", 45, 2002, 779-790.

¹⁶ M. Bennewicz, A. Prelewicz, *Mentoring. Złote zasady*, Wydawnictwo onepres, 2020.

¹⁷ D. Clutterbuck, *Learning Alliances*, Institute of Personnel and Development, Londyn, 1998.

wiedzę i wsparcie w kwestiach zarówno zawodowych, jak i osobistych¹⁸. Mentor w tym wypadku często pełni równocześnie rolę przełożonego swojego protegowanego, od którego oczekuje lojalności w zamian za okazane wsparcie. Co więcej, mentor koncentruje się w znacznie większym stopniu na pomaganiu niż uczeniu. Według amerykańskiej szkoły mentoring jest elementem zawodowego rozwoju kariery ucznia i skupia się na pomocy w zdobywaniu kolejnych awansów i stopni w organizacji. W związku z tym pierwszoplanową rolę w relacji pełnią aspekty zawodowe, natomiast wsparcie psychospołeczne pełni rolę marginalną. Podkreślenie transakcyjnego charakteru relacji polegającego na wymianie niematerialnych dóbr, a nie bezinteresownym dzieleniu się doświadczeniem, silnie odróżnia szkołę amerykańską od europejskiej.

Podejście europejskie nie określa kryteriów wykluczających możliwość pełnienia roli mentora w postaci wieku czy zajmowanego stanowiska. Jedynym warunkiem jest posiadanie większego zaplecza wiedzy i doświadczenia. Nawiązująca się relacja pomiędzy uczestnikami jest partnerska, oparta na otwartości, a głównym jej celem jest rozwój i nauka. Mentoring, w rozumieniu szkoły europejskiej, nie dąży bezpośrednio do uzyskania przez podopiecznego awansu, nie kreuje też niepisanych wymagań i obowiązku odwdzięczenia się za uzyskane wsparcie¹⁹. Europejskie podejście poszerza ramy tradycyjnie ujmowanego mentoringu, włączając w to również relacje z rówieśnikami, rodziną lub dalszym otoczeniem społecznym, które okazują się równie korzystne w kontekście psychospołecznym, jak i zawodowym. Analiza klasycznej szkoły amerykańskiej oraz podejścia bardziej nowoczesnego zaprezentowanego przez szkołę europejską pozwala zaobserwować ewolucję relacji mentoringowych, ale także różnorodność sposobów ich ujmowania.

Aktualnie przyjmuje się, iż mentoring jest relacją pomiędzy osobą bardziej doświadczoną i wykwalifikowaną zwaną mentorem a osobą otrzymującą wsparcie, która określana jest jako podopieczny lub mentee²⁰. Y. Chen²¹ wskazuje, iż podczas współpracy z podopiecznym, mentor przekazuje zarówno wiedzę, umiejętności, jak i wartości. Poprzez szeroki zakres działań wspierających mentor pomaga poruszać się podopiecznemu po ścieżkach i szczeblach kariery. Nieodłączną częścią relacji jest proces

¹⁸ E.A. Fagenson, *The Mentor Advantage: Perceived Career/Job Experiences of Protégés versus Non-Proteges*, "Journal of Organizational Behavior", 10, 1989, 309-320.

¹⁹ A. Matuszewska, *Mentoring w przedsiębiorstwach na przykładzie łódzkiej instytucji finansowej*, w: M. Muszyński, *Międzypokoleniowe uczenie się*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2014.

²⁰ L. Barton, *Crisis in organizations II*, college division's south-western, Cincinnati (2nd Edition), 2001.

²¹ Y. Chen, *Effect of reverse mentoring on traditional mentoring functions*, "Leadership and Management in Engineering", 13(3), 2013, 199-208.

uczenia się, który w przypadku mentoringu powinien być elastyczny i dynamiczny, spajający cele podopiecznego z aktualnymi warunkami i możliwościami ich zrealizowania²². Warto zauważyć, iż mentoring pozwala nie tylko transferować i upowszechniać już istniejącą wiedzę, ale także służy kreowaniu nowych jej zasobów²³. Dzielenie się i wymiana doświadczeń sprzyja eksperymentowaniu oraz nadbudowywaniu pomysłów i modeli myślowych. L. Bakiera²⁴ podkreśla, iż pomimo asymetryczności relacji wynikającej z przeważającej roli doświadczenia jednej strony, mentor nie dominuje, a jedynie inspiruje i przewodzi.

D. Megginson i D. Clutterbuck²⁵ wskazują, iż mentoring koncentruje się wokół wsparcia, które udzielane jest podopiecznemu w procesie dokonywanych przez niego zmian. Kluczową rolę odgrywa pomoc przy wskazaniu szerszego kontekstu, złożoności sytuacji decyzyjnej, elementów, które dla podopiecznego są nieuchwytnie lub nieistotne na pierwszy rzut oka. Głównym celem mentoringu nie jest rozwiązywanie problemów, tylko zmiana perspektywy, co w wielu sytuacjach sprowadza się do umiejętności dostrzegania nowych możliwości, innowacyjnych dróg postępowania czy szans rozwoju. Podobny sposób rozumienia mentoringu prezentuje T. Oleksyn²⁶, podkreślając, iż celem podopiecznego jest dążenie do samodzielności w pracy i adaptacji do środowiska zawodowego.

Zaprezentowana przez S. Karwale²⁷ definicja mentoringu zwraca uwagę na działania takie jak: inspirowanie, przewodzenie czy stymulowanie. Działania te pozwalają podopiecznemu lepiej poznawać siebie, rozwijać samoświadomość i odwagę w podążaniu wybraną przez siebie drogą zawodową. Dodatkowo autor akcentuje, iż relacja pomiędzy podopiecznym i mistrzem przybiera charakter niedyrektywny, co sprzyja współpracy i budowaniu zaufania w kontakcie interpersonalnym.

²² J. McDonald, *Mentoring: An age old strategy for a rapidly expanding field. A what, why and how primer for the alcohol and other drugs field*, National Centre for Education and Training on Addiction (NCETA), Flinders University of South Australia, 2002.

²³ J. Stankiewicz, H. Bortnowska, B. Seiler, *Wzbudzanie i rozwijanie zaangażowania wolontariuszy w organizacjach non profit przez mentoring*, „Organizacja i Kierowanie”, 4, 2018.

²⁴ L. Bakiera, *Mentoring rozwojowy jako przykład komplementarności międzypokoleniowej*, „E-mentor”, 5(67), 2016, 4-13.

²⁵ D. Megginson, D. Clutterbuck, B. Garvey, P. Stokes, R. Garrett-Harris, *Mentoring w działaniu*. Wydawnictwo Rebis, Poznań, 2008.

²⁶ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2011.

²⁷ S. Karwala, *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, Nowy Sącz 2007, 67.

T. Allen i M. Poteet²⁸ zaproponowali ujęcie mentoringu jako szeregu epizodów, interakcji, które określają jakość relacji i wzajemnych oddziaływań pomiędzy stronami. Według J. Fletcher i B. Ragins²⁹ relacja rozwojowa to wzajemnie wzmacniająca się interakcja wzrostowa. C. Kirchmeyer³⁰ z kolei określa mentoring jako istotny, interpersonalny wyznacznik sukcesu zawodowego. Uzasadnieniem takiego ujęcia mentoringu jest fakt, iż dotychczasowe badania potwierdzają istotny wpływ relacji na osiągnięty przez podopiecznego sukces zawodowy³¹. Ponadto w literaturze można także znaleźć odniesienie definiujące mentoring jako metodę rozwoju przywództwa i kompetencji kierowniczych³².

Definicje mentoringu są stosunkowo ogólne i nieostre, gdyż podlegają przeobrażeniom z uwagi na kontekst zawieranych relacji czy indywidualne potrzeby i wymagania jej uczestników³³. Wybrane definicje mentoringu według poszczególnych autorów zostały zaprezentowane w Tabeli 1.1.

Tabela 1.1. Przegląd definicji mentoringu

Autor	Rok	Definicja
D. Hunt, C. Michael	1983	Mentoring to diadyczna relacja, w której mentor, osoba bardziej zaawansowana wiekiem i doświadczeniem zapewnia wskazówki i wsparcie protegowanemu, czyli osobie o mniejszym doświadczeniu (1).
Report Council for National Academic Awards and Government Training Agency	1989	Mentoring polega na słuchaniu, zadawaniu pytań i kreowaniu możliwości (2).
E. Mullen	1994	Mentoring odnosi się do relacji pomiędzy osobą mniej doświadczoną (protegowanym), a bardziej doświadczoną (mentorem) w celu zawodowego i osobistego rozwoju (3).

²⁸ T.D. Allen, M.P. Poteet, *Enhancing our knowledge of mentoring with a person-centric approach*, "Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice", 4, 2011, 126 –130.

²⁹ J.K. Fletcher, B.R. Ragins, *Stone Center Relational Cultural Theory: A Window on Relational Mentoring*, w: Editors: B. R. Ragins, K. E. Kram, *The handbook of mentoring at work: Theory, research and practice*, Publisher: Sage, 2007.

³⁰ C. Kirchmeyer, *Determinants of Managerial Career Success: Evidence and Explanation of Male/Female Differences*, "Journal of Management", 24(6), 1998, 673-692.

³¹ D.B. Turban, T.W. Dougherty, *Role of Protégé Personality in Receipt of Mentoring and Career Success*, "Academy of Management Journal", 37(3), 1994.

³² P.B. Lester, S.T. Hannah, P.D. Harms, G.R. Vogelgesang, B.J. Avolio, *Mentoring impact on leader efficacy development: A field experiment*, "Academy of Management Learning & Education", 10(3), 2011. 409-429.

³³ I. Marzec, M. Wronka-Pościech, *Mentoring jako czynnik organizacyjnego uczenia*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, 30, 2012, 127-147.

M. Armstrong	2000	Mentoring jest procesem wspierającym planowanie kariery oraz jej realizację poprzez udzielane wskazówki (4).
E. Parsloe, M. Wray	2002	Mentoring to umożliwianie, wspieranie oraz stymulowanie nauki (5).
T. Listwan	2005	Mentoring koncentruje się na osobistym rozwoju pracownika, wykorzystując bogate doświadczenie zawodowe mentora (6).
R. Luecke	2006	Mentoring jest dzieleniem się mądrością życiową, polega na udzielaniu porad oraz informacji, które mogą okazać się przydatne w procesie rozwoju zawodowego i osobistego (7).
A. Sołtys, M. Tarkowska	2008	Mentoring to alternatywna forma wsparcia rozwoju ucznia zarówno w organizacji, jak i społeczeństwie (8).
S. Karwala	2009	Mentoring jest relacją skoncentrowaną na odkrywaniu potencjału podopiecznego, w której pierwszorzędą rolę pełni inspirowanie i stymulowanie (9).
T. Oleksyn	2011	Mentoring to relacja pomiędzy pracownikiem mniej doświadczonym z osobą o bogatszych kompetencjach, która za pomocą własnej życzliwości i udzielanej opieki wprowadza pracownika zarówno w treści, jak i środowisko pracy (10).
M. Bennewicz	2011	Mentoring polega na uczeniu i trenowaniu, wykorzystując przy tym zestaw gotowych procedur i algorytmów (11).
J. Gannon, A. Maher	2012	Mentoring to wspierająca interwencja rozwojowa wobec osoby o mniejszym doświadczeniu (12).
A. Nowak	2013	Mentoring jest procesem wymiany wiedzy, wartości i doświadczeń pomiędzy bardziej i mniej doświadczonym członkiem organizacji (13).
Y. Chen	2013	Mentoring to kierowanie i przewodzenie młodszemu pracownikowi przez starszego w różnych obszarach zawodowych (14).
M. Sidor-Rządkowska	2014	Mentoring jest wsparciem w procesie przeobrażania marzeń w cele i pomocą w ich realizacji (15).
P. Smółka	2016	Mentoring jest wsparciem informacyjnym, dzieleniem się zarówno doświadczeniem, jak i wartościowymi kontaktami biznesowymi (16).
L. Bakiera	2016	Mentoring jest diadyczną, asymetryczną relacją, w której mentor zamiast dominacji inspirowuje swojego ucznia (17).
M. Baran	2018	Mentoring jest świadomym procesem wspierania ludzi i organizacji w osiągnięciu wyznaczonych przez nich celów (18).

J. Jyoti, A. Rani	2019	Mentoring to rodzaj zindywidualizowanej metody rozwoju pracownika, podczas której mentor przyjmuje rolę intelektualnego partnera i katalizatora nowych pomysłów (19).
-------------------	------	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu :

- (1) D.M. Hunt, C. Michael, *Mentorship, a career training and development tool*, "Academy of Management Review", 8(3), 1983, 475-485;
- (2) E. Parsloe, M. Wray, *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2002;
- (3) E. Mullen, *Framing the mentoring relationship in an information exchange*, "Human Resource Management Review", 4, 1994, 257-281;
- (4) M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2000;
- (5) E. Parsloe, M. Wray, *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2002;
- (6) T. Listwan, *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005, 79;
- (7) R. Luecke, *Coaching i mentoring. Jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki*, MT Biznes, Warszawa, 2006;
- (8) A. Sołtys, M. Tarkowska, *Mentoring w praktyce. Ścieżka kształcenia mentorów i peer mentorów dla grup de faworyzowanych*, SWSPiZ w Łodzi, Łódź, 2008;
- (9) S. Karwala, *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu-National Luis University, Nowy Sącz, 2009, 111;
- (10) T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2011;
- (11) M. Bennewicz, *Coaching i mentoring w praktyce*, G+J Gruner + Jahr Polska Sp. Z o.o. & Co. Spółka Komandytowa, Warszawa, 2011;
- (12) J. Gannon, A. Maher, *Developing tomorrow's talent: the case of an undergraduate mentoring programme*, "Education and Training", 54(6), 2012, 440-455;
- (13) A. Nowak, *Wprowadzenie do mentoringu. Mentoring w przedsiębiorstwie*, w: M. Kośmicka, S. Kośmicki, A. Nowak, *Podręcznik mentora*, Nawigator Doradztwo Gospodarcze Sławomir Kośmicki, Poznań, 2013, 8-16;
- (14) Y. Chen, *Effect of reverse mentoring on traditional mentoring functions*, "Leadership and Management in Engineering", 13(3), 2013, 199-208;
- (15) M. Sidor-Rządowska (red.), *Mentoring: teoria, praktyka, studia przypadków*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2014;
- (16) P. Smółka, *Behawioryka. O mentoringu liderów nowatorskich przedsięwzięć*, „Coaching Review”, 1(8), 2016, 165-176;
- (17) L. Bakiera, *Mentoring rozwojowy jako przykład komplementarności międzypokoleniowej*, „E-mentor”, 5 (67), 2016;
- (18) M. Baran, *Uwarunkowania skuteczności Mentoringu W Polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2018;
- (19) J. Jyoti, A. Rani, *Role of burnout and mentoring between high performance work system and intention to leave: Moderated mediation model*, "Journal of Business Research", 98, 2019, 166-176.

Zakres pojęciowy mentoringu jest stosunkowo szeroki. Poszczególne definicje kładą nacisk na osobę mentora i jego cechy, samą relację i jej charakter lub też cele procesu rozwojowego. Stąd też można wnioskować, iż mentoring nie opiera się na ścisłych procedurach czy zasadach budowania relacji pomiędzy stronami. Stanowi on raczej pewną nieustrukturyzowaną koncepcję, umożliwiając swobodny dobór metod, narzędzi oraz planowanych efektów pracy. D. Haggard i in.³⁴ zaproponowali trzy komponenty, czy też atrybuty mentoringu definiujące relację i wyznaczające jej ramy. Są

³⁴ D.L. Haggard, T.W. Dougherty, D.B. Turban, J.E. Wilbanks, *Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research*, "Journal of Management", 37(1), 2011, 280-304.

nimi: wzajemność, płynące z niej korzyści oraz zachodzące interakcje pomiędzy uczestnikami relacji. Z tego względu należy podkreślić obopólną korzyść wynikającą z mentoringu zarówno dla podopiecznego, jak i mentora. Główny akcent jest jednak położony na rozwój mentee w wymiarze zawodowym. Dodatkowo, pomiędzy stronami powinny zachodzić regularne i znaczące interakcje przybierające charakter długoterminowy.

S. Pandey i T. Chhaila³⁵ odnosząc się do obopólności, nazwali mentoring relacją wygrany-wygrany (win-win), w której każda ze stron czerpie korzyści w postaci rozwoju. Mentoring jest także rodzajem partnerstwa, związkiem pomiędzy dwoma stronami opartym na dobrowolności. Co więcej, ta podmiotowa relacja musi opierać się na wysokim stopniu tolerancji zarówno z jednej, jak i drugiej strony. Kolejnym ważnym atrybutem relacji jest zaufanie. Nie mniej istotny jest okazywany szacunek, dzięki któremu strony relacji mogą otwarcie głosić swoje poglądy, wartości i pozostawać w pełni sobą.

Cechą charakterystyczną mentoringu jest jego orientacja na cel. Pewne ustrukturyzowanie relacji występuje dopiero na poziomie poszczególnej pary mentoringowej i jest wynikiem jej indywidualnych ustaleń. Uzgodnienia te dotyczą działań podejmowanych w ramach współpracy oraz wskaźników badających stopień osiągnięcia wyznaczonych celów. Rezultatem relacji powinno być nie tylko poszerzenie teoretycznej wiedzy, ale także wzrost praktycznych umiejętności. Dodatkowo warto zwrócić uwagę, iż wszechstronny rozwój podopiecznego rozpatrywany jest w długim horyzoncie czasu.

Tym, co kreuje wartość mentora, jest jego ekspercka wiedza oraz nieszablonowe kompetencje. Mentor powinien stwarzać przestrzeń i warunki do eksperymentowania oraz poszukiwania nowatorskich rozwiązań. Dzięki temu rozwija on potencjał podopiecznego do kreowania czegoś nowego i niepowtarzalnego. Mentor dzieli się własnymi spostrzeżeniami, działaniami i wyciąganymi na ich podstawie wnioskami³⁶. Wszelkie kwestie poruszane przez mentora mają wymiar bardzo praktyczny, pobudzający tym samym kreatywne myślenie podopiecznego.

Przekazywanie jedynie teoretycznej wiedzy z podręczników, artykułów czy czasopism może okazać się duplikowaniem działań, które mentee może zrealizować we

³⁵ S. Pandey, T. Chhaila, *A Study of Trends in Mentoring Relationships Existing in the Indian IT Industry*, "Procedia - Social and Behavioral Sciences", 133, 2014, 425–437

³⁶ M. Bennewicz, A. Prelewicz, *Mentoring. Złote zasady*, Wydawnictwo onepres, 2020.

własnym zakresie. W biznesowej rzeczywistości modele teoretyczne rozbudowywane są o dodatkowe zmienne odnoszące się do aktualnego otoczenia i jego warunków. Należy podkreślić, iż zapoznawanie podopiecznego z ugruntowanymi koncepcjami, a w dalszej kolejności wskazywanie zastosowania wiedzy teoretycznej w praktyce biznesowej stwarza możliwość kompleksowego rozwoju mentee, przygotowując go tym samym na różnorodne sytuacje.

Istotną pomocą udzielaną przez mentora jest inicjowanie w podopiecznym jego wewnętrznej motywacji, pobudzanie pełnego zaangażowania i chęci do pracy. Co więcej, mentor samodzielnie nie wyznacza celów rozwoju dla mentee, a jedynie pomaga je zdefiniować. Relacja mentoringowa nie opiera się tylko na wymianie wiedzy i doświadczenia, istotną rolę odgrywa wzrost samooceny i umacnianie pewności siebie. I. Georgijew³⁷, mentorka i partnerka Deloitte, na jednym z paneli dyskusyjnych dotyczącym mentoringu liderek podsumowując swoją wypowiedź, podkreśliła, iż mądrość z książek nie zbuduje pewności siebie, może dokonać to tylko wiara kogoś, kto jest dla nas autorytetem.

Mentoring dostarcza także odpowiednich wzorców zachowania czy postępowania, które podopieczny może powielać i w pewnych zakresach naśladować. P. Zimbardo³⁸ podkreśla, że powodzenie mentoringu polega na praktycznym prezentowaniu przez mentora, za pośrednictwem postępowania i codziennej postawy, cech takich jak: wyrozumiałość, szczerłość, sumiennosc czy uczciwość. Sukces w karierze zawodowej to nie tylko odpowiednie zasoby czy realizowane strategie, tylko systematycznie wprowadzane w życie indywidualnie prezentowane wartości.

Mentoring oprócz identyfikowania mocnych stron podopiecznego koncentruje się także na zlokalizowaniu wewnętrznych barier, ograniczeń i słabych punktów. Jednym z elementów procesu jest oduczanie negatywnych nawyków, które kształtują się w dzieciństwie, edukacji szkolnej lub w trakcie poprzednich doświadczeń zawodowych. W przypadku kobiet jest to niezwykle ważne, gdyż wiele z wpojonych zasad, powielanych stereotypów czy wymaganych w dzieciństwie postaw może skutkować brakiem odwagi, pewności siebie, czy wiary we własne kompetencje. Sytuacja taka z kolei skutecznie blokuje kobiety przed sięganiem po wyższe stanowiska na drodze kształtowania ich własnej kariery.

³⁷ *Mentoring wielostronny rozwój liderek*, Wideorelacja z panelu dyskusyjnego klubu SheXO, 17.03.2016 z: Partnerstwo kobiet w biznesie SheXO Deloitte (pobrane 17.07.2022)

³⁸ P.G. Zimbardo, *Znaczenie mentoringu w biznesie i edukacji*, „Personel Plus”, 9, 2013.

Mentoring podobnie jak wszelkie metody zarządzania czy rozwoju pracowników ulega procesom dostosowawczym i ewolucji. Tradycyjna definicja oparta o takie atrybuty relacji jak: długoterminowość, rozwojowy charakter czy hierarchiczność, ze względu na zmiany w otoczeniu biznesowym ulega transformacji. Relacje mentoringowe coraz częściej przybierają charakter tymczasowy. Korzyści uzyskiwane są zarówno przez podopiecznego, jak i mentora, co wskazuje bardziej na obopólną i symbiotyczną relację aniżeli jednokierunkowy związek. Mentoring aktualnie może być realizowany przez różne osoby z otoczenia pracownika. Zanikają ścisłe wymogi i rygory dotyczące obejmowania roli mentora. Co więcej, w niektórych przypadkach diadyczność relacji zastępowana jest przez interakcje grupowe i sieciowe³⁹.

1.2. Rodzaje mentoringu

Zarówno w literaturze, jak i praktyce gospodarczej można wyróżnić wiele rodzajów i typów mentoringu⁴⁰. Dywersyfikacja ta jest efektem różnic w celach kierunkowych relacji, sposobie współpracy pomiędzy stronami czy charakterystycznymi cechami uczestników procesu mentoringowego. E. Parsloe i M. Wray⁴¹, biorąc pod uwagę kryterium, jakim jest obszar działalności, wyróżnili trzy typy mentoringu: korporacyjny, branżowy oraz społeczny. W mentoringu korporacyjnym pierwszoplanową rolą mentora jest doradzanie i konsultowanie. W tym przypadku mentor jest swoistym przewodnikiem na drodze zawodowej podopiecznego. Mentoring branżowy opiera się na szkoleniach dotyczących pozyskania niezbędnych kwalifikacji w ramach wykonywanej pracy. Mentor branżowy często powoływany jest przez zawodowe organizacje lub też rządowe agencje. Realizuje on z podopiecznym programy szkoleniowe, które mają na celu wyposażyć go w zestaw wymaganych kompetencji. W mentoringu społecznym natomiast dużą rolę pełni wsparcie psychospołeczne ukierunkowane na pomoc i doradztwo dla tych, którzy są w niełatwej sytuacji życiowej lub stoją przed trudnymi wyborami. Czynnikiem kwalifikującym podopiecznych do tego typu mentoringu są nierówności społeczne, doświadczenie niedoboru kompetencji lub też

³⁹ S.G. Baugh, S.E. Sullivan, *Mentoring and career development*, "Career Development International", 10(6-7), 2005, 425-428.

⁴⁰ Y. Baruch, N. Bozionelos, *Career issues*, w: S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2: Selecting & Developing Members of the Organization, American Psychological Association, Washington, DC, 2010, 67-113.

⁴¹ E. Parsloe, M. Wray, *Trener i Mentor. Udział Coachingu i Mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Kraków, 2008.

stan zagrożenia, w którym znalazła się jednostka. Nawiązywanie życzliwej relacji pomiędzy mentorem a mentee odgrywa szczególnie istotną rolę w budowaniu zaufania i owocnej współpracy.

Podział mentoringu ze względu na poziom formalizacji lub też sposób zainicjowania relacji pozwala wyróżnić mentoring formalny i nieformalny⁴². Cechą charakterystyczną mentoringu formalnego jest duży udział instytucji, organizacji, bądź osoby trzeciej koordynującej proces mentoringowy, który rozpoczął się z jej inicjatywy. Ponadto koordynator taki decyduje także o doborze członków i przydzieleniu pełnionych ról mentorom i mentees. W przypadku mentoringu nieformalnego proces zapoczątkowany jest przez samych zainteresowanych, a zatem strony relacji. W tym przypadku mentee zazwyczaj samodzielnie decyduje, z jakim mentorem chciałby współpracować. Mentoring nieformalny wynika w naturalny sposób z potrzeby dwóch stron. Okres jego trwania uzależniony jest zarówno od mentora, jak i podopiecznego. Najczęściej trwa tak długo, dopóki obie strony są zaangażowane w relację i czerpią z niej korzyści.

T. Dougherty i in.⁴³ wskazali, iż sformalizowana relacja mentoringowa jest korzystna z punktu widzenia kobiet. Jednak w celu przezwyciężenia negatywnych stereotypów oraz budowania inkluzywności w organizacji warto sięgnąć po nieformalne relacje mentoringowe oparte na dobrowolnym wyborze podopiecznego i mentora. Nieskrępowany dobór par mentoringowych pozwala na efektywniejszą współpracę oraz zbieżność wartości i celów, co dynamizuje proces rozwojowy. Ponadto nieformalny mentoring wiąże się też z okazaniem zaufaniem podopiecznemu i sygnałem dla pozostałych członków organizacji o antycypowanych przez mentora predyspozycjach mentee i wysokim prawdopodobieństwie osiągnięcia przez niego sukcesu w przyszłości. C. Underhill⁴⁴ analizując różnice w efektach mentoringu w zależności od formy, wskazał, że nieformalna relacja mentoringowa okazuje się być bardziej znacząca i korzystna z punktu widzenia osiągniętych przez podopiecznego rezultatów na drodze zawodowej.

Mentoring można także różnicować pod względem statusu czy też relacji, jaka obowiązuje pomiędzy mentorem i podopiecznym na poziomie organizacyjnym. Z jednej

⁴² T. Eby, A. Lockwood, *Proteges' and mentors' reactions to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation*, „Journal of Vocational Behavior”, 67, 2005, 441–458.

⁴³ T.W. Dougherty, G.F. Dreher, V. Arunachalam, J.E. Wilbanks, *Mentor status, occupational context, and protégé career outcomes: Differential returns formales and females*, „Journal of Vocational Behavior”, 83(3), 2013, 514–527.

⁴⁴ C.M. Underhill, *The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature*, „Journal of Vocational Behavior”, 68(2), 2006, 292–307.

strony może to być powiązanie hierarchiczne, a z drugiej rówieśnicze lub niezależne. Mentoring hierarchiczny pokrywa się w pewnym stopniu z tradycyjnym rozumieniem roli uczestników relacji i amerykańską szkołą mentoringu. W tym rodzaju mentoringu mentor usytuowany jest wyżej w strukturze organizacyjnej, ma nie tylko większe doświadczenie, ale także większy zakres decyzyjności i władzy. Odmiennym rodzajem jest mentoring lateralny, w którym uczestnicy zajmują tożsame stanowiska lub są na tym samym szczeblu organizacyjnym. Może on przyjmować formę organizacyjnego uczenia się. Mentoring lateralny opiera się na partnerskiej relacji, wsparciu emocjonalnym i pogłębianiu wiedzy⁴⁵. W ramach powiązań organizacyjnych można także wskazać mentoring wewnątrz-zespołowy, w przypadku gdy strony relacji należą do jednego zespołu lub międzyzespołowy. Z kolei w przypadku gdy partnerzy relacji mentoringowej nie są z tej samej organizacji mamy do czynienia z cross-mentoringiem⁴⁶.

Jak wskazują badania, relacja rozwojowa z osobą niebędącą bezpośrednim przełożonym sprzyja i promuje społeczne zachowania oparte na współpracy i wzajemnym uczeniu⁴⁷. W aktualnie turbulentnym otoczeniu nie mniej ważny jest także wpływ mentoringu rówieśniczego na znaczne zmniejszenie stresu pracowników⁴⁸. Z kolei mentorzy, którzy ulokowani są poza organizacją, w której pracuje protegowany, związani są z szerszym zakresem relacji, przyczyniając się tym samym do osiągnięcia przez mentees znaczących postępów w karierze⁴⁹.

A. Pekarti, M. Moeller, D. Thomas i N. Napier⁵⁰ z uwagi na zróżnicowane środowisko kulturowe uczestników relacji wyróżniają również mentoring międzykulturowy. W tym przypadku mentoring traktowany jest jako metoda uczenia akulturacyjnego. Dzięki respektowaniu różnorodności i płynących z niej korzyści dochodzi do znacznie szybszej asymilacji jednostki do nowego otoczenia. Tego typu mentoring szczególnie istotny jest w globalnych organizacjach, w których pracownicy

⁴⁵ I. Marzec, M. Wronka-Pośpiech, *Mentoring jako czynnik organizacyjnego uczenia się*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, 30, 2012, 132.

⁴⁶ M. Grewiński (red.), *Dobre praktyki mentora akademickiego*, WSP TWP w Warszawie, Projekt „Kuźnia Liderów – Szkoła Mentorów”, Warszawa, 2012.

⁴⁷ C.A. Douglas, F.D. Schoorman, *The impact of career and psychosocial mentoring by supervisors and peers*, Paper presented at annual Academy of Management Convention, Anaheim, CA., 1988.

⁴⁸ P.H. Siegel, *Using peer mentors during periods of uncertainty*, „Leadership and Organizational Development Journal”, 21(5), 2000, 243.

⁴⁹ M. Higgins, K.E. Kram, *Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective*, „The Academy of Management Review”, 26(2), 2001, 264-288.

⁵⁰ A.A. Pekarti, M. Moeller, D.C. Thomas, N.K. Napier, *N-Culturals, the next cross-cultural challenge: Introducing a multicultural mentoring model program*, „International Journal of Cross Cultural Management”, 15(1), 2014, 5-25.

reprezentują różne narodowości, kultury, a co za tym idzie często także wyznawane wartości. W sytuacji, gdy mentee zmagają się z nowym dla niego otoczeniem kulturowo-zawodowym, priorytetową korzyścią wynikającą ze współpracy z mentorem jest łagodzenie stresu i konfliktu tożsamości wynikającego z doświadczanych zmian. Warto także zwrócić uwagę, iż ze względu na zróżnicowane kulturowo-środowiskowe, w jakim funkcjonują współczesne organizacje, kompetencje międzykulturowe przyjmują kluczową rolę w całości kształcenia kapitału intelektualnego pracownika. Co więcej, K. Gajek⁵¹ wymienia mentoring jako jedną ze skuteczniejszych form rozwijania inteligencji kulturowej wśród pracowników.

Kolejny podział mentoringu za kryterium dystynktywne przyjmuje liczbę uczestników relacji. W tym przypadku można wymienić mentoring indywidualny, grupowy, wielokrotny. Mentoring indywidualny oparty jest na diadycznej relacji pomiędzy mentorem a mentee. Mentoring grupowy, w tym także zespołowy koncentruje się na wzroście efektywności zespołów i ich rozwoju. W tym przypadku występuje jeden mentor i wielu podopiecznych⁵². Mentoring wielokrotny ma miejsce w sytuacji, kiedy podopieczny korzysta ze wsparcia i rad kilku różnych mentorów.

Z uwagi na sposób komunikacji mentora z mentee można wskazać na kontakt bezpośredni lub mentoring wykorzystujący zdalne formy komunikowania do budowania relacji na odległość, na przykład Internet (e-mentoring). E-mentoring wykorzystujący szerokie spektrum narzędzi informatycznych staje się nowym i równie skutecznym sposobem rozwijania karier pracowników⁵³. Korzyści mentoringu prowadzonego w wirtualnej rzeczywistości to między innymi: szeroki zakres i dostępność, mniejsze koszty, wyrównanie szans i statusu podopiecznych oraz możliwość nagrywania i odtwarzania wszelkich interakcji czy komunikacji⁵⁴. E-mentoring umożliwia większą elastyczność planowania spotkań czy większe szanse wygospodarowania czasu zarówno przez mentora, jak i podopiecznego, bez względu na dzielące ich odległości. Forma ta jest w stanie przekraczać granice organizacyjne oraz geograficzne. Umożliwia także dostęp osobom z fizycznymi ograniczeniami, na przykład z niepełnosprawności lub

⁵¹ K. Gajek, *Kompetencje międzykulturowe jako element kultury współczesnej organizacji – dylematy teorii i praktyki*, „Problemy Zarządzania”, 9(2), 2011, 205-220.

⁵² B.N. Carvin, *The hows and whys of group mentoring*, „Industrial and Commercial Training”, 43(1), 2011, 49-52.

⁵³ J. Headlam-Wells, J. Gosland, J. Craig, *There's magic in the web: e-mentoring for women's career development*, „Career Development International”, 10, 6/7, 2005.

⁵⁴ E.A. Ensher, C. Heun, A. Blanchard, *Online mentoring and computer-mediated communication: New directions in research*, „Journal of Vocational Behavior”, 63(2), 2003, 264-288.

trudnościami wynikającymi z dodatkowych obowiązków i ról, w tym także rodzinnych związanych z opieką nad dziećmi lub starszymi członkami rodziny⁵⁵. Z tego względu E-mentoring wydaje się istotną metodą wsparcia i rozwoju dla kobiet szczególnie doświadczających przerw w karierze lub ubiegających się o wyższe stanowiska w środowisku, gdzie przywilej wspierającej relacji eksperckiej nie jest równie dostępny dla wszystkich pracowników.

Beneficjentami e-mentoringu mogą być także kobiety, których reprezentacja na wyższych szczeblach zarządzania jest niedostateczna⁵⁶. Mentoring wykorzystujący platformy online sprawia zatem, że wsparcie doświadczonych ekspertów i korzyści płynące ze współpracy z nim są dostępne szerszej grupie podopiecznych. Pomimo iż komunikacja zdalna może być w niektórych przypadkach mniej skuteczna, bezosobowa⁵⁷ czy utrudniająca emocjonalne zaangażowanie, to główną korzyścią przemawiającą za wykorzystaniem tej formy mentoringu jest zgłaszany przez podopiecznych łatwy dostęp do informacji, możliwość częstszej interakcji z mentorem⁵⁸ czy możliwość ekstensyfikacji interakcji na grupy eksperckie.

Interesującym rodzajem mentoringu zyskującym coraz większą popularność jest mentoring odwrócony (reverse mentoring). W przeciwieństwie do tradycyjnej relacji mentoringowej to osoba o mniejszym stażu zawodowym często młodsza przyjmuje rolę mentora. Szczególnie istotny jest on w branżach czy organizacjach, gdzie prym wiodą nowe technologie, a działalność operacyjna zdeterminowana jest poprzez dynamicznie zmieniające się potrzeby klientów⁵⁹. Przesłanką rozwoju tej formy wsparcia i współpracy pomiędzy pracownikami jest postępująca digitalizacja, a co za tym idzie nieunikniona potrzeba rozwijania kompetencji cyfrowych. Zastosowanie odwróconego mentoringu pozwala wypełniać nie tylko luki wiedzy, ale także rozwijać zaangażowanie i umiejętności przywódcze wśród młodego pokolenia. Jak wskazuje K. Gadomska-Lila⁶⁰ odwrócony mentoring oprócz szeregu korzyści dla mentora i mentee pozwala organizacji

⁵⁵ J. Headlam-Wells, *E-mentoring for aspiring women managers*, "Women in Management Review", 19(4), 2004.

⁵⁶ S. Durbin, A. Lopes, S. Warren, *Challenging male dominance through the substantive representation of women: the case of an online women's mentoring platform*, "New Technology, Work and Employment" 35(2), 2020.

⁵⁷ K.N. Rowland, *E-Mentoring: An Innovative Twist to Traditional Mentoring*, "Journal of Technology Management & Innovation", 7(1), 2012, 228–237.

⁵⁸ H.S. Risser, *Virtual Induction: A Novice Teacher's Use of Twitter to Form an Informal Mentoring Network*, "Teaching and Teacher Education" 35, 2013, 25–33.

⁵⁹ B. Garvey, P. Stokes, D. Megginson, *Coaching and mentoring: Theory and practice*. Sage, 2014.

⁶⁰ K. Gadomska-Lila, *Effectiveness of reverse mentoring in creating intergenerational relationships*, "Journal of Organizational Change Management", 33(7), 2020.

podnosić efektywność pracy, a co za tym idzie optymalizować koszty jej funkcjonowania. Należy także podkreślić, iż mentoring odwrócony stanowić może skuteczne narzędzie zarządzania różnorodnością pokoleniową. Co więcej, świadomość różnic pracowników na poziomie pokoleń pozwala organizacjom zaadresować znacznie szerszy zakres potrzeb swoich klientów i skuteczniej spełniać ich oczekiwania. Połączeniem mentoringu tradycyjnego i odwróconego jest intermentoring zwany także mentoringiem międzypokoleniowym⁶¹. Zakłada on relacje pomiędzy reprezentantami różnych pokoleń, pomiędzy którymi dochodzi do wymiany wiedzy i doświadczeń⁶².

K. Kram⁶³ w wyniku analizy wsparcia, jakiego może udzielać mentor swoim podopiecznym, wyróżniła mentoring zawodowy (career mentoring) i mentoring psychospołeczny (psychosocial mentoring). T. Allen i in.⁶⁴ na podstawie badań, jak i teoretycznej analizy potwierdzili, iż mentoring zawodowy i mentoring psychospołeczny to dwa odrębne konstrukty i operacjonalizacje mentoringu. Wsparcie zawodowe oraz wsparcie psychospołeczne to dwie fundamentalne funkcje, jakie spełniać może mentor. T. Scandura⁶⁵ jako osobny konstrukt dodał do nich funkcję wzorowania, czyli modelowania ról. W literaturze natomiast funkcja ta często jest składową szeroko rozumianego wsparcia psychospołecznego⁶⁶. Pojęcie career mentoring jest tłumaczone w zależności od źródła jako mentoring kariery lub mentoring zawodowy. W dotychczasowych opracowaniach formy te używane są zamiennie. W niniejszej pracy dla jasności wyводу, za dominujące przyjęto pojęcie mentoringu zawodowego.

Funkcje zawodowe to takie elementy i aspekty relacji mentoringowej, które bezpośrednio oddziałują na rozwój kariery zawodowej podopiecznego. Funkcje psychospołeczne natomiast odwołują się do wzmacniania w mentee poczucia kompetencji, uświadamiania własnej tożsamości oraz efektywności w pełnieniu ról

⁶¹ K. Dziadek, *Intermentoring jako metoda zarządzania różnorodnością międzypokoleniową*, w: M. Lisiński, J. Dzieńdziora, M. Wróbel, *Wyzwania dla współczesnego zarządzania i jakości z perspektywy młodych naukowców*, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza, 2020, 93-108.

⁶² M. Łuzniak-Piecha, M. Kaczkowska-Serafińska, A. Lenton, *Mentoring odwrócony – korzyści dla organizacji*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, 2(40), 2016, 101-115.

⁶³ K.E. Kram, *Phases of the mentor relationship*, „Academy of Management Journal”, 26, 1983, 608–625.

⁶⁴ T.D. Allen, L.T. Eby, M.L. Poteet, E. Lentz, L. Lima, *Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis*, „Journal of Applied Psychology”, 89(1), 2004, 127–36.

⁶⁵ T.A. Scandura, *Mentorship and career mobility: An empirical investigation*, „Journal of Organizational Behavior”, 13, 1992, 169–174.

⁶⁶ P. Tharenou, *Does Mentor Support Increase Women's Career Advancement More than Men's? The Differential Effects of Career and Psychosocial Support*, „Australian Journal of Management”, 30(1), 2005, 77-109.

pracowniczych i menedżerskich⁶⁷. Poszczególne działania mentora w ramach wsparcia zawodowego oraz psychospołecznego prezentuje Tabela 1.2.

Tabela 1.2. Funkcje i działania mentora w ramach mentoringu zawodowego i psychospołecznego

Mentoring zawodowy	Mentoring psychospołeczny
<ul style="list-style-type: none"> - wprowadzenie na wyższe stanowisko - rozwój zawodowy - ochrona mentee w środowisku zawodowym - budowanie rozpoznawalności mentee 	<ul style="list-style-type: none"> - doradztwo - okazywanie akceptacji - przyjaźń, osobista troska - występowanie jako wzorzec do naśladowania

Zródło: opracowanie własne na podstawie K.E. Kram, *Mentoring at work: Developmental relationship in organizational life*, University Press of America, 1988.

Mentoring zawodowy jest oparty na wzajemnych relacjach, wywierających głęboki wpływ zarówno na podopiecznego, jak i mentora⁶⁸. W głównej mierze mentoring ten koncentruje się na osiągnięciu przez podopiecznego kolejnych szczebli w strukturze organizacyjnej. Wsparcie kariery bazuje na objęciu patronatu nad rozwojem podopiecznego, przydzielaniem mu trudnych zadań, uwidacznianiu dokonywanych przez mentee rezultatów pracy w organizacji i pomaganiu w hierarchicznym awansie⁶⁹. Wspieranie kariery w dużej mierze opiera się zatem na działaniach sponsoringowych, szkoleniowych i budowaniu wizerunku podopiecznego poprzez stawianie przed nim wyzwań i nowych zadań.

Drugim rodzajem mentoringu jest mentoring psychospołeczny. Charakterystycznymi działaniami mentora są: wsparcie podopiecznego, pomoc, poradnictwo i przeprowadzanie rozmów z mentee dotyczących jego obaw czy wątpliwości związanych z pracą⁷⁰. Celem mentoringu psychospołecznego jest budowanie poczucia tożsamości, wysokiego poziomu kompetencji i wzrost samooceny podopiecznego⁷¹. Mentoring psychospołeczny polega na zapewnieniu pełnej akceptacji, przyjaźni oraz wsparcia w rozwoju osobistym. Wsparcie psychospołeczne z uwagi na

⁶⁷ K.E. Kram, *Phases of the mentor relationship*, "Academy of Management Journal", 26, 1983, 608–625.

⁶⁸ L. Eby, T.D. Allen, B.J. Hoffman, L.E. Baranik, J.B. Sauer, S. Baldwin, M.A. Morrison, K.M Kinkade, C.P. Maher, S. Curtis, S.C. Evans, *An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring*, "Psychological Bulletin", 139(2), 2013, 441-476

⁶⁹ C.R. Wanberg, E.T. Welsh, S.A. Hezlett, *Mentoring research: A review and dynamic process model*, "Research in Personnel and Human Resources Management", 22, 2003, 39– 124.

⁷⁰ J.D. Kammeyer-Mueller, T.A. Judge, *A quantitative review of mentoring research: Test of a model*, "Journal of Vocational Behavior", 72(3), 2008, 269.

⁷¹ P.H. Siegel, R. Rutledge, J. Hagan, *The Mentor Relationship within the Public Accounting Firm: Its Impact on Tax Professionals' Performance*, "Advances in Taxation", 9, 1997, 175–199.

fundamenty oparte na przyjaźni, zaufaniu i akceptacji implikują większe poczucie bezpieczeństwa, kreują przestrzeń do swobodnego zadawania pytań i podejmowania ryzyka, co sprzyja rozwojowi jednostki⁷². Udzielanie porad czy aktywne inspirowanie podopiecznego ma swoje odzwierciedlenie w rozwoju osobistym, emocjonalnym, budowaniu poczucia własnej wartości i dojrzałości zawodowej⁷³.

Za sprawą realizowanych przez mentorów funkcji rozwojowych, w ramach których można wymienić wsparcie psychospołeczne, zawodowe i modelowanie roli, podopieczni stają się beneficjentami poparcia i orędownictwa swoich mentorów. Ponadto mają możliwość korzystania z kluczowych zasobów, szczególnie informacyjnych. Rodzaj dostarczanego podopiecznemu wsparcia, a tym samym koncentracja na poszczególnych funkcjach mentoringu zależy w dużej mierze od pozycji mentora w hierarchii organizacyjnej⁷⁴. K. Kram i L. Isabella⁷⁵ wykazały, iż dostarczane wsparcie za pośrednictwem funkcji rozwojowych kształtuje się inaczej ze względu na powiązanie, jakie łączy mentora i podopiecznego. Okazuje się, iż w relacji mentoringowej pomiędzy bezpośrednim przełożonym i pracownikiem występuje więcej działań powiązanych z mentoringiem zawodowym, takich jak: sponsoring, coaching, ekspozycja podopiecznego na wyzwania. Z kolei wsparcie psychospołeczne, udzielanie informacji zwrotnych i silniejsze relacje osobiste są charakterystyczne dla mentoringu rówieśniczego.

1.3. Role i kompetencje uczestników relacji mentoringowej

W procesie mentoringowym wykorzystywane są zarówno zasoby materialne, jak i niematerialne. W ramach pierwszej grupy można wymienić narzędzia i środki techniczne, w tym komputery, urządzenia, pomoce naukowe, inne środki trwałe czy środki finansowe. Zasoby niematerialne z kolei to wiedza, umiejętności i doświadczenie mentora. Wiedza ekspercka oraz często wieloletnie doświadczenie mentora zarówno zawodowe, jak i życiowe to najbardziej znaczące wartości w procesie rozwojowym mentee. Dlatego też to, w jaki sposób mentor wykorzystuje swoje niematerialne zasoby,

⁷² J.M. Lankau, A.T. Scandura, *An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents and consequences*, "Academy of Management Journal", 45, 2002, 779-790.

⁷³ T.D. Allen, L.T. Eby, M.L. Poteet, E. Lentz, L. Lima, *Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis*, "Journal of Applied Psychology", 89, 2004, 127-36.

⁷⁴ K.E. Kram, *Mentoring At Work, Developmental relationship in organizational life*. Glenview, IL: Scott Foresman, 1985.

⁷⁵ K.E. Kram, L.A. Isabella, *Mentoring alternatives: the role of peer relationships in career development*, "Academy of Management Journal", 28, 1985, 110-132.

transferuje i przekazuje je mentee, w dużej mierze determinuje charakter relacji oraz osiągnięte korzyści.

Według D. Clutterbucka⁷⁶ mentor to osoba doświadczona, która pragnie podzielić się własną wiedzą z osobą o mniejszym doświadczeniu. Relacja, w ramach której odbywa się wymiana informacji i proces uczenia musi opierać się na wzajemnym zaufaniu. G. Shea⁷⁷ dodaje, że mentor to osoba, która przede wszystkim chce pomóc innym w lepszym wykorzystaniu posiadanych zasobów i potencjału. K. Lacey⁷⁸ określa mentora jako osobę udzielającą emocjonalnego i psychologicznego wsparcia, dogląda rozwoju swojego podopiecznego, naucza, doradza, promuje i patronuje. Według J. Tabor⁷⁹ mentora można określić jako wychowawcę, nauczyciela bądź przewodnika. Istotne jest to, aby mentor posiadał umiejętność dzielenia się zgromadzoną wiedzą i mądrością życiową. T. Oleksyn⁸⁰ natomiast zwraca uwagę na niezbędną postawę, jaką powinien charakteryzować się mentor. Osoba taka z pewnością powinna być opiekuńcza i życzliwa. Dodatkowo autor podkreśla, iż rola mentora powinna być realizowana przez osobę spoza grona kadry kierowniczej. Niezależność relacji od hierarchii służbowej jest podkreślana także przez innych autorów, między innymi D. Clutterbucka⁸¹. Można zatem przypuszczać, iż powierzanie funkcji mentora bezpośredniemu przełożonemu często nie jest korzystne i może determinować negatywne rezultaty lub zmniejszać efektywność współpracy.

Powodzenie mentoringu i maksymalizacja korzyści z niego płynących są zdeterminowane w dużej mierze kompetencjami, jakie posiada mentor. Określenie listy niezbędnych kompetencji, jakie powinien posiadać dobry mentor, nie jest proste i jednoznaczne, z uwagi na to, iż każda relacja mentoringowa zależy od kontekstu, potrzeb uczestników i ich indywidualnych celów⁸². Zestaw najczęściej wymienianych kompetencji mentora zawiera: wiedzę, umiejętności odnośnie wykonywanego obszaru pracy oraz świadomość zasad relacji mentoringowej. Istotna jest również postawa

⁷⁶ D. Clutterbuck, *Everyone Needs a Mentor*, ed. II, Institute of Personnel and Development, Londyn, 1991.

⁷⁷ G.F. Shea, *Mentoring. A Guide to the Basics*, Kogan Page, Londyn, 1992.

⁷⁸ K. Lacey, *Making Mentoring Happen: A Simple and Effective Guide to implementing a Successful Mentoring Program*, "Business and Professional Publishing", 2000.

⁷⁹ J.A. Tabor, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategię, praktyka*, Poltext, Warszawa, 2013.

⁸⁰ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*. Warszawa: Wolters Kluwer, 2011.

⁸¹ D. Clutterbuck, *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami?*, Wydawnictwo Petit, Warszawa, 2002.

⁸² D. Cutterbuck, *Establishing and Maintaining Mentoring Relationships: An Overview of Mentor and Mentee Competencies*, "Journal of Human Resource Management", 3, 2005, 2-9.

mentora wobec obowiązków zawodowych i podopiecznego oraz umiejętność przekazywania i rozpowszechniania wiedzy. Bardziej precyzyjnego określenia zestawu niezbędnych kompetencji mentora podjął się D. Clutterbuck⁸³. Autor wskazał na: samoświadomość, rozumienie innych, wiedza merytoryczna, odpowiednia dawka humoru, komunikatywność, umiejętność analizy i oceny, permanentne samokształcenie, posiadanie klarownych celów, zainteresowanie rozwojem innych oraz umiejętność kierowania relacją mentoringową. D. Clutterbuck i G. Lane⁸⁴ wskazali natomiast na pięć ogólnych kompetencji, z którymi kojarzony jest skuteczny mentor: samoświadomość, wiedza biznesowa i zawodowa, dobra komunikacja, zaangażowanie we własne uczenie i uczenie innych, zarządzanie relacjami i umiejętność artykułowania jasnych celów.

Za fundamentalne działanie mentora uważane jest stymulowanie i inspirowanie mentee⁸⁵. Pożądane jest także wsparcie podopiecznego w procesie poszukiwania nowych dróg i rozwiązań oraz dokonywania refleksji. Mentor pomaga przyjąć nowe stanowisko wobec sytuacji, zainspirować podopiecznego, pogłębiać jego świadomość na temat samego siebie i otoczenia, w jakim funkcjonuje.

Działania mentora powinny być także skoncentrowane na kształtowaniu w podopiecznym umiejętności świadomego dokonywania wyborów oraz wytrwałości w obliczu trudności i wyzwań, jakich może doświadczyć⁸⁶. W tym przypadku mentor podobnie jak coach wykorzystuje zestaw otwartych pytań mających skłonić podopiecznego do poszukiwania przyczyn źródłowych i przyjmowania nowej perspektywy względem świata. Kariera zawodowa składa się zarówno z wydarzeń pozytywnych i drobnych sukcesów, ale także niepowodzeń czy porażek. Zadaniem mentora jest przygotowanie podopiecznego na zróżnicowane doświadczenia i efekty podejmowanych zawodowo działań oraz odczuwanych w związku z nimi emocji. Oprócz uświadamiania i przygotowywania mentor udziela także bezpośredniej pomocy i wsparcia w sytuacji niepomyślnych rezultatów i błędów popełnianych przez mentee. Nieprzepracowane, trudne wydarzenia, z których mentee nie jest w stanie wyciągnąć

⁸³ D. Clutterbuck, *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami?*, Wydawnictwo Petit, Warszawa, 2002.

⁸⁴ D. Clutterbuck, G. Lane, *The situational mentor*, Gower, London, 2005.

⁸⁵ K. Serafin, *Nowe formy budowania kompetencji zawodowych pracowników na tle rynku usług szkoleniowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 322, 2017.

⁸⁶ E. St-Jean, C. Mathieu, *Developing Attitudes Toward an Entrepreneurial Career Through Mentoring: The Mediating Role of Entrepreneurial Self-Efficacy*, „Journal of Career Development”, 42(4), 2015, 325–338.

lekcji na przyszłość, mogą prowadzić do błędnego koła poczucia winy, wycofania i utraty pewności siebie.

Mentor powinien być autorytetem dla mentee. Niezbędne jest, aby posiadał wiedzę adekwatną do potrzeb podopiecznego. Warto także zwrócić uwagę, iż powinien on dbać o właściwe dystrybuowanie wiedzy i dysponowanie zasobami przez podopiecznego w celu budowania jego osobistej przewagi konkurencyjnej. L. Levesque i in.⁸⁷ wskazali, iż dla podopiecznych relacji mentoringowej, najistotniejszym jest udzielane przez mentora wsparcie informacyjne. Warto także podkreślić, że mentor dzieli się także z podopiecznym swoim własnym kapitałem społecznym, zbudowanymi relacjami i sieciami kontaktów.

Mentor powinien charakteryzować się otwartą postawą, być ciekawy drugiego człowieka, posiadać umiejętność mentalizacji tego, co dzieje się wokół. Dodatkowo powinien posiadać zdolność słuchania oraz zadawania pytań i umiejętność posługiwania się narzędziami niezbędnymi do budowania relacji i rozwijania potencjału podopiecznego. Od mentora oczekuje się także nieustannej aktualizacji własnych zasobów wiedzy. Istotną cechą mentora jest pokora, dzięki której nie dąży on do odgrywania pierwszoplanowej roli w relacji. W zamian za to kieruje w pełni swoją uwagę na mentee. Relacja mentoringowa stwarza możliwości rozwoju nie tylko dla mentee, ale także dla mentora. Jednak, aby mentor był w stanie czerpać z niej korzyści, powinien charakteryzować się otwartością, pokorą, rozwiniętą świadomością własnej niewiedzy w ramach poszczególnych obszarów i umiejętnością przyznania się do tego.

Wszelkie działania mentora powinny prowadzić do tego, iż staje się on swoistym wzorcem do naśladowania dla swoich podopiecznych, wpływając tym samym na ich transformacje ku lepszym wynikom i poczuciu spełnienia⁸⁸. Chęć naśladowania mentora przez mentee wynika w dużej mierze z autentyczności płynącej z siły przekazu oraz postępowania odwzorowującego głoszone przez mentora idee.

Rozumienie i definiowanie mentoringu może różnić się ze względu na podejmowane przez mentora role, za którymi kryją się potrzeby organizacji lub samych podopiecznych. Najbardziej syntetyczną rolą, w jaką może wcielać się mentor, jest opiekun ogólny, który towarzyszy podopiecznemu na różnych etapach kariery, od

⁸⁷ L.L. Levesque, R.M. O'Neill, T. Nelson, C. Dumas, *Sex differences in the perceived importance of mentoring functions*, "Career Development International", 10(6/7), 2005, 429-444.

⁸⁸ C.C. Healy, A.J. Welchert, *Mentoring Relations: A Definition to Advance Research and Practice*, "Educational Researcher", 19, 1990, 17 - 21.

wprowadzenia, przez awanse, aż do stanowisk menedżerskich. Jest on niejako przewodnikiem i doradcą w wielu aspektach związanych z ewolucją pracownika. Opiekun profesjonalny przeznaczony jest pracownikom u progu swojej kariery, którzy realizują staże, praktyki, bądź zdobywają pierwsze doświadczenie w branży. Trzecią rolą mentora jest opiekun zawodowy, który poprzez orientację na rozwój zawodowy podopiecznego jest swoistym katalizatorem zdobywania nowych kompetencji prowadzących do sukcesu zawodowego⁸⁹.

Jeszcze inaczej role mentora określa S. Karwala⁹⁰, wymieniając tym samym lidera, doradcę i ewaluatora. Rolą lidera jest inspirowanie, motywowanie i dbanie o właściwą komunikację z podopiecznym. Zadaniem doradcy jest zaopatrzenie podopiecznego w nowe rozwiązania, pomysły i rady. Rola ewaluatora rozpoczyna się od ustalenia celów, następnie przechodzi w aktywne czuwanie nad ich realizacją, aby w końcu dostarczyć informacji zwrotnych i nowej perspektywy.

W ramach relacji mentoringowej dochodzi do „intensywnego związku wymiany”⁹¹, podczas którego mentor realizuje następujące funkcje: aktywnie i pasywnie modeluje zachowania, będąc swoistym wzorcem postępowania, daje wsparcie psychospołeczne oraz wspomaga rozwój kariery zawodowej⁹². Rezultatem analizy dokonanej przez E. St-Jean⁹³ jest wyróżnienie czterech funkcji zawodowych, czterech psychologicznych, oraz jednej związanej z funkcjonowaniem mentora jako wzorca do naśladowania (Tabela 1.3.)

⁸⁹ E. Parsloe, M. Wray, *Trener i mentor*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2002.

⁹⁰ S. Karwala, *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu-National Luis University, Nowy Sącz, 2009.

⁹¹ J. Mesjasz, *Bariery i ograniczenia mentoringu w polskich organizacjach*, „Forum Oświatowe”, 2, 2013.

⁹² K. Serafin, *Nowe formy budowania kompetencji zawodowych pracowników na tle rynku usług szkoleniowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 322, 2017.

⁹³ E. St-Jean, *Mentor functions for novice entrepreneurs*, „Academy of Entrepreneurship Journal”, 17(1), 2011, 65-84.

Tabela 1.3. Funkcje mentora według E. St-Jean

Funkcje zawodowe	Funkcja integracyjna	Mentor integruje podopiecznego ze środowiskiem biznesowym, np. poprzez przedstawianie go i prezentowanie zawodowej społeczności
	Funkcja informacyjna	Udzielanie podopiecznemu informacji, zarówno merytorycznych, w tym prawnych i biznesowych, jak i własnych doświadczeń zawodowych
	Funkcja konfrontacyjna	Mentor konfrontuje pomysły podopiecznego, w celu pogłębionej analizy i rozwiązywania problemów
	Funkcja przewodnika	Mentor pomaga zrozumieć popełniane błędy, pojawiające się problemy, nakreślić szerszy kontekst każdej sytuacji, przeprowadzić przez trudne sytuacje udzielając porad
Funkcje psychologiczne	Funkcja refleksyjna	Przekazywanie podopiecznemu informacji zwrotnej, która stanowi pomoc przy określaniu mocnych i słabych stron mentee oraz pozwala śledzić na bieżąco wszelkie postępy
	Funkcja reasekuracyjna	Mentor uspokaja podopiecznego w trudnych momentach, pomaga zarządzać stresem i przyjmować odmienną perspektywę, rzucając nowe światło na sytuację
	Funkcja motywująca	Mentor motywuje, zachęca, buduje wewnętrzne zaangażowanie podopiecznego, wzmacniając tym samym jego wytrwałość w dążeniu do celów
	Funkcja powiernika	Mentor jest przyjacielem, któremu podopieczny może zaufać i zwierzać się z osobistych przemyśleń i problemów
Funkcje wzorca do naśladowania	Funkcja wzorcowa	Mentor poprzez dzielenie się swoimi doświadczeniami i drogą, jaką pokonał zarówno zawodowo, jak i osobiście stanowi dla podopiecznego inspirację i źródło wniosków, jakie może wyciągać w kontekście swoich planów

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. St-Jean, *Mentor functions for novice entrepreneurs*, "Academy of Entrepreneurship Journal" 17(1), 2011, 65-84.

C. Wanberg, E. Welsh, S. Hezlett⁹⁴, wyróżnili natomiast pięć ról mentora w ramach mentoringu zawodowego i trzy w mentoringu psychospołecznym (Tabela 1.4.).

⁹⁴ C.R. Wanberg, E.T. Welsh, S.A. Hezlett, *Mentoring research: A review and dynamic process model*, "Research in Personnel and Human Resources Management", 22, 2003, 39– 124.

Tabela 1.4. Role mentora

Rodzaj mentoring	Rola Mentora	Zadania
Mentoring zawodowy	Sponsor	Aktywne wsparcie podopiecznego w procesie awansowania
	Opiekun/obrońca	Ochrona podopiecznego przed negatywnymi konsekwencjami wywodzącymi się z kontaktu z kadrą kierowniczą
	Wystawiający na zawodową ekspozycję	Powierzanie podopiecznemu zadań, które wymagają kontaktu z kluczowymi osobami z naczelnego kierownictwa
	Przydzielający trudne zadania	Pomoc w przyjęciu przez podopiecznego większej odpowiedzialności poprzez przydzielenie pracy stanowiącej wyzwanie oraz udzielanie informacji zwrotnej wspierającej rozwój kompetencji
	Coach	Udzielanie porad i informacji, które pomagają podopiecznemu osiągać cele
Mentoring psychospołeczny	Przyjaciół	Dzielenie się nieformalnymi doświadczeniami natury społecznej
	Doradca	Aktywne słuchanie umożliwiające podopiecznemu zidentyfikowanie problemów osobistych i zawodowych
	Udzielający akceptacji	Wyrażanie szacunku, niewydawanie osądów i pochopnych opinii

Źródło: C.R. Wanberg, E.T. Welsh, S.A. Hezlett, *Mentoring research: A review and dynamic process model*, "Research in Personnel and Human Resources Management", 22, 2003, 39– 124.

Z kolei A. Sołtys i M. Tarkowska⁹⁵ wskazały następujące funkcje i działania, jakie podejmuje mentor wobec swojego podopiecznego:

- budowanie zaufania – poprzez szczerą komunikację, opartą na empatii i zrozumieniu,
- udzielanie rad – adekwatnie do sytuacji i etapu, na jakim znajduje się podopieczny, popartych rzetelną wiedzą i praktycznym doświadczeniem,
- prezentowanie nowych rozwiązań – poprzez wskazywanie nowych perspektyw i możliwości rozwoju,
- konfrontowanie – w tym poddawanie pod dyskusję decyzje i podejścia w celu jeszcze lepszego zrozumienia i nauki na własnych błędach,
- motywowanie – inspirowanie i stymulowanie do podjęcia ryzyka i podjęcia odpowiedzialności,
- zachęcanie do podjęcia pierwszego kroku – nauka przejmowania inicjatywy.

⁹⁵ A. Sołtys, M. Tarkowska, *Mentoring w praktyce. Ścieżka kształcenia mentorów i pre-mentorów dla grup defaworyzowanych*. Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Green, Łódź, 2008.

G. Gambade⁹⁶ wśród szerokiego zestawu zadań, jakie posiada mentor, wymienił:

- przekazywanie informacji zwrotnej,
- dzielenie się odczuciami, opiniami oraz wiedzą,
- pomaganie w identyfikacji talentów i możliwości,
- motywowanie i zachęcanie do rozwoju, wzbudzanie zaangażowania,
- obserwowanie podopiecznego i procesu jego rozwoju,
- dzielenie się narzędziami przydatnymi w rozwoju,
- zachęcanie do nawiązywania kontaktów biznesowych,
- udzielanie wsparcia emocjonalnego,
- pomaganie w procesie zarządzania zmianą.

Jedną z kluczowych ról mentora jest udzielanie wskazówek i porad⁹⁷. Pozwala to na dywersyfikację potencjalnych dróg rozwoju oraz poznawczą analizę korzyści poszczególnych działań. Według M. Armstronga⁹⁸ głównym zadaniem mentora jest udzielanie porad podopiecznym w zakresie:

- programu własnego rozwoju,
- planu kształcenia,
- sposobów zdobycia wiedzy i umiejętności niezbędnych w nowej pracy,
- rozwiązywania wszelakich problemów (administracyjnych, technicznych, społecznych),
- wskazywania kierunku i możliwości realizacji projektów,
- kultury organizacyjnej.

W rozważaniach na temat niezbędnych cech mentora czy podejmowanych przez niego roli warto także określić, kim mentor nie jest lub czego nie powinien robić. Mentor zazwyczaj dostrzega i identyfikuje sytuacje trudne i problematyczne, ale nie jest za nie odpowiedzialny, nie podejmuje także decyzji związanych z ich rozwiązaniem. Ponadto jego zadaniem nie jest zapewnianie zasobów, tylko wsparcie w procesie uświadamiania podopiecznego w zakresie możliwości i niezbędnych środków działania. Nie musi znać się na wszystkim, jest on specjalistą w pewnych obszarach, a wszystkie pozostałe jest w stanie uzupełniać, na przykład korzystając z sieci kontaktów. Zatem mentor nie jest traktowany jako jedyne źródło wiedzy, powinien jednak potrafić wskazać źródła

⁹⁶ G. Gambade, *Mentoring – tajniki skutecznej realizacji*, „Personel Plus”, 9, 2013.

⁹⁷ B. Mountford, *Mentoring and initial teacher education*, w: P. Smith, J. West-Burnham, *Mentoring in the Effective School*, Essex: Redwood Books, 1993.

⁹⁸ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2000.

alternatywne i specjalistyczne, wskazać podopiecznemu, gdzie znajdzie odpowiedź na nurtujące go pytania. Mentor nie osądza, nie wydaje werdyktów, w zamian za to wykorzystuje własną empatię, stara się zrozumieć otoczenie i ludzi⁹⁹.

Ze względu na istniejącą w mentoringu asymetryczność w zakresie wiedzy i doświadczenia pomiędzy stronami relacji, mentor zobligowany jest do wykazania się znacznie szerszym zestawem kompetencji niż mentee. Mentor odpowiedzialny jest za zidentyfikowanie potrzeb rozwojowych podopiecznego, przewodzenie i występowanie w roli wzorca do naśladowania. Działania te wymagają od mentora rozwiniętych kompetencji miękkich, twardych, między innymi w postaci specjalistycznej wiedzy oraz umiejętności jej przekazywania. Lista wymagań kompetencyjnych po stronie mentee jest stosunkowo krótsza. Mentee rozpoczynając współpracę z mentorem, stawia sobie cele rozwojowe w zakresie pozyskania nowej wiedzy i umiejętności. Z tego względu warunkiem przystąpienia mentee do mentoringu jest względna świadomość potrzeb, chęć rozwoju i budowania własnej marki osobistej oraz otwartość na wsparcie płynące ze strony profesjonalisty.

Warto jednak podkreślić, iż podopieczny relacji mentoringowej poprzez prezentowane postawy i motywacje również determinuje charakter relacji. Jak wskazuje J. Leck i in.¹⁰⁰ postawa wobec mentoringu i chęć uczestniczenia w relacji może być dywersyfikowana między innymi w zależności od płci. Wśród kobiet dominującym motywem wywołującym zainteresowanie mentoringiem jest rozwój kariery, wśród mężczyzn natomiast chęć budowania własnej autonomii. Oprócz tego postawy podopiecznych wobec mentoringu i własnego rozwoju determinowane są przez indywidualny zestaw celów mobilizujących do podjęcia współpracy z mentorem. Wyznaczają one priorytety i kierunki działania w ramach współpracy. Należy jednak zaznaczyć, iż bez względu na osobiste przesłanki zawieranych relacji mentoringowych kluczową i niezbędną cechą podopiecznego jest jego pełne zaangażowanie w relacje z mentorem i okazywany mu szacunek.

Każda jednostka oprócz dostępu do formalnych programów lub nieformalnych relacji mentoringowych może samodzielnie zainicjować ową relację. W tym przypadku niezbędne jest tak zwane samoujawnienie, czyli udzielenie informacji o sobie, swoich

⁹⁹ D. Megginson, *Mentoring w działaniu. Przewodnik praktyczny*, wydawnictwo Rebis, Poznań 2008, 179.

¹⁰⁰ J. Leck, B. Orser, A. Riding, *An examination of gender influences in career mentoring*, "Canadian Journal of Administrative Sciences", 26(3), 2009, 211 – 229.

emocjach i doświadczeniach. Jest to kluczowy i obowiązkowy element w procesie nawiązywania kontaktów, poznawania ludzi i zawierania z nimi znajomości. Im bardziej jednostka angażuje się w samoujawnienie, tym większy zapal prezentowany jest po drugiej stronie relacji, czyli ze strony mentora¹⁰¹. Mentee zatem powinien dbać o to, aby zostać dostrzeżonym przez mentorów, z którymi chciałby podjąć współpracę. Dokonuje tego między innymi poprzez ujawnienie kim jest, jakie ma potrzeby i cele¹⁰².

D. Clutterbuck i G. Lane¹⁰³ kompetencje, jakie powinien posiadać mentee, podzielili na trzy grupy. Pierwsza z nich nawiązuje do wstępnego etapu relacji mentoringowej i okresu jej inicjowania. W tym czasie wymagana jest od podopiecznych proaktywna koncentracja, szacunek do siebie i innych oraz umiejętność słuchania, jak i artykułowania swoich potrzeb. Druga grupa odnosi się do kompetencji związanych z zarządzaniem relacją mentoringową. Znajduje się tu umiejętność uczenia się, podejmowanie wyzwań, zadawanie otwartych pytań oraz dokonywanie refleksji. Trzecia grupa kompetencji nawiązuje do dojrzałej fazy relacji mentoringowej, gdzie mentee osiągnął już wiele korzyści, rozwinął się zawodowo i osobiście, z tego względu oczekiwane jest od niego przekazywanie tej wiedzy dalej, udzielenie informacji zwrotnej dotyczącej relacji oraz samodzielności w działaniu.

Mentee nie może być biernym uczestnikiem relacji. Od podopiecznego wymagane jest zaangażowanie, proaktywna postawa przejawiająca się w podejmowaniu inicjatywy, szukaniu nowych rozwiązań czy poddawaniu ich krytycznej ocenie. Aby mentoring był skuteczny, niezbędne jest wcielenie się mentee niemalże w rolę współpracownika swojego mentora¹⁰⁴. Niezwykle istotne jest, aby mentee podejmował odpowiedzialność za własny rozwój i naukę¹⁰⁵. Mentee otrzymuje wskazówki, zachęty, rady, jak i konkretne propozycje zawodowe od mentora, jednakże bez jego zaangażowania, świadomego i aktywnego włączenia się w proces mentoringowy osiągnięcie progresu w wyznaczonych na początku relacji obszarach będzie niemożliwe.

¹⁰¹ C.R. Wanberg, E.T. Welsh, J. Kammeyer-Mueller, *Protégé and mentor self-disclosure: Levels and outcomes within formal mentoring dyads in a corporate context*, "Journal of Vocational Behavior", 70(2), 2007, 398–412.

¹⁰² D.T. Hall, W.A. Kahn, *Developmental relationships at work: A learning perspective*, w: C.L. Cooper, R.J. Burke(Eds.), *The new world of work: Challenges and opportunities*, Oxford: Blackwell, 2002, 49-74.

¹⁰³ D. Clutterbuck, G. Lane, *The situational mentor*, Gower, London, 2005.

¹⁰⁴ L.J. Zachary, L.A. Fischler, *The mentee's guide: How to make mentoring work for you*, Hoboken, John Wiley & Sons, Inc., Nowy Jork, 2009.

¹⁰⁵ K.M. Lee, S.E. Krauss, T Suandi, A. Hamzah, *Exploring the contribution of mentoring practices to mentee learning in a Malaysian youth development programme*, "International Journal of Adolescence and Youth", 21(4), 2016, 419–432.

Podsumowując, sukces mentoringu uzależniony jest zarówno od mentora, jak i mentee. T. Allen i M. Poteet¹⁰⁶ wskazali na jedenastkę elementów relacji pomiędzy mentorem i mentee, które predestynują ją do miana korzystnej i efektywnej. Elementy te odnoszą się do każdej ze stron relacji i są to:

- budowanie otwartego systemu komunikacji wraz z informacją zwrotną zarówno od strony mentee, jak i mentora,
- ustalenie zasad relacji, wzajemnych oczekiwań oraz celów,
- zaufanie,
- dbałość uczestników o siebie nawzajem oraz czerpanie radości z relacji,
- zgoda na popełnianie błędów,
- duża chęć uczestnictwa,
- elastyczność,
- świadomość ograniczeń mentoringu,
- uczenie się od innych,
- współpraca,
- otwarta postawa wobec drugiej strony.

Rolą mentora jest wyposażenie mentee w niezbędne kompetencje poprawiające sprawność jego działania i przybliżające do wyznaczonych celów. Cechy uprawniające do pełnienia funkcji mentora obejmują wiedzę w połączeniu z indywidualnym doświadczeniem oraz szereg umiejętności związanych z zarządzaniem, komunikacją czy współpracą. Od mentee natomiast wymaga się otwartości, ambitnego podejścia do własnego rozwoju i świadomego planowania kariery zawodowej. Podopieczny powinien być przygotowany na konstruktywną krytykę i odmienne zdanie mentora, kluczowe w tym wypadku jest zaufanie, którym mentee powinien obdarzać mentora.

1.4. Mentoring a pokrewne metody rozwoju

W literaturze prezentowane są różnorodne metody rozwojowe, które pod pewnymi względami imitują lub są zbliżone do relacji mentoringowych. Pośród interakcji mających na celu wsparcie jednostki w szeroko rozumianym progresie, oprócz mentoringu, można wskazać między innymi na metody takie jak: coaching, tutoring czy sponsoring. Tego typu interakcje wykorzystywane są do podnoszenia zarówno twardych,

¹⁰⁶ T.D. Allen, M.L. Poteet, *Developing effective mentoring relationships: Strategies from the mentor's viewpoint*, "The Career Development Quarterly", 48, 1999, 59-73.

jak i miękkich kompetencji pracowników¹⁰⁷. W każdej z nich można wyróżnić osobę wspierającą i wspieraną. M. Higgins i K. Kram¹⁰⁸ określając osoby udzielające wsparcia, bez względu na rodzaj i formę relacji rozwojowej, posługują się pojęciem „developers”.

Zarówno mentoring, jak i coaching i tutoring są metodami nauczania, rozwoju oraz wsparcia. Wśród badaczy nie ma całkowitej zgodności w zakresie dookreślenia znaczenia poszczególnych metod i relacji rozwojowych. Według L. Sperry¹⁰⁹ między mentoringiem i coachingiem nie ma istotnych różnic. Odwrotne podejście prezentowane jest na przykład przez G. Chao¹¹⁰, który sugeruje, iż mentoring znacznie odbiega od coachingu, sponsoringu, rozwojowych relacji rówieśniczych czy poradnictwa kariery. Z tego względu istotne wydaje się wskazanie cech charakterystycznych i wyróżniających poszczególne metody rozwojowe.

Pierwszą z wymienionych pokrewnych do mentoringu metod rozwoju jest coaching. Polega on na zidentyfikowaniu wewnętrznych barier klienta, a w dalszej kolejności na ich eliminacji. Priorytetem w coachingu są umiejętnie prowadzone rozmowy, zadawane pytania i informacje zwrotne udzielane przez coacha. M. Downey¹¹¹ zdefiniował coaching jako sztukę, w której relacja między coachem a podopiecznym powinna być oparta przede wszystkim na harmonii i partnerstwie. Z kolei E. Parsloe i M. Wray¹¹² określili coaching jako proces umożliwiający przyswajanie wiedzy i nowych umiejętności. Warto także zwrócić uwagę na uporządkowany charakter relacji względem przyjętego przez strony planu rozwoju. J. Rogers¹¹³ podkreśla, iż coaching dąży do poprawy efektywności życia osobistego i zawodowego klienta. Dodatkowo należy zaznaczyć, iż potencjał rozwojowy definiuje sam klient, przez pryzmat indywidualnego postrzegania świata i własnych potrzeb. W coachingu rozwój kompetencji odbywa się za sprawą rzetelnie dokonywanej oceny, nieustannej praktyki oraz regularnego sprzężenia zwrotnego¹¹⁴.

¹⁰⁷ C.A. Douglas, C.D. McCauley, *Formal developmental relationships: A survey of organizational practices*, „Human Resource Development Quarterly”, 10(3), 1999, 203-220.

¹⁰⁸ M.C. Higgins, K.E. Kram, *Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective*, „Academy of Management Review”, 26, 2001, 264-288.

¹⁰⁹ L. Sperry, *Executive consulting, psychotherapy, and coaching*, w: L. Sperry (Ed.), *Corporate therapy and consulting*, Brunner/Mazel, Philadelphia, 1966.

¹¹⁰ G.T. Chao, *Invited reaction: Challenging research in mentoring*, „Human Resource Development Quarterly”, 9(4), 1998, 333-338.

¹¹¹ M. Downey, *Effective Coaching*, Orion Business Books, London, 1999.

¹¹² E. Parsloe, M. Wray, *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2002.

¹¹³ J. Rogers, *Coaching*. Gdańskie wydawnictwo psychologiczne, Gdańsk, 2010.

¹¹⁴ E. Parsloe, *Coaching i mentoring*. Wydawnictwo petit, Warszawa, 2000.

Ze względu na adresatów relacji coachingowej można wyróżnić coaching organizacyjny, biznesowy i menedżerski. Natomiast z uwagi na cel relacji lub obszar prowadzonych dyskusji można wskazać na przykład na: coaching kariery, przywódczy czy zdrowego stylu życia¹¹⁵. Pośród odmian coachingu znajduje się także life coaching, coaching sportowy czy executive coaching, określane także coachingiem kadry kierowniczej. Głównym przedmiotem zainteresowania w life coachingu są trudności i wyzwania, jakich klient doświadcza w życiu prywatnym, często są to dylematy dotyczące związków, zawieranych relacji, przyszłości czy nadmiernego obciążenia obowiązkami. Coaching sportowy ukierunkowany jest na poprawę wyników klienta-sportowca. Z kolei executive coaching charakterystyczny jest dla pracowników dużych i średnich przedsiębiorstw, w szczególności kadry zarządzającej. Obejmuje on zagadnienia efektywnego zarządzania, redukcji stresu, wypalenia zawodowego, rozwijania karier czy właściwego prezentowania i przemawiania¹¹⁶. Zaletą coachingu kadry kierowniczej jest analiza praktycznych sytuacji, z jakimi menedżerowie mierzą się w kontekście biznesowym i osobistym, uwzględniając specyfikę otoczenia i pełen kontekst zaistniałych sytuacji¹¹⁷.

Z punktu widzenia stylu prowadzenia klienta można wyróżnić coaching instruktorski i wolnej ręki. Pierwszy z nich przeznaczony jest dla początkujących i niedoświadczonych pracowników, którzy potrzebują szczegółowych instrukcji i porad. Coaching wolnej ręki zwany także stylem obserwatora, charakterystyczny jest dla doświadczonych jednostek, potrzebujących jedynie współtowarzyszenia coacha w ich drodze rozwoju. Dodatkowo także można wskazać na coaching wspierający, kierowany do ludzi, którzy zdobywają wiedzę i uczą się z wykorzystaniem różnorodnych materiałów szkoleniowych oraz coaching dla profesjonalistów¹¹⁸.

Zarówno w coachingu, jak i mentoringu relacja skoncentrowana jest na uczeniu się i wsparciu podopiecznego w zarządzaniu procesem rozwojowym¹¹⁹. W coachingu to podopieczny jest odpowiedzialny za wyznaczenie swoich celów, robi to najczęściej

¹¹⁵ J. Stankiewicz, H. Bortnowska, *Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 310, 236-237.

¹¹⁶ J. Rogers, *Coaching*. Gdańskie wydawnictwo psychologiczne, Gdańsk, 2010

¹¹⁷ M. Kracziła, A. Wziątek-Staśko, *Coaching jako nowoczesna metoda rozwoju kadry kierowniczej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, 1, 2016, 239-252.

¹¹⁸ E. Parsloe, *Coaching, Mentoring and Assessing-A Practical Guide to Developing Competence*, Kogan Page, London, 1992.

¹¹⁹ M.P. Connor, J.B. Pokora, *Coaching and Mentoring at Work. Developing Effective Practice*, Open University Press, 2007.

samodzielnie. Coach przyjmuje jedynie rolę towarzysza w podejmowanych przez podopiecznego refleksjach. W przypadku mentoringu cele są wynikiem współpracy mentora i mentee. Co więcej, fundamentem mentoringu jest zbudowanie relacji, która już sama w sobie stanowi inspirację i źródło stymulacji do rozwoju. Coaching koncentruje się na wynikach, na rozwiązaniu problemów, szybkim osiągnięciu założonego celu¹²⁰. Można zatem wnioskować, że mentoring jest drogą, doskonaleniem w szerokim wymiarze, koncentrującym się na długofalowych korzyściach. Coaching natomiast przyjmuje charakter zadaniowy, bardziej sprecyzowany i zamknięty w pewne ramy zarówno czasowe, jak i dotyczące analizowanej tematyki.

Głównymi różnicami pomiędzy mentoringiem a coachingiem jest odmiennosc ról, odpowiedzialności oraz budowanej relacji pomiędzy uczestnikami. M. Sidor-Rządowska¹²¹ podkreśla, iż mentor przekazuje swojemu podopiecznemu wiedzę, umiejętności, wskazuje nowe postawy, z kolei coach wspomaga klienta, wykorzystując już posiadane przez niego zasoby wiedzy i umiejętności. Co więcej, warto zwrócić także uwagę na szersze kompetencje mentora w porównaniu do coacha. Mentor za sprawą osiągnięć w danej dziedzinie ma możliwość doradzania, proponowania, a nawet oceniania. W przypadku coacha takie działania traktowane są jako błąd i niezgodność z zasadami obowiązującymi w coachingu.

Kolejną metodą rozwoju jest tutoring, który pierwotnie wykorzystywany był jako forma indywidualnego kształcenia dzieci z zamożnych rodzin. W późniejszym czasie stał się integralną częścią edukacji na uniwersytetach w postaci osobistego kontaktu profesora ze studentem. Tutor pełni rolę nauczyciela i wychowawcy, dobiera treści, formy i metody kształcenia pod indywidualne wymagania ucznia. Jego zadaniem jest wspomaganie intelektualnego rozwoju ucznia, wzbudzanie kreatywności i innowacyjności. Ze względu na odbiorcę można wyróżnić tutoring akademicki, szkolny i kursowy. Dominującą rolą tutora jest bycie ekspertem, przekazanie wiedzy i nauka umiejętności, których podopieczny oczekuje. Tutoring odbywa się za pośrednictwem indywidualnych spotkań ucznia i nauczyciela, podczas których ten drugi identyfikuje potencjał ucznia oraz wspiera go w dalszym rozwoju i osiąganiu wyznaczonych celów. Ze względu na to, iż nauczyciel w pełni skupia uwagę na jednym uczniu, tutoring nazywany jest nauczaniem

¹²⁰ E. Parsloe, M. Wray, *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2002.

¹²¹ M. Sidor-Rządowska, *Wdrażanie programu mentoringu w przedsiębiorstwie – korzyści i zagrożenia*. „Kwartalnik Nauk o przedsiębiorstwie”, 3, 2016.

zindywidualizowanym. W przypadku tradycyjnej edukacji nauczyciel wymaga od ucznia dostosowania się do grupy, klasy, warunków czy przekazywanych treści. W przypadku tutoringingu to tutor dostosowuje się do ucznia, jego poziomu, oczekiwań i celów¹²². Tutoring kreuje przestrzeń rozwoju dążącą do wzrostu poczucia samoświadomości ucznia i jego wewnętrznej spójności¹²³.

Główną różnicą pomiędzy tutoringiem a mentoringiem jest fakt, iż współpraca z mentorem wzbogacana jest przez jego własne doświadczenie zarówno życiowe, jak i zawodowe. Z tego względu mentor występuje w roli wzorca, a mentee często chce go naśladować. W przypadku tutoringingu relacja jest skoncentrowana tylko na merytorycznych aspektach, a mianowicie wiedzy i kompetencjach, które podopieczny chce osiągnąć, nie dąży on tym samym do bycia takim samym jak tutor¹²⁴. Zdaniem M. Piorunek¹²⁵ tutoring może przypominać mentoring formalny, ponieważ relacja ta została zainicjowana przez organizację lub osobę trzecią, pozbawiając tym samym podopiecznego dobrowolnego wyboru swojego mistrza. Tego typu wybór w dużej mierze opiera się na inspirującej dla podopiecznego biografii mentora, która stanowi wzorzec do naśladowania.

C. D'Abate, E. Eddy i S. Tannenbaum¹²⁶ przeprowadzili kompleksowy przegląd literatury w zakresie relacji rozwojowych powiązanych z pracą zawodową z okresu 1981-2002. Analiza zgromadzonych artykułów odnośnie zrozumienia konstruktów poszczególnych metod rozwojowych, w tym tradycyjnego mentoringu, coachingu oraz tutoringingu, wskazuje na konkretne różnice pomiędzy nimi. Według dokonanej analizy okazuje się, że w przeciwieństwie do tradycyjnego mentoringu posiadającego ogólny cel rozwojowy, w ramach coachingu cele budowanej relacji są bardziej sprecyzowane i uszczegółowione. Realizowanymi funkcjami w tradycyjnym mentoringu jest doradzanie, wspieranie i ochrona. W przypadku coachingu nacisk kładziony jest na wyznaczanie celów, ich realizację oraz udzielanie informacji zwrotnej. Z kolei tutoring

¹²² J. Bourdeau, M. Grandbastien, *Modeling Tutoring Knowledge*, w: R. Nkambou, R. Mizoguchi, J. Bourdeau, *Advances in Intelligent Tutoring Systems*, Studies in Computational Intelligence, 308, Springer, 2010, 123-143.

¹²³ M. Panońko, *Misja tutora*, w: B. Karpińska-Musiał, M. Panońko (red.), *Tutoring jako spotkanie. Historie indywidualnych przypadków*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018, 20.

¹²⁴ M. Piorunek, *Bywać mentorem czyli o dylematach i pułapkach mentoringu*, „Studia Edukacyjne”, 41, Adam Mickiewicz University Press, Poznań 2016, 7-20.

¹²⁵ M. Piorunek, *Bywać mentorem czyli o dylematach i pułapkach mentoringu*, „Studia Edukacyjne”, 41, Adam Mickiewicz University Press, Poznań 2016, 7-20.

¹²⁶ C. P D'Abate, E. R. Eddy, S. I. Tannenbaum, *What's in a Name? A Literature-Based Approach to Understanding Mentoring, Coaching, and Other Constructs That Describe Developmental Interactions*, „Human Resource Development Review”, 2(4), 2003.

bazuje przede wszystkim na edukowaniu i udzielaniu pomocy. Mentor współpracując z podopiecznym może korzystać z coachingu, coach natomiast nie może występować w roli mentora. Mentor i coach ma możliwość posługiwania się tutoringiem, tutor z kolei rzadko kiedy mentoruje lub coachinguje¹²⁷.

Pokrewną do mentoringu metodą rozwoju jest także sponsoring, który odnosi się do zwiększania szans rozwojowych podopiecznego w ramach jego indywidualnej kariery. Działania wchodzące w zakres sponsoringu to między innymi: zapoznanie podopiecznego z członkami najwyższego kierownictwa organizacji, reprezentowanie podopiecznego i jego osiągnięć czy pełnienie roli rzecznika wykonywanej przez podopiecznego pracy¹²⁸. Sponsoring to działania symultaniczne, z jednej strony nieustanne zachęcanie podopiecznego do akceptowania wyzwań, ciągłej gotowości i otwartości na nowe zadania oraz reklamowanie podopiecznego na zewnątrz, pokazywanie jego mocnych stron, budowanie jego widoczności wśród osób wpływowych i odpowiedzialnych za awanse oraz delegowanie nowych odpowiedzialności. Sponsoring ma na celu przyspieszanie tempa rozwoju kariery, szczególnie przez pryzmat jej obiektywnych wskaźników. Sponsor niekoniecznie uczy czy daje wiedzę, bardziej adekwatnym sformułowaniem jest, iż inwestuje w podopiecznego i jego karierę. Inwestuje on zarówno swój czas, wysiłek, jak i posiadane zasoby¹²⁹. Sponsor przyjmuje rolę orędownika, promując podopiecznego zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Proces rozwoju kariery szczególnie w przypadku kobiet wydaje się bezwzględnie potrzebować tego typu działania. Kobiety częściej niż mężczyźni zgłaszają potrzeby w zakresie wsparcia osoby o ugruntowanej pozycji w organizacji, kogoś na kim mogłaby się oprzeć¹³⁰ w ich zawodowej drodze naprzód.

Sponsoring może być działaniem odrębnym, sprawowanym przez wpływowego członka organizacji czy bezpośredniego przełożonego. Sponsoring, jak wskazuje K. Kram¹³¹ może stanowić także element mentoringu zawodowego. Funkcje rozwojowe w ramach wsparcia kariery mentee obejmują ochronę, przydzielanie trudnych zadań,

¹²⁷ B.J. Irby, *Editor's overview: Mentoring, tutoring, and coaching*, *Mentoring & Tutoring*, "Partnership in Learning", 20(3), 2012, 297–301.

¹²⁸ H. Ibarra, N.M. Carter, C. Silva, *Why men still get more promotions than women*, "Harvard Business Review", 88(9), 2010.

¹²⁹ J. Ang, *Argumenty za sponsoringiem*, „Kobieta i Biznes, 1–4, 2018, 11–18.

¹³⁰ S.A. Hewlett, *Mentors are good. Sponsors are better*, "The New York Times", 2013.

¹³¹ K.E. Kram, *Developmental relationships in organizational life. Scott. Foresman & Company careers*, Doctoral dissertation, Yale University, New Haven, CT, 1985.

eksponowanie wyników podopiecznego oraz sponsoring¹³². Natężenie i zakres podejmowanych przez mentora działań jest uzależniony od charakteru relacji, a przede wszystkim od celu, do jakiego zmierza mentee.

Wyrównywanie szans w dostępie do najwyższych stanowisk w organizacji czy działanie na rzecz różnorodności za pomocą mentoringu polegającego na wyznaczaniu pewnych kierunków czy udzielaniu porad, w wielu przypadkach wymaga intensywnego sponsoringu¹³³. Sprowadza się to do wykorzystania pozycji mentora w celu oficjalnego sponsorowania podopiecznego w awansie czy zmianie skutkującej progresem w jego karierze. Sponsorem może być menedżer wysokiego szczebla zarządzania, który dzięki swojemu wpływowi, zbudowanej sieci kontaktów ma możliwość promowania swoich podopiecznych w drodze progresywnej mobilności w strukturze organizacyjnej. Sponsorzy czynią to poprzez zapoznawanie podopiecznego z innymi menedżerami, wydawanie rekomendacji, dbałość o uwzględnienie podopiecznych w kluczowych projektach czy zadaniach, ale także chroniąc przed negatywnymi opiniami i kontaktami nieprzynoszącymi korzyści mentee w procesie realizacji celów zawodowych¹³⁴. Kompleksowe zestawienie i porównanie metod rozwojowych, czyli mentoringu, coachingu, tutoringów i sponsoringu zaprezentowano w Tabeli 1.5.

¹³² B.R. Ragins, J. Cotton, *Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships*, "Journal of Applied Psychology", 84, 1999, 529-550.

¹³³ S. Singh, S. Vanka, *Mentoring is essential but not sufficient: sponsor women for leadership roles*, "Development and Learning in Organizations", 34(6), 2020, 25-28.

¹³⁴ H. Ibarra, N.M. Carter, C. Silva, *Why men still get more promotions than women*, "Harvard Business Review", 88(9), 2010.

Tabela 1.5. Porównanie mentoringu, coachingu, tutoringingu i sponsoringu

Kryterium różnicujące	Mentoring	Coaching	Tutoring	Sponsoring
Odbiorca	Mentee/ podopieczny/ mentorowany/ uczeń	Coachee/klient/ organizacja	Tutee/ uczeń/student	Sponsorowany/ Sponsee
Przedział czasowy	Relacja długotrwała, często brak określonych, wyraźnych granic czasowych	Wyraźnie określone granice czasowe. Często współpraca krótkookresowa	Wyraźnie określone granice czasowe	Relacja okresowa, raczej krótkookresowa
Cel	Wszechstronny i holistyczny rozwój podopiecznego	Rozwój konkretnych umiejętności lub rozwój osobisty	Rozwój funkcji poznawczych	Awans zawodowy
Priorytet	Relacja pomiędzy mentorem i mentee	Podniesienie wydajności klienta	Kwestie doskonalenia i rozwiązywania problemów	Orędownictwo w zakresie osiągania wyższych stanowisk w organizacji.
Strona decydująca	Zazwyczaj mentee	Klient lub organizacja	Uczeń bądź organizacja	Sponsorowany i/lub sponsor

Źródło: opracowanie własne na podstawie E.F. Hayes, M.J. Gagan, *Approaches to mentoring: How to mentor and be mentored*, "Journal of the American Academy of Nurse Practitioners" 2005, 17(11), 442-445 ; L. Bakiera, *Mentoring rozwojowy jako przykład komplementarności międzypokoleniowej*, „E-mentor”, 5 (67), 2016, K.K. Hewitt, *Axes of difference and areas of inquiry in mentoring and tutoring* (editorial). *Mentoring and Tutoring: Partnerships in Learning*, 24(3), 2016; D.A. Seehusen, T.S. Rogers, M. Al Achkar, T. Chang, *Coaching, Mentoring, and Sponsoring as Career Development Tools*, „Fam Med”. 53(3), 2021, 175-180.

Jak podkreśla M. Smolarek i J. Dzieńdziora¹³⁵ kapitał kompetencyjny pracowników to strategiczny zasób organizacji, stanowiący często źródło przewagi konkurencyjnej organizacji na rynku. Sytuacja ta skłania przedsiębiorstwa do inwestowania w rozwój swoich pracowników. Ponadto umożliwienie pracownikom pozyskiwania nowych kompetencji ma swoje odzwierciedlenie w większym zaangażowaniu, motywacji, a także lepszych wynikach przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia jednostki chęć rozwoju jest w sposób naturalny wpisana w indywidualne potrzeby w postaci samorealizacji i poczucia satysfakcji. Bez względu na to, czy inicjatorem relacji rozwojowej jest sam pracownik czy organizacja każdorazowo należy

¹³⁵ M. Smolarek, J. Dzieńdziora, *Kompetencje menedżerskie jako źródło przewagi konkurencyjnej sektora MŚP*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 18(12), 2017, 335-348.

rozważyć, jaka forma współpracy będzie najwłaściwsza z uwagi na cele uczestników relacji i warunki, w jakich aktualnie się znajdują.

1.5. Programy mentoringowe i ich zasady

Obserwowane w przestrzeni biznesowej rezultaty spontanicznych i nieformalnych relacji mentoringowych, przyczyniły się do popularyzacji formalnych programów mentoringowych wdrażanych w organizacjach. Rosnąca świadomość płynących z mentoringu korzyści zmotywowała organizacje do próby odwzorowania nieformalnych relacji mentoringowych w formie formalnych programów koordynowanych przez organizacje¹³⁶. Kluczową przesłanką tego typu inicjatyw jest ułatwienie pracownikom zawierania rozwojowych relacji, kreując tym samym środowisko sprzyjające organizacyjnemu uczeniu. Aktualnie warto zwrócić uwagę na stosunkowo dużą różnorodność i dowolność programów mentoringowych, co z jednej strony stanowi ich atut, a z drugiej implikuje pewne niebezpieczeństwo rozmycia granic definiowania mentoringu i nieadekwatnego jego użytkowania¹³⁷.

Profesjonalne programy doskonalenia zawodowego wdrażane w organizacjach będące elementem polityki personalnej obejmują różnorakie formy wspierania i podnoszenia kapitału kompetencyjnego pracowników. Ich przykładem są formalne programy mentoringowe. Zyskiwały one popularność w latach dziewięćdziesiątych jako działania interwencyjne organizacji, mające na celu poprawę efektywności przedsiębiorstwa oraz wsparcie pracowników w procesie zachodzących zmian. Programy mentoringowe są zatem swego rodzaju rozwojową interwencją organizacji przynoszącą szeroki wachlarz korzyści dla każdej ze stron. Formalne programy mentoringowe są przeznaczone dla przedsiębiorstw działających zarówno w sektorze prywatnym, jak i publicznym¹³⁸. Różnorodność branż czerpiących pożytki z wdrażania mentoringu świadczy o wszechstronności tej metody rozwoju i możliwości jej zaadaptowania do różnorodnych warunków organizacyjnych.

¹³⁶ A.H. Geiger-DuMond, S.K. Boyle, *Mentoring: a practitioner's guide*, "Training and Development", 49(3), 1995, 51-54.

¹³⁷ M.J. Karcher, G.P. Kuperminc, S.G. Portwood, C.L. Sipe, A.S. Taylor, *Mentoring Programs: A Framework to Inform Program Development, Research, and Evaluation*, "Journal of Community Psychology", 34, 2006, 709-725.

¹³⁸ R. Klauss, *Formalized mentor relationships for management and executive development programs in the federal government*, "Public Administration Review", 41(4), 1981, 489-496.

Według M. Sidor-Rządkowskiej¹³⁹ nieodłącznym elementem dobrze zarządzanej organizacji jest dzielnie się wiedzą doświadczonych pracowników z osobami o mniejszym stażu, co tożsame jest z mechanizmem i fundamentem relacji mentoringowych. Mentor pełni w organizacji rolę propagatora procesów socjalizacji, promując tym samym odpowiednie postawy i zachowania, które pracownicy mogą naśladować i dopasowywać do różnych sytuacji oraz okoliczności w ramach pełnionych ról zawodowych¹⁴⁰. Niezbędne jest też ukierunkowanie działań i zorientowanie ich przez pryzmat właściwych wartości. Wpływ na proaktywność pracowników, a co za tym idzie większą świadomość wzajemnych związków i odpowiedzialności z nich wynikających, umożliwia intencjonalnie kreować w organizacji zespoły o wysokim potencjale.

Współczesne przedsiębiorstwa wykorzystują relację mentoringową w celu wdrożenia nowo zatrudnionych pracowników, rozwoju tych pracowników, którzy wykazują się dużym potencjałem i zaangażowaniem oraz tych pretendujących na stanowiska menedżerskie¹⁴¹. Grupy docelowe w organizacji, do których kierowany może być mentoring, charakteryzują się odmiennymi priorytetami i potrzebami. Nowi pracownicy wymagają wdrożenia do obowiązków, zapoznania się z przedsiębiorstwem i kulturą organizacyjną. W tym przypadku elementy mentoringu występują także w procesie onbordingu lub też funkcjonują jako osobna forma wsparcia udzielanego przez wyznaczoną w organizacji osobę.

Znaczenie mentoringu będącego wsparciem rozwoju karier osób na początku ścieżki zawodowej w danej organizacji podkreśla M. Sidor-Rządkowska¹⁴². Według autorki dzięki mentoringowi nowozatrudniony czerpie z doświadczenia pracownika z dłuższym stażem, co sprzyja efektywniejszemu wdrożeniu do obowiązków zawodowych. Mentoring może być także rodzajem nagrody dla najbardziej zaangażowanych pracowników, wpływając równocześnie na budowanie lojalności, jak i rozwój potencjału pracownika. Kolejną, charakterystyczną grupą są pracownicy aspirujący na stanowisko lidera. Dzięki mentoringowi pozyskują oni niezbędne kompetencje sprzyjające realizacji funkcji kierowniczych. Oprócz hierarchicznego rozwoju pracownik może dążyć do

¹³⁹ M. Sidor-Rządkowska, *Mentoring – wiele pytań*, „Personel Plus”, 9, 2013.

¹⁴⁰ D.E. Okurame, *Mentoring and organizational constraints as predictors of attitudes to work in the Nigerian public health sector*, „Journal of Health and Human Services Administration”, 32(3), 2009, 342-371.

¹⁴¹ I. Ślęzak-Gładzik, *Mentoring jako metoda wspierająca rozwój potencjału pracowników*, „Coaching Review”, 1, 2016, 177-194.

¹⁴² M. Sidor-Rządkowska, *Mentoring wzajemny jako narzędzie wspierające zarządzanie różnorodnością pokoleniową w firmie Microsoft*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2(121), 2018, 23-31.

postępu w ujęciu wertykalnym, gdzie pierwszorzędym celem jest otrzymanie pozycji eksperta bądź specjalisty. W tym przypadku celem relacji wspierającej w ramach programu jest doskonalenie w wąskiej dziedzinie i pozyskanie potrzebnej wiedzy specjalistycznej.

Wraz ze wzrostem zainteresowania mentoringiem w organizacjach, co przejawiało się w coraz liczniej wdrażanych programach rozwojowych i budowaniu wspierających struktur organizacyjnych, poszerzeniu uległy także motywy relacji rozwojowych i grupy docelowe. Formalne programy mentoringowe dotyczyć mogą przygotowania do założenia własnej działalności gospodarczej, wyrównywania szans pracowników, wsparcia w procesie powrotu do pracy po urlopie macierzyńskim, procesie przebranżowienia, przejścia na emeryturę czy adaptacji do nowych warunków organizacyjnych bądź gospodarczych¹⁴³. Z punktu widzenia organizacji za cel mentoringu często stawiana jest także poprawa komunikacji, motywacji pracowników, ich lojalności i poczucia przynależności do organizacji¹⁴⁴.

Ramy relacji mentoringowych, inicjowanych w ramach formalnych programów, ujęte są w umowie pomiędzy uczestnikami, wskazując tym samym oczekiwania i cele postawione zarówno przed mentorem, jak i mentee. Znaczące jest również to, aby cele programu, jak i kluczowe jego wartości wpisywały się i były zgodne ze strategią organizacji i przyjętymi przez nią normami. Relacje pomiędzy uczestnikami są zatem ustrukturyzowane przy pomocy zasad określonych przez organizację. Programy mentoringowe mają nie tylko narzucony okres trwania, liczbę i długość spotkań, a także tematykę czy rodzaj przekazywanych treści¹⁴⁵.

W ramach programu mentoringowego odbywa się pewien ciąg zdarzeń, składających się na logiczną całość, w których każdy etap wynika z poprzedniego, tworząc tym samym proces mentoringowy. Uproszczony model procesu zawiera trzy główne fazy. Pierwsza z nich opiera się na planowaniu i uzgodnieniu planu rozwoju. Druga to praktyczne działanie wspierające i ułatwiające osiągnięcie celów przez podopiecznego. Trzecia natomiast koncentruje się na samorozwoju mentee i procesie uczenia¹⁴⁶. Proces mentoringowy jest cyklem sesji, czyli spotkań mentora z mentee,

¹⁴³ D. Clutterbuck, *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami*, wydawnictwo Petit, Warszawa, 2002.

¹⁴⁴ A. Sitko-Lutek, *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, wydawnictwo UMCS, Lublin, 2004.

¹⁴⁵ R. Pollock, *A test of conceptual models depicting the developmental course of informal mentor-protégé relationships in the work place*, "Journal of Vocational Behavior", 46(2), 1995, 144–162.

¹⁴⁶ E. Parsloe, *Coaching i Mentoring*, wydawnictwo petit, Warszawa, 2002.

podczas których para ta współpracuje, rozwija się i zmierza do realizacji wyznaczonych celów. A. Zajączkowska, H. Gałusa i A. Gotowczyc wskazują, iż pojedyncza sesja może trwać około dwóch godzin, natomiast pełny cykl mentoringowy średnio od sześciu do dwunastu miesięcy¹⁴⁷.

Formalne programy mentoringowe można zaliczyć do jednego z narzędzi organizacyjnego zarządzania karierą pracowników. Są to inicjatywy podejmowane przez organizacje na rzecz zwiększania wartości kapitału ludzkiego zarówno w ramach kompetencji miękkich, jak i wiedzy technicznej. Formalny mentoring zapewnia organizacji wyższy poziom kontroli nad rozwojem uczestników i kierunkiem ich doskonalenia¹⁴⁸. Pozwala organizacji wyznaczać cele generalne programów kompatybilne z celami operacyjnymi i strategicznymi, co za tym idzie dostosowywać poniekąd kompetencje pracowników do działalności i potrzeb przedsiębiorstwa.

Wdrażając programy mentoringowe istotne jest, aby uwzględnić zmianę paradygmatu karier, jej nowych ram oraz zachowań zawodowych współczesnej kadry pracowniczej. Rozwijanie kariery i dobór kierunku doskonalenia musi być jeszcze bardziej elastyczny niż do tej pory, działanie to powinno zatem przyjąć dwutorowy charakter. Z jednej strony niezbędna jest samodzielność pracownika w zarządzaniu karierą, z drugiej natomiast wsparcie zawodowe ze strony przełożonego, doświadczonych ekspertów i organizacji¹⁴⁹, co przejawiać się może w dostępnych programach mentoringowych.

Należy podkreślić, iż program mentoringowy, aby dawał zarówno uczestnikom, jak i samej organizacji szereg korzyści powinien być silnie wspierany przez naczelne kierownictwo. Kadra menedżerska swoim zaangażowaniem i pełną akceptacją wobec programu stanowi pierwszy warunek powodzenia programu mentoringowego. W dalszej kolejności potrzebny jest zapał i entuzjazm pracowników działu HR, przełożonych, mentorów, podopiecznych oraz osób wydelegowanych do koordynowania programu mentoringowego.

Niezbędnym czynnikiem pozwalającym z powodzeniem wdrażać programy mentoringowe w organizacji jest odpowiednio kreowana kultura organizacyjna. Kultura

¹⁴⁷ A. Zajączkowska, H. Gałusa, A. Gotowczyc, *Vademecum mentoringu, wiedza w pigułce*, Fundacja Forum Mentorów AHA EFFECT, Gdańsk, 2016.

¹⁴⁸ B. Ziębicki, *Zastosowanie mentoring w doskonaleniu pracowników*, „Zeszyty Naukowe Akademi Ekonomicznej w Krakowie”, 564, 2001, 113-120.

¹⁴⁹ M. Lips-Wiersma, D.T. Hall, *Organizational career development is not dead: A case study on managing the new career during organizational change*, „*Journal of Organizational Behavior*”, 28(6), 2007, 771–792.

promująca dzielnie się wiedzą i nieustanne uczenie na gruncie indywidualnym, jak i organizacyjnym jest swego rodzaju kierunkowskazem przyszłych zmian i pierwotnym działaniem zmierzającym do zbudowania efektywnych relacji mentoringowych. Stawianymi oczekiwaniami wobec pracowników w kulturze mentoringu jest chęć rozwoju, dzielenia się wiedzą, podejmowania wyzwań i nowych inicjatyw. Jak wskazuje I. Marzec¹⁵⁰ kultura wspierająca mentoring jest pozytywnie powiązana z subiektywnymi wskaźnikami sukcesu zatrudnionych w przedsiębiorstwie pracowników i ich subiektywną oceną osiągnięć.

Efektywność programu zdeterminowana jest także jasnym określeniem założeń i celów, jakie każda ze stron relacji chce osiągnąć. Istotną kwestią jest także dobrowolność uczestnictwa zarówno po stronie mentora, jak i podopiecznego. Pozytywne rezultaty relacji mentoringowej mogą zaistnieć, kiedy para mentor – mentee będzie dobrze dobrana, a zatem należy wziąć pod uwagę stopień dopasowania osobowości, oczekiwań i posiadanej wiedzy. Faza bezpośredniej współpracy pomiędzy mentorem i mentee powinna być poprzedzona szkoleniami, formalnym przygotowaniem i ustaleniem zasad. Właściwa faza współpracy natomiast wymaga dbałości o odpowiednią komunikację, ale także systematyczne monitorowanie postępów¹⁵¹.

Jednym z istotnych etapów formalnego mentoringu w postaci programów rozwojowych jest mechanizm łączenia podopiecznych z mentorami. Dobór par mentoringowych może odbywać się trzema metodami. Pierwsza polega na tym, iż odpowiedzialność za połączenie par leży po stronie organizatora programu, który zgodnie z posiadaną wiedzą odnośnie uczestników oraz nadrzędnych celów programu kreuje mentoringowe duety. Drugim sposobem jest wybór dokonywany przez mentee, który opiera się na wcześniejszych spotkaniach i rozmowach z różnymi, dostępnymi w organizacji mentorami. W końcu trzecia metoda odnosi się do sytuacji, w której to mentor wskazuje podopiecznego, po wcześniejszym zapoznaniu i konsultacjach¹⁵².

Ustalenie pary mentoringowej jest kluczowe, ponieważ wpływa na rodzaj i natężenie wsparcia, jakie uzyska podopieczny od swojego mentora¹⁵³. W tym kontekście warto także wziąć pod uwagę naturalne, ludzkie skłonności do współpracy

¹⁵⁰ I. Marzec, *Mentoring Culture as Employees' Career Success Factor in Polish Organizations*, "Education Of Economists and Managers", 3 (33), 2014.

¹⁵¹ G. Gambade, *Mentoring – tajniki skutecznej realizacji*, "Personel Plus", 9, 2013.

¹⁵² A. Zajączkowska, H. Gałusa, A. Gotowczyc, *Vademecum mentoringu, wiedza w pigułce*, Fundacja Forum Mentorów AHA EFFECT, Gdańsk, 2016.

¹⁵³ K.E. O'Brien, A. Biga, S.R. Kessler, T.D. Allen, *A meta-analytic investigation of gender differences in mentoring*, "Journal of Management", 36 (2), 2010, 537–554.

czy zawierania znajomości z podobnymi osobami, kierującymi się ekwiwalentnym systemem wartości. A. Tsui i C. O'Reilly¹⁵⁴ wykazali, że regularność interakcji mentoringowych uzależniona jest od poziomu podobieństwa i zgodności mentora z mentee. Im większe podobieństwo między mentorem a mentee, szczególnie w zakresie orientacji na cel uczenia się, tym większe wsparcie psychospołeczne otrzymuje podopieczny oraz doświadcza intensywniejszego rozwoju kariery¹⁵⁵. W konsekwencji skala podobieństwa wpływa także na efekty mentoringu i osiągnięte dzięki niemu korzyści.

T. Dworkin, V. Maurer, C. Schipani¹⁵⁶ wskazali, iż programy mentoringowe były najczęściej wymienianą przez kobiety metodą niwelowania wszelakich barier w osiągnięciu najwyższych, kierowniczych stanowisk w organizacji. Z uwagi na doświadczane przez kobiety bariery wynikające ze stereotypowo przypisanych ról społecznych, struktur organizacyjnych czy przeszkód natury interpersonalnej wiele programów mentoringowych kierowanych jest do kobiet w celu wyrównywania szans na rynku pracy oraz zwiększania ich reprezentacji na stanowiskach kierowniczych¹⁵⁷.

Pomimo wielu benefitów formalnych programów mentoringowych, niektórzy badacze kwestionują ich pozytywny wpływ w aspekcie wyrównywania szans rozwojowych kobiet czy mniejszości narodowych. D. Meyerson i J. Fletcher¹⁵⁸ wskazują, iż budowanie programów mentoringowych przeznaczonych tylko dla kobiet, mających na celu wyposażenie je w odpowiednie kompetencje przywódcze jest tożsame z uwypukleniem dysfunkcji kobiet, niedostatecznego poziomu przygotowania do pełnienia ról zawodowych, a w konsekwencji jest pewną formą dyskryminacji. Zamiast zmiany utartych stereotypów postępowania wobec płci są one w ten sposób wzmocnione i pogłębiane. Dlatego tak istotne jest, aby kluczową wartością mentoringowych programów przywództwa była neutralność, ale też zdolność do respektowania strukturalnego wzorca organizacji dopasowanego zarówno do kobiet, jak i mężczyzn¹⁵⁹.

¹⁵⁴ A.S. Tsui, C.A. O'Reilly, *Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads*, "Academy of Management Journal", 32(2), 1989, 402–423.

¹⁵⁵ V.M. Godshalk, J.J. Sosik, *Aiming for career success: The role of learning goal orientation in mentoring relationships*, "Journal of Vocational Behavior", 63(3), 2003, 417–437.

¹⁵⁶ T.M. Dworkin, V. Maurer, C.A. Schipani, *Career mentoring for women: New horizons/Expanded methods*, "Business Horizons, Elsevier", 55(4), 2012, 363–372.

¹⁵⁷ S.D. Blake-Beard, *Taking a hard look at formal mentoring programs: A consideration of potential challenges facing women*, "Journal of Management Development", 20(4), 2001, 331–345.

¹⁵⁸ D.E. Meyerson, J. Fletcher, *A modest manifesto for shattering the glass ceiling*, "Harvard Business Review", 78(1), 2000, 126–36.

¹⁵⁹ J.A. de Vries, *More Than the Sum of Its Parts: 10 Years of the Leadership Development for Women Programme at UWA*, Organisation and Staff Development Services, University of Western Australia, Perth, 2005.

Programy mentoringowe w porównaniu do mniej sformalizowanych i szeroko pojętych relacji mentoringowych nie posiadają w literaturze tak jasnych i bezsprzecznych korzyści dla podopiecznych. Jedną z kluczowych różnic, jakie można wskazać pomiędzy nieformalną a formalną relacją mentoringową, jest czas jej trwania. Spontaniczne i w pełni dobrowolne relacje nieformalne trwają dłużej w porównaniu do programów, których zakończenie jest ustalane przez organizację¹⁶⁰. Ponadto B. Ragins i J. Cotton¹⁶¹ wskazują na trzy wymiary relacji mentoringowej (inicjowanie relacji, struktura relacji i procesy zachodzące pomiędzy uczestnikami), w których różnice pomiędzy formalną a nieformalną relacją są znaczące. Uczestnicy formalnych relacji mentoringowych są przypisywani i dobierani według wcześniej ustalonego klucza organizatorów programu na podstawie przesłanych aplikacji i wniosków wyrażających chęć uczestnictwa. Mentor i mentee w tym przypadku często spotykają się pierwszy raz w momencie startu programu. W nieformalnych relacjach strony wzajemnie identyfikują swoje potrzeby i oczekiwania. Oprócz analizy kompetencji oraz wiedzy merytorycznej dobór bazuje także na komforcie przyszłej współpracy i przyjaznych stosunkach. Z tego względu już na poziomie inicjowania programów mentoringowych można wskazać, że wybór mentora pod kątem pragnienia jego naśladowania oraz poczucia komfortu interpersonalnego przybiera znacznie mniejsze znaczenie niż w nieformalnych relacjach mentoringowych. Co za tym idzie można zatem wnioskować, iż programy mentoringowe opierają się w większym stopniu na mentoringu zawodowym niż mentoringu psychospołecznym.

Biorąc pod uwagę strukturę mentoringu, częstotliwość interakcji, miejsce, formę spotkań pomiędzy mentorem i mentee w formalnych programach, należy zauważyć, że elementy te są określone przez podpisany przez obydwie strony kontrakt. Podobnie w przypadku wyznaczanych celów, są one artykułowane na początku relacji, następnie natomiast weryfikowane pod kątem stopnia ich osiągnięcia. W nieformalnych relacjach cele są dynamiczne, często ewoluują z biegiem rozwoju podopiecznego lub nowych wymagań rynkowych. Planowanie można określić zatem jako zwinne i adaptacyjne zarządzanie celami i rozwojem mentora i mentee. Powyższe różnice pomiędzy formalnym i nieformalnym mentoringiem poniekąd implikują także rozbieżność w zakresie zachodzących procesów w ramach relacji. Poziom formalizacji mentoringu

¹⁶⁰ G.T. Chao, P.M. Walz, P.D. Gardner, *Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts*, "Personnel Psychology", 45(3), 1992, 619–636.

¹⁶¹ B.R. Ragins, J.L. Cotton, *Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships*, "Journal of Applied Psychology", 84(4), 1999, 529–550.

wpływa na relacje międzyludzkie i efekty wynikające ze współpracy uczestników. B. Ragins i J. Cotton¹⁶² wskazują, że uczestnicy formalnej relacji, a szczególnie mentorzy mogą być mniej zmotywowani, zaangażowani i przygotowani do pełnienia takiej roli niż w przypadku mentoringu nieformalnego.

Jak wykazują niektóre badania, formalna relacja mentoringowa może przynosić mniej korzyści dla podopiecznego niż wsparcie nieformalne¹⁶³. Pomimo przedstawionych w literaturze dowodów, iż mentoring nieformalny jest korzystniejszy dla podopiecznych niż uczestnictwo w formalnych relacjach mentoringowych¹⁶⁴, warto zauważyć, iż formalne programy mentoringowe posiadają istotną zaletę w postaci ułatwiania pracownikom dostępu do wpływowych mentorów i sieci informacyjnych¹⁶⁵. Przystąpienie do programów mentoringowych nie wymaga rozbudowanych kontaktów w celu nawiązania współpracy z mentorem. Programy mentoringowe stanowią zatem swego rodzaju przestrzeń do rozwoju i możliwość współpracy z doświadczonymi pracownikami, posiadającymi ekspercką wiedzę w poszczególnych obszarach.

Reasumując, na podstawie przedstawionych rozważań można wnioskować, iż mentoring jest istotną i efektywną metodą rozwoju pracownika. Pozytywne rezultaty relacji mentoringowej wynikają w dużej mierze z eksperckiej wiedzy mentora i jego doświadczeń, którymi dzieli się ze swoim podopiecznym. Tym samym atrybuty te wyróżniają mentoring spośród innych metod rozwojowych. Wykorzystanie mentoringu zarówno w nieformalnych relacjach poza miejscem pracy, jak i w organizacjach w formie ustrukturyzowanych programów wskazuje na wszechstronność relacji mentoringowej. Ponadto wdrażanie mentoringu w jego różnorodnych formach, także tych odbiegających od pierwotnie przyjętej tradycyjnej relacji mentoringowej, na przykład jako mentoring odwrócony czy intermentoring świadczy o szerokiej możliwości adaptacji mentoringu względem potrzeb uczestników relacji, wyzwań, przed jakimi stoi organizacja, jak i wymogów aktualnego rynku pracy.

¹⁶² B.R. Ragins, J.L. Cotton, *Easier said than done: Gender differences in perceived barriers to gaining a mentor*, "Academy of Management Journal", 34(4), 1991, 939–951.

¹⁶³ D. E. Meyerson, J. K. Fletcher, *A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling*, "Harvard Business Review", 78, 2000, 127–144.

¹⁶⁴ B.R. Ragins, J.L. Cotton, *Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships*, "Journal of Applied Psychology", 84(4), 1999, 529–550.

¹⁶⁵ R. Noe, *Women and mentoring: A review and research agenda*, "Academy of Management Review", 13, 1988, 65–78.

2. Implikacje mentoringu w doskonaleniu zawodowym

Upowszechnienie idei mentoringu w pewien sposób zrewolucjonizowało dotychczasowe podejście do form współpracy, edukacji i rozwoju. W wielu przypadkach mentoring zastąpił hierarchiczne i instytucjonalne podejście do rozwijania potencjału pracowników w organizacjach. Korzyści rozwojowej współpracy z doświadczonym ekspertem mogą znacznie przekraczać efekty tradycyjnych metod kształcenia. Dzięki partycypowaniu podopiecznego w ustalaniu planu i drogi rozwoju, nie traci on kontroli nad własnym działaniem poprzez mechaniczne podporządkowanie się z góry narzuconym zasadom. Udział pracownika w procesie podejmowania decyzji odnośnie własnej kariery jest tożsamy z budowaniem zaangażowania i odpowiedzialności. Co więcej, rozwój pożądaných na rynku pracy cech, takich jak samodzielność i dojrzałość to efekt współpracy indywidualnej, trudny do osiągnięcia w podobnym zakresie za pomocą tradycyjnych narzędzi edukacji.

Rozwój dokonywany za pośrednictwem relacji mentoringowej bazuje i korzysta z osobistych przeżyć, emocji czy doświadczeń zmysłowych. Ponadto kluczową rolę w procesie mentoringowym stanowi empiryczne uczenie się podopiecznego, który poprzez praktyczne działanie pod opieką i nadzorem mentora zdobywa nowe doświadczenia. Umiejętności i wiedza pozyskana w relacji z bardziej doświadczoną w danym obszarze osobą, a także za sprawą obserwacji i naśladowania pozytywnych praktyk, jest znacznie trwalsza i efektywniej przyswajana. Wykorzystanie eksperymentu oraz doświadczeń zamiast tradycyjnych wykładów buduje nie tylko merytoryczny zasób wiedzy, ale także postawy czy zachowania wzmacniające empatię, tolerancję czy otwartość wśród podopiecznych. Możliwość pobudzenia w mentee złożonych procesów poznawczych dzięki wykorzystaniu doznań zmysłowych tworzy nowe schematy i struktury kodowane zarówno w pamięci krótko, jak i długotrwałej, zwiększając zasób przechowywanych informacji. Z drugiej strony, nowo zdobyta wiedza wywiera także bezpośredni wpływ na dalsze procesy przetwarzania i dedukowania.

Mentoring koncentruje się na działaniach praktycznych, twórczych, ćwiczeniach i zadaniach. Z tego tytułu podopieczny uzyskuje korzyści w postaci konkretnych zdolności, umiejętności decyzyjnych czy zachowań. Efektywność relacji mentoringowej to również konsekwencja daleko posuniętej personalizacji procesu edukacji i wsparcia. Dzięki dopasowaniu metod, treści i sposobów działania, a także możliwości adaptacji celów rozwojowych do postępujących zmian otoczenia, mentoring pozwala wkroczyć

podopiecznemu na specyficzną i niepowtarzalną drogę rozwojową, kreowaną wedle jego potrzeb¹⁶⁶.

Celem rozdziału drugiego jest analiza implikacji mentoringu na poziomie organizacyjnym i indywidualnym. Rozdział obejmuje pięć części. Pierwsza z nich koncentruje się na efektach mentoringu z punktu widzenia organizacji. W podrozdziale tym wskazany jest szereg korzyści, jakie osiąga przedsiębiorstwo w wyniku formalnych programów mentoringowych oraz nieformalnych relacji rozwojowych pomiędzy pracownikami. W drugiej części wskazano implikacje mentoringu z perspektywy jednostki, a zatem rezultaty relacji zarówno dla mentee, jak i mentora. Część trzecia została poświęcona relacji mentoringowej oraz wynikających z niej konsekwencji w kontekście zróżnicowania płci. Przedmiotem analizy części czwartej są bariery relacji mentoringowej i jej ograniczenia. Ponadto wskazano błędy popełniane przez strony zaangażowane w proces mentoringowy, które uniemożliwiają osiągnięcie pozytywnych rezultatów lub prowadzą do destruktywnych efektów relacji mentoringowej. Z kolei w części piątej wyeksponowano transformacje mentoringu od jednostkowej relacji mentee-mentor do sieci rozwojowej, w której mentee współpracuje z kilkoma mentorami o zdywersyfikowanych umiejętnościach i wiedzy.

2.1. Organizacyjne implikacje mentoringu

Mentoring wywołuje implikacje w kilku obszarach funkcjonowania organizacji. Jego konsekwencje są dostrzegane między innymi w polityce personalnej, strategii rozwojowej, zarządzaniu wiedzą, wiekiem czy różnorodnością. Relacje rozwojowe pełnią istotną rolę w kreowaniu inteligentnej organizacji, budowaniu kontaktów międzyludzkich czy zwiększaniu kontroli nad biznesem poprzez integrowanie działań ze strategią i celami organizacji¹⁶⁷. Celem inicjowanych w ramach organizacji formalnych programów mentoringowych często są: identyfikacja kompetencji pracowników, ich rozwój, skuteczne wdrażanie nowych pracowników i zapobieganie utracie utalentowanych jednostek¹⁶⁸. Wzrost zainteresowania mentoringiem w badaniach naukowych koresponduje z silnym przekonaniem menedżerów o organizacyjnych korzyściach

¹⁶⁶ S. Karwata, *Mentoring - strategia rozwoju organizacji uczącej się*, „Organizacje Komercyjne i Niekomercyjne wobec Wzmoczonej Konkurencji i Rosnących Wymagań Konsumentów”, 6, 2007, 235-241.

¹⁶⁷ A. J. Murrell, S. Forte-Trammell, D. Bing, *Intelligent Mentoring: How IBM Creates Value through People, Knowledge, and Relationships*, IBM Press Pearson, 2008

¹⁶⁸ C. Warren, *Curtain call: Talent management*, „People management”, 2006, 24–29.

wyływających z tej relacji¹⁶⁹. M. Sidor-Rządowska¹⁷⁰ wymienia między innymi firmy takie jak: Microsoft, Nestle, Sanofi, DHL, Leroy Merlin, które realizowały wewnętrzne programy mentoringowe, a w konsekwencji osiągały dzięki nim korzyści.

Najistotniejsze rezultaty zastosowania mentoringu z punktu widzenia organizacji, wymieniane w literaturze i udowodnione na podstawie przeprowadzanych badań prezentuje Tabela 2.1. Wśród efektów mentoringu można wskazać zarówno te bezpośrednie, jak i pośrednie. Przykładem bezpośredniego oddziaływania relacji mentoringowych jest rozwój pracowników, transfer wiedzy czy wzrost motywacji. Z kolei pośrednio mentoring może wpływać na rekrutację wewnętrzną i zewnętrzną pracowników, poprawę wyników organizacji na poziomie finansowym czy wzrost jakości oferowanych dóbr i usług.

Tabela 2.1. Organizacyjne implikacje mentoringu

Autor	Rok	Implikacje organizacyjne
A. Ball	1989	Rozwój wspierających relacji i odpowiedniego środowiska pracy sprzyjającego rozwojowi, szczególnie grup mniejszościowych (1)
J. Wilson, N. Elman	1990	Wsparcie kultury organizacyjnej, umacnianie wartości i zasad organizacji (2)
M. Murray	1991	Efektywniejszy proces rekrutacji, poprawa usług oferowanych przez organizację, doskonalenie planowania strategicznego, oszczędność kosztów (3)
A. Antal	1993	Poprawa komunikacji w organizacji (4)
E. Mullen	1994	Promowanie zachowań prospołecznych i orientacji na współpracę (5)
S. Appelbaum, S. Ritchie, B. Shapiro	1994	Zmniejszenie wskaźnika absencji i rotacji pracowników (6)
C. Douglas	1997	Rozwój menedżerów, pozytywny wpływ na efektywność pracy (7)
M. Higgins, D. Thomas	2001	Zatrzymanie pracowników w organizacji, retencja talentów (8)
S. Billett	2003	Efektywne kierowanie procesem uczenia się w organizacji (9)
K. Perechuda	2005	Retencja wiedzy w organizacji (10)
S. Payne, A. Huffman	2005	Wzrost zaangażowania pracowników (11)
T. Allen, K. Prewett	2006	Wzrost atrakcyjności organizacji na rynku pracy, przyciąganie nowych, utalentowanych, zorientowanych na uczenie się pracowników (12)
P. Mathews	2006	Wzrost konkurencyjności organizacji (13)
I. Marzec, M. Wronka	2012	Wdrażanie nowych pracowników, wsparcie procesu adaptacji nowozatrudnionych (14)

¹⁶⁹ V. Singh, D. Bains, S. Vinnicombe, *Informal mentoring as an organisation resource. Long Range Planning*, „International Journal of Strategic Management”, 35(4), 2002, 389–405.

¹⁷⁰ M. Sidor-Rządowska, *Wdrażanie programu mentoringu w przedsiębiorstwie – korzyści i zagrożenia*, „Kwartalnik Nauk o przedsiębiorstwie”, 3, 2016.

Y. Chen	2013	Wzrost wydajności pracy, rozwój wiedzy odnośnie nowych technologii (15)
J. Mróz	2013	Wzrost lojalności i poziomu integracji pracownika z organizacją (16)
M. Sidor-Rządkowska	2014	Zapobieganie zjawisku wypalenia zawodowego wśród pracowników (17)
J. Moczydłowska	2014	Wsparcie polityki organizacji w zakresie zarządzania wiekiem (18)
S. Eissner, J. Gannon	2018	Transfer wiedzy i doświadczenia, kreowanie pozytywnego wizerunku organizacji (19)
A. Pietroń-Pyszczek, R. Golej	2018	Rozwój kreatywnego myślenia wśród pracowników, wzrost innowacyjności organizacji (20)
K. Dashper	2019	Wyrównywanie szans rozwojowych dla kobiet, wzmacnianie ich pozycji, działania na rzecz równości płci (21)
C. Roobol, F. Koster	2020	Promowanie kultury organizacji uczącej się (22)

Zródło: Opracowanie własne na podstawie literatury:

- (1) A.L. Ball, *Mentors and protégés, Portraits of success*, "Working Woman", 1989, 134- 42;
- (2) J.A. Wilson, N.S. Elman, *Organizational benefits of mentoring*, "The Executive", 4, 1990, 88-94; (10)
- (3) M. Murray, *Beyond the myths and magic of mentoring: how to facilitate an effective mentoring programme*, San Francisco: Jossey Bass, 1991;
- (4) A.B. Antal, *Odysseus' legacy to management development: mentoring*, "European Management Journal", 11(4), 1993, 448-454;
- (5) E. Mullen, *Framing the mentoring relationship in an information exchange*, "Human Resource Management Review", 4, 1994, 257-281;
- (6) S.H. Appelbaum, S. Ritchie, B.T. Shapiro, *Mentoring revisited: An organizational behaviour construct*, "Journal of Management Development", 13(4), 1994, 62-72;
- (7) C.A. Douglas, *Formal mentoring programs in organizations: an annotated bibliography*. Greensboro: Centre for Creative Leadership, 1997;
- (8) M.C. Higgins, D.A. Thomas, *Constellations and careers: Toward understanding the effects of multiple developmental relationships*, "Journal of Organizational Behavior", 22, 2001, 223-247;
- (9) S. Billett, *Workplace mentors: demands and benefits*, "Journal of Workplace Learning", 15(3), 2003, 105-113;
- (10) K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, wydawnictwo PWN, Warszawa, 2005;
- (11) S.C. Payne, A.H. Huffman, *A Longitudinal Examination of the Influence of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover*, "Academy of Management Journal", 48(1), 2005, 158-168;
- (12) T. Allen, K.E. Prewett, *Formal mentoring programs and organizational attraction*, "Human Resources Development Quarterly", 17, 2006, 43-58;
- (13) P. Mathews, *The role of mentoring in promoting organizational competitiveness*, "Competitiveness Review", 16(2), 2006, 158-169.
- (14) I. Marzec, M. Wronka-Pośpiech, *Mentoring jako czynnik organizacyjnego uczenia się*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, 30, 2012;
- (15) Y. Chen, *Effect of Reverse Mentoring on Traditional Mentoring Functions*, "Leadership and Management in Engineering", 13, 2013, 199-208;
- (16) J. Mróz, *Coaching i mentoring wobec współczesnych wyzwań w rozwoju pracowników*, „Nauki o Zarządzaniu Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu”, 3(16), 2013, 75-90;
- (17) M. Sidor-Rządkowska, *Mentoring: teoria, praktyka, studia przypadków*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2014;
- (18) J.M. Moczydłowska, *Mentoring jako narzędzie zarządzania wiekiem*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 15(11), 2014, 181-191;
- (19) S. Eissner, J. Gannon, *Experiences of mentoring in the UK hospitality sector*, "Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism", 17, 2018, 296 – 313;
- (20) A. Pietroń-Pyszczek, R. Golej, *Mentoring z perspektywy rozwoju kompetencji twórczych*, „Studia i Prace WNEiZ US”, 51(2), 2018, 77-86;
- (21) K. Dashper, *Challenging the gendered rhetoric of success? The limitations of women-only mentoring for tackling gender inequality in the workplace*, "Gender, Work and Organization", 26, 2019, 541-557;

(22) C.J. Roobol, F. Koster, *How organisations can affect employees' intention to manage enterprise-specific knowledge through informal mentoring: a vignette study*, "Journal of Knowledge Management", 24, 2020, 1605-1624.

Udostępnianie programów mentoringowych w ofercie metod wspierających rozwój pracowników to istotne działanie strategiczne przedsiębiorstwa dotyczące kapitału ludzkiego¹⁷¹. Mentoring pomaga zidentyfikować w organizacji pracowników o wysokim potencjale, w których inwestycja przyniesie odroczone w czasie, ale znaczące i pozytywne efekty dla organizacji¹⁷². Poprzez systematyczny trening i doskonalenie zdolności pracownicy stają się kluczowym zasobem w organizacji, a w przyszłości będą w stanie przejąć funkcję wspierającą, stając się tym samym mentorami przyszłych pokoleń. M. Lombardo i R. Eichinger¹⁷³ wskazują, iż rozwój pracownika uzależniony jest od doświadczenia zawodowego, uczenia się od innych oraz formalnych treningów odbywających się w miejscu pracy. Autorzy określili poziom istotności powyższych czynników w postaci proporcji: 70%, 20%, 10%. Zaprezentowane udziały poszczególnych działań w procesie rozwoju pracownika, a tym samym całej organizacji wskazują na strategiczną i kluczową rolę doświadczenia. Tym samym warto podkreślić znaczenie mentoringu, który w porównaniu z innymi metodami, takimi jak coaching czy tutoring oferuje dzielenie się przez mentora nie tylko wiedzą, ale także jego przeżyciami, emocjami i praktycznymi wskazówkami.

Mentoring łączy świat nauki i biznesu. Wykorzystuje on zarówno praktyczne doświadczenie, kapitał społeczny mentora, jak i teoretyczną wiedzę odnośnie metod usprawniania procesów, technik i narzędzi organizowania, zarządzania oraz rozwiązywania problemów. Techniki zaczerpnięte z nauk o zarządzaniu i jakości wspierają proces budowania zaangażowania, umiejętne wyznaczanie celów, planowanie działań czy zarządzanie procesem rozwojowym¹⁷⁴. Hybrydowe podejście do rozwoju, skoncentrowane zarówno na kompetencjach twardych i miękkich, pozwala wyposażyć mentee w merytoryczną wiedzę, kompetencje społeczne oraz zestaw narzędzi wspierających zarządzanie przy równoczesnym rozwijaniu biznesowej intuicji oraz umiejętności prognozowania na podstawie zachodzących zmian w otoczeniu.

¹⁷¹ S. Eissner, J. Gannon, *Experiences of mentoring in the uk hospitality sector*, "Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism" 17(5), 2018, 1-18

¹⁷² H. Nwosu, *Succession planning and corporate survival: A study of selected Nigeria firms*, "The International Journal Of Business & Management", 2(9), 2014, 74-92.

¹⁷³ M.M. Lombardo, R.W. Eichinger, *High Potentials as High Learners*, "Human Resource Management". 39(4), 2000, 321-330.

¹⁷⁴ J. Stankiewicz, H. Bortnowska, B. Seiler, *Wzbudzenie i rozwijanie zaangażowania wolontariuszy w organizacjach non-profit przez mentoring*, „Organizacja i Kierowanie”, 4, 2018, 11-35.

Mentoring w organizacji wykorzystywany jest jako jeden z bardziej efektywnych sposobów zarządzania wiedzą. Wraz z technikami takimi jak: wewnętrzny benchmarking, coaching, koła jakości czy B+R wpisuje się w strategię zapełniania luk wiedzy zwaną strategią rozszerzenia wewnętrznego oraz kreacji wewnętrznej¹⁷⁵. Mentoring stanowi rzeczywistą realizację postulatów organizacji uczącej się i pozwala ukierunkować procesy zarządzania wiedzą w pożądanym przez przedsiębiorstwo kierunku. M. Sidor-Rządkowska¹⁷⁶ podkreśla, iż konsekwencją mentoringu jest upowszechnianie wśród pracowników idei uczenia się przez całe życie. Realne wsparcie zatrudnianej kadry w procesach rozwojowych kreuje wśród pracowników podejście, w którym dominuje nieustanna potrzeba nabywania nowych kompetencji i orientacja na innowacyjność. Mentoring za sprawą procesów socjalizacji, a zatem przekazywania wiedzy ukrytej, pozwala jednostce uzyskiwać informacje i nabywać umiejętności potrzebne do podejmowania odpowiedniej roli w organizacji¹⁷⁷, wkraczać na drogę indywidualnego mistrzostwa i wzmacniać rynkową wartość organizacji. Mentoring poprzez transfer informacji i wiedzy, przyczynia się także do lepszych relacji między pracownikami i wzajemnego zrozumienia¹⁷⁸.

Mentoring wpływa na zaangażowanie pracowników, jest katalizatorem poczucia organizacyjnej przynależności i pozytywnych zachowań poprzez inicjowanie kultury wzajemnego uczenia¹⁷⁹. Kultura ta opiera się na promowaniu odpowiednich postaw zarówno wśród menedżerów, jak i pracowników¹⁸⁰, u podstaw których leży współpraca, wzajemne wspieranie się, przyzwolenie na błędy i zadawanie pytań. Z uwagi na to, iż w procesie zarządzania wiedzą kluczową rolę pełnią interakcje między ludźmi i sposób komunikacji, priorytetowe staje się stworzenie warunków i przestrzeni do naturalnego transferu danych pomiędzy pracownikami. Kultura organizacyjna promująca dzielenie

¹⁷⁵ B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.

¹⁷⁶ M. Sidor-Rządkowska, *Mentoring: teoria, praktyka, studia przypadków*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2014.

¹⁷⁷ J. Van Maanen, E. H. Schein, *Toward of Theory of Organizational Socialization*, "Research in Organizational Behavior", 1, 1979, 209-264.

¹⁷⁸ P. Smółka, *Behawioryka. O mentoring liderów nowatorskich przedsięwzięć*, „Coaching Review”, 1(8), 2016, 165-176.

¹⁷⁹ M.M. Helms, D.E. Arfken, S. Bellar, *The Importance of Mentoring and Sponsorship in Women's Career Development*, "S.A.M. Advanced Management Journal"; Corpus Christi, 81(3), 2016, 4-16.

¹⁸⁰ V. J. Marsick, K. Watkins, *Informal and Incidental Learning in the Workplace*. London: Routledge, 1990

się doświadczeniem, przekazywanie wiedzy pomiędzy pracownikami jest niezbędnym elementem efektywnie wdrażanych programów mentoringowych¹⁸¹.

Mentoring nie tylko dostarcza nowych zasobów wiedzy, ale także pozwala pracownikom odnajdywać nowe sposoby uczenia się, zachęcać ich do nauki samodzielnej, poszerzać horyzonty i identyfikować nowy potencjał, którego do tej pory nie dostrzegali. Mentoring według M. Sidor-Rządkowskiej¹⁸² pozwala kształtować bezpieczną przestrzeń do eksperymentowania. Mentor podczas współpracy z mentee może stosować szereg technik twórczego myślenia i rozwiązywania problemów, które nie tylko stanowią trening twórczości, ale są także źródłem nowej wiedzy i nowatorskich pomysłów. Co więcej, dzięki relacji z podopiecznym również mentor rozwija swój potencjał twórczy. Źródłem tego jest kontakt z podopiecznym, nowe interakcje międzyludzkie czy odmienne perspektywy postrzegania, stanowiące tym samym stymulanty myślenia lateralnego. To z kolei może wpływać na wzrost innowacyjności na poziomie organizacyjnym¹⁸³.

Mentoring jako element strategii zarządzania wiedzą oprócz transferu informacji i doświadczenia, stanowi także narzędzie służące retencji wiedzy w organizacji¹⁸⁴. Ze względu na fakt, iż tylko część wiedzy jest w organizacji skodyfikowana, a dużą część stanowi wiedza ukryta, zamknięta w wieloletnich doświadczeniach pracowników, niezwykle istotne jest wykorzystywanie narzędzi zapobiegających jej utracie. W przeciwnym razie odejście pracowników lub przejście na emeryturę wiąże się z bezpowrotną utratą dostępu do wiedzy, która często stanowi kluczowy czynnik konkurencyjności organizacji na rynku. Z tego względu mentoring jako forma edukacji uzupełniana przez osobisty zasób mentora w postaci jego doświadczenia przyjmuje istotną rolę w procesie retencji wiedzy w organizacji.

Mentoring oprócz retencji wiedzy wpływa także na zatrzymywanie w organizacji utalentowanych specjalistów poprzez zaoferowanie im nowych możliwości rozwoju. Jak wskazują badania osoby objęte wsparciem mentora charakteryzują się silniejszą intencją

¹⁸¹ C.J.J. Roobol, F. Koster, *How organisations can affect employees' intention to manage enterprise-specific knowledge through informal mentoring: a vignette study*, "Journal of Knowledge Management", 24(7), 2020.

¹⁸² M. Sidor-Rządkowska, *Mentoring: teoria, praktyka, studia przypadków*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2014.

¹⁸³ A. Pietroń-Pyszczyk, R. Golej, *Mentoring z perspektywy rozwoju kompetencji twórczych*, „Studia i Prace WNEiZ US”, 51(2), 2018, 77-86.

¹⁸⁴ K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, wydawnictwo PWN, Warszawa, 2005.

pozostania w organizacji niż pracownicy, którzy wsparcia mentora nie doświadczyli¹⁸⁵. W tym przypadku mentoring jawi się jako korzystne narzędzie retencji talentów w organizacji czy metoda zmniejszająca rotacje pracowników.

Decyzja pracowników odnośnie pozostania lub opuszczenia organizacji jest powiązana z odczuwaną satysfakcją z pracy¹⁸⁶. Z tego względu biorąc pod uwagę, iż mentoring pozytywnie wpływa na subiektywne zadowolenie z pracy¹⁸⁷ można wnioskować, iż pełni istotną rolę w budowaniu przynależności organizacyjnej i chęci pozostania w organizacji. Należy jednak zaznaczyć, iż związek mentoringu z zamiarem pozostania w organizacji nie jest w literaturze przedstawiany w jednoznaczny sposób. J. Ito i C. Brotheridge¹⁸⁸ wskazują, iż rozwój pracownika zdeterminowany mentoringiem zwiększa jego potencjał zawodowy, a co za tym idzie atrakcyjność na rynku pracy, przez co może on poszukiwać nowych wyzwań zawodowych poza granicami organizacji.

Kolejny efekt mentoringu na poziomie organizacyjnym dotyczy potencjalnych i przyszłych pracowników. Przedsiębiorstwo, za sprawą realizowanych wewnętrznie programów mentoringowych stanowi wyróżniające się i atrakcyjne miejsce pracy, powodując tym samym wzrost zainteresowania organizacją wśród nowych pracowników¹⁸⁹. Mentoring stanowi element budowania marki pracodawcy, czego efektem jest większa liczba zgłoszeń kandydatów w przeprowadzanych rekrutacjach. Obecność programów mentoringowych w oferowanych formach wsparcia pracowników jest istotnym motywatorem przyciągającym ambitnych i zorientowanych na cele rozwojowe kandydatów¹⁹⁰. Informacja o realizowanych programach daje kandydatom jasny sygnał, iż organizacja ta przywiązuje dużą wagę do rozwoju pracowników i budowania kultury organizacji uczącej się. W ten sposób kreowany wizerunek

¹⁸⁵ T.D. Allen, L.T. Eby, M.L. Poteet, E. Lentz, L. Lima, *Career Benefits Associated With Mentoring for Proteges: A Meta-Analysis*, "Journal of Applied Psychology", 89(1), 2004, 127–136.

¹⁸⁶ K. Van Dam, *Employee attitudes toward job changes: An application and extension of Rusbult and Farrell's investment model*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", 78, 2005, 253–272.

¹⁸⁷ .D. Allen, L.T. Eby, M.L. Poteet, E. Lentz, L. Lima, *Career Benefits Associated With Mentoring for Proteges: A Meta-Analysis*, "Journal of Applied Psychology", 89(1), 2004, 127–136.

¹⁸⁸ J.K. Ito, C.M. Brotheridge, *Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both?* "Human Resource Management", 44, 2005, 5–19.

¹⁸⁹ T.D. Allen, K. O'Brien, *Formal mentoring programs and organizational attraction*, "Human Resource Development Quarterly", 17, 2006, 43-58.

¹⁹⁰ S.C. De Janasz, S. Sullivan, *Multiple Mentoring in Academe: Developing the Professorial Network*, "Journal of Vocational Behavior", 64(2), 2004, 263-283.

przedsiębiorstwa stają się niejako wizytówką organizacji zapewniającej rozwojowe i wspierające środowisko dla zatrudnianych pracowników¹⁹¹.

Kolejna implikacja mentoringu dotyczy wsparcia polityki personalnej skoncentrowanej na efektywnym zarządzaniu wiekiem w organizacji¹⁹². Mentoring wzmacnia procesy międzypokoleniowego dzielenia się wiedzą, stwarza przestrzeń dla procesów konwersji wiedzy, szczególnie jej socjalizacji i eksternalizacji wyszczególnionych w japońskim modelu zarządzania wiedzą¹⁹³, buduje zrozumienie i empatię. Mentoring może okazać się skutecznym narzędziem niwelowania barier wynikających z różnic międzypokoleniowych pomiędzy zatrudnionymi pracownikami. Realizując odpowiednią strategię zarządzania, owe bariery są w stanie przerodzić się w wartości i czynnik przewagi konkurencyjnej organizacji. Dzieje się to w sytuacji kiedy pracownicy zaczynają dostrzegać efekt odpowiednio wykorzystanej różnorodności pokoleniowej w postaci komplementarności wiedzy i doświadczenia oraz płynących z tego inspiracji.

Tradycyjny mentoring, nawiązujący do współpracy osoby starszej i bardziej doświadczonej z pracownikiem młodszym, przede wszystkim ułatwia adaptację początkujących pracowników do nowego miejsca pracy, zwiększa ich efektywność, wspiera proces budowania relacji interpersonalnych czy rozwija w nich nowe kompetencje. Mentoring odwrócony natomiast pozwala optymalizować zarządzanie organizacjami działającymi w branżach nowych technologii, w ramach których często większą wiedzę posiadają młodzi pracownicy¹⁹⁴. Dzięki pełnieniu przez nich roli nauczycieli dla starszych pracowników, organizacja nie tylko maksymalizuje korzyści z już posiadanych zasobów pracy, ale także dąży do lepszego zrozumienia młodego pokolenia. Odwrócony mentoring wspomaga także w organizacji proces przebranżowienia osób wykonujących pracę, na którą nie ma już popytu.

Ponadto za sprawą relacji mentoringowych możliwe jest usprawnianie w organizacji procesów związanych z zarządzaniem różnorodnością. Mentoring pozwala zwiększać korzyści płynące z różnorodności pracowników pod kątem ich doświadczenia,

¹⁹¹ M. Murray, *Innovations in Performance Improvement with Mentoring*, w: J. A. Pershing, *Handbook of Human Performance Technology*, Pfeiffer, San Francisco, 2006, 502-524.

¹⁹² J.M. Moczyłowska, *Mentoring jako narzędzie zarządzania wiekiem*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 15(11), 2014, 181-191.

¹⁹³ A. Sopińska, P. Wachowiak, *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor”, 1(14), 2016, 55-59.

¹⁹⁴ M. Baran, *Mutual mentoring as a tool for managing employees of different generations in the enterprise*, “Journal of Positive Management”, 5(2), 2014, 20-29.

płci czy narodowości. T. Elacqua i in.¹⁹⁵ zaznaczają, iż przełożeni pełniący role mentora i realizujący wspierające funkcje wobec swoich pracowników sprzyjają budowaniu różnorodnego środowiska pracy, poczucia równości w dostępie do informacji i jednakowego traktowania. Zastosowanie mentoringu w wielu przypadkach pozytywnie wpływa na budowanie różnorodności kadry pracowniczej, zarówno na poziomie kadry zarządzającej, jak i zespołów pracowniczych.

Korzyści programów mentoringowych na poziomie organizacyjnym dotyczą również niwelowania instytucjonalnych barier i nierówności ze względu na płeć. Z jednej strony programy mentoringowe wspomagają transformację kultury organizacyjnej na bardziej wspierającą i współpracującą, co istotne jest z punktu widzenia inkluzywności i wyrównywania szans na rozwój zawodowy wszystkich pracowników¹⁹⁶, szczególnie tych, którzy doświadczają w tym obszarze niedostatków. Z drugiej jednak strony kwestia pozytywnego wpływu programów kierowanych tylko do kobiet na ograniczenie nierówności jest dyskusyjna, gdyż bazuje na stwierdzeniu, iż kapitał kompetencyjny kobiet już od samego początku jest mniejszy, a one same potrzebują szczególnych działań mających na celu wyciągnięcie je ze strefy wykluczenia¹⁹⁷. Jednak jak wskazuje J. Leenders, I. Bleijenbergh, M. van den Brink¹⁹⁸, dbając o właściwe zasady wdrażanych programów i stwarzanie odpowiednich warunków sprzyjających pozytywnym zmianom, mentoring ma ogromny potencjał jako rodzaj organizacyjnej interwencji na rzecz równości płci.

Mentoring jest niezbędnym narzędziem wsparcia przywództwa i rozwoju wysokiej jakości kompetencji w poszczególnych dziedzinach specjalizacji¹⁹⁹. Adaptacja wewnętrznych programów mentoringowych za sprawą doskonalenia wśród mentorów umiejętności posługiwania się nowymi technikami i narzędziami współpracy, delegowania zadań czy motywowania powoduje, iż organizacja zyskuje

¹⁹⁵ T.C. Elacqua, T.A. Beehr, C.P. Hansen, J. Webster, *Manager's beliefs about the glass ceiling: interpersonal and organizational factors*, "Psychology of Women Quarterly", 33, 2009, 285–294.

¹⁹⁶ M. Van den Brink, L. Stobbe, *The support paradox: Overcoming dilemmas in gender equality programs*, "Scandinavian Journal of Management", 30(2), 2014, 163-174.

¹⁹⁷ R.J. Ely, D.E. Meyerson, *Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change*, "Research in organizational behavior", 22, 2000, 103- 151.

¹⁹⁸ J. Leenders, I.L. Bleijenbergh, M. van den Brink, *Myriad potential for mentoring: Understanding the process of transformational change through a gender equality intervention*, "Gender, Work and Organization", 27, 2020, 379-394.

¹⁹⁹ E. T. Tyokumbur, *Review of Mentoring in Developing Countries*, "American Association for Science and Technology", 1(3), 2014.

efektywniejszych menedżerów posiadających wiedzę tak teoretyczną, jak i praktyczną²⁰⁰. Mentoring za sprawą kształtowania wzorców i postaw, a także kreowania dobrej praktyki menedżerskiej wpływa na rozwój zarządzania w ramach całej organizacji. Programy mentoringowe pozwalają rozpowszechniać idee autentycznego przywództwa, pozwalającego mentorom realizować wyznawane przez nich wartości, budować autorytet, wchodzić w interakcje z młodszymi pracownikami i identyfikować ich talenty. Menedżerowie, którzy angażują się w działania mentoringowe wobec swoich podwładnych są lepiej oceniani przez swoich szefów i osiągają lepsze rezultaty pracy²⁰¹.

Mentoring jest przejawem podmiotowego traktowania pracowników. To z kolei wpływa na wzrost poczucia sprawstwa jednostki i jej wewnętrzne wzmocnienie, co stanowi jeden z elementów kształtujących efektywność organizacyjną²⁰². Organizacyjne wsparcie karier pracowników jest pozytywnie powiązane z psychologicznym wzmocnieniem, kreując tym samym przekonanie pracownika o własnych zdolnościach i talentach²⁰³. Mentoring jako praktyka wsparcia pracownika w jego procesie rozwoju stanowi swego rodzaju niefinansowy czynnik motywujący, który ma swoje odzwierciedlenie także w wyższym poziomie identyfikacji pracownika z organizacją i jego lojalności wobec miejsca pracy. Za sprawą mentoringu w organizacji możliwe jest przełamywanie różnorodnych barier, między innymi związanych z zabieraniem głosu, dzieleniem się przez pracowników swoim własnym zdaniem oraz podejmowaniem odpowiedzialności i angażowaniem się w sprawy przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo według D. Clutterbucka²⁰⁴ dzięki mentoringowi zyskuje przede wszystkim zmotywowanych i zaangażowanych pracowników, co związane jest także z wcześniej wspomnianą niższą rotacją personelu czy poprawą komunikacji. S. Payne i A. Huffman²⁰⁵ wykazały, iż istnieje pozytywna zależność pomiędzy mentoringiem a organizacyjnym zaangażowaniem. Badanie jakościowe w postaci przeprowadzonych

²⁰⁰ K.N. Rekha, M.P. Ganesh, *Do mentors learn by mentoring others?*, "International Journal of Mentoring and Coaching in Education", 1(3), 2012, 205-217.

²⁰¹ W.A. Gentry, T.J. Weber, G. Sadri, *Examining career-related mentoring and managerial performance across cultures: A multilevel analysis*, "Journal of Vocational Behaviour", 72, 2008, 241-253.

²⁰² H. Nwosu, *Succession planning and corporate survival: A study of selected Nigeria firms*, "The International Journal Of Business & Management", 2(9), 2014, 74-92.

²⁰³ M.D. Hall, D. Smith, *Mentoring and turnover intentions in public accounting firms: a research note*, "Accounting Organizations and Society", 34, 2009, 695-704.

²⁰⁴ D. Clutterbuck, *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami*, wydawnictwo Petit, Warszawa, 2002.

²⁰⁵ S.C. Payne, A.H. Huffman, *A Longitudinal Examination of the Influence of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover*, "Academy of Management Journal", 48(1), 2005, 158-168.

przez S. Eissner i J. Gannon²⁰⁶ wywiadów z mentorami i mentee pracujących w branży hotelarskiej wykazały, że jedną z istotniejszych korzyści programów mentoringowych oprócz transferu wiedzy jest wzrost motywacji i zaangażowania pracowników.

Przeprowadzone przez M. Baran²⁰⁷ badania dotyczące korzyści formalnych programów mentoringowych dowiodły, iż ta forma wsparcia i rozwoju wywiera pozytywny wpływ na karierę podopiecznych także w kontekście polskich organizacji. Pozytywnym doświadczeniem mentoringu obserwowanym w wyniku wdrożonych programów był wzrost poziomu satysfakcji podopiecznych. Co więcej, okazało się, że różnica pomiędzy tempem awansu między grupą pracowników, którzy uczestniczyli w co najmniej jednym formalnym programie, a osobami niekorzystającymi z tej formy rozwoju jest znacząca i istotna statystycznie. Uczestnicy badania spośród 34 potencjalnych korzyści mentoringu najczęściej wskazywali trzy z nich: wsparcie rozwoju zawodowego, możliwość dyskusji z doświadczonymi menedżerami wysokiego szczebla oraz rozwój kompetencji menedżerskich.

Wsparcie i wiedza mentora pozwala zrozumieć złożoność branży, w jakiej funkcjonuje podopieczny, a także zaznajomić się ze szczegółowymi wytycznymi swojego stanowiska pracy. Co więcej, mentoring przyczynia się do propagowania wymaganych postaw i zachowań w obrębie wewnętrznych zasad organizacyjnych, zapewniając przedsiębiorstwu większą spójność i wykorzystanie pełnego potencjału posiadanych talentów²⁰⁸. 58% właścicieli Startupów uważa, że największy wpływ na rozwój ich biznesu miały indywidualne sesje z mentorem lub mentorką. Indywidualna relacja z osobą doświadczoną jest w ich ocenie najlepszym źródłem wiedzy i networkingu²⁰⁹. Z kolei P. Mathews podkreśla, iż istotną implikacją wynikającą z mentoringu jest wzrost konkurencyjności organizacji. Mentoring za sprawą podnoszenia wartości kapitału ludzkiego wpływa na budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku²¹⁰.

²⁰⁶ S. Eissner, J. Gannon, *Experiences of mentoring in the UK hospitality sector*, "Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism", 17(3), 2018, 296-313.

²⁰⁷ M. Baran, R. Zarzycki, *Key effects of mentoring processes — multi-tool comparative analysis of the career paths of mentored employees with non-mentored employees*, "Journal of Business Research", 124, 2021, 1–11

²⁰⁸ S.C. Payne, A.H. Huffman, *A Longitudinal Examination of the Influence of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover*, "Academy of Management Journal", 48(1), 2005, 158–168.

²⁰⁹ M. Beauchamp, J. Kryztofiak-Szopa, A. Skala, *Polskie startupy. Raport 2018*, Fundacja Startup Poland, Warszawa, 2018.

²¹⁰ P. Mathews, *The role of mentoring in promoting organizational competitiveness*, "Competitiveness Review", 16(2), 2006, 158-169.

2.2. Indywidualne efekty doświadczania mentoringu

Relacja mentoringowa oparta na wzajemnym zaufaniu i współpracy wywiera wpływ, na poziomie indywidualnym, zarówno na mentora, jak i mentee. Nadrzędnym celem wykorzystania mentoringu jest rozwój zaangażowanych w relację uczestników oraz poszerzanie zakresu indywidualnego potencjału. Analiza korzyści płynących z mentoringu przedstawiona przez D. Megginson i in.²¹¹ wskazuje, iż największym beneficjentem jest sam podopieczny. Pozytywne doświadczenia wynikające z relacji dla mentee szacowane są na poziomie 40%. W drugiej kolejności, 33% osiągniętych, pozytywnych rezultatów autorzy przypisują organizacji. Reszta, a zatem 27% korzyści jest po stronie samego mentora, o którym nie można zapominać dokonując podziału zysków przypisywanych procesowi mentoringowemu.

Implikacje mentoringu rozpatrywane z perspektywy mentora obejmują zarówno wymierne efekty w postaci wyników zawodowych, jak i konsekwencje subiektywne, takie jak postrzeganie siebie czy poczucie spełnienia. Okazuje się, że działania na rzecz podopiecznego w zakresie dostarczania wiedzy zawodowej i merytorycznej, działania coachingowe, czy te oparte na sponsoringu pozytywnie wpływają na wydajność pracy mentora, jego zaangażowanie, rozwój kompetencji przywódczych czy poczucie sukcesu²¹². D. Clutterbuck²¹³ oprócz pogłębiania umiejętności przywódczych niezbędnych w procesach zarządzania i koordynowania, wskazuje na korzyści związane z budowaniem autorytetu, pozyskiwaniem nowej wiedzy i pogłębianiem samoświadomości przez mentora.

Według T. Allen, E. Lentz i R. Day²¹⁴ mentoring koreluje z sukcesem zawodowym mentorów. Sprawowanie funkcji mentora pozytywnie wpływa zarówno na obiektywne, jak i subiektywne wskaźniki sukcesu. Mentorzy dzięki współpracy z mentees mają szansę budować pozytywny wizerunek i własną reputację, rozwijać sieć powiązań lojalnościowych czy partycypować w nowych projektach. Wszystkie te elementy mogą przyczyniać się do awansu i rozwoju kariery mentorów. Dodatkowo

²¹¹ D. Megginson, D. Clutterbuck, B. Garvey, P. Stokes, R. Garrett-Harris, *Mentoring w działaniu przewodnik praktyczny*, Dom wydawniczy Rebis, Poznań, 2008, 46.

²¹² R. Ghosh, T. G. Reio, *Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis*, "Journal of Vocational Behavior", 83(1), 2013.

²¹³ D. Clutterbuck, *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami*, wydawnictwo Petit, Warszawa, 2002.

²¹⁴ T.D. Allen, E. Lentz, R. Day, *Career success outcomes associated with mentoring others: a comparison of mentors and nonmentors*, "Journal of Career Development", 32(3), 2006, 272-85.

korzyści zawodowe, jakie osiągają mentorzy w wyniku uczestnictwa w relacjach mentoringowych determinują ich indywidualną, pozytywną postawę wobec pracy²¹⁵.

Ważnym elementem relacji z punktu widzenia mentora jest czerpanie z niej satysfakcji, energii i entuzjazmu, nie poddawanie się rutynie codziennie powtarzanych obowiązków oraz inspirowanie się dzięki nowym doświadczeniom wynikającym ze współpracy z podopiecznym²¹⁶. Zaangażowanie mentorów w programy rozwojowe może stanowić zarówno działanie profilaktyczne, zapobiegające wypaleniu zawodowemu, jak i wspomagające, gdy wypełnianie zawodowych obowiązków nie sprawia już pracownikowi satysfakcji. Pracownicy realizujący rolę mentora są zmuszeni do odświeżenia wiedzy, przyjęcia nowej perspektywy czy zmiany zawodowego otoczenia. Ponadto wsparcie w rozwoju młodszego pracownika jest często źródłem nowej inspiracji, stanowiąc swego rodzaju wyzwanie i nowy bodziec do działania²¹⁷.

Konsekwencje mentoringu z perspektywy mentora odnoszą się do jego wielowymiarowego rozwoju. Osiągany przez mentora progres mogą odzwierciedlać obiektywne wskaźniki kariery, takie jak awans zawodowy czy wzrost wynagrodzenia lub nowe odpowiedzialności i podejmowane role. Ponadto rozwój za sprawą mentoringu może być egzemplifikowany pozyskiwaniem wiedzy, kompetencji, nowymi zainteresowaniami lub subiektywnym poczuciem spełnienia i satysfakcji. Różnorodność płynących z mentoringu implikacji dla mentora ukazuje Tabela 2.2.

Tabela 2.2. Indywidualne implikacje mentoringu dla mentora

Autor	Rok	Implikacje indywidualne – perspektywa mentora
S. Wollack, J. Goodale, J. Wijting, P. Smith	1971	Rozwój i nowe kompetencje (1)
M. Reich	1986	Rozwój kompetencji menedżerskich (2)
N. Nykodym, L. Freedman, J. Simonetti, W. Nielsen	1995	Wzrost efektywności pracy, możliwość koncentracji na kluczowych działaniach dzięki delegowaniu prostych zadań podopiecznemu (3)
T. Allen, M. Poteet, J. Russell, G. Dobbins	1997	Awans zawodowy (4)
B. Ragins	1997	Wzrost uznania, szacunku i wiarygodności, budowanie reputacji (5)

²¹⁵ L.T. Eby, J.R. Durley, S.C. Evans, B.R. Ragins, *The relationship between short-term mentoring benefits and long-term mentor outcomes*, "Journal of Vocational Behavior", 69, 2006, 424-44.

²¹⁶ T.D. Allen, *Mentoring relationships from the perspective of the mentor*, w: B.R. Ragins, K.E. Kram, *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*, Sage, Thousand Oaks, CA, 2007, 123-147.

²¹⁷ A. Frączkiewicz-Wronka, I. Marzec, *Rozwój zatrudnialności pracowników w organizacjach publicznych*, w: A. Stabryła, K. Woźniak, *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, Mfiles, Kraków, 2012.

B. Ragins, T. Scandura	1999	Wzrost satysfakcji, motywacji, poczucie spełnienia, wzrost szacunku wśród współpracowników (6)
J. Sosik, V. Godshalk	2000	Wzrost zaangażowania (7)
D. Clutterbuck	2002	Wzrost samoświadomości (8)
B. Raabe, T. Behr	2003	Poprawa wyników pracy, większa wydajność (9)
N. Bozionelos	2004	Sukces zawodowy (10)
N. Bozionelos	2004	Rozwój wiedzy technicznej, dostęp do dodatkowych informacji (11)
J. Fletcher, B. Ragins	2007	Rozwój kompetencji społecznych (12)
N. Bozionelos, G. Bozionelos, K. Kostopoulos, P. Polychroniou	2011	Awans w organizacji i wzrost wynagrodzenie (13)
J. Mróz	2013	Ochrona przed rutyną i wypaleniem zawodowym (14)

Zródło: Opracowanie własne na podstawie literatury:

- (1) S. Wollack, J.G. Goodale, J.P. Wijting, P.C. Smith, *Development of the survey of work values*, "Journal of Applied Psychology", 55, 1971, 331–338;
- (2) M.H. Reich, *The mentor connection*, "Personnel", 63, 1986, 50-56;
- (3) N. Nykodym, L.D. Freedman, J.L. Simonetti, W.R. Nielsen, *Mentoring: Using transactional analysis to help organizational members use their energy in more productive ways*, "Transactional Analysis Journal", 25, 1995, 170–179;
- (4) T.D. Allen, M.L. Potet, J.E.A. Russell, G.H. Dobbins, *A field study of factors related to supervisors' willingness to mentor others*, "Journal of Vocational Behavior", 50, 1997, 1–22;
- (5) B.R. Ragins, *Diversified mentoring relationships in organizations: A power perspective*, "Academy of Management Review", 22, 1997, 482–521;
- (6) B.R. Ragins, T.A. Scandura, *Burden of blessing? Expected costs and benefits of being a mentor*, "Journal of Organizational Behavior", 20, 1999, 493–509;
- (7) J.J. Sosik, V.M. Godshalk, *Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study*, "Journal of Organizational Behavior", 21, 2000, 365–390;
- (8) D. Clutterbuck, *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami*, wydawnictwo Petit, Warszawa, 2002;
- (9) B. Raabe, T.A. Beehr, *Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: Differences in perceptions and impact*, "Journal of Organizational Behavior", 24(3), 2003, 271-293;
- (10) N. Bozionelos, *Mentoring provided: Relation to mentor's career success, personality, and mentoring received*, "Journal of Vocational Behavior", 64, 2004, 24–46;
- (11) N. Bozionelos, *Mentoring provided: Relation to mentor's career success, personality, and mentoring received*, "Journal of Vocational Behavior", 64, 2004, 24–46;
- (12) J.K. Fletcher, B.R. Ragins, *Stone center relational cultural theory: A window on relational mentoring*, w: K.E. Kram, B.R. Ragins, *Handbook of mentoring at work*, Thousand Oaks, Sage, 2007, 373-399;
- (13) N. Bozionelos, G. Bozionelos, K. Kostopoulos, P. Polychroniou, *How providing mentoring relates to career success and organizational commitment: A study in the general managerial population*, "Career Development International", 16(5), 2011, 446–468;
- (14) J. Mróz, *Coaching i mentoring wobec współczesnych wyzwań w rozwoju pracowników*, „Nauki o Zarządzaniu Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu”, 3(16), 2013, 75-90.

N. Bozionelos²¹⁸ w wyniku przeprowadzonych badań wskazał, iż mentorami częściej zostają osoby, które w swojej karierze uczestniczyły w relacji mentoringowej jako mentee. Istnieje większe prawdopodobieństwo, że dana osoba zostanie mentorem,

²¹⁸ N. Bozionelos, *Mentoring provided: relation to mentor's career success, personality, and mentoring received*, "Journal of Vocational Behavior", 64, 2004, 24-46.

jeśli wcześniej sama otrzymała wsparcie mentora²¹⁹. Można zatem wnioskować, iż doświadczenie mentoringu w przeszłości jest jednym z czynników zachęcających do podejmowania roli mentora i wspierania młodszych pracowników.

Efekty mentoringu na poziomie indywidualnym z punktu widzenia mentee obejmują zarówno korzyści behawioralne, związane ze zdrowiem, motywacją, relacjami interpersonalnymi, jak i wynikami w karierze²²⁰. Sposób doświadczenia mentoringu przez podopiecznego oraz jego natężenie wpływa na korzyści, jakie będzie czerpał z tej relacji, a finalnie osiągał zamierzone rezultaty w karierze zawodowej. Realizacja przez mentora poszczególnych funkcji i natężenie udzielanego wsparcia psychospołecznego i wsparcia zawodowego pozytywnie wpływa na jakość relacji mentoringowej. W konsekwencji wysokiej jakości relacje przyczyniają się do efektywniejszego rozwoju pracownika i jego większej satysfakcji zawodowej²²¹.

Naukowcy z Mentoring and Coaching Research Unit²²² weryfikując korzyści płynące z mentoringu podzielili je na cztery kategorie: korzyści związane z motywacją (33%), efektywnością organizacji (30%), rozwojem wiedzy i umiejętności (24%) oraz skutecznym zarządzaniem zmianą (13%). Badanie przeprowadzone przez T. Dworkin, V. Maurer i C. Schipani²²³ wykazały trzy główne obszary względem których mentoring jest najbardziej pomocny dla mentee. Na pierwszym miejscu znalazło się planowanie ścieżki zawodowej, coaching i poradnictwo (30%), następnie ochrona podopiecznych i zarządzanie ryzykiem związanym z karierą (24%) oraz wzrost aspiracji i dostarczanie wzorca do naśladowania (21%).

Rodzaj wskazywanych przez autorów indywidualnych implikacji mentoringu z perspektywy mentee uzależniony jest od przyjętej w modelu badawczym zmiennej zależnej, a tym samym zainteresowań badacza. W literaturze najczęściej wskazywane są obiektywne efekty w postaci wynagrodzenia, awansu, wzrostu kompetencji oraz

²¹⁹ N. Bozionelos, G. Bozionelos, K. Kostopoulos, P. Polychroniou, *How providing mentoring relates to career success and organizational commitment: A study in the general managerial population*, "The Career Development International", 16(5), 2011, 446–468.

²²⁰ L.T. Eby, M.M. Butts, J. Durley, B.R. Ragins, *Are bad experiences stronger than good ones in mentoring relationships? Evidence from the protégé and mentor perspective*, "Journal of Vocational Behavior", 77(1), 2010, 81–92.

²²¹ D. Sloan, C.A. Mikkelsen, S. Văduva, *The Importance of Mentorship in Diminishing Workaholism and Increasing Heavy Work Investment: Evidence from the United States*, "Amfiteatru Economic", 22(14), 2020, 1030–1048.

²²² D. Megginson, D. Clutterbuck, B. Garvey, P. Stokes, R. Garrett-Harris, *Mentoring w działaniu*, Rebis, Poznań, 2008.

²²³ T.M. Dworkin, V. Maurer, C.A. Schipani, *Career mentoring for women: New horizons/Expanded methods*, "Business Horizons, Elsevier", 55(4), 2012, 363–372.

subiektywne, takie jak: zadowolenie z pracy i kariery. Dodatkowo można wskazać na opracowania przedstawiające relacje pomiędzy mentoringiem, a znacznie węższym obszarem indywidualnych implikacji. Przykładem może być nauka konkretnych postaw lub kompetencji, takich jak kreatywność, przedsiębiorczość czy komunikowanie się. W literaturze wyeksponowane są także efekty mentoringu w obszarze psychospołecznym, takie jak poczucie własnej wartości czy umiejętność radzenia sobie ze stresem i emocjami. Implikacje mentoringu, jakich może doświadczyć podopieczny prezentuje Tabela 2.3.

Tabela 2.3. Indywidualne implikacje mentoringu dla mentee

Autor	Rok	Implikacje indywidualne – perspektywa mentee
E. Fagenson	1989	Wzrost zadowolenia i poczucie satysfakcji (1)
G. Dreher, R. Ash	1990	Większa liczba awansów, wyższe dochody oraz większe zadowolenie z zarobków (2)
G. Dreher, R. Ash	1990	Postawa proaktywna, wzrost odwagi i chęci podejmowania ryzyka (3)
J. Wilson, N. Elman	1990	Redukcja stresu związanego z pracą (4)
M. Murray, M. Owen	1991	Zwiększenie prawdopodobieństwa sukcesu, zwiększenie produktywności pracy, większe zarobki (5)
T. Scandura	1992	Pozytywny wpływ na mobilność zawodową (6)
S. Aryee, T. Wyatt, R. Stone	1996	Awans zawodowy (7)
C. Douglas	1997	Wzrost zaufania, możliwość uzyskania pomocy i informacji zwrotnej (8)
A. Young, P. Perrewé	2000	Wzrost motywacji i chęci do bycia mentorem w przyszłości (9)
A. Noe, D. Greenberger, S. Wang	2002	Wzrost wynagrodzenia i szans na awans zawodowy (10)
L. Waters, M. McCabe, D. Kiellerup, S. Kiellerup	2002	Wzrost poczucia własnej wartości (11)
C. Wanberg, E. Welsh, S. Hezlett	2003	Rozbudowanie sieci kontaktów (12)
T. Scandura, E. Williams	2004	Wzrost indywidualnej wydajności pracy (13)
T. Allen, L. Eby, M. Poteet, E. Lentz, L. Lima	2004	Wzrost zaangażowania w rozwój kariery, większy optymizm i wiara w osiągnięcie sukcesu i awansu zawodowego (14)
C. Underhill	2006	Wzrost samooceny, zmniejszanie konfliktu pracarodzina (15)
R. Zimmerman, T. Darnold	2009	Wytrwałość w dążeniu do celów zawodowych (16)
R. Lent	2013	Efektywniejsze planowanie kariery (17)
K. Kao, A. Rogers, C. Spitzmueller, M. Lin, C. Lin	2014	Pozytywny wpływ na dobrostan, odporność emocjonalną i psychiczną (18)
D. Liu, S. Wang, S. Wayne	2015	Wzrost kreatywności (19)
N. Bozionelos, K. Kostopoulos, B. Van der Heijden, D. Rousseau,	2016	Wzrost poziomu zatrudnialności jednostki, większa zdolność adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia (20)

G. Bozionelos, T. Hoyland, R. Miao, I. Marzec, P. Jędrzejowicz, O. Epitropaki, A. Mikkelsen, D. Scholarios, C. van der Heijde		
M. Gill, T. Roulet, S. Kerridge	2018	Poprawa zdrowia psychicznego, zmniejszenie obaw, odczuwanie większego sensu swojej pracy (21)
E. St-Jean, M. Tremblay	2020	Rozwój przedsiębiorczości (22).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury:

- (1) E.A. Fagenson, *The mentor advantage: Perceived career/job experiences of protégés versus non-protégés*, "Journal of Organizational Behavior", 10, 1989, 309–320;
- (2) G.F. Dreher, R.A. Ash, *A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional and technical positions*, "Journal of Applied Psychology", 1990, 75(5), 539-46;
- (3) G.F. Dreher, R.A. Ash, *A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions*, "Journal of Applied Psychology", 75(5), 1990, 539–546;
- (4) J.A. Wilson, N.S. Elman, *Organizational benefits of mentoring*, "Academy of Management Executive", 4, 1990, 88–93;
- (5) M. Murray, M.A. Owen, *Beyond the myths and magic of mentoring: how to facilitate an effective mentoring programme*, San Francisco: Jossey Bass, 1991;
- (6) T.A. Scandura, *Mentorship and career mobility—An empirical-investigation*, "Journal of Organizational Behavior", 13(2), 1992, 169-174;
- (7) S. Aryee, T. Wyatt, R. Stone, *Early career outcomes of graduate employees: The effect of mentoring and ingratiation*, "Journal of Management Studies", 33, 1996, 95–119;
- (8) C.A. Douglas, *Formal mentoring programs in organizations: an annotated bibliography*. Greensboro: Centre for Creative Leadership, 1997;
- (9) A.M. Young, P.L. Perrewé, *The exchange relationship between mentors and protégés: The development of a framework*, "Human Resource Management Review", 10(2), 2000, 177-209;
- (10) R.A. Noe, D.B. Greenberger, S. Wang, *Mentoring: What we know and where we might go*, "Research in Personnel and Human Resources Management", 21, 2002, 129–173;
- (11) L. Waters, M. McCabe, D. Kiellerup, S. Kiellerup, *The role of formal mentoring on business success and self-esteem in participants of a new business start-up program*, "Journal of Business and Psychology", 17, 2002, 107–121;
- (12) C.R. Wanberg, E.T. Welsh, S.A. Hezlett, *Mentoring Research: A Review and Dynamic Process Model*, "Research in Personnel and Human Resources Management", 22, 2003, 39-124;
- (13) T.A. Scandura, E.A. Williams, *Mentoring and transformational leadership: The role of supervisory career mentoring*, "Journal of Vocational Behavior", 65, 2004, 448–468;
- (14) T.D. Allen, L.T. Eby, M.L. Poteet, E. Lentz, L. Lima, *Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis*, "Journal of Applied Psychology", 89(1), 2004, 127–136;
- (15) C.M. Underhill, *The Effectiveness of Mentoring Programs in Corporate Settings: A Meta-Analytical Review of the Literature*, "Journal of Vocational Behavior", 68, 2006, 292- 307;
- (16) R.D. Zimmerman, T.C. Darnold, *The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: A meta-analysis and path model*, "Personnel Review", 38(2), 2009, 142–158;
- (17) R.W. Lent, *Career-life preparedness: Revisiting career planning and adjustment in the new workplace*, "Career Development Quarterly", 61(1), 2013, 2-14;
- (18) K.Y. Kao, A. Rogers, C. Spitzmueller, M.T. Lin, C.H. Lin, *Who should serve as my mentor? The effects of mentor's gender and supervisory status on resilience in mentoring relationships*, "Journal of Vocational Behavior", 85(2), 2014, 191–203.
- (19) D. Liu, S. Wang, S.J. Wayne, *Is being a good learner enough? An examination of the interplay between learning goal orientation and impression management tactics on creativity*, "Personnel Psychology", 68(1), 2015, 109–142;
- (20) N. Bozionelos, K. Kostopoulos, B.I. Van der Heijden, D.M. Rousseau, G. Bozionelos, T. Hoyland, R. Miao, I. Marzec, P. Jędrzejowicz, O. Epitropaki, A. Mikkelsen, D. Scholarios, C.M. van der Heijde, *Employability and Job Performance as Links in the Relationship Between Mentoring Receipt and Career Success*, "Group & Organization Management", 41, 2016, 135 – 171;

(21) M.J. Gill, T.J. Roulet, S.P. Kerridge, *Mentoring for mental health: A mixed-method study of the benefits of formal mentoring programmes in the English police force*, "Journal of Vocational Behavior", 108, 2018, 201–213;

(22) E. St-Jean, M. Tremblay, *Mentoring for entrepreneurs: A boost or a crutch? Long-term effect of mentoring on self-efficacy*, "International Small Business Journal", 38(5), 2020, 424–448.

Mentoring służy realizacji różnorodnych celów uzależnionych od etapu życia i poziomu rozwoju podopiecznego. Efekty relacji mentoringowej nie są jedynie krótkotrwałe. Jak wskazuje M. Higgins, S. Dobrow i K. Roloff²²⁴ osoby doświadczające wsparcia mentora na wczesnym etapie kariery przejawiają wyższy poziom optymizmu wobec swoich osiągnięć i ścieżki zawodowej kilka lat później. Ponadto warto podkreślić, iż mentee może osiągać indywidualne korzyści relacji mentoringowej zarówno na początkowym, jak i dojrzałym etapie swojej kariery²²⁵.

Znacząca grupa rezultatów będących konsekwencją relacji mentoringowej dotyczy kwestii zawodowych powiązanych z rozwojem kariery. W przypadku sukcesu w karierze istnieją jednak pewne trudności w miarodajnej weryfikacji roli mentoringu. Głównym ograniczeniem jest fakt, iż sukces w karierze jest często efektem mocno odroczonego w czasie, krystalizującym się w dłuższym horyzoncie czasu²²⁶. Z tego względu badając wpływ mentoringu na karierę należy dobrać odpowiednie wskaźniki, które pozwalają ukazać implikacje zawodowe mniej odległe i rozciągnięte w czasie, które systematycznie ukazują rozwój kariery poprzez kolejne szczeble zaawansowania ścieżki zawodowej²²⁷. Odpowiednie, proksymalne wskaźniki rozwoju zawodowego są w stanie pośrednio wyjaśniać i wskazać zależność pomiędzy mentoringiem a sukcesem zawodowym. Istotnymi zmiennymi może okazać się rozwój kompetencji czy realizacja krótkoterminowych celów zawodowych wyznaczanych przez podopiecznego.

Jak wskazuje V. Wickramasinghe i M. Jayaweera²²⁸ wsparcie zawodowe udzielane przez przełożonego za pośrednictwem relacji mentoringowej jest kluczowym czynnikiem prowadzącym do rozwoju kariery podopiecznego. Relacje z mentorem wspomagają proces planowania ścieżki zawodowej i poszukiwania nowych wyzwań oraz

²²⁴ M.C. Higgins, S.R. Dobrow, K.S. Roloff, *Optimism and the boundaryless career: The role of developmental relationships*, "Journal of Organizational Behavior", 31, 2010, 749-769.

²²⁵ A.H. Geiger-DuMond, S.K. Boyle, *Mentoring: a practitioner's guide*, "Training and Development", 49 (3), 1995, 51-54.

²²⁶ L.T. Eby, J.R. Durley, S.C. Evans, B.R. Ragins, *The relationship between short-term mentoring benefits and long-term mentor outcomes*, "Journal of Vocational Behavior", 69(3), 2006, 424–444.

²²⁷ J.D. Kammeyer-Mueller, T.A. Judge, *A quantitative review of mentoring research: Test of a model*, "Journal of Vocational Behavior", 72(3), 2008, 269–283.

²²⁸ V. Wickramasinghe, M. Jayaweera, *Impact of career plateau and supervisory support on career satisfaction: a study in offshore outsourced IT firms in Sri Lanka*, "Career Development International", 16(6), 2010, 544-561.

szans rozwojowych. Mentoring istotnie wspiera proces planowania indywidualnej sukcesji pracownika, szczególnie w przypadku osiągnięcia kolejnych stanowisk menedżerskich²²⁹. Jedną z istotniejszych korzyści mentoringu jest zatem jego pozytywny wpływ na zdobywanie przez mentee kolejnych, wyższych stanowisk w organizacji²³⁰. Bezpośrednim efektem wsparcia mentora jest łatwiejsza mobilność pracownika w ramach struktury organizacyjnej, a tym samym jego postępy w zakresie awansowania. Współpraca z mentorem może zaowocować zmianą postawy podopiecznego względem podejmowanych zadań i nowych wyzwań. Celem mentora jest aktywizacja mentee, wzbudzenie w nim odwagi i poczucia sprawczości. Ewentualna, dotychczasowa bierność polegająca na przyglądaniu się i oczekiwaniu na sukces, w wyniku mentoringu podlega transformacji w kierunku aktywnego działania i podejmowania ryzyka²³¹. Mentoring poprzez implikacje związane z mobilnością hierarchiczną w organizacji postrzegany jest jako katalizator awansu zawodowego²³².

M. Budzewski²³³ wskazuje na wyniki badań przeprowadzonych przez The American Society for Training & Development, które prezentują, iż 75% osób na stanowiskach kierowniczych wymienia mentoring jako jeden z najważniejszych zawodowych czynników wpływających na sukces. Według N. Bozionelos²³⁴ mentoring może być traktowany także jako zapowiedź przyszłego, zawodowego sukcesu. W. Whitely oraz P. Coetsier²³⁵, za pośrednictwem przeprowadzonych badań wśród menedżerów i specjalistów, udowodnili, że mentoring zawodowy koreluje zarówno z liczbą awansów podopiecznego, jak i silnie wyjaśnia satysfakcję z pracy.

Osoby doświadczające znacznego wsparcia mentora są bardziej zadowolone ze swojej sytuacji zawodowej. Doświadczane wsparcie mentora wpływa na większą satysfakcję zarówno z pracy, jak i kariery oraz zwiększa optymizm w stosunku do

²²⁹ T. Z. Reeves, *Mentoring Programs in Succession Planning*, "State and Local Government Review", 42(1), 2010, 61-66.

²³⁰ R. Phitayakorn, E. Petrusa, R.A. Hodin, *Development and initial results of a mandatory department of surgery faculty mentoring pilot program*, "Journal of Surgical Research", 205(1), 2016, 234-237.

²³¹ G.F. Dreher, R.A. Ash, *A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions*, "Journal of Applied Psychology", 75(5), 1990, 539-546.

²³² T.D. Allen, L.T. Eby, M.L. Poteet, E. Lentz, L. Lima, *Career Benefits Associated With Mentoring for Proteges: A Meta-Analysis*, "Journal of Applied Psychology", 89(1), 2004, 127-136.

²³³ M. Budzewski, *W poszukiwaniu talentów*, „Personel Plus”, 1, 2016, 38-41.

²³⁴ N. Bozionelos, *Mentoring and expressive network resources: their relationship with career success and emotional exhaustion among Hellenes employees involved in emotion work*, "The International Journal of Human Resource Management", 17, 2006, 362 - 378.

²³⁵ W.T. Whitely, P. Coetsier, *The relationship of career mentoring to early career outcomes*, "Organization Studies", 14(3), 1993, 419-441.

dalszych osiągnięć i planów zawodowych²³⁶. Wsparcie udzielane przez mentora pozytywnie wpływa na poziom własnej skuteczności i optymizm w określaniu przyszłego sukcesu przez jednostkę²³⁷. R. Lent i S. Brown²³⁸ wskazują, iż wsparcie społeczne, które udzielane jest, np. za pośrednictwem relacji mentoringowej ma fundamentalną rolę w rozwijaniu poczucia własnej skuteczności. Ono natomiast pozytywnie wpływa nie tylko na wyniki pracy, ale jest także miarą zawodowej wytrwałości²³⁹ i dbałości o jakość kształtowanej kariery.

Mentoring potęguje także zawodową motywację, co jak wskazuje R. Day i T. Allen²⁴⁰ wyjaśnia korzyści w karierze, jakie niesie za sobą relacja mentoringowa. Badacze udowodnili, iż wzrost motywacji pośredniczy w związku pomiędzy mentoringiem, a efektywnością działań zawodowych. Z kolei S. Colarelli i R. Bishop²⁴¹ wyjaśnili, iż mentoring zwiększa zaangażowanie w karierę przy pośredniczącej roli wzrostu umiejętności samokierowania i pozytywnego nastawienia wobec kariery. Mentor na swoim przykładzie demonstruje jaki efekt i przyszłe korzyści może osiągnąć podopieczny, co więcej, wspomaga mentee w ukierunkowanym procesie rozwoju opierającym się na jego potrzebach i ambicjach. Rzeczywiste efekty podejmowanych działań zawodowych mentora stanowią motywację dla podopiecznego, wpływając tym samym na zwiększenie wysiłków wkładanych w proces realizacji indywidualnych celów.

Efekty mentoringu mają także swoje odzwierciedlenie we wzroście kreatywności podopiecznego²⁴². Według J. Wang i S. Shibayama²⁴³ dzieje się to za pośrednictwem wykonywania przydzielanych przez mentora zadań oraz zachęcania do kreatywnego sposobu myślenia. Mentor w tym przypadku podejmuje względem mentee działania,

²³⁶ R.J. Burke, Z. Burgess, B. Fallon, *Benefits of mentoring to Australian early career women managers and professionals*, "Equal Opportunities International", 25(1), 2006, 71-79.

²³⁷ M.C. Higgins, S.R. Dobrow, D.E. Chandler, *Never quite good enough: The paradox of sticky developmental relationships for elite university graduates*, "Journal of Vocational Behavior", 72, 2008, 207-224.

²³⁸ R.W. Lent, S.D. Brown, *Integrating person and situation perspectives on work satisfaction: A social-cognitive view*, "Journal of Vocational Behavior", 69(2), 2006, 236-247.

²³⁹ R.D. Zimmerman, T.C. Darnold, *The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: A meta-analysis and path model*, "Personnel Review", 38(2), 2009, 142-158.

²⁴⁰ R. Day, T. Allen, *The Relationship between Career Motivation and Self-Efficacy with Protégé Career Success*, "Journal of Vocational Behavior", 64(1), 2004.

²⁴¹ S.M. Colarelli, R.C. Bishop, *Career commitment: Functions, correlates and management*, "Group and Organizational Studies", 15, 1990, 158-176.

²⁴² D. Liu, S. Wang, S.J. Wayne, *Is being a good learner enough? An examination of the interplay between learning goal orientation and impression management tactics on creativity*, "Personnel Psychology", 68(1), 2015, 109-142.

²⁴³ J. Wang, S. Shibayama, *Mentorship and creativity: Effects of mentor creativity and mentoring style*, "Research Policy", 2022.

które wiążą się zarówno z mentoringiem zawodowym, w tym przydzielanie ambitnych zadań czy coaching, jak i mentoringiem psychospołecznym, szczególnie poprzez pełnienie roli wzorca do naśladowania. Autorzy zbadali transferowalność kreatywności mentorów, a zarazem opiekunów naukowych, na kreatywność podopiecznych, którzy posiadali status doktoranta. Okazało się, że efekt ten jest znaczący, jednak rozpatrywany dopiero w długim horyzoncie czasu. Oznacza to, iż wzrost kreatywności wśród podopiecznych obserwowany był po zakończeniu studiów doktoranckich kiedy otrzymali oni już status członka wydziału. Można zatem wnioskować, iż istnieje pozytywny wpływ kreatywności mentora na twórczość podopiecznego, jednak potrzebuje ona czasu, aby się ujawnić.

Kolejną implikacją mentoringu jest wsparcie procesu wymiany danych oraz pozyskiwania nowej wiedzy²⁴⁴. Zdobywanie wiedzy za pośrednictwem relacji mentoringowej, bazującej na doświadczeniu eksperta jest fundamentalnym elementem rozwoju kariery podopiecznego. Wiedza ta obejmuje nowe informacje, zrozumienie polityki organizacyjnej, aktualne dane o projektach czy feedback²⁴⁵. Nie należy jednak zapominać, iż sukces w karierze zawodowej nie opiera się jedynie na teoretycznie pozyskiwanej wiedzy, ale także na wprowadzanych w życie wartościach. Z tego względu niezbędne jest, aby mentor za pomocą własnego postępowania stał się przykładem i drogowskazem właściwych postaw i zachowań²⁴⁶. Mentoring daje możliwość przyglądania się jak prezentowane przez mentora wartości, takie jak sumienność, oddanie, zaangażowanie, uczciwość czy szczerłość zdobywają uznanie otoczenia pozwalając tym samym rozwijać zawodową karierę.

Szeroki wachlarz efektów relacji mentoringowej obejmuje także pozytywny wpływ na stan zdrowia, w tym psychicznego. Implikacją mentoringu jest redukcja stresu, łatwiejsza adaptacja do wymagających warunków środowiska pracy, a nawet radzenie sobie w sytuacji doświadczanego wypalenia zawodowego²⁴⁷. Mentoring, w tym szczególnie oferowane wsparcie psychospołeczne według A. Rogers i in.²⁴⁸ istotnie

²⁴⁴ E. Mullen, *Framing the mentoring relationship in an information exchange*, "Human Resource Management Review", 4, 1994, 257–281.

²⁴⁵ J. Leck, B. Orser, A. Riding, *An examination of gender influences in career mentoring*, "Canadian Journal of Administrative Sciences", 26(3), 2009, 211 – 229.

²⁴⁶ P.G. Zimbardo, *Znaczenie mentoringu w biznesie i edukacji*, „Personel Plus”, 9, 2013.

²⁴⁷ H.V. Emmerik, S.G. Baugh, M.C. Euwema, *Who wants to be a mentor? An examination of attitudinal, instrumental, and social motivational components*, "Career Development International", 10, 2005, 310-324.

²⁴⁸ K.Y. Kao, A. Rogers, C. Spitzmueller, M.T. Lin, C.H. Lin, *Who should serve as my mentor? The effects of mentor's gender and supervisory status on resilience in mentoring relationships*, "Journal of Vocational Behavior", 85(2), 2014, 191–203.

powiązane jest z dobrostanem pracowników, w tym rezyliencją, oznaczającą zdolność dostosowania do zmieniających się warunków i radzeniem sobie w sytuacji ryzyka i niepewności²⁴⁹. Według badaczy mentorzy wspierający swoich podopiecznych na poziomie emocjonalnym i psychospołecznym przyczynili się do rozwijania wśród nich większej odporności na stres i przeciwności otoczenia. Z uwagi na aktualnie dynamicznie zachodzące zmiany w otoczeniu biznesowym niezwykle ważne jest rozwijanie przez pracowników elastyczności i umiejętności dostosowania się. M. Savickas²⁵⁰ doprecyzowuje, iż zdolność adaptacji kariery oznacza otwartość i gotowość radzenia sobie z nieprzewidywalnymi czynnikami i wynikającymi z tego tytułu zmianami na ścieżce kariery. Postawa ta może sprowadzać się do umiejętności wyszukiwania i korzystania z nowych alternatyw i płynnego ich dostosowywania do przyjętych celów rozwojowych. Mentoring może pozytywnie wpływać zarówno na zdolności adaptacyjne kariery, jak i zwiększać tolerancje niejednoznaczności, a zatem sytuacji zmiennych i niepewnych²⁵¹.

Mentor wpływa na progres podopiecznego także poprzez rozwój jego kompetencji społecznych, będąc swego rodzaju pośrednikiem pomiędzy podopiecznym, a do tej pory niedostępnym dla niego systemem społecznym. Pomaga budować reputację, stwarza nowe możliwości i wspiera pracownika w dopasowaniu do organizacji, jej interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych²⁵². Mentee za sprawą indywidualnych sesji z mentorem podnosi swoje umiejętności komunikacyjne. Podopieczny uczy się wyrażania własnego zdania, znajdowania argumentów popierających swoje wypowiedzi czy dyskusowania z osobami znacznie bardziej doświadczonymi i usytuowanymi wyżej w hierarchii organizacyjnej. Interdyscyplinarność sesji mentoringowych pozwala kształcić umiejętność krytycznego myślenia, analizowania i rozwiązywania problemów, a także współpracy z innymi.

G. Krzymieniewska²⁵³ poruszając zagadnienia związane z ekonomią społeczną opisuje mentoring jako narzędzie wsparcia osób o niskim potencjale zawodowym.

²⁴⁹ P. Mishra, K. McDonald, *Career resilience: An integrated review of the empirical literature*, "Human Resource Development Review", 16(3), 2017, 207–234.

²⁵⁰ M.L. Savickas, (2002). *Career construction: A developmental theory of vocational behavior*, w: D. Brown, *Career choice and development*, CA: Jossey-Bass, San Francisco, 2002, 149-205.

²⁵¹ O. Umukoro, D. E. Okurame, *Role of mentoring in career adaptability and ambiguity tolerance of potential Nigerian entrepreneurs: the moderating effect of age*, "Journal of Global Entrepreneurship Research", 8(33), 2018.

²⁵² G.R. Ferris, T.A. Judge, *Personnel/Human Resources Management: A Political Influence Perspective*, "Journal of Management", 17, 1991, 447-488.

²⁵³ G. Krzymieniewska, *Mentoring w podmiotach ekonomii społecznej*, "Studia i Prace WNEIZ US", 44(3), 2016.

Autorka podkreśla, iż w wyniku mentoringu na szczególną uwagę zasługuje wzrost samodzielności podopiecznego i podejmowanej przez niego odpowiedzialności za własną sytuację zawodową. Mentoring może także kompensować braki i ograniczenia wynikające ze statusu społeczno-ekonomicznego i środowiska, z jakiego wywodzi się podopieczny. Wsparcie mentora w tych przypadkach zmniejsza dystans w stosunku do osób wyżej sytuowanych w hierarchii społecznej, które posiadają rozbudowaną sieć kontaktów, czy lepsze zaplecze merytorycznej wiedzy dzięki finansowym możliwościom inwestowania w swój rozwój²⁵⁴.

Osoby uczestniczące w relacji mentoringowej w porównaniu do tych, które takiego wsparcia nie otrzymują, pozytywniej oceniają swoją karierę w wymiarze subiektywnym oraz osiągają lepsze rezultaty egzemplifikowane obiektywnymi parametrami rozwoju kariery²⁵⁵. Metaanaliza przeprowadzona przez T. Allen i in.²⁵⁶ dotycząca mentoringu i jego efektów wskazuje, iż doświadczenie znacznego wsparcia zawodowego i psychospołecznego prowadzi podopiecznego do pozytywnych rezultatów w karierze. Dodatkowo badanie zwraca uwagę, iż wsparcie zawodowe silniej koreluje z obiektywnymi wynikami kariery, natomiast relacja oparta w większej mierze na wsparciu psychospołecznym wiąże się ze wzrostem subiektywnych parametrów kariery. Z kolei N. Bozionelos i in.²⁵⁷ wskazali, iż w nieformalnych relacjach mentoringowych korzyści płynące dla podopiecznych są konsekwencją działań wchodzących w zakres mentoringu zawodowego.

2.3. Mentoring w kontekście zróżnicowania płci

Analiza literatury pozwala dostrzec, iż temat wpływu mentoringu na rozwój pracowników ujmowany jest między innymi pod względem zróżnicowania płynących z niego implikacji ze względu na płeć. W odniesieniu do karier kobiet, w wielu opracowaniach podkreślane jest kluczowe znaczenie mentora w procesie rozwoju

²⁵⁴ W. Whitely, T.W. Dougherty, G.F. Dreher, *Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career progress*, "Academy of Management Journal", 34(2), 1991, 331–351.

²⁵⁵ H.V. Emmerik, S.G. Baugh, M.C. Euwema, *Who wants to be a mentor? An examination of attitudinal, instrumental, and social motivational components*, "Career Development International", 10, 2005, 310–324.

²⁵⁶ T.D. Allen, L.T. Eby, M.L. Poteet, E. Lentz, L. Lima, *Career benefits associated with mentoring of prote'ge's: A meta-analysis*, "Journal of Applied Psychology", 89(1), 2004, 127–136.

²⁵⁷ N. Bozionelos, G. Bozionelos, K. Kostopoulos, P. Polychroniou, *How providing mentoring relates to career success and organizational commitment: A study in the general managerial population*, "The Career Development International", 16(5), 2011, 446–468.

i osiągnięciu pozytywnych rezultatów zawodowych²⁵⁸. S. Schor²⁵⁹ wskazał, że kobiety zajmujące stanowiska kierownicze częściej zgłaszały potrzebę wsparcia mentora w przeciwieństwie do mężczyzn. V. Arnold i M. Davidson²⁶⁰ wykazują, iż wiele kobiet osiągających sukces doświadczyło w przebiegu swojej kariery wsparcia mentora. Podobne stanowisko prezentuje E. Fagenson²⁶¹ podkreślając, iż kobiety, które osiągnęły awans zawodowy wcześniej otrzymały wsparcie mentoringowe. Menedżerki te charakteryzowały się wysokim kapitałem kompetencyjnym oraz były mocno zintegrowane z własną organizacją i prowadzoną przez nią polityką. W przypadku kobiet, które nie osiągnęły pozycji menedżerskiej jako jeden z głównych powodów wskazuje się brak wspierającej relacji mentoringowej w dotychczasowej drodze zawodowej. Można zatem wnioskować, iż nieobecność mentorów wysokiego szczebla w ramach organizacji może być istotnym i szkodliwym czynnikiem dla rozwoju karier kobiet w wymiarze menedżerskim²⁶².

Znacząca różnica pomiędzy liczbą zatrudnionych kobiet, a ich obecnością na wysokich szczeblach zarządzania może być niwelowana poprzez wdrażanie wszelakich form szkoleń, rozwoju i sponsoringu. Mentoring wskazywany jest jako odpowiednia i bezpośrednia forma wdrażanych interwencji w dążeniach do równości²⁶³. Jako metoda rozwoju zawodowego kobiet znalazła szerokie zastosowanie w organizacjach na całym świecie²⁶⁴. S. Skaggs, K. Stainback i P. Duncan²⁶⁵ podkreślają, iż dążenia do wzrostu udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych jest z punktu widzenia organizacji i gospodarki niezwykle istotne. J. Elkin²⁶⁶ dodaje, że mentoring jest nie tylko znaczącą determinantą postępu w karierze kobiet, ale także przyczyną rozwoju biznesu.

²⁵⁸ D.E. Gibson, D.J. Cordoba, *Women's and men's role models: the importance of exemplars*, w: A.J. Murrell, F.J. Crosby, R.J. Ely, *Mentoring Dilemmas: Developmental Relationships Within Multicultural Organizations*, Mahwah, New York, Erlbaum, 1999, 121–42.

²⁵⁹ S.M. Schor, *Separate and unequal*, "Business Horizons", 40(5), 1997, 51–8.

²⁶⁰ V. Arnold, M.J. Davidson, *Adopt a mentor – the new way ahead for women managers?*, "Women in Management Review", 1990.

²⁶¹ E.A. Fagenson, *The mentor advantage: perceived career/job experiences of protégés versus non-protégés*, "Journal of Organizational Behavior", 10, 1989, 309–20.

²⁶² T.C. Elacqua, T.A. Beehr, C.P. Hansen, J. Webster, *Manager's beliefs about the glass ceiling: interpersonal and organizational factors*, "Psychology of Women Quarterly", 33, 2009, 285–294.

²⁶³ J. de Vries, C. Webb, J. Eveline, *Mentoring for gender equality and organisational change*, "Employee Relations", 28(6), 2006, 573–87.

²⁶⁴ J. de Vries, C. Webb, J. Eveline, *Mentoring for gender equality and organisational change*, "Employee Relations", 28(6), 2006, 573–87.

²⁶⁵ S. Skaggs, K. Stainback, P. Duncan, *Shaking things up or business as usual? The influence of female corporate executives and board of directors on women's managerial representation*, "Social Science Research", 41(4), 2012, 936–948.

²⁶⁶ J. Elkin, *A review of mentoring relationships: formation, function, benefits and dysfunction*, "Otago Management Graduate Review", 4, 2006, 11–23.

Wiele opracowań wskazuje, iż mentoring może okazać się szczególnie istotny z punktu widzenia kobiet i rozwoju zawodowej ścieżki kariery²⁶⁷. Identyfikowane przez kobiety bariery na ich ścieżce zawodowej w znacznym stopniu ograniczają ich decyzyjność i efektywność kariery²⁶⁸. S. Blake-Beard²⁶⁹ podkreślił, iż mentoring jest narzędziem przeciwdziałającym zewnętrznym barierom, które utrudniają kobietom rozwój karier zawodowych. Mentoring wpływać może między innymi na minimalizowanie skutków „szklanego sufitu” i stereotypów powiązanych z tym zjawiskiem.

T. Scandura i B. Ragins²⁷⁰ podkreślili wartość mentoringu dla kobiet zwłaszcza związanych zawodowo z branżami i zawodami zdominowanymi przez mężczyzn, gdzie dodatkowo mogą one doświadczać izolacji środowiskowej lub zjawiska tokenizmu. Sukces kobiet w zdominowanej przez mężczyzn działalności według M. Higgins²⁷¹ wymaga silnej relacji mentoringowej z liderem i ekspertem o ugruntowanej pozycji w organizacji. W męskim środowisku zawodowym kobiety potrzebują dodatkowych możliwości włączania się w społeczne sieci kadry menedżerskiej co znacznie ułatwiałoby pokonywanie barier strukturalnych i percepcyjnych w drodze do zawodowego sukcesu. Dodatkową barierą oprócz znacznie większej liczby mężczyzn na wysokich stanowiskach jest wąska orientacja organizacji ze względu na płeć²⁷². Oznacza to, iż sukces w wielu firmach bądź branżach jest mocno skorelowany z funkcjonowaniem w konkurencyjnych, agresywnych i niezależnych kulturach organizacyjnych²⁷³.

A. Ramaswami i in.²⁷⁴ doszli do podobnych wniosków, wykazując iż wpływ mentoringu na karierę jest zróżnicowany ze względu na kontekst i rodzaj działalności, w jakiej funkcjonuje zawodowo podopieczny. Największe różnice wpływu mentoringu

²⁶⁷ P. Tharenou, *Does mentor support increase women's career advancement more than men's? The differential effects of career and psychosocial support*, „Australian Journal of Management”, 30, 2005, 77–109.

²⁶⁸ R.W. Lent, S.D. Brown, G. Hackett, *Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance*, „Journal of Vocational Behavior”, 45(1), 1994, 79-122.

²⁶⁹ S.D. Blake-Beard, *Taking a hard look at formal mentoring programs: A consideration of potential challenges facing women*, „Journal of Management Development”, 20(4), 2001, 331-345.

²⁷⁰ T.A. Scandura, B.R. Ragins, *The effects of sex and gender role orientation on mentorship in male-dominated occupations*, „Journal of Vocational Behavior”, 43, 1993, 251–265.

²⁷¹ M.C. Higgins, *The more the merrier? Multiple developmental relationships and work satisfaction*, „Journal of Management Development”, 19(4), 2000, 277–296.

²⁷² J.L. Young, E.H. James, *Token majority: The work attitudes of male flight attendants*. *Sex Roles*, „A Journal of Research”, 45(5-6), 2001, 299–319.

²⁷³ A.H. Eagly, B.T. Johnson, *Gender and leadership style: A meta-analysis*, „Psychological Bulletin”, 108(2), 1990, 233–256.

²⁷⁴ A. Ramaswami, G.F. Dreher, R.D. Bretz, C.M. Wiethoff, *Gender, mentoring, and career success: the importance of organizational context*, „Personnel Psychology”, 63(2), 2010, 385–405.

na obiektywne kryteria oceny kariery, takie jak wynagrodzenie oraz kryteria subiektywne w postaci zadowolenia z dokonywanych postępów, odnotowano w grupie kobiet. Tym samym silniejszy, pozytywny wpływ zaobserwowano w grupie respondentek realizujących swoją karierę w działalnościach ze znaczną przewagą mężczyzn.

Przebieg kobiecych karier znacznie odbiega od męskich wzorców, między innymi za sprawą odmiennej interpretacji i ewaluacji ścieżki zawodowej. Różnice te wpływać mogą na odmienne potrzeby i efekty procesu mentoringowego. Według E. Willsona²⁷⁵ kariera jest pojęciem bardzo mocno związanym i określanym przez płeć. Wiele badań wskazuje na różnice w postrzeganiu czynników i aspektów zawodowych ze względu na płeć, co rodzi pewne różnice w orientacji wobec kształtowania kariery. Mężczyźni charakteryzują się większym optymizmem wobec przyszłych perspektyw zawodowych niż kobiety²⁷⁶. M. Wilson-Kovacs i in.²⁷⁷ stwierdzili, że różnice pomiędzy kobietami i mężczyznami polegają również na odmiennym nadawaniu sensu karierze. Zwraca to uwagę na potrzebę analizowania procesu kształtowania kariery z uwzględnieniem płci, wypełniając tym samym przez lata budowaną lukę informacyjną odnośnie odmiennych systemów i potrzeb zarówno kobiet, jak i mężczyzn.

Dla kobiet, szczególnie tych posiadających rodzinę, naturalne jest silniejsze związanie swojej tożsamości z przestrzenią osobistą i w wielu aspektach przekładanie jej nad wymiarem zawodowym. Nie oznacza to jednak braku chęci i ambicji do rozwoju i osiągnięcia wymiernych efektów w karierze. Kobiety w przeciągu swojej kariery doświadczają różnorodnych konfliktów, czy to tych związanych z dyskryminacją czy nadmiarem obowiązków łącząc życie prywatne i zawodowe. W konsekwencji może rodzić to potrzebę większego wsparcia na poziomie psychospołecznym, co implikuje pożądany rodzaj mentoringu i powiązane z nim działania mentora²⁷⁸.

K. Eddleston, D. Baldrige, J. Veiga²⁷⁹ wskazują pewne różnice w korzyściach wynikających z mentoringu ze względu na płeć podopiecznego. W grupie kobiet skuteczna relacja mentoringowa podnosi indywidualną wartość na rynku pracy oraz subiektywnie ocenianą zatrudnialność. Mężczyźni korzystający ze wsparcia mentora

²⁷⁵ E.M. Wilson, *Gendered career paths*, "Personnel Review", 27(5), 1998, 396-411.

²⁷⁶ K. Holmes, C. Ivins, D. Yaxley, J. Hansom, D. Smeaton, *The future of work: individuals and workplace transformation*, "EOC Working Paper Series", 54, 2007.

²⁷⁷ M.D. Wilson-Kovacs, M.K. Ryan, S.A. Haslam, *The glass-cliff: women's career paths in the UK private IT sector*, "Equal Opportunities International", 25(8), 2006, 674-87.

²⁷⁸ K.E. O'Brien, A. Biga, S.R. Kessler, T.D. Allen, *A meta-analytic investigation of gender differences in mentoring*, "Journal of Management", 36(2), 2010, 537-554.

²⁷⁹ A. K. Eddleston, D.C. Baldrige, J.F. Veiga, *Toward modeling the predictors of managerial career success: does gender matter?*, "Journal of Managerial Psychology", 2004, 360-385.

przede wszystkim rozbudowują swoją sieć kontaktów i obiektywnie podnoszą swoje szanse na rynku pracy. Zatem w przypadku mężczyzn mentoring wpływa nie tylko na subiektywne, pozytywne postrzeganie, ale także realnie większe możliwości awansu wynikające z eksponowania swoich umiejętności.

Z kolei według R. Noe, D. Greenberger i S. Wang²⁸⁰ mentoring może być korzystniejszy w rozwoju karier kobiet niż mężczyzn. R. Burt²⁸¹ weryfikując awanse kobiet w branży nowych technologii wysunął wniosek, iż wsparcie w postaci sponsoringu udzielanego przez mentora wpłynęło na szybszy proces ich awansowania. P. Thorenou²⁸² podczas szeroko zakrojonych badań przeprowadzonych w Australii wykazał, że wsparcie w postaci mentoringu zawodowego jest istotniejsze dla kobiet niż mężczyzn z punktu widzenia awansu. Należy jednak także przytoczyć stanowisko przeciwne, zaprezentowane przez K. Lyness i D. Thompson²⁸³, według których istnieje negatywny związek pomiędzy mentoringiem, a sukcesem w karierze menedżerek pracujących w amerykańskich bankach.

Istotną determinantą efektywności relacji mentoringowej może być płeć mentora. Mentorzy mężczyźni są w stanie przełamać pewne standardowe i utarte ścieżki postępowania, ukazać mentorowanym kobietom nowe perspektywy i sposoby działania. R. Burke²⁸⁴ udowodnił, że większy wpływ na progres zawodowy kobiet - podopiecznych mają mentorzy płci przeciwnej. Powodem tego może być fakt, iż doświadczeni w organizacji mężczyźni są niejako źródłem władzy, do której kobiety bez ich protekcji nie mają dostępu²⁸⁵. Mężczyźni znacznie częściej piastują w organizacji wysokie stanowiska, posiadają równocześnie większą decyzyjność i lepiej rozwinięte sieci kontaktów. Mężczyźni mentorzy w porównaniu z mentorkami są uważani za bardziej wpływowych, zadaniowych i zorientowanych na efekty kariery²⁸⁶.

²⁸⁰ R. Noe, D.B. Greenberger, S. Wang, *Mentoring: What we know and where we go*, "Research in Personnel and Human Resources Management", 21, 2002, 129–73.

²⁸¹ R.S. Burt, *The gender of social capital*, "Rationality and Society", 10, 1998, 5–46.

²⁸² P. Thorenou, *Does Mentor Support Increase Women's Career Advancement More Than Men's? The Differential Effects of Career and Psychosocial Support*, "Australian Journal of Management" 30(1), 2005.

²⁸³ K.S. Lyness, D.E. Thompson, *Climbing the corporate ladder: Do female and male managers follow the same route?*, "Journal of Applied Psychology", 85, 2000, 86–101.

²⁸⁴ R.J. Burke, *Mentors in Organizations*, "Group & Organization Studies", 9(3), 1984, 353-372.

²⁸⁵ M.L. Forret, T.W. Dougherty, *Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women?*, "Journal of Organizational Behavior", 25, 2004, 419–437.

²⁸⁶ M.L. Forret, T.W. Dougherty, *Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women?* "Journal of Organizational Behaviour", 25, 2004, 419-437.

Podobne wnioski przedstawili B. Ragins i J. Cotton²⁸⁷ uściślając, iż kobiety, które w swojej historii doświadczyły mentoringu ze strony mężczyzn posiadają wyższe wynagrodzenie niż kobiety wspierane przez mentorów tej samej płci. P. Tharenou²⁸⁸ zwrócił uwagę, iż w przypadku, gdy podopieczne posiadają mentora mężczyznę mogą doświadczyć szybszego awansu. Z kolei T. Dougherty i in²⁸⁹ na podstawie przeprowadzonych badań wykazali dodatkowo, że posiadanie starszego mentora płci męskiej jest najbardziej korzystne dla kobiet zatrudnionych w zawodzie zdominowanym przez mężczyzn. Relacja, w której mentorem jest menedżer wysokiego szczebla, posiadający ugruntowaną pozycję i status w organizacji może podnosić wartość podopiecznej w organizacji i być niepisanyim świadectwem jej potencjału. Z tego względu można wysunąć wniosek, że im wyższa pozycja mentora w strukturze organizacyjnej tym większa szansa rozwoju i lepsze rezultaty wynikające z relacji mentoringowej²⁹⁰.

Z drugiej jednak strony G. Dreher i T. Cox²⁹¹ nie potwierdzili wcześniejszych hipotez. Autorzy uznali, iż nie ma statystycznie istotnych różnic pomiędzy efektami relacji zróżnicowanymi ze względu na płeć mentora. Zaprezentowana przez autorów metaanaliza dotycząca mentoringu w kontekście różnic płci uczestników relacji wskazuje, iż w przypadku mentoringu zawodowego kobiety i mężczyźni otrzymują wsparcie na podobnym poziomie, jednak jeśli chodzi o wsparcie psychospołeczne mężczyźni zgłaszają, iż otrzymują go mniej niż podopieczne. Podobna sytuacja jest w przypadku zapewnianego wsparcia. Według badań²⁹² mentorki zapewniają swoim podopiecznym więcej wsparcia psychospołecznego niż mentorzy mężczyźni.

Z perspektywy funkcji wzorowania i naśladowania pozytywnych postaw oraz zachowań, które są powiązane z mentoringiem psychospołecznym, współpraca z mentorką może być zatem dla kobiet korzystniejsza. Efektem funkcji wzorowania dla

²⁸⁷ B.R. Ragins, J.L. Cotton, *Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships*, "Journal of Applied Psychology", 84(4), 1999, 529–550.

²⁸⁸ P. Tharenou, *Does Mentor Support Increase Women's Career Advancement More than Men's? The Differential Effects of Career and Psychosocial Support*, "Australian Journal of Management", 30(1), 2005, 77-109.

²⁸⁹ T.W. Dougherty, G.F. Dreher, V. Arunachalam, J.E. Wilbanks, *Mentor status, occupational context, and protégé career outcomes: Differential returns formales and females*, "Journal of Vocational Behavior", 83(3), 2013, 514–527.

²⁹⁰ B.R. Ragins, *Diversified mentoring relationships in organizations: A power perspective*, "Academy of Management Review", 22, 1997, 482–521.

²⁹¹ G.F. Dreher, T.H. Cox, *Race, gender, and opportunity: A study of compensation attainment and the establishment of mentoring relationships*, "Journal of Applied Psychology", 81(3), 1996, 297–308.

²⁹² K.E. O'Brien, A. Biga, S.R. Kessler, T.D. Allen, *A meta-analytic investigation of gender differences in mentoring*, "Journal of Management", 36(2), 2010, 537–554.

mentee jest skuteczniejsze wdrażanie sprawdzonych sposobów działania i postępowania, ale także pokonywanie barier, które doświadczają inne kobiety. Kobięce wzorce są realnym dowodem możliwości zdobycia najwyższych stanowisk, co pozwala na wzrost poczucia własnej skuteczności. Mentorka stanowi także źródło wiedzy i rzetelnych wskazówek prowadząc do podnoszenia kapitału kariery podopiecznej²⁹³. Swoista nawigacja, wskazywanie kierunków oraz empiryczne uczenie się pozwalają nie tylko skutecznie wyznaczać cele zawodowe kobietom, ale także korygować je ze względu na zmieniające się warunki i w konsekwencji maksymalizować efekty realizowanej ścieżki zawodowej.

Korzyści relacji mentoringowej dla kobiet na początku ścieżki zawodowej, do której należały studentki i doktorantki potwierdzają badania przeprowadzone przez K. Gierko²⁹⁴. 80% młodych kobiet, które wzięły udział w programie optymistycznie oceniła swoją sytuację na rynku pracy oraz czuła się lepiej przygotowana do rozpoczęcia kariery, przy czym w grupie kobiet, które nie brały udziału w programie mentoringowym ten odsetek wynosi zaledwie 50%. 92% uczestniczek, które doświadczyły mentoringu uważa, że pogodzi życie zawodowe z rodzinnym, w grupie kontrolnej tą opinię podziela tylko 75% respondentek. Dodatkowo zidentyfikowaną korzyścią dla studentek był rozwój ich świadomości i wiedzy odnośnie możliwości zawodowych i szans, jakie daje regionalny rynek pracy.

Dotychczasowe badania, w tym opracowania R. Jones i D. Brown²⁹⁵ czy E. Schmidt, S. Faber²⁹⁶ wskazują, iż mentoring jest istotny w procesie rozwoju karier kobiet. J. Abalkhail, B. Allan²⁹⁷ określają mentoring jako jeden z predyktorów zawodowego awansu kobiet. Ponadto podkreślany jest także pozytywny wpływ na atrakcyjność zawodową kobiet na rynku pracy, podnosząc tym samym poziom ich zatrudnialności²⁹⁸. Wyzwania i zadania o odpowiednim stopniu trudności stawiane kobietom w procesie mentoringowym pomagają budować im własną wiarygodność

²⁹³ I.M. Latu, M.S. Mast, J. Lammers, D. Bombari, *Successful female leaders empower behavior in leadership tasks*, "Journal of Experimental Social Psychology", 49, 2013, 444–448.

²⁹⁴ K. Gierko, *Mentoring dla kobiet w Brandenburgii*, w: K. Knochenmuß, *Mentoring dla kobiet, szeroka droga do kariery*, Sonar, Słubice, 2010.

²⁹⁵ R. Jones, D. Brown, *The mentoring relationship as a complex adaptive system: Finding a model for our experience*. *Mentoring & Tutoring*, "Partnership in Learning", 19(4), 2011, 401-418.

²⁹⁶ E. K. Schmidt, S.T.Faber, *Benefits of Peer Mentoring to Mentors, Female Mentees and Higher Education Institutions*, *Mentoring & Tutoring*, "Partnership in Learning", 24(2), 2016, 137-157.

²⁹⁷ J.M. Abalkhail, B. Allan, *Women's career advancement: Mentoring and networking in Saudi Arabia and the UK*, "Human Resource Development International", 18(2), 2015, 1-16.

²⁹⁸ K. A. Eddleston, D. C. Baldrige, J. F. Veiga, *Toward modeling the predictors of managerial career success: does gender matter?*, "Journal of Managerial Psychology", 19(4), 2004, 360-385.

i widoczność w organizacji, równocześnie są dobrym przygotowaniem do nowych ról zawodowych²⁹⁹.

Przeprowadzone wywiady przez M. Linehan i J. Walsh³⁰⁰ ukazały kluczową rolę mentoringu w rozwoju międzynarodowej kariery menedżerskiej. Uczestniczki badania wskazały, iż mentoring pociąga za sobą znaczne korzyści w sytuacji funkcjonowania na globalnej arenie biznesowej. Dzięki mentoringowi mogą brać udział w międzynarodowych projektach i zadaniach, co w znacznym stopniu intensyfikuje ich rozwój kariery.

2.4. Bariery i ograniczenia mentoringu

Rzetelność analizy mentoringu oprócz wskazania obiektywnych i subiektywnych korzyści wynikających z relacji pomiędzy mentorem i mentee wymaga także wypunktowania pewnych problemów, których mogą doświadczyć uczestnicy relacji. Skuteczny mentoring wymaga dużego zaangażowania i przygotowania zarówno w przypadku relacji nieformalnych, jak i formalnych programów mentoringowych. Negatywne doświadczenia związane z mentoringiem mogą mieć szkodliwy wpływ zarówno na mentee, jak i mentora, wywołując takie uczucia jak rozczarowanie, niezadowolenia, a w skrajnych przypadkach doprowadzić może nawet do depresji³⁰¹.

Zainicjowanie programów mentoringowych w organizacji może wiązać się z zagrożeniami, które należy przeanalizować w fazie planowania przedsięwzięcia rozwojowego, aby zminimalizować ewentualne, negatywne rezultaty. Jednym z nich może być poczucie niesprawiedliwości wśród osób, które do programu się nie zakwalifikowały. Kwestią sporną dotyczącą programów mentoringowych jest pewien dysonans pomiędzy nagradzaniem jednostek poprzez przydzielanie im mentora, który wspiera i pomaga osiągać lepsze rezultaty, a wymogiem równego traktowania wszystkich pracowników w organizacji. Temat równych szans w aspekcie awansowania czy dostępu do organizacyjnych form wsparcia jest dziś szczególnie istotny. W coraz bardziej różnorodnym środowisku pracy dbałość o eliminowanie wszelakich form dyskryminacji wpisuje się w pożądaną i fundamentalną zasadę kultur organizacyjnych. Z tego względu

²⁹⁹ L.A. Mainiero, *On breaking the glass ceiling: The political seasoning of powerful women executives*, "Organizational Dynamics", 22(4), 1994, 5–20.

³⁰⁰ M. Linehan, J.S. Walsh, *Mentoring relationships and the female managerial career*, "The Career Development International", 4(7), 1999, 348–352.

³⁰¹ L.T. Eby, S.E. McManus, *The protégé's role in negative mentoring experiences*, "Journal of Vocational Behavior", 65(2), 2004, 255–275.

programy mentoringowe i pomoc z nich płynąca postrzegane mogą być jako źródło problemu organizacyjnej sprawiedliwości³⁰².

W wyniku niedoinformowania, braku szkoleń lub niezrozumienia idei mentoringu bezpośredni przełożeni mentee często czują, że ich pozycja i autorytet jest zagrożony co także prowadzi do negatywnych konsekwencji w sferze komunikacji oraz efektywności pracy³⁰³. Negatywna atmosfera w przedsiębiorstwie oprócz pogorszenia kontaktów interpersonalnych niesie za sobą szereg konsekwencji, np. utratę motywacji pracowników, spadek ich wydajności, a nawet zwolnienia. Właściwe informowanie o wdrażanym programie, dotarcie do wszystkich pracowników w organizacji jest niezwykle istotne. Dezorientacja może przerodzić się w poczucie zagrożenia. Brak jasnych kryteriów rekrutacji do programu i zasad współpracy, może powodować eskalacje konfliktów uniemożliwiając właściwą, operacyjną działalność organizacji.

Niepowodzenie mentoringu w organizacji może być także konsekwencją niedostosowania programów do specyfiki przedsiębiorstwa. Nie uwzględnienie już istniejących i rozwijających się w organizacji mentoringowych relacji nieformalnych może prowadzić do zatrzymania jakichkolwiek przejawów wzajemnego uczenia, dzielenia się wiedzą i udzielania wsparcia pomiędzy pracownikami. Próba sformalizowania spontanicznych relacji rozwojowych może wpłynąć negatywnie na motywacje i budowane przez lata interakcje pomiędzy jednostkami.

Negatywną konsekwencją wynikającą z błędnego rozumienia istoty mentoringu jest powielanie nieprawidłowych schematów organizacyjnych, utrwalanie stereotypów i zasad niesprzyjających rozwojowi organizacji i zatrudnionych w niej pracowników. Przykładem mogą być programy mentoringowe skoncentrowane na efektywniejszym zarządzaniu różnorodnością ze względu na płeć. Zamiast angażowania mentorów jako agentów dobrych praktyk w obrębie transformacji kultury organizacyjnej i wsparcia równości płci, błędne programy mają na celu asymilację kobiet do już istniejącej kultury, często zdominowanej przez mężczyzn na wysokich stanowiskach. W ten sposób odbywa się powielanie dotychczasowych praktyk³⁰⁴, które pozwalają zaistnieć tylko tym

³⁰² T.A. Scandura, *Mentoring and organizational justice: An empirical investigation*, "Journal of Vocational Behavior", 51(1), 1997, 58–69.

³⁰³ M. Sidor-Rządowska, *Mentoring – wiele pytań*, „Personel Plus”, 9, 2013.

³⁰⁴ A.O. Grada, C. Ni Laoire, C. Lineham, G. Boylan, L. Connolly, *Naming the parts; a case-study of a gender equality initiative with academic women*. *Gender in management*, "An international journal", 30(5), 2015, 358-378.

kobietom, które przyjmą męską postawę, rezygnując tym samym z własnej autentyczności i wyznawanych wartości.

Wdrożenie mentoringu wymaga w organizacji dużego zaangażowania i konsekwencji. Wysiłek wkładany w zainicjowanie relacji mentoringowych, późniejsze ich utrzymanie czy stwarzanie dogodnych warunków współpracy może okazać się trudny i zbyt pracochłonny z punktu widzenia organizacji i zaangażowanych jednostek³⁰⁵. Wiąże się to także ze zgodą menedżerów na odroczenie korzyści w czasie, czyli porzucenia naturalnej tendencji do krótkowzrocznego postrzegania działalności organizacji³⁰⁶. M. Sidor-Rządowska³⁰⁷ podkreśla, iż mentoring jako przedsięwzięcie organizacyjne jest kosztowne, czasochłonne i wymagające. Należy mieć świadomość, że wdrożenie mentoringu ingeruje w kulturę organizacyjną i wymaga jej przeobrażenia. Mimo to, według autorki trudności te nie konsumują korzyści wynikających z mentoringu, które są znacznie bardziej użyteczne, szczególnie w długim horyzoncie czasu.

Wymienianą przeszkodą w mentoringu już w fazie inicjacji relacji jest niedobór mentorów. Problem ten jest szczególnie zauważalny jeśli chodzi o mentorki, gdyż mniejsza liczba kobiet na wysokich stanowiskach skutkuje ograniczoną ilością kobiet mogących dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem z realizacji menedżerskiej ścieżki kariery³⁰⁸. J. Long³⁰⁹ wskazuje, iż barierą mentoringu w organizacji jest mała dostępność mentorów szczególnie dla kobiet i grup mniejszościowych. Dodatkowo autorka podkreśla, że zaistnienie relacji mentoringowej stwarza niebezpieczeństwo przeciążenia pracą. Bariery zidentyfikowane zarówno przez mentorów, jak i mentee to presja wynikająca z czasu, który poprzez nadmierną liczbę obowiązków jest mocno ograniczony³¹⁰.

J. Tabor³¹¹ wśród przyczyn niepowodzeń mentoringu w organizacji wskazuje na małą świadomość i niezrozumienie idei mentoringu, niechęć pracowników do dzielenia się wiedzą, nieumiejętność jej przekazywania czy brak empatii i zrozumienia często

³⁰⁵ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2011.

³⁰⁶ W. Czakon, *Krótkowzroczność strategiczna menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 2020.

³⁰⁷ M. Sidor-Rządowska, *Mentoring: teoria, praktyka, studia przypadków*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2014.

³⁰⁸ B.R. Ragins, J.L. Cotton, *Easier said than done: Gender differences in perceived barriers to gaining a mentor*, "Academy of Management Journal", 34(4), 1991, 939–951.

³⁰⁹ J. Long, *The dark side of mentoring*, "The Australian Educational Researcher", 24, 1997, 115-133.

³¹⁰ J.D. Vries, C. Webb, J. Eveline, *Mentoring for gender equality and organisational change*, "Employee Relations", 28, 2006, 573-587.

³¹¹ J.A. Tabor, *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategie, praktyka*, Poltext, Warszawa, 2013.

międzypokoleniowego. Powodzenie mentoringu uzależnione jest w znacznym stopniu od komunikacji pomiędzy uczestnikami relacji. Interakcje między ludźmi oraz jakość komunikacji zdeterminowane są przez czynniki odnoszące się zarówno do nadawcy, jak i odbiorcy komunikatu. Czynniki te między innymi są: osobowość, indywidualne oczekiwania, motywacje czy wcześniejsze doświadczenia jednostki. Dodatkowo warto zwrócić uwagę na zależności hierarchiczne oraz kulturę organizacyjną, w której funkcjonują strony relacji.

Z uwagi, iż fundamentem mentoringu jest interpersonalny kontakt pomiędzy jednostkami, automatycznie wpisane jest w niego ryzyko negatywnych emocji i zachowań, takich jak: zazdrość, zdrada czy sabotaż³¹². Destrukcyjna relacja mentoringowa może być źródłem dodatkowych konfliktów, frustracji bądź niepokoju. Niewłaściwymi postawami utrudniającymi prowadzenie mentoringu są także: zdezorientowanie, nadmierny krytycyzm, ignorancja czy apatia. Tego typu podejście zarówno mentora, jak i mentee skutecznie blokuje zawiązanie relacji, współpracy, a w konsekwencji pozytywne rezultaty mentoringu. Dodatkową przeszkodą w mentoringu jest brak zaufania pomiędzy mentorem i mentee, który między innymi może być skutkiem niespójności działań z deklaracjami jednej ze stron, instrumentalnego traktowania czy braku zaangażowania.

Negatywne doświadczenie mentoringu wynikać może z niezrozumienia na poziomie wartości i potrzeb stron relacji. Najczęstszym problemem jest zatem niedopasowanie pomiędzy podopiecznym i mentorem wynikające z różnicy osobowości, wyznawanych wartości czy prezentowanym stylu pracy. Niezgodności w procesie doboru par mentoringowych mogą wynikać z różnicy pomiędzy kompetencjami, wiedzą i doświadczeniem mentora a potrzebami rozwojowymi podopiecznego i jego oczekiwaniami lub też odmiennymi stylami komunikacji.

Czynnikiem ograniczającym możliwe do osiągnięcia pozytywne rezultaty wynikające ze współpracy mentora i mentee może być dodatkowe powiązanie pomiędzy stronami w postaci zależności hierarchicznej. W sytuacji gdy mentor jest równocześnie przełożonym podopiecznego wątpliwe jest rozwijanie w pełni partnerskiej i otwartej relacji. Mentee może mieć pewne obawy związane z dzieleniem się swoimi przemyśleniami czy dylematami zawodowymi. Przez wzgląd na podległy charakter

³¹² D.J. Levinson, *Seasons of a man's life*. Academic Press, New York, 1978.

relacji zaburzona jest jej autentyczność, co nie pozwala w pełni czerpać z korzyści, jakie oferuje relacja mentoringowa³¹³.

Kolejną barierą osiągnięcia przez uczestników relacji mentoringowych pełnych korzyści jest brak ich elastyczności w zakresie współpracy. Nadmierne przywiązywanie się do formalnych zasad, przypisanych ról i sztywnego programu rozwoju może odebrać szansę dopasowania działań do zmieniających się warunków otoczenia i potrzeb podopiecznego. Nawet w przypadku formalnych programów mentoringowych niezbędna jest pewna przestrzeń na budowanie relacji w sposób nieustrukturyzowany i nieformalny. Przyjęcie w pełni początkowych założeń bez ich późniejszej adaptacji i weryfikacji nie pozwala uwzględniać kontekstu organizacyjnego ani nowych okoliczności. Wdrożenie odgórnego schematu postępowania w ramach relacji mentor-mentee bez uwzględnienia czynników osobistych, kontekstowych czy relacyjnych oceniane jest jako nieproduktywne³¹⁴.

Utrudnieniem realizacji programów mentoringowych jak wskazuje M. Murray³¹⁵ są niewielkie możliwości awansowe w ramach organizacji. Fakt ten może wzbudzać w mentee frustrację i zniechęcać do jakichkolwiek działań rozwojowych. Ograniczone szanse awansu wynikające z płaskiej struktury organizacyjnej, hermetycznego środowiska kadry zarządzającej czy braku ustrukturyzowanej polityki personalnej w organizacji w zakresie rozwijania talentów odbiera pracownikom jedno ze źródeł motywacji w postaci hierarchicznej mobilności będącej nagrodą za podjęty wysiłek i pracę.

Siłą napędową rozwoju, elementem, który pozwala przełamywać okresy stagnacji czy zmieniać utarty sposób postępowania, który nie przynosi korzyści jest informacja zwrotna, konstruktywna porada, a nawet krytyka. Informacje zwrotne są niezbędne w procesie uczenia, pozwalają dostrzec wpływ podejmowanych działań na otoczenie oraz uświadomić podopiecznego jak są one postrzegane przez innych. Brak tego typu informacji nie pozwala podopiecznemu wychodzić poza strefę komfortu, dokonywać zmian, a przez to osiągać ambitnych celów rozwojowych. Niewłaściwe komunikaty ze strony mentora, mogą także skutkować zmniejszeniem motywacji podopiecznego.

³¹³ M. Sidor-Rzadkowska, *Wdrażanie programu mentoringu w przedsiębiorstwie – korzyści i zagrożenia*, „Kwartalnik Nauk o przedsiębiorstwie”, 3, 2016.

³¹⁴ S.E. Straus, F. Chatur, M. Taylor, *Issues in the mentor-mentee relationship in academic medicine: A qualitative study*, „Academic Medicine”, 84(1), 2009, 135–39.

³¹⁵ M. Murray, *Beyond the myths and magic of mentoring: How to facilitate an effective mentoring program*. Jossey-Bass, San Francisco, 1991.

Informacja zwrotna może zostać odebrana jako nieuzasadnione ocenianie, niesprawiedliwość lub niczym nieoparta krytyka. W konsekwencji podopieczny może przyjmować postawę obronną, zamykając się na dalszy rozwój. Efektem jest także zwiększony poziom stresu i lęku. Ważne jest to, aby mentor dbał o równowagę pomiędzy pozytywnymi i negatywnymi informacjami skierowanymi do podopiecznego. Sam podopieczny i jego postawa wobec informacji zwrotnych również stanowić może przyczynę niepowodzeń. Brak pokory czy też akceptacji i umiejętności przyjmowania krytyki powoduje, iż mentee sam hamuje swoje postępy i pozbawia się możliwości efektywnego uczenia.

Wszelkie dysfunkcje wynikające z postępowania mentora są w stanie zaburzać relacje mentoringową i uniemożliwiać osiągnięcie potencjalnych korzyści rozwojowych przez mentee. Przykładem jest sytuacja kiedy mentor nie posiada odpowiedniej wiedzy i umiejętności, zarówno merytorycznych, jak i dydaktycznych. Innymi negatywnymi działaniami są wszelkie zaniedbania ze strony mentora, brak zaangażowania, a nawet działania manipulacyjne zmierzające do wykorzystania efektów pracy swojego podopiecznego³¹⁶. Niewłaściwe zrozumienie pełnionej roli przez mentora może prowadzić do porażki mentoringu. Błędem po stronie mentora jest narzucanie własnego zdania i wydawanie sądów lub postawa nieznosząca sprzeciwu³¹⁷. Jak wskazuje S. Jeffers i B. Mariani³¹⁸ barierą rozwoju relacji mentoringowej jest także nieodpowiednie zachowanie mentora, takie jak nieuprzejmość, a nawet zastraszanie, które niesie za sobą negatywny wpływ na zdrowie psychiczne podopiecznego i jego dobre samopoczucie.

Z drugiej strony mentorzy zgłaszają równie istotną listę problemów wywołanych przez mentee. Najczęściej wymieniane są: niechęć podopiecznego, brak zaangażowania w proces uczenia się i nieumiejętne korzystanie z udzielanej informacji zwrotnej. Negatywne nastawienie mentee i brak wewnętrznego przekonania o słuszności podejmowanych działań rozwojowych uniemożliwia osiągnięcie postępów w jakimkolwiek obszarze³¹⁹. Pewnym ograniczeniem jest także brak świadomości mentee odnośnie własnych potrzeb, co stanowi znaczne utrudnienie w jasnym definiowaniu celów rozwojowych.

³¹⁶ Eby, L. T. (2007). Understanding problems in mentoring: A review and proposed investment model, w: B. R. Ragins, K. E. Kram, Handbook of mentoring, Thousand Oaks, CA: Sage, 323-344.

³¹⁷ Polskie stowarzyszenie mentoringu, *Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw. Analiza danych i dokumentów zastanych*, 2013.

³¹⁸ S. Jeffers, B. Mariani, *The effect of a formal mentoring program on career satisfaction and intent to stay in the faculty role for novice nurse faculty*, "Nursing Education Perspectives", 38(1), 2017, 18–22.

³¹⁹ E. Parsloe, *Coaching i mentoring*, Wydawnictwo petit, Warszawa, 2000

Negatywną praktyką zaobserwowaną w relacji mentoringowej jest bezrefleksyjne naśladowanie mentora przez mentee, który nie bierze pod uwagę swoich własnych potrzeb i wartości³²⁰. W tym przypadku kluczowy cel relacji mentoringowej, jakim jest budowanie samoświadomości w podopiecznym, nie jest osiągnięty. Co więcej, mentee często nie zwraca uwagi czy dane zachowania mentora są efektywne i właściwe, tylko traktuje je jako schemat, który należy powielać. Bezmyślne kopiowanie zachowań i postaw mentora blokuje rozwój podopiecznego, a nawet może prowadzić do jego porażki.

Niekorzystną konsekwencją mentoringu może być także nadmierne uzależnienie mentee od mentora³²¹, odbierające mu poczucie sprawczości i odpowiedzialności za swoje czyny. Jednym z kryterium sukcesu mentoringu jest samodzielność podopiecznego, zarówno fizyczna, jak i mentalna. Koniec relacji mentoringowej i rozstanie z mistrzem powinno być początkiem nowego rozdziału w życiu podopiecznego, w którym z łatwością podejmuje on nowe wyzwania będąc w pełni samodzielnym i niezależnym. Z tego punktu widzenia negatywną konsekwencją mentoringu jest silne uzależnienie podopiecznego od mentora, utrata samodzielności i decyzyjności.

Nadmiernie wymagająca postawa mentee obfitująca w nierealistyczne oczekiwania wobec mentora często wynikająca z niewiedzy odnośnie praw i obowiązków stron relacji nie sprzyja rozwojowi, a co więcej uniemożliwia w wielu przypadkach współpracę pomiędzy stronami. Bariery te można eliminować poprzez właściwą komunikację czy szkolenia, za pośrednictwem których informuje się członków organizacji o odpowiedzialnościach i podejmowanych rolach w ramach stosunku mentoringowego³²². Bariery w budowaniu poprawnych relacji pomiędzy stronami jest także nieumiejętność rozdzielenia życia osobistego od zawodowego. W tym przypadku jakiegokolwiek problemy w obszarze prywatnym implikują postawy i zachowania wobec drugiej strony relacji mentoringowej³²³.

³²⁰ J. Long, *The dark side of mentoring*, "The Australian Educational Researcher", 24, 1997, 115-133.

³²¹ C.A. Douglas, *Formal Mentoring Programs in Organisations, An Annotated Bibliography*, Center for Creative Leadership, Greensboro, 1997.

³²² M. Murray, *Beyond the myths and magic of mentoring: How to facilitate an effective mentoring program*. Jossey-Bass, San Francisco, 1991.

³²³ L.T. Eby, S.E. McManus, S.A. Simon, J.E.A. Russell, *The protege's perspective regarding negative mentoring experiences: The development of a taxonomy*, "Journal of Vocational Behavior", 57(1), 2000, 1-21.

Wcześniejsze niż początkowo zakładane zakończenie relacji mentoringowej jest konsekwencją dysfunkcyjnej relacji, negatywnej dla każdej zaangażowanej w relację strony. Efektem tego jest utrata przez podopiecznego możliwości wsparcia w zakresie społecznym i zawodowym³²⁴. W dłuższym horyzoncie czasu negatywne doświadczenia związane z mentoringiem mogą wpływać na awersję wobec przyszłych inicjatyw bazujących na współpracy i wsparciu w zakresie indywidualnego rozwoju. Efektem jest także spadek zaufania, niechęć do pracy zespołowej czy silniejsze przejawy egoizmu i indywidualizmu w codziennej pracy. Dodatkowo także podopieczni odczuwać mogą wyższy poziom stresu i niepokoju oraz utratę wiary w możliwość osiągnięcia sukcesu w przyszłości³²⁵.

2.5. Mentoring a krystalizacja sieci rozwojowych

Każdy człowiek ma głęboko zakorzenioną potrzebę budowania i utrzymywania więzi międzyludzkich. Jest to immanentny element procesów rozwojowych, jakich jednostka doświadcza w ciągu swojego życia³²⁶, a także determinanta prawidłowego funkcjonowania z punktu widzenia zdrowia psychicznego i emocjonalnego. Zasoby oferowane przez członków społecznych sieci, jakie posiada jednostka stanowią cenną wartość z punktu widzenia jej rozwoju osobistego i zawodowego. Utrzymywanie relacji interpersonalnych wypełnia nadrzędną i niezbędną do życia ludzkiego funkcję społeczną powiązaną z potrzebą przynależności.

Już w 1985 roku K. Kram³²⁷ zasugerowała, iż wsparcie dla jednostki może płynąć z różnych stron, od wielu osób i mentorów jednocześnie. Powodem są dynamiczne zmiany kariery i wynikające z tego zdywersyfikowane potrzeby na poszczególnych jej etapach. Zmierząc do maksymalizacji efektów zawodowych i ciągłego doskonalenia niezbędna jest różnorodna wiedza, doświadczenie i umiejętności oferowane przez mentorów. M. Higgins i K. Kram³²⁸ dokonując konceptualizacji pojęcia sieci rozwojowych, ukazały korzystny wpływ zdywersyfikowanych relacji na osiągnięte wyniki w karierze. Sieci rozwojowe obejmują większą ilość relacji, która w konsekwencji

³²⁴ T.A. Scandura, *Dysfunctional mentoring relationships and outcomes*, "Journal of Management", 24, 1998, 449 - 467.

³²⁵ D.C. Feldman, *Toxic Mentors or Toxic Proteges? A Critical Re-Examination of Dysfunctional Mentoring*, "Human Resource Management Review", 9(3), 1999.

³²⁶ C.D. Ryff, B. Singer, *Interpersonal flourishing: A positive health agenda for the new millennium*, "Personality and Social Psychology Review", 4(1), 2000, 30–44.

³²⁷ K.E. Kram, *Mentoring At Work*, Scott, Foresman: Glenview, IL, 1985.

³²⁸ M.C. Higgins, K.E. Kram, *Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective*, "Academy of Management Review" 26, 2001, 264–288.

stanowi swego rodzaju konstelacje wspierających kontaktów na różnych poziomach oddziaływania. W skład szerokiego grona osób wspierających wchodzi zarówno członkowie rodziny, najbliższego otoczenia, rówieśnicy, współpracownicy, podwładni, przełożeni, eksperci czy organizacje i stowarzyszenia często funkcjonujące poza przedsiębiorstwem, w którym zatrudniona jest jednostka³²⁹.

Podejmowane badania odnośnie mentoringu koncentrują się na modelu rozwojowej pomocy i udzielanemu wsparciu, które transferowane jest pomiędzy stronami relacji. Z czasem jednak, mentoring ewoluował z pojedynczej relacji mentor-mentee aż do rozbudowanej sieci, określanej jako pewnej konstelacji, na którą składają się zdywersyfikowane wiązki relacji wspierających³³⁰. Zgodnie z tym podejściem mentoring jawi się jako zjawisko wielorakich relacji, co wiąże się z pojęciem sieci rozwojowych³³¹. Nieprzewidywalność otoczenia i nieustanne zmiany na rynku pracy, mające bezpośredni wpływ na kształtowanie karier zawodowych, determinują rozszerzenie tradycyjnie postrzeganego mentoringu opartego na jednostkowej relacji na poczet sieci kontaktów, wpływów i współprac z różnymi mentorami³³². Należy dodatkowo zwrócić uwagę, iż krystalizacja sieci rozwojowej nie polega jedynie na przekształceniu pod względem ilości członków relacji, ale także przyjmowanych ról przez uczestników, odbiegających niejednokrotnie od podejścia tradycyjnego. Relacje te niekoniecznie charakteryzują się tylko i wyłącznie wsparciem osoby niedoświadczonej przez osobę zajmującą stanowisko wysokiego szczebla organizacji. Sprzyjającym czynnikiem ku tej transformacji było powstanie nowoczesnych form mentoringu, takich jak mentoring wzajemny czy mentoring odwrócony³³³.

Korzystanie z wiedzy i doświadczenia kilku mentorów staje się szczególnie istotne w dobie wymagającego środowiska organizacyjnego i rozwijanych w nich dynamicznych karier bez granic. Szybka dezaktualizacja informacji, nowe technologie i globalny rynek kreujący dodatkowe możliwości, ale równocześnie także nowe

³²⁹ R. Cotton, Y. Shen, R. Livne-Tarandach, *On becoming extraordinary: The content and structure of the developmental networks of Major League Baseball Hall of Famers*, "Academy of Management Journal", 54(1), 2011, 15–46.

³³⁰ M.C. Higgins, *The more the merrier? Multiple developmental relationships and work satisfaction*, "Journal of Management Development", 19(4), 2000, 277–296.

³³¹ M.C. Higgins, K.E. Kram, *Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective*, "Academy of Management Review", 26, 2001, 264–288.

³³² J.M. Fullick-Jagiela, A.K. Verbos, C.W. Wiese, *Relational mentoring episodes as a catalyst for empowering protégés: A conceptual model*, "Human Resource Development Review", 14(4), 2015, 486–508.

³³³ W. Małota, *Nowoczesne formy mentoringu narzędziem rozwoju najwyższej kadry menedżerskiej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 14(13), 2013.

wymagania powoduje, iż mentoring ulega transformacji w kierunku utrzymywania wspierającej sieci kontaktów. Jeden mentor nie jest już w stanie wyposażyć podopiecznego w zdywersyfikowany zestaw kompetencji i szeroką wiedzę ekspercką³³⁴. A. Gallo³³⁵ potwierdzając założenia K. Kram odnośnie sieci rozwojowych podkreśla, iż dla wszechstronnego rozwoju zawodowego istotniejsze jest czerpanie z doświadczenia wielu ekspertów niż pojedynczej osoby, nawet w przypadku posiadania przez nią wyróżniającej się i wysoce cenionej wiedzy specjalistycznej.

S. Dobrow i in.³³⁶ wskazują na następujące atrybuty sieci rozwojowych:

- zaangażowani w sieci mentorzy są zainteresowani wsparciem podopiecznego w zakresie zawodowym i działają na rzecz jego rozwoju i awansu,
- sieci rozwojowe są podzbiorem jeszcze bardziej rozległej sieci społecznej. Elementem wyróżniającym sieci rozwojowe spośród społecznych jest ukierunkowanie mentorów względem kariery podopiecznego,
- w zakres sieci rozwojowych wchodzi osoby zarówno z wewnątrz, jak i zewnątrz organizacji, w której pracuje podopieczny,
- mentorzy zapewniający wsparcie zajmują różne stanowiska i szczeble hierarchiczne.

Autorzy podkreślają wartość wysokiej jakości relacji pomiędzy zaangażowanymi stronami. Jakość ta powiązana jest z atrybutem wzajemnych korzyści dla każdego członka sieci, zarówno protegowanego, jak i mentorów. Oprócz korzyści, jakie osiągają strony relacji, jak wskazuje B. Ragins i A. Verbos³³⁷ należy zwrócić uwagę na wzajemne oddziaływanie, zależności pomiędzy uczestnikami sieci, indywidualne oczekiwania i poziom ich zrozumienia.

Sieci rozwojowe składają się z kilku relacji opierających się na kontaktach wewnątrz organizacji, jak i tych z otoczenia zewnętrznego. Zatem relacje wypełnione treścią zawodową uwzględniając kryterium przynależności organizacyjnej można podzielić na sieci zewnętrzne, czyli wychodzące poza obręb organizacji oraz wewnętrzne. Ponadto mentorem mogą być osoby na różnych poziomach hierarchii organizacyjnej.

³³⁴ S.C. de Janasz, S.E. Sullivan, V. Whiting, *Mentor networks and career success: Lessons for turbulent Times*, "Academy of Management Executive", 17(4), 2003.

³³⁵ A. Gallo, *Demystifying Mentoring*, "Business Harvard Review", 2, 2011.

³³⁶ S.R. Dobrow, D.E. Chandler, W.M. Murphy, K.E. Kram, *A review of developmental networks: Incorporating a mutuality perspective*, "Journal of Management", 38(1), 2012, 210–242.

³³⁷ B.R. Ragins, A.K. Verbos, *Positive relationships in action: Relational mentoring and mentoring schemas in the workplace*, w: J. Dutton, B. R. Ragins, *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*, Mahwah, Lawrence Erlbaum, New York, 2007, 91-116

W rolę tą wcielać się może przełożony, współpracownik, rówieśnik czy specjalista w danej dziedzinie³³⁸.

Każda relacja składająca się na rozwojową sieć kontaktów podopiecznego może w różnych proporcjach dostarczać wsparcia psychospołecznego, zawodowego czy wzorców postępowania³³⁹. Dzięki temu wzajemnie się one uzupełniają wspomagając dynamiczny proces kształtowania kariery zawodowej podopiecznego. Budowane sieci kontaktów mogą także pełnić dwie różnorodne funkcje, z jednej strony funkcje ekspresywne sytuujące się w obszarze psychospołecznym, zapewniające wsparcie emocjonalne, akceptację czy też większą świadomość pełnionej roli. Z drugiej strony zapewniają one funkcje instrumentalne skupione wokół rozwoju kompetencji i wiedzy merytorycznej. Obydwie funkcje współwystępują w zawieranych przez jednostkę relacjach, jednak często jedna z nich jest dominująca³⁴⁰.

Wśród sieci rozwojowych można także wyróżnić operacyjne, osobiste i strategiczne. Sieć operacyjna uwzględnia relacje z przełożonymi, podwładnymi, współpracownikami, ale także osobami z zewnątrz organizacji, takimi jak, dostawcy czy klienci. Kontakty w ramach tego rodzaju sieci oparte są na zaufaniu i polegają na skoordynowaniu działań w celu osiągnięcia zamierzonego rezultatu. Sieci osobiste to przestrzeń, wypełniona relacjami, które pozwalają dostrzec nowe perspektywy i umożliwiają jednostkom wszechstronny rozwój nie tylko osobisty, ale także zawodowy. Członkowie należący do sieci osobistych pochodzą z różnorodnych stowarzyszeń, kół, klubów lub bliskich, otaczających jednostkę społeczności. Sieci strategiczne nawiązywane są w efekcie świadomego planowania celów często długoterminowych, które pomagają określać niezbędne do ich osiągnięcia zasoby, w tym przypadku relacje i kontakty międzyludzkie³⁴¹.

Nawiązywane relacje wchodzące w skład sieci rozwojowych mogą różnić się siłą oraz okresem trwania. Ponadto kryterium różnicującym sieci rozwojowe jest ich gęstość oraz zasięg³⁴². Gęstość odnosi się do zbudowanych powiązań i więzi w ramach sieci

³³⁸ S.C. de Janasz, S.E. Sullivan, V. Whiting, *Mentor networks and career success: Lessons for turbulent Times*, "Academy of Management Executive", 17(4), 2003.

³³⁹ V.R. Whiting, S.C. de Janasz, *Mentoring in the 21st Century: Using the Internet to Build Skills and Networks*, "Journal of Management Education", 28, 2004, 275 - 293.

³⁴⁰ K.E. Kram, L.A. Isabella, *Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development*, "Academy of Management Journal", 28, 1985, 110-132.

³⁴¹ H. Ibarra, M. Hunter, *How Leaders Create and Use Networks*, "Harvard Business Review", 2007, 40-47.

³⁴² D.J. Brass, *A social network perspective on human resources management*, "Research in Personnel and Human Resources Management", 13, 1995, 39-79.

rozwojowej oraz stopnia poznania pomiędzy członkami³⁴³. Zasięg sieci z kolei, określany także jako zakres relacji, odnosi się do obszarów i sfer społecznych, z których pochodzą mentorzy. Zatrudniająca organizacja, organizacje w branży, poza nią, rodzina, szkoła to przykład społeczności, z których wywodzić się mogą mentorzy, a im więcej mentorów z różnorodnych środowisk, tym większy zasięg sieci rozwojowej.

Podobnie jak różnorodność zespołów pracowniczych jest źródłem innowacyjności, tak zróżnicowanie relacji wchodzących w skład sieci rozwojowych sprzyja większej liczbie możliwości zawodowych i dostępie do odmiennych zasobów oferowanych przez mentorów, na przykład w formie indywidualnych doświadczeń. W konsekwencji zwiększa to prawdopodobieństwo powodzenia podopiecznego i lepszej adaptacji do zmian³⁴⁴. Korzyścią posiadania rozbudowanych sieci rozwojowych jest wzrost kreatywności i innowacyjności za sprawą różnorodnych perspektyw i dostępu do szerszego zakresu wiedzy³⁴⁵. Rozwinięte sieci pozwalają mentee realizować różnorodne cele i pragnienia, a co najważniejsze wpływają na zawodową progresję zoperacjonalizowaną zarówno przez pryzmat sukcesu obiektywnego, jak i subiektywnego³⁴⁶.

Sieci rozwojowe za pośrednictwem interakcji społecznych, procesów dzielenia się wiedzą, nadawania sensu poszczególnym aspektom i zjawiskom zawodowym przyczyniają się do interdyscyplinarnego rozwoju jednostki³⁴⁷. Rozbudowana sieć kontaktów pełni istotną rolę w budowaniu zatrudnialności jednostki, a także koreluje z większym poziomem zaangażowania³⁴⁸. Wielkość sieci rozwojowej jest powiązana z pozytywnymi wynikami w karierze protegowanego oraz sukcesem zawodowym³⁴⁹. Im więcej osób w sieci udzielających wsparcia podopiecznemu, tym większą satysfakcję

³⁴³ M.C. Higgins, K.E. Kram, *Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective*, "Academy of Management Review", 26(2), 2001, 264-288.

³⁴⁴ S. Janssen, M. van Vuuren, M.D. de Jong, *Informal Mentoring at Work: A Review and Suggestions for Future Research*, "Change Management Strategy eJournal", 2016.

³⁴⁵ N. Anderson, K. Potočník, J. Zhou, *Innovation and creativity in organizations: a state-of-the science review, prospective commentary, and guiding framework*, "Journal of Management", 40(5), 2014, 1297-1333.

³⁴⁶ I. Marzec, *Sieć kontaktów zawodowych jako czynnik budowania satysfakcji z kariery zawodowej pracowników miejskich i gminnych ośrodków kultury*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 376, 2018, 135-147.

³⁴⁷ V.L. Baker, L.R. Lattuca, *Development Networks and Learning: Towards an Interdisciplinary Perspective on Identity Development during Doctorial Study*, "Studies in Higher Education", 35, 2010, 807-827.

³⁴⁸ I. Marzec, *Uwarunkowania rozwoju zatrudnialności pracowników w organizacji*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 336, Katowice, 2015.

³⁴⁹ I.J.H. Van Emmerik, *The more you can get, the better: mentoring constellations and intrinsic career success*, "Career Development International", 9, 2004, 578-594.

z pracy odczuwa mentee³⁵⁰. Ponadto dostęp do szerokiej sieci kontaktów pozwala podopiecznemu prezentować swoje mocne strony i talenty przed różnymi osobami decyzyjnymi w zakresie awansów, podziału zadań czy organizacji pracy. Jednym z istotniejszych czynników sukcesu kariery menedżerskiej jest dostęp do wyżej usytuowanych członków w organizacyjnej strukturze hierarchicznej. Mentoring pozwala zatem partycypować i zaistnieć w sieciach społecznościowych, budując sojusze i koalicje z wpływowymi przedstawicielami decyzyjnego gremium organizacji³⁵¹.

S. Seibert, M. Kraimer, R. Liden³⁵², dzięki przeprowadzonemu badaniu na podstawie przygotowanego modelu sukcesu zawodowego bazującego na kapitale społecznym, wskazali, iż posiadane przez jednostkę sieci społeczne pozytywnie wpływają na sukces w karierze dzięki dostępowi do zasobów, informacji oraz sponsoringu w karierze. Ponadto autorzy podkreślają szczególną rolę społecznych zasobów, które za sprawą rozwojowych relacji zdobywają podopieczni. Zasoby te wpływają pozytywnie na wynagrodzenie, awanse i satysfakcję zawodową.

Praca zawodowa to nie tylko technologie i idące za nimi informacje lub metody, sposoby działania poparte merytoryczną wiedzą. Jednym z kluczowych fundamentów pracy są społeczne interakcje wykorzystywane do biznesowego rozwoju. Z punktu widzenia organizacji może być to kapitał kliencki, relacje z kontrahentami oraz powiązania pracowników i ich kapitał intelektualny. Dla jednostki będą to sieci, kontakty i powiązane z pracą relacje z innymi jednostkami. Z badań wynika, iż wsparcie płynące z posiadanych sieci społecznych wynika z otrzymywanych porad, rekomendacji czy wskazówek związanych z sukcesją w wymiarze zawodowym³⁵³. Sieci kontaktów są nieodłączną częścią kapitału społecznego, stanowiąc jego fundament, kształtując równocześnie jego różnorodność³⁵⁴. Stanowią one istotny element w procesie rozwoju pracownika, dając mu niejednokrotnie większą szansę i możliwość realizacji ambitnych celów. Mają one istotne znaczenie dla zatrudniającego przedsiębiorstwa, ponieważ

³⁵⁰ M.C. Higgins, *The more the merrier? Multiple developmental relationships and work satisfaction*, "Journal of Management Development", 19, 2000, 277–296.

³⁵¹ G.F. Dreher, R.A. Ash, *A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions*, "Journal of Applied Psychology", 75(5), 1990, 539–546.

³⁵² S.E. Seibert, M.L. Kraimer, R.C. Liden, *A social capital theory of career success*, "Academy of Management Journal", 44(2), 2001, 219–237.

³⁵³ F.M. Kay, J.E. Wallace, *Is More Truly Merrier?: Mentoring and the Practice of Law*, "Canadian Review of Sociology", 47(1), 2010, 1 – 26.

³⁵⁴ P.S. Adler, S.W. Kwon, *Social Capital: Prospects for a New Concept*, "The Academy of Management Review", 27, 2002, 17–40.

wnoszony przez pracownika kapitał w postaci sieci kontaktów jest jednym z akceleratorów sukcesu i rozwoju przedsiębiorstwa.

Proces pozyskiwania i rozwijania sieci relacji mentoringowych w dużej mierze korzysta z networkingu, czyli działań, które dążą do pozyskiwania nowych kontaktów. Networking jako sposób ubogacania indywidualnego potencjału odnosi się do zawierania i utrzymywania więzi w celu wymiany informacji i wzajemnego wsparcia. Korzyści w zakresie rozwoju kariery wynikające z networkingu to większy dostęp do rzetelnej i sprawdzonej wiedzy, możliwość otrzymania feedbacku i informacji zwrotnej, korzystanie z doświadczenia innych osób, dostęp do nowych możliwości i narzędzi rozwoju³⁵⁵. Intencjonalność i celowość zawieranych relacji sprawia, iż działania networkingowe są dopasowane do indywidualnych potrzeb jednostki, a przez to stają się źródłem kierunkowego i efektywnego wsparcia w procesie realizacji celów zawodowych. Istotnym atrybutem relacji w ramach networkingu jest dwukierunkowość, a zatem każda ze stron relacji powinna czerpać z niej korzyści.

W badaniu obejmującym absolwentów niemieckich szkół biznesu przeprowadzonym przez G. Blickle, A. Witzki i P. Schneider³⁵⁶ okazało się, że mentoring i networking, czyli umiejętność nawiązywania kontaktów, pozytywnie wpływa na sukces zawodowy pracownika. M. Usman i in.³⁵⁷ podkreślili natomiast pozytywny wpływ zdolności tworzenia sieci kontaktów na subiektywny sukces w karierze. Z kolei H. Wolff i K. Moser³⁵⁸ zaprezentowali dowody na dodatni związek pomiędzy networkingiem a obiektywnymi wskaźnikami sukcesu zawodowego w postaci wynagrodzenia i tempa jego wzrostu.

Badania, które objęły pracowników sektora biznesu wykazują, iż sieci kontaktów zawodowych wpływają na satysfakcję z kariery zawodowej, z uwagi, iż zwiększają one szansę i prawdopodobieństwo osiągnięcia przez pracownika sukcesu³⁵⁹. Badania

³⁵⁵ Cz. Plewka, *Kierowanie własnym rozwojem zawodowym. Studium teoretyczne i egzemplifikacje praktyczne*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2015.

³⁵⁶ G. Blickle, A. Witzki, P.B. Schneider, *Self-initiated mentoring and career success: A predictive field study*, "Journal of Vocational Behavior", 74(1), 2009, 94-101.

³⁵⁷ M. Usman, F. Fan, M. Anwar ul Haq, S. Hussain, *Networking Ability and Subjective Career Success: Moderating Role of Career Insight*, "European Journal of Business and Management", 8(3), 2016, s. 149-153.

³⁵⁸ H.G. Wolff, K. Moser, *Effects of networking on career success: a longitudinal study*, "Journal of Applied Psychology", 94(1), 2009, 196.

³⁵⁹ N. Bozionelos, L. Wang, *The relationship of mentoring and network resources with career success in the Chinese organizational environment*, "The International Journal of Human Resource Management", 17(9), 2006, 1531-1546.

przeprowadzone przez A. Vincent, J. Seymour³⁶⁰ na grupie kobiet pokazały, że połowa z nich posiadała w swojej dotychczasowej karierze trzech lub więcej mentorów. Należy jednak zauważyć, jak wskazują T. Casciaro i M. Lobo³⁶¹, iż kobiety doświadczają większych trudności w dostępie do sieci społecznych. Nawiązywanie wartościowych z punktu widzenia kariery relacji stanowi dla nich większe wyzwanie niż dla mężczyzn. H. Ibarra³⁶² po dokonanych analizach, wskazała na pewne różnice w budowaniu sieci społecznych i networkingu ze względu na płeć. Sieci kształtowane przez kobiety są bardziej ekstensywne i rozbudowane, w przypadku mężczyzn charakteryzują się silniejszymi powiązaniem, szczególnie z osobami bardziej wpływowymi i będącymi na wyższym szczeblu hierarchii organizacyjnej czy statusu społecznego. Mężczyźni dzięki obranej strategii intensyfikacji relacji i celowym doborze partnerów w budowanej sieci społecznych kontaktów osiągają znacznie większe korzyści z punktu widzenia realizacji rozwojowych celów w karierze³⁶³.

Proces socjalizacji w przestrzeni zawodowej wśród kobiet nie jest tak mocno zorientowany na cele zawodowe, jak w przypadku mężczyzn. Kobiety na wysokich stanowiskach kierowniczych nawiązują kontakty i rozwijają swoją sieć relacji w celu zdobywania wiedzy i wzajemnego dzielenia się doświadczeniem³⁶⁴. Częstym kryterium wyboru mentora czy doradcy jest siła relacji wpływająca z podobieństwa. Można zatem wnioskować, iż głównym motywem wyboru mentora przez kobiety jest poczucie komfortu podczas przyszłej współpracy. Taki wybór utrudnia osiągnięcie ambitnych założeń i dynamizację kariery. Odpowiedniejszym wyborem byłiby mentorzy, którzy nieustannie dają podopiecznemu nowe wyzwania, stawiają wymagania i dbają o podnoszenie jakości wykonywanych zadań³⁶⁵.

Na podstawie zaprezentowanych w rozdziale implikacji relacji mentoringowej można wnioskować, iż mentoring stanowi metodę rozwoju dającą szeroki zakres korzyści dla każdej zaangażowanej w relację strony. Mentoring pozwala osiągać korzyści na

³⁶⁰ A. Vincent, J. Seymour, *Mentoring among female executives*, "Women in Management Review", 9(7), 1994, 15–20.

³⁶¹ T. Casciaro, M.S. Lobo, *Affective microfoundations of instrumental ties in organizations*, "Harvard Business Review", 83, 2005, 93-100

³⁶² H. Ibarra, *Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm*, "Administrative Science Quarterly", 37, 1992, 422-447.

³⁶³ K. Cannings, C. Montmarquette, *Managerial Momentum: A Simultaneous Model of the Career Progress of Male and Female Managers*, "Industrial and Labour Relations Review", 44(2), 1991.

³⁶⁴ S. Durbin, *Creating knowledge through networks: a gender perspective*, "Gender, Work and Organization", 18(1), 2011, 90-112.

³⁶⁵ S. Schieman, *Gender, Dimensions of Work, and Supportive Coworker Relations*, The Sociological Quarterly, 47(2), 2006, 195-214.

poziomie psychologicznym, społecznym i zawodowym. Dodatkowo warto podkreślić, iż zalety mentoringu dotyczą zarówno jednostki, jak i organizacji. Znaczna część barier i hipotetycznych, negatywnych konsekwencji, które mogą zaistnieć w wyniku wdrożenia relacji mentoringowych jest możliwa do wyeliminowania poprzez właściwe planowanie, monitorowanie oraz ostrożniejsze działania związane z doбором uczestników relacji. W przypadku odpowiednio przeprowadzonej fazy przygotowawczej, fazy właściwej oraz ostatecznej ewaluacji relacji mentoringowej efekty zarówno niematerialne, jak i materialne są w stanie znacznie przewyższać poniesione nakłady.

3. Kariera jako sekwencja doświadczeń zawodowych

Kariera zawodowa ma istotne znaczenie dla człowieka i stanowi tym samym jedną z bardziej cenionych wartości w życiu. W dużym stopniu determinowana jest ona przebiegiem zatrudnienia i wykonywaną przez jednostkę pracą zawodową. Podejmowana aktywność zawodowa pozwala pracownikowi pozyskiwać nie tylko niezbędne do życia środki finansowe, ale może być także źródłem satysfakcji, spełnienia czy przestrzeni umożliwiającą zawieranie nowych relacji interpersonalnych. Nabyte przez pracownika kompetencje w postaci nowej wiedzy, umiejętności i doświadczeń tworzą jego kapitał kariery³⁶⁶. Stanowi on przesłankę do określania pozycji społecznej jednostki, a w konsekwencji otrzymywanych dzięki temu gratyfikacji zarówno zawodowych, jak i osobistych.

Organizacja, zawód, powierzane obowiązki są kontekstem i przestrzenią, w której w wyniku sekwencyjnego rozwoju doświadczeń realizowana jest kariera³⁶⁷. Proces kształtowania kariery sprowadza się do nieustannie dokonywanych przez jednostkę intencjonalnych wyborów z dostępnej puli zawodowych możliwości. Decyzje dotyczące ścieżki zawodowej są konsekwencją dokonywanej selekcji działań uwzględniającej indywidualny potencjał oraz zewnętrzne szanse i ograniczenia³⁶⁸. Efektem nabywanego przez pracownika doświadczenia i wdrażanych zmian są dokonywane przez niego postępy. Rozwój ten z kolei ukierunkowany jest na osiągnięcie indywidualnie określanych przez pracownika celów, w zakresie których wyróżnić można pełnione role, status finansowy czy poziom specjalizacji w danej dziedzinie.

Różnorodność dostępnych ścieżek zawodowych, sposób ich realizacji oraz postępujące zmiany na rynku pracy poszerzają kontekst ujmowania kariery zawodowej. Możliwość rozwoju kariery w aktualnym i dynamicznym otoczeniu zdeterminowana jest zakresem autonomii jednostki, poczuciem odpowiedzialności za swoje działania, a także zdolnością samopoznania posiadanego potencjału. Progresywny charakter kariery uzależniony jest zatem w dużej mierze od jednostki i jej proaktywnej postawy. Różnorodne formy i kierunki rozwoju zawodowego wynikające ze współczesnego ujmowania kariery skłaniają do analizy nowych uwarunkowań i katalizatorów sukcesu.

³⁶⁶ A. Cybal-Michalska, *Rozwój kariery jako proces inwestowania w kapitał kariery*, „Studia Edukacyjne”, 22, 2012, 201-211.

³⁶⁷ A. Bańka, *Psychologiczne doradztwo karier*, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań, 2016, 13-15.

³⁶⁸ A. Miś, *Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 248 (1), 2012, 317-325.

Równocześnie jednak nie mniej istotne jest wskazanie tradycyjnych koncepcji kariery i modeli, które eksponują szeroką perspektywę determinant wyborów zawodowych dokonywanych przez pracownika.

Kierując się powyższymi przesłankami w rozdziale trzecim usystematyzowano podstawową wiedzę, jaką w dorobku nauk o zarządzaniu i jakości zajmuje kariera zawodowa, w szczególności poddano analizie różnorodność ujęć kariery i sposoby jej kształtowania. Rozdział obejmuje pięć części. W części pierwszej ukazano istotę kariery zawodowej oraz jej wymiary. Część druga została poświęcona wybranym modelom i koncepcjom kariery zawodowej. Z kolei część trzecia obejmuje charakterystykę współczesnego ujęcia kariery zawodowej, ukazując tym samym aktualne typy ścieżek zawodowych i ich charakterystyczne atrybuty. W części czwartej wyeksponowano istotną z punktu widzenia rozwoju zawodowego i procesu kształtowania kariery kompetencję, jaką jest wgląd w karierę. Wskazana została istota samoświadomości i realistycznego ustalania celów w oparciu o rzetelną weryfikację indywidualnych talentów i ograniczeń.

3.1. Istota i wymiary kariery zawodowej

Pojęcie kariery zawodowej jest szerokie i wielowymiarowe, może być interpretowane przy uwzględnieniu zróżnicowanych założeń konceptualnych oraz odmiennych perspektyw zarówno praktycznych, jak i teoretycznych. Różnorodność sformułowanych definicji wynika z przeobrażeń i ewolucji pojmowania ścieżki zawodowej, między innymi w wyniku zmian środowiska biznesowego będącego istotną determinantą kariery zawodowej. Powodem niejednoznacznego definiowania jest także fakt, iż rozwój zawodowy jest przedmiotem zainteresowania wielu dziedzin naukowych. Zróżnicowane perspektywy badawcze podkreślają odmienne powiązania, determinanty i implikacje pracy człowieka oraz jego działalności zawodowej. Brak jednomyślności w kwestii określenia i definiowania pojęcia kariery zawodowej otwiera przed badaczami nowe sposobności jego ujęcia zgodnie z ewoluującymi paradygmatami zarówno wewnątrzorganizacyjnymi, jak i tymi w wymiarze globalnym.

We współczesnym społeczeństwie duże znaczenie przypisuje się rozwiniętej tożsamości indywidualnej kształtowanej za sprawą unikalności i odrębności jednostki wobec grupy³⁶⁹. Konsekwencją tego jest przyjmowanie nowego sposobu myślenia odnoszącego się do pracy i podejmowanej aktywności zawodowej. Konceptualizacja

³⁶⁹ T. Paleczny, *Socjologia tożsamości*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2008.

pojęcia kariery opiera się zatem w dużej mierze na jakościowym ujmowaniu zjawiska z uwzględnieniem jego interdyscyplinarności i indywidualnej percepcji pracownika. W celu zrozumienia współczesnego podejścia do kariery zawodowej niezbędna jest refleksja nad źródłową interpretacją zagadnienia i identyfikacja pierwotnych teorii, będących podwaliną pod jego współczesne aktualizacje.

Etymologia pojęcia kariery może być utożsamiana z francuskim słowem *carrière* oznaczającym bieg lub też pewien tor. W zależności od podejścia można traktować go wąsko, analizując tylko kwestie zawodowe, a nawet osiągnięcia w ramach jednej organizacji lub też bardziej kompleksowo, włączając w to wszechstronny rozwój człowieka w jego różnych wymiarach. W języku angielskim pojęcie *career* rozumiane jest jako przebieg życia, w ramach którego można wyróżnić wymiar zawodowy³⁷⁰.

Teoretyczne podejście do kariery odnosi się do zbioru idei dotyczących definicji, koncepcji, założeń i wzajemnych zależności pomiędzy elementami składowymi przestrzeni zawodowej. Klasyfikacja kariery z uwagi na podmiot inicjujący, a także kształtujący karierę wyróżnia podejście indywidualistyczne i strukturalne. Pierwsze podejście przyznaje jednostce pełną siłę sprawczą odnośnie kierowania własną karierą zawodową. Teorie strukturalne z kolei wskazują, iż kariera jest nieodłącznym aspektem struktury organizacyjnej i wynikających z niej zasad³⁷¹. Dychotomia podejść do rozumienia kariery wynikająca z powyższej klasyfikacji wskazuje na dwie perspektywy badawcze. Jedna koncentruje się na podejściu indywidualnym, w którym w centrum uwagi jest człowiek realizujący karierę. Natomiast druga perspektywa akcentuje rolę organizacji w kształtowaniu kariery pracownika. Drugie stanowisko tożsame jest z podejściem tradycyjnym, w którym kariera umiejscowiona jest tylko w przestrzeni zawodowej i odnosi się do hierarchicznych przemieszczeń w strukturze organizacji, a zatem jej rozumienie jest silnie powiązane z perspektywą instytucjonalną.

P. Makin, C. Cooper i C. Cox³⁷² wskazali na trzy kierunki, przez pryzmat których można dokonywać definiowania kariery. Pierwszy z nich opiera się na osiągnięciach i rezultatach jednostki. Drugi kierunek akcentuje zmiany zachodzące w zachowaniu i postępowaniu realizatora kariery pod wpływem doświadczeń i wydarzeń w przestrzeni

³⁷⁰ J. Minta, *Oblicza współczesnych karier w perspektywie poradniczej*. „Dyskursy Młodych Andragogów”, 2014, 15, 113-127

³⁷¹ J. Springer, E. Zdrojewski, *Kształtowanie kariery pracownika w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej”, nr 14, 2010.

³⁷² P. Mankin, C. Cooper, C. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo naukowe PWN, 2000, Warszawa.

zawodowej. Trzeci z kolei odnosi się do etapów i zmian zawodowych o charakterze hierarchicznym lub sekwencyjnym. D. Hall³⁷³ analizuje pojęcie kariery w czterech zakresach. Pierwszy odwołuje się do stopnia zaawansowania, co utożsamiane jest z obejmowaniem nowych stanowisk, szczególnie w rozumieniu awansu pionowego. Należy podkreślić, iż każde następne stanowisko powinno być oceniane przez jednostkę jako lepsze i atrakcyjniejsze, co wskazuje na subiektywny charakter oceny stopnia osiągnięcia celów związanych z awansem. Drugie ujęcie wiąże pojęcie kariery z konkretnie realizowanym zawodem, ukazując tym samym względną stabilność i niezmienną rolę zawodową. Ujęcie trzecie definiuje karierę jako sekwencje prac wykonywanych w różnych organizacjach i konfiguracjach stanowisk. Najszerszym ujęciem jest jednak postrzeganie kariery jako sekwencji wszystkich doświadczeń wynikających z dokonywanych wyborów i podejmowanych przez jednostkę inicjatyw.

M. Arthur, D. Hall i B. Lawrence³⁷⁴ prezentują definicję kariery, która podkreśla czynnik czasu akcentując, iż nie jest ona statycznym stanem powiązany z miejscem pracy, tylko rozwijającą się w czasie sekwencją zawodowych doświadczeń. Tak szerokie ujęcie obejmuje przemieszczenia hierarchiczne, a zatem w górę struktury organizacyjnej, jak i mobilność poziomą, a w niektórych przypadkach nawet zmiany pomiędzy kontekstami organizacyjnymi, zawodowymi czy krajowymi. Pozycje, względem których przemieszcza się jednostka ułożone są w pewnej hierarchii, której głównym wyznacznikiem są odczucia i społeczne miary prestiżu. Warto zauważyć, iż w zawodowym życiu jednostki nie zawsze występuje progresja względem ról, pozycji czy stanowisk. Okresy degradacji lub stagnacji nie mogą być zupełnie wykluczane z oceny i analizy kariery, dlatego jak wskazuje M. Suchar³⁷⁵ należałoby ją rozumieć jeszcze szerzej, a mianowicie jako sekwencję zmian w życiu zawodowym.

Definicja kariery zaprezentowana przez M. Arthura, S. Khapova i C. Wilderoma³⁷⁶ zwraca uwagę na silne powiązania i konotacje kariery z dokonywanym przez jednostkę postępowaniem w określonym czasie. Szerokie znaczenie progresji wynika z wieloznaczności zjawisk, jakich może dotyczyć. Z perspektywy całego życia człowieka rozwój jest rozumiany jako ciąg postępujących zmian, które mogą unaoczniać się

³⁷³ M. Strykowska, *Zawód — praca — kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji*. w: M. Strykowska, *Współczesne organizacje. Wyzwania i zagrożenia*,. Poznań, 2002, 24.

³⁷⁴ M.B. Arthur, D.T. Hall, B.S. Lawrence, *Handbook of career theory*, Cambridge University Press, New York, 1989.

³⁷⁵ M. Suchar, *Kariera i rozwój zawodowy*, „Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr”, Gdańsk, 2003.

³⁷⁶ M.B. Arthur, S.N. Khapova, C.P.M. Wilderom, *Career success in a boundaryless career world*, "Journal of Organizational Behavior", 26(2), 2005, 177–202.

w nowych rolach podejmowanych przez jednostkę, rosnącym poziomie zróżnicowania posiadanych zasobów, obejmowanych funkcjach czy nowych zachowaniach. Przenikanie życia osobistego do sfery pracy zawodowej powoduje, iż analiza kariery nie może odbywać się w oderwaniu od procesów rozwojowych, jakim podlega człowiek.

Rozwój kariery jest procesem złożonym, konsolidacją czynników psychologicznych, socjologicznych, edukacyjnych, fizycznych czy ekonomicznych³⁷⁷. Rozwój kariery może być postrzegany jako zorganizowany i zaplanowany wysiłek wkładany w celu sprostania potrzebom zewnętrznym i indywidualnie ustanowionym aspiracjom, będących odzwierciedleniem celów zawodowych lub wyznawanych wartości. D. Super³⁷⁸ podkreślając osobocentryczny charakter kariery, wskazał równocześnie, iż chęć i dążenie do rozwoju jest warunkiem koniecznym, aby móc posługiwać się pojęciem kariery. I. Korcz i B. Pietrulewicz³⁷⁹ wskazują, że kariera jest odzwierciedleniem rozwoju człowieka. W literaturze występuje także podejście zamiennego posługiwania się pojęciem kariery zawodowej i rozwoju zawodowego³⁸⁰. Z. Wiatrowski³⁸¹ podkreśla jednak, iż kariera zawodowa jest powiązana jedynie z okresem aktywności zawodowej, a co za tym idzie stanowi jeden z etapów rozwoju zawodowego, ujmowanego jako proces stadialny i całościowy.

Z biegiem czasu definiowanie kariery obejmowało coraz więcej obszarów życia człowieka wskazując na integrację kariery z rozwojem jednostki wychodzącym poza sferę aktywności zawodowej. A. Paszkowska-Rogacz³⁸² określa karierę jako proces rozwijania zasobów niematerialnych jednostki w trakcie całego życia. E. Herr i S. Cramer³⁸³ poszerza horyzont czasowy kariery dodając, iż obejmuje zarówno czas przygotowania do pracy zawodowej, jak i czas na emeryturze. A. Miś³⁸⁴ akcentuje, że na karierę składają się tak role zawodowe, jak i pozazawodowe.

³⁷⁷ C. McDaniels, N.C. Gysbers, *Counselling for career development*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

³⁷⁸ E.L. Herr, S.H. Cramer, *Planowanie kariery zawodowej*, „Zeszyty Informacyjno Metodyczne Doradcy zawodowego”, nr 15, Warszawa, Krajowy Urząd Pracy, 2001.

³⁷⁹ I. Korcz, B. Pietrulewicz, *Kariera zawodowa*, Instytut Edukacji Techniczno-Informatycznej UZ, Zielona Góra 2003, s. 5.

³⁸⁰ G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2004

³⁸¹ Wiatrowski Z., *Dorastanie, dorosłość i starość człowieka w kontekście działalności i kariery zawodowej*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom 2009.

³⁸² A. Paszkowska-Rogacz, *Psychologiczne podstawy wyboru zawodu*, KOWEŻiU, Warszawa, 2003.

³⁸³ E.L. Herr, S.H. Cramer, *Planowanie kariery zawodowej*, „Zeszyty Informacyjno Metodyczne Doradcy zawodowego”, nr 15, Warszawa, Krajowy Urząd Pracy, 2001.

³⁸⁴ A. Miś, *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2007.

Kształtowanie kariery odbywa się na drodze pewnego rodzaju interwencji, czyli świadomie podejmowanych przez jednostkę inicjatyw w przestrzeni zawodowej³⁸⁵. Dlatego też głównym atrybutem kariery jest jej indywidualność i niepowtarzalność, kreowana za sprawą decyzji odnoszących się do poszczególnych zachowań, przyjmowanych postaw czy realizowanych strategii będących swoistą konsekwencją obranego celu zawodowego. Intencjonalność kariery oraz pełna decyzyjność w zakresie jej kształtowania zaprezentowana jest w definicji M. Szumigraja³⁸⁶. Według autora kariera złożona jest ze zdarzeń wynikających z dokonywanych przez jednostkę wyborów. Tak skomponowana biografia obejmuje wszechstronny i całościowy proces rozwoju człowieka, na poziomie zarówno zawodowym, jak i osobistym. Wskazanie różnorodnych wymiarów rozwoju, w tym emocjonalnego, intelektualnego czy fizycznego oraz uwzględnienie w okresie realizacji kariery czasu dorastania do wyboru, poszukiwania pracy i dążenia do mistrzostwa daje definicji charakter wszechstronny i syntetyczny.

A. Miś³⁸⁷ dokonując scalenia prezentowanych w literaturze rozważań na temat pojęcia kariery zawodowej przedstawiła następujące wnioski:

- każdy człowiek realizuje karierę, ponieważ dotyczy ona wszystkich ludzi, bez względu na to, czy kształtują ją świadomie czy nieświadomie,
- każda kariera jest unikatowa i niepowtarzalna,
- kariera składa się ze zdarzeń i faktów z życia człowieka, nie stanowi o sukcesie czy jego braku,
- kariera wskazuje na pewną sekwencję ról, stanowisk, zadań podejmowanych w ciągu całego życia.

Sekwencyjność dokonywanych w karierze zmian, przyjmująca dynamiczny charakter pojawia się w wielu definicjach, między innymi u D. Supera³⁸⁸,

³⁸⁵ D.S. Chiaburu, V.L..Baker, A.H. Pitariu, *Beyond being proactive: what (else) matters for career self-management behaviors*, Career Development International, 11(7), 2006, s. 619-632.

³⁸⁶ M. Szumigraj, [hasło] Kariera, [w:] T. Pilch (red.), *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, t. II, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa, 2003.

³⁸⁷ A. Miś, *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2007

³⁸⁸ D.E. Super, *A life-span, life-space approach to career development*, „Journal of Vocational Behaviour”, nr 16, 1980.

A. Pocztowskiego³⁸⁹, M. Suchara³⁹⁰ czy H. Kędzierskiej³⁹¹. B. Wojtasik³⁹² zwraca jednak uwagę, iż postrzeganie kariery jako ciągu powiązanych ze sobą zdarzeń jest niewystarczające, a nawet niewłaściwe. W swej definicji posługuje się pojęciem mozaiki epizodów życia. Nieprzewidywalność zdarzeń powoduje, iż kariera staje się osobistą narracją wypełnioną różnorodnymi elementami i doświadczeniami. Podobne wnioski zaprezentowali W. Lanthalera i J. Zugmann³⁹³. Autorzy określając karierę posługują się pojęciem patchworku czyli kompozycji złożonej z różnorodnych części odnoszących się do życia jednostki, jej doświadczeń i aktywności. Tym samym kariera stanowi unikalny i nieustannie wzbogacany projekt ścieżki zawodowej. Wybrane definicje kariery i ich ewolucję na przestrzeni czasu prezentuje Tabela 3.1.

Tabela 3.1. Przegląd definicji kariery zawodowej

Autor	Rok	Definicja
W. Doroszewski	1961	Kariera prezentuje przebieg pracy zawodowej jednostki w ciągu jej życia (1)
H. Wilensky	1961	Kariera to ciąg mniej lub bardziej uporządkowanej sekwencji zawodów podejmowanych przez jednostkę (2)
Z. Bauman	1965	Kariera to kluczowy element ideologii wyznawanej przez jednostkę. To wyobrażenie stanu, do którego człowiek chce w życiu dążyć (3)
D. Super	1976	Kariera jest sekwencją podejmowanych przez jednostkę prac i stanowisk od okresu młodzieńczego do emerytalnego oraz ról zarówno zawodowych, jak i pozazawodowych (4)
M. Arthur	1989	Kariera jest ewolucyjną sekwencją zawodowych doświadczeń człowieka (5)
M. Arthur, D.Hall, B. Lawrence	1989	Kariera to rozwijająca się sekwencja zawodowych doświadczeń w czasie (6)
J. Greenhaus, G. Callanan	1994	Kariera jest wzorcem doświadczeń odnoszącym się do pracy, mającym wpływ na obierane przez jednostkę kierunki w życiu. Kariera może być atrybutem zawodu, organizacji lub jednostki (7)
E. Rokicka	1995	Kariera to sekwencja pozycji zawodowych i przyjmowanych przez jednostkę ról w poszczególnych fazach cyklu życia (8)

³⁸⁹ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2008

³⁹⁰ M. Suchar, *Kariera i rozwój zawodowy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o. o., Gdańsk, 2003.

³⁹¹ H. Kędzierska, *Kariery zawodowe nauczycieli. Konteksty – wzory – pola dyskursu*, Wydawnictwo Adam Marszałek., Toruń 2012

³⁹² B. Wojtasik, *Refleksyjne konstruowanie kariery życiowej w ponowoczesnej codzienności*, „Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja numer specjalny”, Wrocław 2003

³⁹³ W. Lanthaler, J. Zugmann, *Akcja Ja. Nowy sposób myślenia o karierze*, Twigger SA., Warszawa 2000

M. Kostera	1995	Kariera jest drogą profesjonalnego rozwoju, zdobywaniem wyższych stanowisk i/lub specjalizacji (9)
W. Griffin	1996	Kariera jest zestawem doświadczeń, zachowań i postaw powiązanych z pracą, ukazywanych w ciągu aktywnego życia zawodowego jednostki (10)
L. Zbiegień-Maciąg	1996	Kariera to sformalizowany program rozwoju i doskonalenia jednostki (11)
J. Szczupaczyński	1996	Kariera jest sekwencją zawodów i zajmowanych przez jednostkę stanowisk pracy (12)
A. Pochtowski	1998	Kariera to sekwencja wzorcowych postaw i zachowań jednostki powiązanych z jej doświadczeniami w pracy (13)
M. Szymczak	1998	Kariera jest powodzeniem w życiu, zdobywaniem coraz wyższych stanowisk, osiąganiem celów dających lepsze perspektywy na przyszłość (14)
E. Sobol	2000	Kariera polega na przemieszczeniach w kierunku coraz wyższych stanowisk w pracy zawodowej oraz pozycji w środowisku społecznym (15)
B. Wiernek	2001	Kariera to prowadząca do zawodowego mistrzostwa i satysfakcji z pracy zawodowej droga, a nawet kilka równoczesnych i alternatywnych dróg (16)
A. Miś	2003	Kariera jest indywidualną sekwencją ról, doświadczeń oraz relacji interpersonalnych powiązanych z pracą (17)
M. Suchar	2003	Kariera to sekwencja zmian w zawodowym życiu jednostki, które stanowią odzwierciedlenie rozwijanych kompetencji. Polega ona na pełnieniu najbardziej optymalnych funkcji z punktu widzenia aktualnego potencjału jednostki i jej własnych preferencji (18)
A. Paszkowska-Rogacz	2003	Kariera sprowadza się do rozwijania wiedzy, umiejętności, zdolności, zainteresowań, wartości i cech osobowości w odniesieniu do pracy przez całe życie jednostki (19)
A. Bańka	2005	Kariera to sekwencyjny rozwój jednostki. Zbiór doświadczeń wyznaczających kierunek życia jednostki. To seria pełnionych ról, obejmowanych stanowisk, pozycji zawodowych nabywanych w trakcie całego życia jednostki (20).
G. Marshall	2005	Kariera to przebieg ról zawodowych, jakie podejmuje jednostka w swoim życiu zawodowym (21)
B. Kozusznik	2005	Pojęciem synonimicznym do kariery jest aktywność zawodowa człowieka (22)
M. Arthura, S. Khapova, C. Wilderoma	2005	Kariera jest sekwencją rozwojowych doświadczeń związanych z pracą, zdeterminowanych indywidualnymi zdolnościami (23)
W. Chojnacki, A. Balasiewicz	2006	Kariera jest następstwem obejmowanych stanowisk, wykonywanych zadań i pełnionych funkcji. Jest wertykalną lub horyzontalną mobilnością pracownika, oprócz wzrostu kompetencji obejmuje także rozwój zainteresowań czy cech osobowości (24)
D. Gizicka	2009	Kariera stanowi wartość dla jednostki oraz istotne źródło satysfakcji życiowej (25)

S. Sullivan, Y. Baruch	2009	Kariera to indywidualne doświadczenia powiązane z pracą, zarówno z organizacją, jak i poza nią (26)
K. Olechnicki	2010	Kariera to szereg przyjmowanych przez jednostkę ról społecznych i zdobywanych pozycji o rosnącym prestiżu społecznym (27)
B. Adekola	2011	Kariera jest procesem całościowym, na który składają się aktywności, postawy, stanowiska i zachowania związane z życiem zawodowym jednostki (28)
M. Armstrong	2011	Kariera wskazuje na sposoby, w jakich ludzie w swojej pracy dokonują przejścia ku górze, na przykład podczas awansu lub wzbogacania obejmowanych ról w celu poszerzenia obowiązków i efektywniejszego wykorzystania własnych umiejętności (29)
Z. Pawlak	2011	Kariera jest sekwencją zawodów, stanowisk i odgrywanych przez jednostkę ról w ciągu całego życia, rozpatrywanych pod kątem pracy zawodowej. Jest ona kształtowana przed podjęciem pracy zawodowej i wywiera wpływ na okresy późniejsze (30)
B. Wojtasik	2011	Kariera obejmuje całe życie jednostki, w tym także przestrzeń zawodową. Polega na świadomym kształtowaniu życia zawodowego i podejmowaniu aktywnych działań w celu jego rozwoju (31)
H. Kędzierska	2012	Kariera to zmiany ról zawodowych, dokonywane w przebiegu życia człowieka z uwzględnieniem różnych sektorów gospodarki (32)
B. Jakimiuk	2013	Kariera jest procesem realizowania wartości przez jednostkę, urzeczywistnianiem potencjału, jaki posiada, rozwojem swojego człowieczeństwa, ale także ubogaceniem innym za sprawą własnych talentów i zdolności (33)
M. Gebbels	2019	Kariera to podróż, której celem jest samorealizacja, wymagająca nieustannego rozwoju osobistego i zawodowego (34)
P. Altan	2021	Kariera jest zrównoważoną drogą jaką podąża jednostka w przeciągu swojego życia w sensie zawodowym (35)

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury:

- (1) W. Doroszewski, *Słownik Języka Polskiego*, „Polska Akademia Nauk”, t. III, Warszawa 1961;
- (2) H.L. Wilensky, *Careers, Lifestyles, and Social Integration*, „International Social Science Journal”, 12(6), 1961;
- (3) Z. Bauman, *Kariera. Cztery szkice socjologiczne*, „Wydawnictwo Iskry”, Warszawa, 1965;
- (4) E.L. Herr, S.H. Cramer, *Planowanie kariery zawodowej*, „Zeszyty Informacyjno Metodyczne Doradcy zawodowego”, nr 15. Warszawa, Krajowy Urząd Pracy, 2001,
- (5) S. Mulhall, *Careers and Career Development*, w: B. Harney, K. Monks, *Strategic HRM: Research and Practice in Ireland*, Dublin, Open Press, 2014, s. 211-229;
- (6) M.B. Arthur, D.T. Hall, B.S. Lawrence, *Handbook of career theory*, Cambridge University Press, New York, 1989;
- (7) J.H. Greenhaus, G.A. Callanan, *Career Management*, The Dryden Press, 1994, Fort Worth TX;
- (8) E. Rokicka, *Wzory karier kierowniczych. Z badań nad ludnością dużego miasta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1995;
- (9) M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, w: A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie – teoria – praktyka*. PWE, Warszawa 1995;
- (10) W.R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa, 1996;
- (11) L. Zbiegień-Maciąg, *Marketing personalny czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Wyd. Business Press, Warszawa, 1996;
- (12) J. Szczupaczyński, *Zarządzanie karierami*, „Personel”, nr 7, 1996;
- (13) A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, zarys problematyki i metod*, Antykwa. Kraków, 1998;

- (14) M. Szymczak, *Słownik Języka Polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, t. I, Warszawa 1998;
- (15) E. Sobol, *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000;
- (16) B. Wiernek, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie, Kraków 2001;
- (17) A. Miś, *Rozwój koncepcji kariery*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Karkowie”, 629, 2003, 37-61.
- (18) M. Suchar, *Kariera i rozwój zawodowy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o. o., Gdańsk 2003;
- (19) A. Paszkowska-Rogacz, *Psychologiczne podstawy wyboru zawodu*, Warszawa: KOWEziU, 2003;
- (20) A. Bańka, *Prokreatywność a tryby samoregulacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005;
- (21) G. Marshall, *Słownik socjologii i nauk społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005;
- (22) B. Kożuszniak, *Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2005;
- (23) M.B. Arthur, S.N. Khapova, C.P.M. Wilderom, *Career success in a boundaryless career world*, „Journal of Organizational Behavior”, 26(2), 2005, s. 177–202;
- (24) W. Chojnacki, A. Balasiewicz, *Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006;
- (25) D. Gizicka, *Praca zawodowa kobiety a jej miejsce w rodzinie*, w: M. Szyszka, *Spoleczeństwo, przestrzeń, rodzina. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Piotrowi Kryczce*, Lublin, 2009;
- (26) S.E. Sullivan, Y. Baruch, *Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration*, „Journal of Management”, 36(6), 2009;
- (27) K. Olechnicki, *Słownik socjologiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010;
- (28) B. Adekola, *Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction. A case study of Nigerian Bank Employees*, „Australian Journal of Business and Management Research”, 2, 2011, 108;
- (29) M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Warszawa, 2011;
- (30) Z. Pawlak, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext Sp. z o.o., Warszawa, 2011;
- (31) B. Wojtasik, *Podstawy poradnictwa kariery*, Poradnik dla nauczycieli, KOWEzi, Warszawa, 2011;
- (32) H. Kędzierska, *Kariery zawodowe nauczycieli. Konteksty - Wzory - Pola dyskursu*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń, 2012;
- (33) B. Jakimiuk, *Aksjologiczne aspekty kariery*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio J – Paedagogia-Psychologia”, 26, 1-2, 2013;
- (34) M. Gebbels, *Career paths in hospitality*, „Human Resources Management in the Hospitality Industry: A Guide to Best Practice”, 10th Edition, Routledge, 2019;
- (35) P. Altan, *Impact of Culture on Career*, „Togu Career Research Journal”, 2(1), 2021, 1-7.

Analiza zaprezentowanych definicji kariery pozwala wyróżnić pewne charakterystyczne kierunki, jakie przyjmowali autorzy. Z jednej strony kariera może być określana jako osiągnięcie i sukces, z drugiej natomiast jako droga, którą przebywa jednostka podczas okresu aktywności zawodowej, opisująca historie zatrudnienia, zajmowane stanowiska oraz zdobyte kompetencje. Poszczególne ujęcia kariery mogą zawęzić czasową perspektywę tylko do okresu aktywności zawodowej lub też obejmować całe życie jednostki. W końcu, kariera może być też osadzona tylko i wyłącznie w przestrzeni pracy zawodowej i być oceniana na podstawie mierzalnych parametrów wzrostu lub przyjmować kontekst społeczny, duchowy, urzeczywistniający indywidualny język wartości człowieka.

Niezwykle ważnym aspektem kariery zawodowej są wymiary, względem których można dokonywać analizy kariery i pewnych jej kategorizacji. Poszczególne działania i aktywności jednostki w przestrzeni zawodowej rozpatrywane ze względu na typ

podmiotu oceniającego pozwalają wyróżnić subiektywny i obiektywny wymiar kariery. Indywidualna ewaluacja kariery zawodowej i poszczególnych elementów jej przebiegu prezentuje podejście subiektywne. Wymiar ten wiąże się z systemem wyznawanych przez jednostkę wartości, jej aspiracjami, preferencjami, które stanowią punkt odniesienia dokonywanej oceny. Indywidualne interpretacje zdarzeń silnie korespondują i wynikają z osobistych doświadczeń pracownika. Wymiar subiektywny to perspektywa autora kariery i jego unikatowy sposób postrzegania życia wraz z poszczególnymi interpretacjami atrybutów kariery i zdobywanych doświadczeń³⁹⁴. Kariera w ujęciu obiektywnym natomiast ukazuje obserwowalne przez środowisko społeczne efekty w postaci pozycji, statusu lub też zaistniałych sytuacji w życiu zawodowym. W związku z tym należy zauważyć, iż kariera w wymiarze obiektywnym jest zdeterminowana perspektywą podmiotów zewnętrznych i często ramy jej interpretacji zależą od społecznie przyjętych zasad, norm i stereotypów.

Koegzystencja obiektywnej i subiektywnej oceny kariery wynika z podmiotowego charakteru kariery, co między innymi wiąże się z dostrzeżeniem znaczenia indywidualnych doświadczeń, emocji i osobistego systemu wartości. Przykładem obiektywnych elementów kariery są stanowiska, pozycje, zakresy odpowiedzialności, specyficzne kompetencje czy pełnione role. Subiektywne elementy to indywidualne oczekiwania, wartości, struktura potrzeb, satysfakcja czy uczucia towarzyszące doświadczeniom zawodowym³⁹⁵. A. Miś³⁹⁶ akcentuje silny związek pomiędzy tymi dwoma grupami elementów, ze względu na fakt, iż kariera jest wypadkową zmiennych obiektywnych i obserwowalnych oraz subiektywnych wraz z nieobserwowalnymi stanami emocjonalnymi jednostki. Dopiero analiza obydwu wymiarów pozwala naświetlić pełny obraz kariery. Kształtowanie kariery może prowadzić się zarówno do zmiany elementów środowiska i otoczenia, a zatem czynników obiektywnych i narzuconych, a także zmiany swoich własnych, subiektywnych interpretacji i oczekiwań. Żaden z tych wymiarów nie funkcjonuje osobno w oderwaniu od drugiego, co więcej pojedynczo nie są w stanie w pełni wyczerpać analizy pojęcia kariery zawodowej oraz jej progresywnego charakteru.

³⁹⁴ E.Ch. Hughes, *Man and Their Work*, The Free Press, Glencoe, 1964.

³⁹⁵ A. Bańka, *Jak wykorzystywać teorie naukowe we współczesnym doradztwie karier – aktualizacja teorii osobowości, rozwoju człowieka i karier z perspektywy integracji transkulturowej*, [w:] Materiały z konferencji zorganizowanej przez Ogólnopolskie Forum Poradnictwa Zawodowego. Poradnictwo zawodowe w przededniu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej, Warszawa 2004.

³⁹⁶ A. Miś, *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2007.

W rozważaniach na temat kariery warto także zwrócić uwagę na jej potoczne rozumienie, które często osadzone w postaci stereotypów tworzy odrębny zbiór założeń. W potocznym języku kariera utożsamiana jest z sukcesem życiowym, a zwrot „robić karierę” automatycznie kojarzony jest z popularnością, prestiżowym stanowiskiem czy materialnym powodzeniem³⁹⁷. Z drugiej jednak strony z uwagi na zmiany społeczne, jak i przeobrażenia rynku pracy kontekst rozpatrywania kariery przybiera szersze spektrum. Heterogeniczność pojęcia kariery powoduje, że nie sprowadza się ona jedynie do jednorazowej decyzji odnośnie wyboru zawodu czy organizacji, lecz staje się ewoluującym cyklem decyzji tworzącym w konsekwencji sekwencję doświadczeń i nabywanych kompetencji. Z tego powodu pejoratywne znaczenia terminu kariera, odnoszące się do zdobywania wysokich stanowisk często bez względu na „koszty” systematycznie zanika, a w jego miejsce pojawia się świadome koordynowanie własnym rozwojem zawodowym uwzględniającym indywidualne kompetencje i wymogi otoczenia. Celowy charakter ludzkiego działania pozwala określać karierę jako urzeczywistnienie indywidualnego oraz transparentnego systemu wartości i wiązki wyznaczonych przez jednostkę celów³⁹⁸.

Rozpatrując pojęcie kariery istotne wydaje się także zwrócenie uwagi na indywidualną postawę człowieka wobec pracy, będącą kluczową determinantą charakteru realizowanej przez jednostkę kariery. Kształt kariery i jej cechy są wypadkową miejsca, jakie praca zajmuje w hierarchii indywidualnych celów i wartości. Poziom istotności przypisywany kwestiom zawodowym pośród zbioru, wśród którego znajdują się między innymi relacje rodzinne, życie osobiste, rozrywka, ideologie, pasje, określa wybory związane z pracą i zaangażowanie w nią. Efektem indywidualnej hierarchii wartości i osobistych percepcji otaczającej rzeczywistości jest zróżnicowane podejście i nastawienie wobec pracy zawodowej. Postawa punitywne polega na postrzeganiu pracy jako przymusu oraz narzucanego odgórnie obowiązku z czym wiąże się pewna presja i brak jakiegokolwiek mocy decyzyjnej. W podejściu instrumentalnym człowiek nadal traktuje pracę jako swego rodzaju konieczność, jednak wiąże z nią korzyści, dzięki którym jest ona ceniona. W podejściu tym praca jest środkiem do realizacji potrzeb i celów w wymiarze materialnym. W nastawieniu autotelicznym natomiast praca jest

³⁹⁷ B. Jakimiuk, *Aksjologiczne aspekty kariery*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio J – Paedagogia-Psychologia”, 26(1-2), 2013.

³⁹⁸ A. Miś, *Indywidualizacja karier w organizacji*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 39 (3), 2015, 129-142.

celem samym w sobie, jest źródłem satysfakcji, pozwala jednostce się rozwijać i efektywnie funkcjonować w społeczeństwie. Pomimo, iż różnice w podejściu do pracy determinują indywidualne interpretacje kariery, to nie podważają jednak faktu, iż praca stanowi jedną z najbardziej fundamentalnych i powszechnych sfer aktywności w życiu człowieka³⁹⁹.

3.2. Koncepcje i modele kariery zawodowej

Prezentowane na przestrzeni czasu koncepcje kariery zawodowej potwierdzają wielowymiarowość pojęcia kariery. Koncepcje te niejednokrotnie charakteryzują się odmiennymi założeniami oraz własną, specyficzną dla badacza perspektywą teoretyczną. Jak wskazuje M. Arthur, D. Hall i B. Lawrence⁴⁰⁰ mimo różnych kryteriów dystynktywnych i odmiennych punktów widzenia poszczególnych autorów, istotą kariery jest jej rozwój, to pozostaje niezmiennie i niepodważalne. Immanentną właściwością kariery jest zatem postęp, jednakże w poszczególnych koncepcjach czy modelach prezentowany może być za pomocą innych zmiennych wynikowych. W niektórych koncepcjach postęp rozumiany jest dosłownie i w odniesieniu do danego zawodu koncentruje się na wzroście obiektywnych parametrów pracy. W innych podejściach jest tożsamy z dążeniem do idealnego dopasowania osoby do zawodu lub też osiągnięciem równowagi pomiędzy zdywersyfikowanymi rolami pełnionymi przez jednostkę w ciągu całego życia.

Kluczowym aspektem przyjmowanym w wielu koncepcjach kariery zawodowej jest cykliczność w rozwoju człowieka. Koncepcje te bazują na podejściu, iż wraz z upływem czasu i akumulowaniem nowych doświadczeń zmieniają się preferencje zawodowe jednostki, jej kompetencje, jak i subiektywnie oceniana zdolność zatrudnieniowa. Proces rozwoju oraz przystosowania się człowieka do wszelakich, doświadczanych zmian ma charakter ciągły i można go przedstawić w postaci kolejnych etapów, które dodatkowo można podzielić na fazy, te zaś stanowią elementarną jednostkę w stadialnym procesie rozwoju człowieka⁴⁰¹. Podejście to wywodzi się z egzystencjalnej perspektywy i sekwencyjnego rozumienia życia ludzkiego.

³⁹⁹ I.M. Światała, *Praca człowieka w wymiarze autotelicznym i instrumentalnym – wybrane aspekty aksjologii pracy*, „Edukacja Ustawiczna dorosłych”, 1, 2015, 57-68

⁴⁰⁰ M.B. Arthur, D.T. Hall, B.S. Lawrence, *Generating New directions in career theory: the case for a trans disciplinary approach*, w: M.B. Arthur, D.T. Hall, B.S. Lawrence, *Handbook of career theory*, Cambridge, 2004.

⁴⁰¹ D.J. Levinson, *A conception of Adult Development*, „American Psychologist”, 1986.

Kariera zawodowa może być właściwie rozumiana tylko w przypadku osadzenia jej w szerszym kontekście różnorodnych działań, jakie jednostka wykonuje w toku całego swojego życia. Dzięki temu biorąc pod uwagę obejmowane przez jednostkę role zarówno zawodowe, jak i pozazawodowe w poszczególnych jej etapach cyklu życia, mówiąc o karierze można posługiwać się określeniem zawodowej biografii⁴⁰². Szeroki zakres aktywności zawodowej w cyklicznym rozwoju człowieka obejmuje tym samym całokształt życia jednostki, wiek a wraz z nim progresywny charakter doświadczenia i nabywanej wiedzy.

Zdaniem A. Miś⁴⁰³ koncepcja stadialnego rozwoju kariery zaprezentowana przez D. Halla przyjmuje charakter uniwersalny, z tego tytułu warto dokonać jego głębszej analizy. Model ten uwzględnia trzy fazy kariery organizacyjnej: wczesną, środkową i późną. Każda z faz jest wyodrębniona na podstawie odmiennych i dominujących dążeń człowieka, a także jego indywidualnych potrzeb oraz powiązanych z nimi emocji. Trzy wyróżnione fazy ukazują logiczne następstwo kluczowych i generalnych celów jednostki. Wczesna faza kariery zdominowana jest przez potrzebę rozwoju, zdobycia nowych umiejętności i chęć współzawodnictwa. Faza środkowa zdeterminowana jest nie tylko chęcią uaktualniania kapitału kariery, ale także pozyskaniem umiejętności nauczania innych i przekazywania im własnych doświadczeń. W tej fazie warto także zwrócić uwagę na prawdopodobną zmianę w przestrzeni prywatnej, na przykład w wyniku założenia rodziny, co może wpływać na zmianę priorytetów, a nawet kierunków zawodowych. Ostatnia faza nazwana przez D. Halla fazą późną skoncentrowana jest na dążeniu jednostki do sprawowania władzy, występowania w roli autorytetu lub osiągnięcia mistrzostwa w swojej dziedzinie⁴⁰⁴.

M. Baù, P. Sieger, K. Eddleston i F. Chirico⁴⁰⁵ nawiązując do koncepcji D. Halla wyróżnili trzy następujące etapy kariery: wczesna faza poszukiwań i eksploracji, faza środkowa i późna. Według autorów pierwsza związana jest z zakładaniem działalności gospodarczej lub początkiem pracy zawodowej. Faza ta charakteryzuje się niepewnością, ale także otwartością i podejściem eksperymentalnym. Jest to czas intensywnego budowania kompetencji zawodowych na drodze podejmowanych przez jednostkę

⁴⁰² E.C. Heghes, *Career*, "Qualitative Sociology", 20(3), 1997, s. 389-397.

⁴⁰³ A. Miś, *Wzorce karier menedżerów*, w: T. Borkowski, A. Marcinkowski, A. Urbaniec, *Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI wieku*, Księgarnia Akademicka, Karków 2001.

⁴⁰⁴ D. T. Hall, *Career Development in Organizations*, Jossey-Bass Inc. San Francisco – Londyn, 1986.

⁴⁰⁵ M. Baù, P. Sieger, K.A. Eddleston, F. Chirico, *Fail but try again? The effects of age, gender, and multiple-owner experience on failed entrepreneurs'reentry*, "Entrepreneurship: Theory & Practice", 41(6), 2017, s. 909-941

inicjatyw. W fazie środkowej jednostka koncentruje się z kolei na utrzymaniu i rozwijaniu posiadanego kapitału intelektualnego. W przypadku kobiet presja na osiągnięcie celów zawodowych może ulec zmniejszeniu. Podejmowane przez kobiety decyzje zawodowe uwzględniają czynnik rodziny, co może skutkować mniejszą skłonnością do podejmowania ryzyka i zbilansowania czasu poświęcanego na pracę. Ostatnia, późna faza kariery charakteryzuje się zazwyczaj większą odpornością na stres, inteligencją emocjonalną, co determinuje nowe strategie i podejścia behawioralne względem realizowanych projektów zawodowych.

Wielorakość koncepcji podziału życia zawodowego na etapy wynika z różnych kryteriów i perspektyw rozwojowych prezentowanych przez poszczególnych autorów. Podział zawodowego życia na etapy w ujęciu autorów różni się pod względem liczby etapów czy ich ram czasowych, co prezentuje Tabela 3.2. Wyodrębnione etapy kariery często charakteryzują się odmiennością w zakresie zebranych doświadczeń, specyfiki kompetencji, indywidualnych źródeł przewagi konkurencyjnej na rynku pracy czy priorytetów rozwojowych. Lata życia jednostki stanowią granice owych etapów nawiązując bezpośrednio do stażu pracy i jego długości. M. Suchar⁴⁰⁶ podkreśla, iż mimo odmiennie akcentowanych aspektów działalności zawodowej każda z koncepcji posiada sporą dozę słuszności i poprawności w weryfikacji kariery pracownika.

Tabela 3.2. Koncepcje cyklicznego rozwoju kariery

Autor	Rok	Etapy kariery
R. Webber	1979	1) Wrywanie korzeni – 16-22 rok życia, 2) Osobista dojrzałość – 22-29, 3) Okres przejścia – 29-32, 4) Stabilizacja – 32-39, 5) Potencjalny kryzys średniego wieku – 39-43, 6) Ponowna stabilizacja i rozkwit – 43-50 (1).
D. Super	1980	1) Faza wzrostu – od urodzenia do 14 roku życia, 2) Faza eksploracji – 15-24, 3) Faza wprowadzenia – 25-44, 4) Faza utrzymania – 45-64, 5) Faza schyłku – powyżej 65 roku życia (2).
D. Hall	1984	1) Faza Wczesna – 15-24 rok życia, 2) Faza Środkowa – 25-44, 3) Faza Późna – 45-60 (3).
K. Czarnecki	1985	1) Okres preorientacji zawodowej dzieci - do 11 roku życia, 2) Okres orientacji zawodowej młodzieży - 12–15,

⁴⁰⁶ M. Suchar, *Modele karier Przewidywanie kolejnego kroku*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.

		<ul style="list-style-type: none"> 3) Okres uczenia się zawodu przez młodzież – 16–25, 4) Okres kwalifikowanej pracy zawodowej dorosłych - od momentu podjęcia pracy zawodowej do 70 roku życia, 5) Okres reminiscencji zawodowej emerytów i rencistów (4).
J. Greenhaus, G. Callanan	1994	<ul style="list-style-type: none"> 1) Przygotowanie zawodowe - do 25 roku życia, 2) Rozpoczęcie pracy – 18-25, 3) Wczesna kariera – 25-40, 4) Środek kariery – 40-55, 5) Późna kariera - powyżej 55 roku życia (5).
R. Griffin	1996	<ul style="list-style-type: none"> 1) Etap poszukiwania 2) Etap ustawiania 3) Etap utrzymania 4) Etap schyłkowy (6)
G. Bartkowiak	1998	<ul style="list-style-type: none"> 1) Okres przygotowania do pracy – do 25 roku życia, 2) Okres podjęcia pracy w danej firmie – 18-25, 3) Wczesny okres kariery zawodowej – 25-40, 4) Okres kariery „wieku średniego” – 40-55, 5) Późny okres kariery zawodowej (7).
Z. Wiatrowski	2005	<ul style="list-style-type: none"> 1) Etap kształcenia i wychowanie przedzawodowego - 4–16 rok życia, 2) Etap edukacji prozawodowej - 16–19, 3) Etap kształcenia zawodowego - 16–24, 4) Etap aktywności zawodowej i dalszego kształcenia powyżej 18 roku życia (8).
A. Pochtowski	2008	<ul style="list-style-type: none"> 1) Przygotowanie do kariery – do 25 roku życia, 2) Wczesna kariera – 18-40, 3) Środkowa kariera – 35-55, 4) Późna kariera – powyżej 50 roku życia (9).
M. Suchar	2010	<ul style="list-style-type: none"> 1) Etap zerowy – do 25 roku życia, 2) Etap pierwszy – 25-28, 3) Etap drugi – 29-34, 4) Etap trzeci – 35-40, 5) Etap czwarty – 41-49, 6) Etap piąty – powyżej 50 roku życia (10).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury:

(1) R.A. Webber, *Zasady zarządzania organizacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996;

(2) A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2008;

(3) A. Chourasiya, P.D. Agrawal, *A Comparative Analysis of Age Based Career Stage Models Needs and Characteristics at Various Career Stages*, “International Journal of Research and Analytical Reviews”, 6(2), 2019;

(4) K. Czarnecki, *Rozwój zawodowy człowieka*, IWZZ, Warszawa 1985;

(5) J.H. Greenhaus, G.A. Callanan, *Career Management*, Harcourt Brace College Publishers, United State of America, 1994;

(6) J. Penc, *Role i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2005, s.313-314;

(7) G. Bartkowiak, *Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 1998;

- (8) Z. Wiatrowski, *Podstawy pedagogiki pracy*, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej, Bydgoszcz 2005;
(9) A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2008;
(10) M. Suchar, *Modele karier Przewidywanie kolejnego kroku*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.

Jak wskazuje B. Jakimiuk⁴⁰⁷ aktualnie istnieje realna trudność w zidentyfikowaniu kolejnych etapów kariery i ich dokładnych ram czasowych. Poszczególne fazy rozwojowe wykazują tendencję do przenikania przy równoczesnym zaburzeniu prostej chronologii ich usytuowania w cyklu życia jednostki. Ze względu na aktualną potrzebę edukacji ustawicznej etap przygotowania do zawodu może występować niemalże na każdym etapie rozwoju. Z kolei z uwagi na zanikanie stabilnego wzorca kariery charakteryzującego się długoterminowym zatrudnieniem w jednej organizacji, etap adaptacji zawodowej może być przez pracownika wielokrotnie powielany (kwestia współczesnego ujęcia kariery zawodowej została szerzej zaprezentowana w podrozdziale 3.3). Kierując się powyższymi przesłankami w drugiej dekadzie XXI wieku badacze skoncentrowali się na nowych wzorcach kariery, które za sprawą turbulentnego otoczenia, w jakich są realizowane cechuje nieprzewidywalność i rozmycie klarownych granic pomiędzy etapami rozwoju.

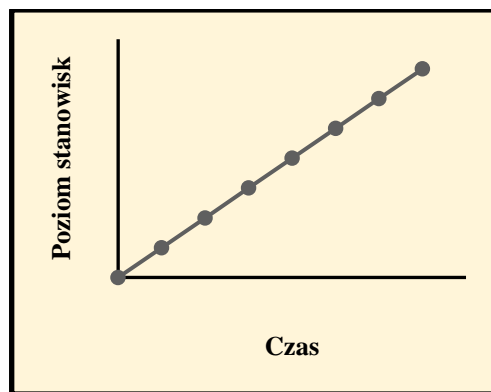
Czynnik czasu jest także istotnym elementem służącym do zobrazowania charakteru i specyfiki poszczególnych karier w odniesieniu do poziomu rozwoju czy miejsca w organizacji. K. Padzik⁴⁰⁸ jest autorką typologii karier, przedstawiającej trzy główne typy karier zobrazowane za pośrednictwem kształtu krzywej kariery. Symboliczne wizualizacje typów kariery zawodowej są uzależnione od dwóch zmiennych, wpływającego czasu oraz istotnych aspektów kariery, w tym osiągnięć i stanowisk, co umiejscawia ich przebieg również w kontekście organizacyjnym. M. Suchar⁴⁰⁹ za pomocą schematycznych wykresów zaprezentował tym samym karierę o przebiegu stromym, spłaszczonym i załamanym. Pierwsza prezentuje przebieg ścieżki zawodowej jako systematyczny awans pionowy. Kąt nachylenia półprostej do osi odciętych czyli wpływającego czasu określa tempo mobilności pracownika zdobywającego coraz wyższe stanowiska w organizacji. Kariera o wykresie spłaszczonym przedstawia sytuację, w której jednostka po osiągnięciu zadowalającej pozycji w hierarchii, spełniającej indywidualne oczekiwania i ambicje, utrzymuje stanowisko bez zmian. Natomiast za pomocą krzywej załamanej czy opadającej można

⁴⁰⁷ B. Jakimiuk, *Proces budowania kariery zawodowej*, w: D. Kukla, W. Duda (red.), *Poradnictwo zawodowe – rozwój zawodowy w ujęciu przekrojowym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016, 154-194.

⁴⁰⁸ K. Padzik, *Leksykon HRM*, CH Beck, 2002.

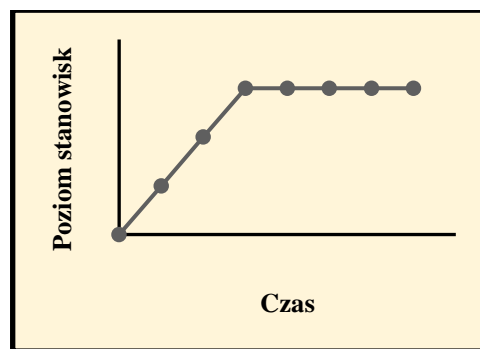
⁴⁰⁹ M. Suchar, *Kariera i rozwój zawodowy*, „Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr”, Gdańsk, 2003.

zaprezentować karierę, podczas której pracownik doświadcza pewnego kryzysu wywołanego rynkiem pracy, czynnikami makroekonomicznymi lub indywidualnymi uwarunkowaniami. Te trzy przykłady (Rysunek 3.1., Rysunek 3.2., Rysunek 3.3.) prezentują podstawowe trendy i kierunki w karierze. Rozwinięciem powyższej typologii są zilustrowane przez M. Suchara⁴¹⁰ kolejne przykłady wizualizacji kariery takie jak, np. sinusoidalny wykres kariery, prostoliniowy wykres kariery czy kariera prezentowana za pomocą krzywej łamanej.



Rysunek 3.1. Typ kariery o przebiegu stromym

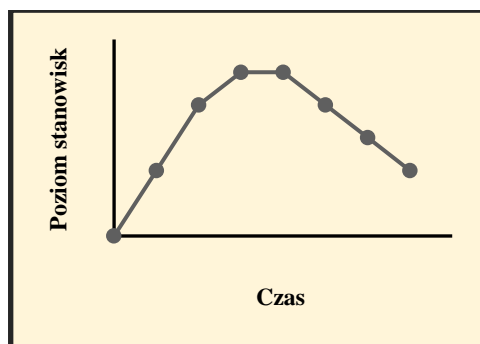
Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Suchar, *Modele karier. Przewidywanie kolejnego kroku*. Wydawnictwo, C.H.Beck. Warszawa, 2010, 29-30



Rysunek 3.2. Typ kariery o przebiegu spłaszczonym

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Suchar, *Modele karier. Przewidywanie kolejnego kroku*. Wydawnictwo, C.H.Beck. Warszawa, 2010, 29-30

⁴¹⁰ M. Suchar, *Modele karier. Przewidywanie kolejnego kroku*. Wydawnictwo, C.H.Beck. Warszawa, 2010, s. 29-30.



Rysunek 3.3. Typ kariery o przebiegu załamanym

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Suchar, *Modele karier. Przewidywanie kolejnego kroku*. Wydawnictwo, C.H.Beck. Warszawa, 2010, 29-30

Interesującą koncepcję kariery zawodowej zaprezentował D. Super⁴¹¹. Kluczowym założeniem jego koncepcji jest określanie rozwoju zawodowego jako procesu urzeczywistniania obrazu siebie. Autor podkreśla, że satysfakcja zawodowa oraz życiowa zależy od stopnia, w jakim człowiek wykorzystuje swoje talenty i realizuje wyznawane wartości. W koncepcji D. Supera charakterystycznej dla nurtu teorii rozwojowych⁴¹² można wyróżnić dwa modele. Pierwszy z nich to Model Determinant Kariery Zawodowej, który określa karierę jako całożyciową, zawodową drogę rozwoju uwikłaną w szereg uwarunkowań. Drugi z kolei to Tęczowy Model Kariery, w którym kariera ujmowana jest jako system odgrywanych ról życiowych i zawodowych.

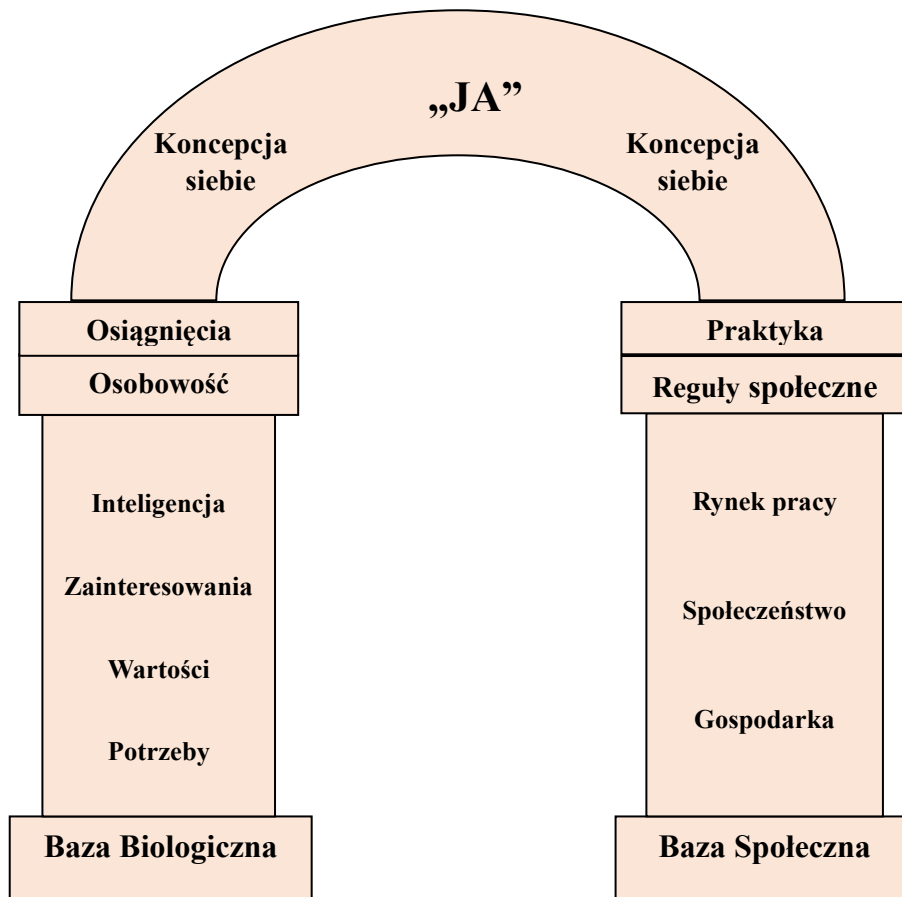
Model Determinant Kariery Zawodowej (Archway of Career Determinants), zwany także teorią arkadową (Rysunek 3.4.) ma na celu wyeksponowanie interpersonalnych i środowiskowych determinant kariery zawodowej. Graficzna wizualizacja modelu wskazuje na fundament biologiczny i społeczny jako główną bazę, dzięki której możliwy jest rozwój jednostki. Kolumna po lewej stronie prezentuje cechy osobowości, w tym zainteresowania i wyznawane wartości. Z kolei prawa strona łuku odnosi się do uwarunkowań społecznych, takich jak rynek pracy, szkoła, rodzina. Człowiek przechodząc przez kolejne etapy rozwoju krystalizuje swoją własną dojrzałość zaprezentowaną w łuku arkadowym jako „Ja”⁴¹³. Dojrzałość zawodowa człowieka wynika z rosnącej i rozwijanej świadomości siebie, własnego potencjału i ewoluujących wartości osobistych. Subiektywne postrzeganie i wyobrażenie siebie powiązane jest z samoakceptacją i poziomem zadowolenia. Indywidualna percepcja siebie stanowi tym

⁴¹¹ D.E. Super, B. Sverko, *Life Roles, Values and Careers*, Jossey-Bass Pfeiffer, San Francisco, 1995.

⁴¹² G. Łukasiewicz, *Teoretyczne aspekty kariery zawodowej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 642, 2004.

⁴¹³ A. Bańka, *Psychologiczne doradztwo karier*, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań, 2016.

samym pozycję wyjściową w procesie dokonywania oceny własnych możliwości. Oprócz tego świadomość obrazu siebie pełni także funkcję kierunkową w dokonywanych wyborach zawodowych i ocenach ex ante własnej progresji zawodowej.



Rysunek 3.4. Model Determinant Kariery Zawodowej według D. Super

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E.R. Richițeanu-Năstase, C. Stăiculescu, *The Impact of Career Factors on Students Professional Insertion. What Measures to be Taken by the University?*, “Procedia - Social and Behavioral Sciences”, 180, 2015, 1102-1108.

Drugim modelem zaprezentowanym przez D. Supera⁴¹⁴ jest Tęczowy Model Kariery (Life-Career Rainbow Model), w którym kariera ujmowana jest jako zestaw różnorodnych ról, jakie w ciągu życia przyjmuje człowiek (Rysunek 3.5.). Model łączy rolę zawodową z rolami odgrywanymi w życiu prywatnym, a także zawiera wcześniej wyróżnione przez autora w koncepcji cyklicznego rozwoju człowieka etapy (wzrostu, eksploracji, wprowadzenia, utrzymania, schyłku). D. Super wyróżnił dziewięć ról, jakie podejmuje w ciągu życia człowiek: dziecko, uczeń, obywatel, pracownik, współmałżonek, gospodyni domowa, rodzic, emeryt. Łączenie tych ról kreuje pewien styl

⁴¹⁴ D.E. Super, *A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development*, “Journal of Vocational Behaviour”, 16, 1980.

życia, a aktywne w nie zaangażowanie jest fundamentem prezentowanych przez człowieka postaw i zachowań⁴¹⁵. Pomiędzy podejmowanymi rolami występują relacje, mogą się one wzajemnie uzupełniać, nakładać lub też stać względem siebie w opozycji, zaburzając przebieg ścieżki życiowej⁴¹⁶. Rodzaj podejmowanej roli oraz realizacja przypisanych jej funkcji zależy od warunków zewnętrznych oraz indywidualnych decyzji jednostki. Do szczególnie istotnych czynników podmiotowych wpływających na układ podejmowanych ról autor zalicza: zainteresowania, zdolności, postawy oraz osobiste systemy potrzeb i wartości. Uwarunkowania zewnętrzne to między innymi struktura społeczna, sytuacja ekonomiczna, ustrój polityczny, zasady rynku pracy czy rodzina⁴¹⁷.

Autor podkreśla, iż poszczególnym etapom życia człowieka przyporządkowane są zadania rozwojowe, będące swego rodzaju wyzwaniami, społecznymi oczekiwaniami, ale także wyznacznikami kolejnych kamieni milowych indywidualnego dojrzewania i wzrostu⁴¹⁸. Obraz siebie, który w Modelu Determinant Kariery Zawodowej umieszczony był w centralnym punkcie łuku, w Modelu Tęczowym krystalizuje się w wyniku dokonywanej samooceny pełnionych ról oraz wywiązywania się z przypisywanych im zadań. Urzeczywistnienie obrazu siebie i jego nieustanna ewolucja jest efektem oddziaływania czynników tak indywidualnych, jak i społecznych. Ponadto postrzeganie siebie kształtuje się w wyniku osiąganego kompromisu pomiędzy realizowanymi rolami, a efektami i związanymi z danymi rolami oczekiwaniami.

⁴¹⁵ B. Bajcar, A. Borkowska, A. Czerw, A. Gąsiorowska, C. S. Nosal, *Psychologia preferencji i zainteresowań zawodowych*, Ministerstwo pracy i polityki społecznej, Warszawa, 2006, 68-80

⁴¹⁶ A. Paszkowska-Rogacz, *Psychologiczne podstawy wyboru zawodu. Przegląd koncepcji teoretycznych*, Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa, 2003.

⁴¹⁷ E. Hornowska, W.J. Paluchowski, Technika badania ważności pracy D.E. Supera. w: M. Strykowska, *Współczesne organizacje - wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, Wydawnictwo Humaniora, Poznań, 2002, 267-291

⁴¹⁸ W.R. Sterner, *Integrating Existentialism and Super's Life-Span, Life-Space Approach*, "The Career Development Quarterly" 60(2), 2012, 154

i wzorców w przestrzeni zawodowej i osobistej, różnicując je pomiędzy kobietami i mężczyznami⁴¹⁹. Konsekwencją podziału ról na bardziej kobiece i męskie są odmienne typy karier, sposoby ich kształtowania, realizacji lub też bardziej pożądane i powszechnie akceptowane.

Tabela 3.3. Typy karier ze względu na płeć według D. Supera

Typy karier zawodowych mężczyzn	
Kariera stabilna	Podjęcie pracy bezpośrednio po ukończeniu szkoły.
Kariera konwencjonalna	Podjęcie stałej pracy poprzedza etap przygotowawczy, np. zatrudnienia czasowego lub na próbę.
Kariera niestabilna	Występują w niej naprzemienne fazy próby i stabilizacji.
Kariera wielokrotnych prób	Polega na częstych zmianach pracy, jej typu i rodzaju.
Typy karier zawodowych kobiet	
Kariera stabilnej pracy	Charakterystyczna dla kobiet, dla których rola zawodowa jest priorytetowa, charakteryzuje je silna potrzeba samorealizacji w pracy.
Kariera dwutorowa	Najbardziej powszechny i najczęściej spotykany w praktyce wzór kariery wśród kobiet, które w momencie podjęcia pracy cechowały się silną orientacją rozwojową, jednak założenie rodziny nieco spowolniło tempo dokonywanej wcześniej progresji, powodując, iż kluczową wartością jest równowaga między działalnością zawodową i obowiązkami domowymi oraz integracja pełnionych ról.
Kariera przerywana	Polega na porzuceniu, zaniechaniu obowiązków zawodowych z uwagi na sytuację rodzinną i wynikające z niej obowiązki lub świadomej rezygnacji z wcześniej planowanej ścieżki kariery i subiektywnie postrzeganych sukcesów zawodowych.
Kariera niestabilna	Podobnie jak u mężczyzn okresy pracy przeplatane są przerwami, jednak w tym wypadku najczęściej z powodów rodzinnych i domowych.
Kariera wielokrotnych prób	Częste zmiany pracy, w dużej mierze skorelowane nie tylko z potrzebami indywidualnymi, ale także posiadanej rodziny.
Kariera konwencjonalna	Podjęcie pracy po okresie zdobywania wykształcenia, trwającej do momentu zawarcia małżeństwa.
Stabilna kariera gospodyni domowej	Charakterystyczna dla kobiet, dla których dom i rodzina są głównym, a niejednokrotnie jedynym priorytetem. Praca przybiera rolę drugoplanową, a jej staż jest zazwyczaj krótki.

Źródło: opracowanie własne na podstawie N.G. Piкуła, *Czynniki różnicujące przebieg kariery zawodowej kobiet i mężczyzn – z perspektywy osób starszych*, „Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja”, 2, 2017, 95-111.

Wyróżnienie odrębnych typów karier dla kobiet i mężczyzn podyktowane jest kulturowo-społecznym podziałem ról, a także naturalnymi predyspozycjami jednostki.

⁴¹⁹ M. Nowak-Dziemianowicz, *Inni, różni, odmienni. Dziewczynki i chłopcy w wychowaniu rodzinnym i edukacji szkolnej*, w: R. Kwiecińska, J. Łukasik, *Zmiana społeczna. Edukacja – polityka oświatowa – kultura*, Wydawnictwo UP, Kraków, 2012.

Jak zaznacza A. Cybal-Michalska⁴²⁰ kluczowe znaczenie ma zrozumienie różnorodności, powiązań i związków przyczynowo skutkowych wynikających z zestawu pełnionych ról życiowych, a co za tym idzie osobistych wartości mających decydujący wpływ na kształt i rodzaj realizowanej kariery. Pomimo odrębnych grup wzorców ze względu na płeć, warto zauważyć, że nie dyskwalifikują one kobiet z realizowania ambitnej ścieżki zawodowej zorientowanej na objęcie wysokich stanowisk w organizacji. Niemniej jednak opisane w tym modelu kariery mężczyzn pozbawione są czynnika rodzinnego i związanych z tym obowiązków. W konsekwencji może to powodować nierównoważny podział zadań i automatyczne obciążenie nimi kobiet.

Kolejną wnikliwą koncepcją dotyczącą kariery i wyboru ścieżki zawodowej jest koncepcja J. Hollanda⁴²¹ wpisująca się w nurt teorii kariery opartej na osobowości jednostki. Autor zwrócił szczególną uwagę na zawodowe zainteresowania, które kształtują osobowość jednostki i stanowią kompas, względem których dokonuje ona wyborów zawodowych. Kluczem powodzenia jednostki jest kompatybilność pomiędzy preferencjami zawodowymi, a obrazem własnego „ja”, którego odzwierciedleniem według autora jest typ osobowości. Właściwe dopasowanie osobowości do profesji i środowiska pracy stanowi warunek sukcesu zawodowego i odczuwanej satysfakcji. W celu maksymalizacji zadowolenia niezbędne jest dokonywanie wyborów czy zmian w tej samej kategorii zawodowej, w celu zachowania ciągłości korelacji pomiędzy preferencjami pracownika, a środowiskiem zawodowym⁴²².

Zobrazowaniem koncepcji jest model zgodności zwany także Modelem Heksagonalnym (Rysunek 3.6.). W modelu tym uwzględniono sześciu głównych typów osobowości zawodowej, którymi są: realistyczny, badawczy, artystyczny, społeczny, przedsiębiorczy oraz konwencjonalny. Każdy z typów charakteryzuje się odmiennym zestawem umiejętności i szeregiem mocnych stron, które można dopasować do ról zawodowych i konkretnych stanowisk⁴²³. Efektem powiązania zawodu z osobowością jest często spotykane w praktyce podobieństwo ludzi z uwagi na dominujące cechy w danej grupie zawodowej. Koncepcja J. Hollanda znalazła istotne zastosowanie

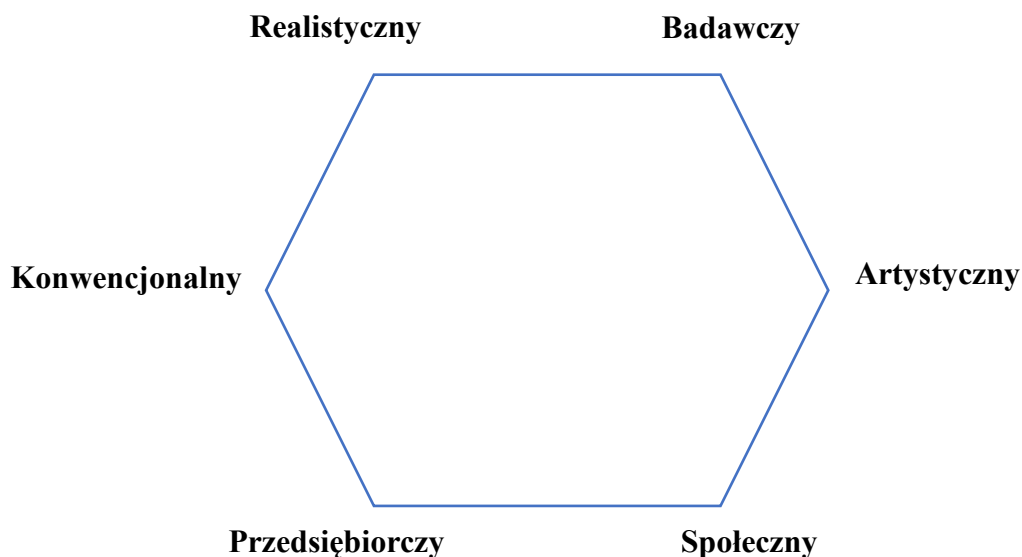
⁴²⁰ A. Cybal-Michalska, *Młdzież akademicka a kariera zawodowa*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków, 2013.

⁴²¹ B. Bajcar, A. Borkowska, A. Czerw, A. Gąsiorowska, C. S. Nosal, *Psychologia preferencji i zainteresowań zawodowych*, Ministerstwo pracy i polityki społecznej, Warszawa, 2006, 68-80

⁴²² J. Syroka, *Typologiczna teoria karier Johna Hollanda - założenia conceptualne i prezentacja narzędzia*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J, Paedagogia-Psychologia”, 16, 2003

⁴²³ J. L. Holland, *Exploring careers with Typology. What we have learned and some new directions*, „American Psychologist”, 51(4), 1996, 397-406

w poradnictwie zawodowym. Powstałe na bazie koncepcji kwestionariusze pozwalają dobrać środowisko pracy i jej charakter do osobowości pracownika i posiadanych przez niego uzdolnień oraz naturalnych predyspozycji⁴²⁴.



Rysunek 3.6. Heksagonalny model typów osobowości zawodowej według J. Hollanda

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Bańka, *Zawodoznawstwo. Doradztwo zawodowe. Pośrednictwo pracy. Psychologiczne metody i strategie pomocy bezrobotnym*, Wydawnictwo PRINT-B, Poznań, 1995.

Podstawą wyróżnienia następnej koncepcji, której autorem jest E. Schein są zainteresowania, talenty i wartości wyznawane przez jednostkę. Stanowią one główną determinantę kariery zawodowej. Zdaniem autora każdy człowiek posiada unikatowy zestaw zdolności, które wpływają na jego rozwój i przyjmowane role⁴²⁵. Dostosowanie ról i zadań zawodowych względem potencjału jednostki podnosi efekty pracy i przybliża do satysfakcjonującego przebiegu kariery zawodowej. Koncepcja E. Sheina zwana koncepcją „kotwic kariery”, prezentuje indywidualne preferencje i bazujące na jej podstawie orientacje zawodowe. Kotwicami, a zatem pewnymi wyznacznikami kariery są: postrzegane talenty, prezentowane wartości oraz zainteresowania. Wyznaczniki te budują ramy najlepiej dopasowanego dla człowieka zawodu. Ponadto kotwice odnoszą się do niezmiennego zestawu cech ludzkich, moralności i rdzenia jego tożsamości. Autor

⁴²⁴ B. Bajcar, A. Borkowska, A. Czerw, A. Gąsiorowska, Cz. S. Nosal, *Psychologia preferencji i zainteresowań zawodowych*, Ministerstwo pracy i polityki społecznej, Warszawa 2006.

⁴²⁵ A. Cybal-Michalska, *Świat, w którym „kariera robi karierę” – o satysfakcji z kariery i poczuciu zawodowego sukcesu*, „Studia Edukacyjne”, 26, Adam Mickiewicz University Press, Poznań, 2013, 19-38.

w swojej koncepcji wskazał osiem wyznaczników, którymi są: profesjonalizm, zarządzanie, autonomia wraz z niezależnością, bezpieczeństwo i stabilność, kreatywność i przedsiębiorczość, idealizm, wyzwania oraz styl życia⁴²⁶.

Wynikające z wyznaczników orientacje zawodowe wskazują najbardziej prawdopodobne obszary osiągnięcia sukcesu z uwagi na potencjał jednostki, jej talenty oraz wymagania pracy⁴²⁷. Wyodrębnione wartości i kluczowe cele stanowią dla jednostki fundament procesu wyboru ścieżki zawodowej. Wśród wyróżnionych orientacji zawodowych E. Schein⁴²⁸ wskazał na:

- karierę specjalistyczną wynikającą z posiadanej wiedzy eksperckiej i kompetencji technicznych,
- karierę menedżerską powiązaną z mobilnością wzwyż względem szczebli zarządzania, charakterystyczną dla orientacji na przywództwo,
- karierę opartą na autonomii, w tym przypadku dodatkowo jednostka dąży do niezależności swojego stanowiska pracy,
- karierę zorientowaną na bezpieczeństwo, czyli pracę w stabilnym środowisku, unikając tym samym zmian,
- karierę opartą na przedsiębiorczości bazującą na twórczym wykorzystaniu własnego potencjału, często w ramach prowadzenia działalności gospodarczej,
- karierę zorientowaną na pomaganiu innym, czyli pracy wymagającej poświęcenia dla innych i polegającej na zaangażowaniu społecznym,
- karierę zorientowaną na wyzwania, praca polegająca na przeciwstawianiu się trudnościom, wymagająca akceptacji ryzyka i rywalizacji,
- karierę zintegrowanego stylu życia, która dąży do równowagi pomiędzy różnymi przestrzeniami życia jednostki⁴²⁹.

M. Driver z kolei zaprezentował koncepcję kariery (Career Concepts Model) opierającą się na zróżnicowanych, dominujących typach motywacji oraz stylach poznawczych charakterystycznych dla danej osoby⁴³⁰. Odmienne motywacje, różnice

⁴²⁶ M. Strykowska M., *Zawód — praca — kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji*, w: M. Strykowska, *Współczesne organizacje. Wyzwania i zagrożenia*, Poznań, 2002, 15—35.

⁴²⁷ J. Springer, E. Zdrojewski, *Kształtowanie kariery pracownika w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej”, 14, 2010.

⁴²⁸ E.H. Schein, *Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century*, „Academy of Management Perspectives”, 10, 1996, 80-88.

⁴²⁹ E. Krause, *O stałości versus zmienności kotwic kariery młodych dorosłych*, „Edukacja ustawiczna dorosłych”, 3, 2016.

⁴³⁰ L. Myszka-Strychalska, *Typy, wzory i modele karier w przestrzeni elastycznego rynku pracy*, „Problemy Profesjologii”, nr 1, 2018, 85-103.

w postrzeganiu, myśleniu czy też przetwarzaniu informacji kreują indywidualne postawy jednostki wobec kariery i jej oczekiwania wobec pracy zawodowej. M. Driver w swej koncepcji wyróżnił cztery typy karier kompatybilne z konkretną motywacją oraz stylem poznawczym. Są nimi: kariera stabilna, linearna, spiralna i zmienna. Kariera stabilna charakterystyczna jest dla osób, które w okresie swojej aktywności zawodowej skoncentrowane są na jednym zawodzie i konsekwentnie rozwijają kompetencje umożliwiające jego praktykowanie. W tej sytuacji dominującą potrzebą jest bezpieczeństwo, a styl poznawczy charakteryzuje się wysokim stopniem decyzyjności. W karierze linearnej główną motywacją pracownika jest potrzeba osiągnięć. Reprezentacyjnym stylem poznawczym jednostki jest styl hierarchiczny. Osoby takie skoncentrowane są na systematycznym doskonaleniu, dążą do mistrzostwa, a co za tym idzie interesuje je osiąganie kolejnych stopni zaszerzegowania w organizacji. Mobilność horyzontalna pełni priorytetową rolę w karierze spiralnej, podczas której pracownik zmienia we względnie trwałych odstępach czasu zawód lub obszar zawodowego zainteresowania. W tym przypadku potrzebie wzrostu towarzyszy integracyjny styl poznawczy. Jeśli jednak główną motywacją jest autonomia i niezależność, a jednostka prezentuje adaptacyjny styl poznawczy ścieżka zawodowa określana jest jako kariera zmienna. Związana ona jest z częstym redefiniowaniem roli zawodowej i zmianą środowiska pracy⁴³¹.

Zaprezentowane koncepcje kariery zawodowej pozwalają zrozumieć mechanizmy dokonywanych przez jednostkę wyborów zawodowych, zarówno w kontekście kształtu kariery, jej dynamiki, jak i konkretnego zawodu i podejmowanej pracy. Ponadto w każdym z modeli można wyróżnić źródła sukcesu pracownika i jego subiektywnego poczucia spełnienia. Istotne są także podkreślane w poszczególnych koncepcjach warunki i przesłanki świadczące o progresywnym charakterze kariery. Wielorakość wskazywanych przez autorów czynników determinujących przebieg ścieżki zawodowej dowodzi, iż kariera jest konstruktem niezwykle złożonym, podatnym na zmienność otoczenia, a także zależnym od unikatowego zestawu czynników indywidualnych.

⁴³¹ A. Pocztoński, A. Miś, P. Urban, *W górę - to jedyna droga. Poradnik rozwoju zawodowego dla studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, „Akademickie Centrum Kariery”, Karków 2013, str. 29.

3.3. Współczesna kariera zawodowa

Współczesne wzorce kariery zawodowej są rezultatem ewolucji tradycyjnego ujmowania kariery dokonującej się pod wpływem zmian społecznych i gospodarczych. Tradycyjna konceptualizacja oraz rozumienie kariery zawodowej i sukcesu ma swoje źródła w ideologii kapitalistycznej. Ówczesna gospodarka, w której dominowały organizacje biurokratyczne kreujące ścieżki awansu, narzucały jednostce optymalną z punktu widzenia organizacji trajektorię kariery. Przemieszczenia w zhierarchizowanej przestrzeni organizacyjnej odbywały się wertykalnie, a kolejne jej stopnie związane były z odpowiednią gratyfikacją. Wskaźnikami kariery w tej sytuacji były miary finansowe lub też kryteria związane z pozycją zawodową czy statusem. Zmiana ideologii i ery gospodarczej, implikująca rosnącą złożoność systemów i niepewność, nie pozwalała dłużej analizować zjawisk w przestrzeni zawodowej przez dotychczasową soczewkę tradycyjnego podejścia, zakotwiczonego w stabilnym i skostniałym porządku organizacyjnym.

Początkiem procesu ewolucji i zmiany paradygmatu kariery wg M. Forreta i S. Sullivana⁴³² było przewartościowanie dominujących celów pracowników. Nastawienie na wynagrodzenie i status społeczny uległo zmianie na rzecz celów związanych z rozwijaniem zainteresowań, które pozwalają łączyć role zawodowe i prywatne. Kolejną przesłanką było skupienie na szerszym zakresie kompetencji pozwalających pracować projektowo adaptując się do zmian obowiązków, stanowisk czy współpracowników. Trzecia determinanta związana jest ze zmianą w zakresie lojalności pracownika wobec pracodawcy na rzecz lojalności wobec zawodu czy ukierunkowanego rozwoju budującego portfolio doświadczeń zawodowych.

Charakterystyczne cechy współczesnego wzorca kariery, jakimi są mobilność pracowników i wsparcie poza organizacyjne wynikające z rozbudowanych sieci rozwojowych zmniejszają wpływ organizacji i pracodawcy na karierę pracowników. Tendencja ta powoduje, iż biurokratyczne organizacje ze sztywnymi regułami i zasadami pracy ustępują miejsca formom znacznie bardziej elastycznym i otwartym na potrzeby jednostek⁴³³. Organizacje nie występują już tylko w roli pracodawcy, lecz także

⁴³² M.L. Forret, S.E. Sullivan, *A balanced scorecard approach to networking: A guide to successfully navigating career changes*, "Organizational Dynamics", nr 3 (31), 2002, 245–258.

⁴³³ K.E. Weick, *Enactment and the boundaryless career: organizing as we work*, w: M. B. Arthur, D. M. Rousseau, *The boundaryless career*, Oxford University Press, New York, 1996, 40-57.

przestrzeni umożliwiającej właściwe gospodarowanie umiejętnościami jednostki i ich spożytkowanie w celu kreowania wartości.

Atrybutami nowego horyzontu kariery jest nieograniczoność, burzliwość i dynamiczność. Wraz z rosnącym znaczeniem krótkoterminowych form zatrudnienia opartych na kontraktach czy projektach, zatrudnienie, a co za tym idzie kariera zawodowa przybrała kształt mniej stabilny i przewidywalny. Podlega ona zmianom, między innymi także dostosowaniom ze względu na subtelne modyfikacje zachowań wynikające z kolejnych etapów życia, innych środowisk czy pełnionych ról w życiu prywatnym. S. Sullivan i L. Mainiero⁴³⁴ używają sformułowania kalejdoskop kariery, ponieważ za każdym razem ścieżka zawodowa płynnie przystosowywana jest do aktualnych aspektów życia jednostki, a podejmowane decyzje uwzględniające dostępne możliwości wpływają na wyniki i kształt kariery. Widocznym trendem odnośnie karier jest przybieranie przez nie cech takich jak otwartość, wysoki stopień zróżnicowania, mniejsze ustrukturyzowanie powiązane z zanikającą kontrolą ze strony pracodawcy⁴³⁵.

Współczesna kariera charakteryzuje się możliwością zaspokajania różnorodnych potrzeb pracowników wynikających z indywidualnego systemu wartości. Jedną z nich jest możliwość zachowania autentyczności oraz zgodność zachowań w wymiarze zawodowym i prywatnym. Zacieranie granic pomiędzy aspektami życia prywatnego, a funkcjonowaniem pracownika w organizacji determinuje wielokierunkowość obecnych sposobów realizacji kariery⁴³⁶. Dodatkowo kariera podlega prawom i warunkom definiowanym przez jednostkę, które odwołują się do indywidualnych wartości i wyborów życiowych. Jak wskazuje literatura postawa pracownika skoncentrowana na indywidualnych wartościach uwydatnia i prowadzi jednostkę do efektów i pozytywnych wyników w zakresie kariery⁴³⁷. Ogrywanie ról narzuconych przez otoczenie, pracodawcę nie pozwala właściwie rozwijać potencjał jednostki i realizować drogę najlepiej dopasowaną do jej możliwości.

⁴³⁴ S. Sullivan, L.A. Mainiero, *The Changing Nature of Gender Roles, Alpha/beta Careers and Work-life Issues: Theory-driven Implications for Human Resource Management*, "Career Development International", 12(3), 2007, 238-263.

⁴³⁵ Y. Baruch, *Transforming careers: from linear to multidirectional career paths Organizational and individual perspectives*, "Career Development International", 9(1), 2003.

⁴³⁶ I. Świętek-Barylska, *Transformacja kontraktu psychologicznego jako obraz zmian w relacjach pracownik-organizacja*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 218, 2011, 258-265.

⁴³⁷ B. Erdogan, T.N. Bauer, *Enhancing career benefits of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations*, "Personnel Psychology", 58(4), 2005, 859-891

Obecnie pracownicy charakteryzują się większą proaktywnością i zaangażowaniem wobec własnej kariery. Inicjatywa przez nich przejmowana występuje już na początkowym etapie kariery, podczas którego dokonywana jest analiza możliwości zawodowych, czego odzwierciedleniem jest opracowanie planu ścieżki zawodowej⁴³⁸. Współczesne kariery są rezultatem podejmowanych przez jednostkę wysiłków, starań i zaplanowanych działań. Z tego względu warto zwrócić uwagę na pełną odpowiedzialność i sprawstwo pracownika, który nie otrzymuje kariery czy konkretnej pozycji tylko dąży do obranych celów poprzez rozwój kapitału kompetencji. Przeciwna do tego jest postawa pracownika w tradycyjnym ujęciu kariery. W tym podejściu pracownik oddaje organizacji decyzyjność w zakresie kariery, jest bierny i oczekuje wskazówek, konkretnych schematów i gotowych rozwiązań⁴³⁹. Zmiana paradygmatu roli pracownika w organizacji spowodowała, że współcześnie nie tylko organizacja korzysta z kompetencji pracownika, ale również pracownik korzysta z organizacji i oferowanych przez nią możliwości rozwojowych, realizując dzięki nim cele i plan własnej kariery⁴⁴⁰.

Dokonywanie codziennych wyborów oraz zaangażowanie energii w podejmowanie inicjatyw, które wymagają refleksyjności i szerokiej wiedzy prowadzą do pełnej podmiotowości kariery zawodowej oraz możliwości samostanowienia na drodze urzeczywistniania wizji siebie. Podejmowanie decyzji oparte jest na dokonywaniu indywidualnego bilansu zysków i strat z punktu widzenia decydenta. E. Ginsburg⁴⁴¹ wskazuje, iż „proces kształtowania kariery jest otwarty, a jego celem jest znalezienie pracy dającej możliwie najwięcej satysfakcji”. Fundamentalne znaczenie proaktywności jednostki prowadzi do zbudowania związku przyczynowo skutkowego pomiędzy podejmowanymi działaniami a sukcesem zawodowym egzemplifikowanym rynkową wartością posiadanych kompetencji oraz satysfakcjonującą oceną osiągnięcia wyznaczonych wcześniej celów. Im pełniejsze zrealizowanie celów i urzeczywistnienie siebie, tym wyższy poziom zadowolenia wpływający ze spójności działań z potrzebami

⁴³⁸ M. DiRenzo, J.H. Greenhaus, C. Weer, *Relationship between protean career orientation and work-life balance: a resource perspective*, "Journal of Organizational Behavior", 36(4), 2015, 538-560.

⁴³⁹ A.D. Vos, N. Soens, *Protean attitude and career success: the mediating role of self-management*, "Journal of Vocational Behavior", 73, 2008, 449-456

⁴⁴⁰ R.E. Miles, Ch. Snow, *Twenty-First-Century Careers*, w: M.B. Arthur, D. Rousseau, *The Boundaryless Career*, Oxford University Press, New York, 1996.

⁴⁴¹ M. Szymański, *Ścieżki kariery studentów socjologii UAM*, Warszawa, 2010, 82

jednostki przejawiający się w odgrywanych rolach, subiektywnie uważanych za właściwe⁴⁴².

Rozpatrywanie kariery i dokonywanych wyborów zawodowych jako rezultatów indywidualnych zmiennych osobowościowych skutkuje wzrostem znaczenia wewnętrznych wskaźników satysfakcji jako subiektywnej oceny sukcesu. Wielowymiarowość konstruktów kariery prowadzi do implementacji subiektywnych miar jej egzemplifikacji takich jak zadowolenie, poczucie spełnienia, satysfakcja⁴⁴³. Nowe wymagania stawiane przed pracownikami, a także zwiększona odpowiedzialność jednostki względem właściwego planowania i zarządzania własną karierą na przestrzeni całego życia ma zatem swoje odzwierciedlenie w subiektywnym wymiarze jej przeżywania i wartościowania.

W wyniku nowego kontekstu relacji jednostki z pracodawcą⁴⁴⁴, a co za tym idzie z rynkiem pracy polegającym na znacznym rozluźnieniu i odformalizowaniu więzi, rośnie znaczenie zatrudnialności⁴⁴⁵. Jej poziom z kolei kompatybilny jest z indywidualną przewagą konkurencyjną. Zatrudnialność to wskaźnik atrakcyjności pracownika i jego zasobów oraz indywidualnie postrzegana siła wpływu w organizacji. W praktyce pojęcie to sprowadza się do zdolności znalezienia zatrudnienia, jego utrzymania lub kreowania pracy, związanej z inicjowaniem relacji i kontraktów zawodowych⁴⁴⁶. Warto również zwrócić uwagę, iż posiadane i rozwijane zasoby indywidualne nie są jedynym uwarunkowaniem zdolności zatrudnieniowej. Dodatkową determinantą są obiektywne czynniki rynkowe. Jednostka może tylko w pewnych zakresach je neutralizować poprzez własną elastyczność i umiejętność adaptacji. Miarą poziomu zatrudnialności jest akumulowany kapitał kariery w postaci kompetencji i doświadczeń. Zaprzeszczenie inwestycji w kapitał kariery, np. z uwagi na rozpoczęcie pracy, podpisanie

⁴⁴²W Patton, M. McMahon, *Career Development and Systems Theory. Connecting Theory and Practice*, Rotterdam, 2006, 63.

⁴⁴³ M. Piorunek, *Kariera według młodych, czyli nowy paradygmat kariery na dysonansowym rynku pracy* Studia Edukacyjne, 38, Poznań, 2016, 83-95.

⁴⁴⁴ I. Świątek-Barylska, *Zwinne zarządzanie zasobami ludzkimi w świetle badań eksperckich*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2, 2019.

⁴⁴⁵ S. Wiśniewska, *Zatrudnialność: pojęcie, wymiary, determinanty*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty”, 1(35), 2015, 11-24.

⁴⁴⁶ C.M. Van der Heijde, B.I.J.M. Van der Heijden, *A competence-based and multi-dimensional operationalization and measurement of employability*, “Human Resource Management”, 45(3), 2006, 449-476.

długoterminowego kontraktu z pracodawcą może zatem prowadzić do postępującego zaniku indywidualnej zdolności zatrudnieniowej⁴⁴⁷.

Antagonizm niektórych atrybutów tradycyjnego i nowego podejścia do kariery, co zaprezentowano w Tabeli 3.4., wskazuje na znaczącą zmianę i potrzebę przeformułowania dominującego sposobu myślenia w zakresie rozwoju zawodowego.

Tabela 3.4. Różnice pomiędzy tradycyjnym a współczesnym wzorcem kariery

Tradycyjny wzorzec kariery	Współczesny wzorzec kariery
<ul style="list-style-type: none"> • Trajektoria kariery określana i wyznaczana przez organizację, • Organizacyjnie zorientowana tożsamość pracownika, • Spełnianie wymogów narzuconych przez organizację, • Awans stanowi kluczową wartość kariery, • Przygotowanie zawodowe polega na formalnych programach kształcenia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trajektoria kariery kształtowana przez pracownika • Tożsamość pracownika zorientowana profesjonalnie, • Autonomiczne kierowanie karierą w celu zwiększania poziomu zatrudnialności, • Priorytetem kariery są niezależność i rozwój zawodowy, • Pracownik przygotowuje się do pełnionej roli zdobywając doświadczenie w toku pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Bohdziewicz, *Współczesne kariery zawodowe: od modelu biurokratycznego do przedsiębiorczego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4, 2010, 39-56.

Nowe podejście do rozwoju kariery opiera się na podmiotowości, sprawczości jednostki oraz jej relacji z otoczeniem⁴⁴⁸. Transakcyjny charakter wskazuje na samodzielność jednostki w procesie negocjowania kontraktów psychologicznych i określania trajektorii ról zawodowych wychodzących poza przestrzeń organizacyjną jednego pracodawcy. Specyfika kariery w nowej organizacji opiera się na następujących założeniach⁴⁴⁹:

- kariera rozumiana jest jako rozwój kwalifikacji w szerokim zakresie, począwszy od wiedzy i umiejętności specjalistycznych czy też technicznych, aż do kompetencji społecznych,
- odpowiedzialność i inicjatywa w zakresie rozwoju znajduje się po stronie pracownika,

⁴⁴⁷ A. Smolbik-Jęczmień, *Akumulacja kapitału kariery jako istotny czynnik warunkujący osiągnięcie sukcesu w kształtowaniu własnej kariery zawodowej*, „Journal of Management and Finance”, 14(2), 2016.

⁴⁴⁸E. Solarczyk-Ambrozik, *Nowe trendy w teoriach rozwoju karier – implikacje dla poradnictwa kariery*, „Studia Edukacyjne”, 35, 2015.

⁴⁴⁹A. Miś, *Kariera w organizacji przed i po przelomie wieków*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 607, 2002

- praca zyskała charakter globalny z nasilającym się wymiarem sieciowym, nadając pracownikom z jednej strony większe możliwości, a z drugiej wymagania i odpowiedzialność,
- od pracownika, ze względu na wysoki stopień zmienności otoczenia, wymagana jest elastyczność i umiejętność dopasowania do nowych wyzwań i zadań,
- analiza kariery tylko pod kątem wertykalnych przemieszczeń pracowników, ze względu na dużą płynność zespołów pracowniczych i ich projektowy charakter, jest niewystarczająca.

W literaturze można wyróżnić dwa dominujące wzorce współczesnych karier. Pierwszym z nich jest zaprezentowana przez D. Halla⁴⁵⁰ kariera proteańska (protean career) zwana także karierą proteuszową. Drugi wzorzec to kariera bez granic (boundaryless career) zaproponowana przez M. Arthura⁴⁵¹. Wzorce te są adekwatnym odwzorowaniem współczesnej kariery zawodowej⁴⁵², między innymi z uwagi na ich wysoki poziom adaptacyjności do zmian⁴⁵³ i orientację na nieustanny rozwój jednostki⁴⁵⁴.

Kariera proteańska opiera się na dwóch, głównych filarach. Pierwszym z nich jest wysoki stopień samodzielności pracownika w zakresie zarządzania własną karierą. Podmiotem zarządzającym kształtowanej kariery proteańskiej jest zatem jednostka, a nie organizacja⁴⁵⁵. Pracownik posiada pełną możliwość samodzielnego kierowania przebiegiem kariery, definiując tym samym indywidualne warunki sukcesu zawodowego⁴⁵⁶. W zarządzaniu własną karierą można wyróżnić komponent behawioralny, odnoszący się do zachowań inicjujących działania i aktywności jednostki oraz refleksyjny ukierunkowany na jasne zdefiniowanie osobistych celów i aspiracji zawodowych⁴⁵⁷ uznanych przez pracownika za najbardziej satysfakcjonujące. Realizujący ten wzorzec kariery człowiek ceni sobie swobodę, a nadrzędnym celem staje

⁴⁵⁰ D.T. Hall, *The protean career: A quarter-century journey*, "Journal of Vocational Behavior", 65(1), 2004, 1–13.

⁴⁵¹ M.B. Arthur, D.M. Rousseau, *Introduction: the boundaryless career as a new employment principle*, w: M.B. Arthur, D.M. Rousseau, *The Boundaryless Career*, Oxford Univ. Press, New York, 1996, 3-20.

⁴⁵² D.T. Hall, J.E. Moss, *The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt*, "Organizational Dynamics", 26(3), 1998, 22–37.

⁴⁵³ M. Gubler, J. Arnold, C. Coombs, *Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement*, "Journal of Organizational Behavior", 35, 2013, 23-40.

⁴⁵⁴ D.T. Hall, *The protean career: A quarter-century journey*, "Journal of Vocational Behavior", 65(1), 2004, 1–13.

⁴⁵⁵ D.T. Hall, *Careers in Organizations*, Scott, Foresman: Glenview, IL, 1976.

⁴⁵⁶ P.M. Valcour, J.J. Ladge, *Family and career path characteristics as predictors of women's career success outcomes*, "Journal of Vocational Behavior", 73(2), 2008, s. 300-309.

⁴⁵⁷ M.A.C.T. Kuijpers, B. Schyns, J. Scheerens, *Career competencies for career success*, "The Career Development Quarterly", 55, 2006, 168–178.

się samorealizacja i samorozwój. Silne zaangażowanie pracownika na każdym etapie kształtowania kariery powoduje, że sukces zawodowy przybiera charakter wewnętrzny i psychologiczny⁴⁵⁸.

Drugim filarem kariery proteańskiej jest zorientowanie na indywidualne wartości, które stanowią tym samym punkt odniesienia do kolejnych aspektów kariery⁴⁵⁹. Osobisty systemem wartości determinuje cele zawodowe i osobiste miary powodzenia. Wyznawane przez pracownika wartości odpowiadają za wybory zawodowe, a zatem także za kierunek kariery i tempo jej rozwoju⁴⁶⁰. W karierze proteańskiej w zamian za awans i wzrost wynagrodzenia drogowskazem staje się niezależność i rozwój, a celem sukces psychologiczny mający swoje odzwierciedlenie w poczuciu dumy i spełnienia⁴⁶¹. Organizacja poprzez wykonywane obowiązki zawodowe powiązane z pełnionymi rolami staje się przestrzenią, gdzie pracownik może wyrażać siebie i swoje wartości⁴⁶².

Pojęcie kariery proteańskiej jest mocno powiązane z poczuciem sprawczości jednostki, to natomiast pozwala jej zwiększyć prawdopodobieństwo osiągnięcia pozytywnych rezultatów. Proteańska postawa zawodowa pozwala jednostkom zwiększać poczucie satysfakcji z kariery oraz pogłębiać wgląd we własną karierę budując tym samym autentyczność i potęgując celowość podejmowanych działań rozwojowych. Z tego względu niezwykle istotnym działaniem z perspektywy organizacji jest nie tylko szkolenie pracowników w ramach zdobywania kompetencji samodzielnego zarządzania, ale przede wszystkim budowanie wśród pracowników proaktywnej postawy, zmobilizowanie ich do pewnej refleksji czy zachęcanie do podejmowania pełnej odpowiedzialności za własny rozwój⁴⁶³.

Drugim wzorcem współczesnego podejścia do kariery jest kariera bez granic, której głównym założeniem jest elastyczność pracownika i jego możliwości adaptacyjne. Przewiduje ona nie tylko zmianę organizacji i pracodawcy, ale także specjalności czy zawodu⁴⁶⁴. Kariera bezgraniczna odnosi się do predyspozycji i ciągu zawodowych

⁴⁵⁸ E.F. Cabrera, *Protean organizations: reshaping work and careers to retain female talent*, "Career Development International", 14(2), 2009, 186-201

⁴⁵⁹ J.P. Briscoe, D.T. Hall, R.L.F. Demuth, *Protean and boundaryless careers: an empirical exploration*, "Journal of Vocational Behavior", 69(1), 2006, s. 30-47.

⁴⁶⁰ D.T. Hall, *The Career Is Dead – Long Live the Career*, Jossey-Bass: San Francisco, 1996.

⁴⁶¹ D.T. Hall, *Protean Careers of the 21st Century*, „Academy of Management Executive”, 10(4), 1996.

⁴⁶² E.F. Cabrera, *Protean organizations: reshaping work and careers to retain female talent*, "Career Development International", 14(2), 2009, 186-201.

⁴⁶³ A. Vos, N. Soens, *Protean attitude and career success: The mediating role of self-management*, "Journal of Vocational Behavior", 73(3), 2008, 449-456.

⁴⁶⁴ P. Bohdziewicz, *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2008.

możliwości wychodzących poza pojedyncze miejsce zatrudnienia⁴⁶⁵. Charakterystyczna dla tego typu kariery bezgraniczność określana jest jako częstotliwość zmiany miejsca pracy, a także nieprzewidywalność czy niesekwencyjność działań⁴⁶⁶. Przeważającą preferencją jednostki jest chęć rozwoju w różnych zakresach, organizacjach i miejscach⁴⁶⁷. W tym przypadku zmiany w zawodowym życiu pracownika postrzegane są jako zaleta, ciekawość świata, pogoń za wiedzą czy nieustanne utrzymywanie potencjału w trybie gotowości.

Formami przekraczania granic są nie tylko przemieszczenia wewnątrz i międzyorganizacyjne, ale także wymiar społeczny w postaci zewnętrznych sieci powiązań i relacji. Pełnią one bardzo ważną rolę w karierze, ułatwiając jednostce funkcjonowanie, a przede wszystkim umiejętność dostrzegania szans i nowych możliwości. Ponadto kariera zyskująca miano bezgranicznej wiąże się z postawą wysoce mobilną zarówno w wymiarze fizycznym, jak i psychologicznym. Mobilność fizyczna odnosi się do pełnej akceptacji nowych warunków pracy, środowiska, stanowiska czy zmiany przestrzeni geograficznej. Z kolei mobilność psychologiczna odwołuje się do postaw jednostki, jej otwartości i preferencji⁴⁶⁸. Wymiar psychologiczny zawiera także przekraczanie barier zaistniałych w umyśle człowieka, w tym wychodzenie poza własną strefę komfortu.

Kariera bez granic nie opiera się na hierarchicznych zasadach czy wewnątrzorganizacyjnych regułach, na przykład dotyczących pionowych awansów. Cechą priorytetową kariery bez granic jest budowanie wartości rynkowej, stwarzanie możliwości w rozumieniu globalnym, a nie ograniczonych w obrębie stanowiska, działu czy organizacji. Poszczególnie podejmowanym przez pracownika inicjatywom zawodowym przypisuje się wysoce spersonalizowane miary powodzenia. W kontekście kariery bez granic subiektywna interpretacja osiągnięć jest głównym wskaźnikiem sukcesu⁴⁶⁹. Ponadto dla tego rodzaju kariery charakterystycznymi wskaźnikami jest:

⁴⁶⁵ R.J. DeFillippi, M.B. Arthur, *Boundaryless contexts and careers: a competency-based perspective*, w: M. B. Arthur, D. M. Rousseau, *The boundaryless career*, Oxford University Press, New York, 1996, 116-132.

⁴⁶⁶ D.C. Feldman, W.H. Ng, *Careers: Mobility, Embeddedness, and Success*, "Journal of Management June", 33(3), 2007.

⁴⁶⁷ S.E. Sullivan, M.B. Arthur, *The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility*, "Journal of Vocational Behavior", 69(1), 2006, 19-29.

⁴⁶⁸ Y. Baruch, *Career Development in Organisations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints*, "Human Resources Management Review", 16, 2006

⁴⁶⁹ P.A. Heslin, *Conceptualizing and evaluating career success*, "Journal of Organizational Behavior", 26, 2005, 113-136

doświadczany wzrost kompetencji czy odczuwany szacunek od innych⁴⁷⁰. Przejście od tradycyjnych rozwiązań zawodowych w kierunku modelu karier bez granic jest silnie zauważalne i nieuchronne, dlatego też jak podkreśla M. Verbruggen⁴⁷¹ przyjęcie tej perspektywy kariery do dalszych rozważań jest obecnie konieczne.

Dodatkowo badacze zajmujący się karierą zawodową w jej współczesnym rozumieniu zaprezentowali pewne bardziej szczegółowe typy karier wpisujące się we wzorce kariery proteuszowej czy bezgranicznej. L. Mainiero i S. Sullivan⁴⁷² opisali karierę kalejdoskopową (*kaleidoscope career*). Charakteryzuje się ona niezwłocznym przystosowywaniem priorytetów i zadań zawodowych względem nowych okoliczności, które reorganizują przebieg kariery⁴⁷³. Kariera kalejdoskopowa jest bardzo bliska modelom charakterystycznym dla karier zawodowych kobiet. Istnieje w niej wiele zmiennych, czynników wywierających wpływ na kształt kariery wynikających z codziennie podejmowanych wyborów. Model ten posiada trzy główne parametry wyznaczające ogólny zarys kariery i jej charakter. Pierwszym z nich jest autentyczność, czyli wysoki poziom wiarygodności i spójności podejmowanych działań z wyznawanymi wartościami. Drugi odnosi się do balansu i równowagi pomiędzy poszczególnymi wymiarami życia. Ostatnim są wyzwania, a dokładniej podejmowanie ambitnych zadań w celu kreowania wartości dodanej i kształtowania optymalnej ścieżki zawodowej⁴⁷⁴.

Kolejnym przykładem jest kariera niestandardowa określana także jako zindywidualizowana (*customized career*), której autorem jest M. Valcour⁴⁷⁵. Charakteryzuje się ona brakiem ustrukturyzowania i uporządkowania szczególnie w wymiarze rodzaju stosunku pracy, czasu pracy i usytuowania poszczególnych etapów pod kątem ich cykliczności. Preferowana jest pełna niezależność idąca w kierunku samozatrudnienia, uelastycznienie czasu pracy lub nawet jego zmniejszenie, a także dopuszcza się swego rodzaju opóźnienia podejmowania kolejnych etapów kariery lub

⁴⁷⁰ K.E. Weick, *Enactment and the boundaryless career: organizing as we work*, w: M. B. Arthur, D. M. Rousseau, *The boundaryless career*, Oxford University Press, New York, 1996, 40-57.

⁴⁷¹ M. Verbruggen, L. Sels, A. Forrier, *Unraveling the relationship between organizational career management and need for external career counselling*, „Journal of Vocational Behavior”, 71 (1), 2007, 69–83.

⁴⁷² L.A. Mainiero, S.E. Sullivan, *Kaleidoscope careers: an alternate explanation for the “opt-out” revolution*, „Academy of Management Perspectives” 19(1), 2005, 106–121.

⁴⁷³ J. Minta, *Oblicza współczesnych karier*, „Dyskurs Młodych Andragogów”, nr 15, 2014.

⁴⁷⁴ L.A. Mainiero, S. Sullivan, *Kaleidoscope Career: an Alternative Explanation for the Opt-out Revolution*, „Academy of Management Executive”, 19(1), 2005.

⁴⁷⁵ M. Valcour, L. Bailyn, M.A. Quijada, *Customized careers*. See Gunz & Peiperl, 2007, 188–210

zmienia się ich kolejność. Często przesłanką podążania takim wzorcem kariery jest chęć lepszego dopasowania przestrzeni zawodowej do osobistych norm i wartości⁴⁷⁶.

Aktualnie silnie wybrzmiewa również wzorzec opisany przez M. Peiperla i Y. Barucha⁴⁷⁷ w postaci kariery postkorporacyjnej (post-corporate career). Ten typ kariery rozwijany jest w małych organizacjach o nowoczesnych modelach biznesowych, po zakończeniu przez jednostkę stosunku pracy w dużych przedsiębiorstwach i korporacjach. Inną drogą rozwijania kariery postkorporacyjnej jest samozatrudnienie i budowanie własnego przedsiębiorstwa. Efektem realizacji tego typu kariery jest większa identyfikacja z zawodowymi wyzwaniami, niezależność i spójność z koncepcją siebie⁴⁷⁸.

Współcześnie kariera rozumiana jako zbiór zawodowych doświadczeń stawia jednostkę w roli menedżera kreowanej przez siebie ścieżki zawodowej. Dokonywane wybory i zmiany w przestrzeni zawodowej mają charakter indywidualny, będąc konsekwencją wyznawanych wartości, a w sytuacji świadomego procesu zarządzania rozwojem zawodowym, również zwizualizowanych celów, jakie jednostka chce osiągnąć. Aktualnie progresja kariery nie jest już tylko i wyłącznie rozumiana na gruncie hierarchicznym. Rozwój kariery wymaga szerszego ujęcia, co często powiązane jest z substytucyjnym określaniem celów zawodowych dopasowanych do czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Pracownik w aktualnym kontekście zawodowym wyróżnia się zatem nie tylko indywidualizmem, ale także wysokim stopniem świadomości, elastyczności i otwartością na ekspozycję różnorodności.

3.4. Wgląd w karierę jako świadomość własnego potencjału zawodowego

Realizacja współczesnego wzorca kariery i efektywne zarządzanie ścieżką zawodową warunkowane są zdolnością wglądu w karierę, czyli realistycznego postrzegania siebie w wymiarze zawodowym. Wgląd w karierę utożsamiany jest z pogłębioną świadomością posiadanego przez jednostkę potencjału oraz umiejętnością wyznaczania klarownych i realnych celów zawodowych⁴⁷⁹. Wgląd w karierę może być również interpretowany jako czynnik motywujący, wyznaczający kierunek działań

⁴⁷⁶ J.H. Greenhaus, G.A. Callanan, *Encyclopedia of Career Development*, Sage Publications, USA, 2006.

⁴⁷⁷ M. Peiperl, Y. Baruch, *Back to square zero: The post-corporate career*, „Organizational Dynamics” 25(4), 1997, 7-22.

⁴⁷⁸ M. Peiperl, Y. Baruch, *Back to Square Zero: The Post-corporate Career*, „Organization Dynamics”, 25(4), 1997.

⁴⁷⁹ T.D. Allen, E. Lentz, R. Day, *Career Success Outcomes Associated With Mentoring Others: A Comparison of Mentors and Nonmentors*, „Journal of Career Development”, 32(3), 2006, 272–285.

jednostki poprzez pobudzenie i zachęcenie do zaangażowania w poszczególne aktywności w ramach realizowanej kariery.

Pojęcie wglądu w karierę wywodzi się i ma swoje źródła w modelu motywacji do kariery M. Londona⁴⁸⁰. Model motywacji zaprezentowany przez autora powstał w procesie poszukiwania odpowiedzi na pytanie co stanowi główną motywację menedżerów. Po wnikliwej segregacji danych odnoszących się do zmiennych osobowościowych, potrzeb i zainteresowań autor skupił się na zbadaniu czynników motywacyjnych i sytuacyjnych oraz wzajemnych powiązań pomiędzy nimi. Procedura ta pozwoliła wyodrębnić pojęcia takie jak: wgląd w karierę (career insight), odporność zawodową (career resilience) oraz tożsamość zawodową (career identity). Każde z wymienionych pojęć zostało powiązane z pewnymi kompetencjami, które w modelu motywacji pełnią określoną funkcję. Tożsamość zawodowa pełni rolę kierunkowskazu, reprezentowana jest przez zakres indywidualnych aspiracji i stosunek jednostki względem pracy. Wgląd w karierę jako umiejętność realistycznego oceniania siebie w przestrzeni zawodowej stanowi bodziec nieustannego rozwoju i motywację do osiągnięcia wyznaczonych celów. Z kolei odporność zawodowa jest zbieżna z wytrwałością pracownika, scalając tym samym jego działania pod kątem zaplanowanych rezultatów⁴⁸¹.

Jak wskazuje literatura proaktywna postawa pracownika względem kształtowanej kariery zawodowej jest znacząco powiązana ze zdolnością wglądu w karierę⁴⁸². Konsekwencją wglądu w karierę jest rzetelnie dokonywana ocena dotycząca siebie jako realizatora kariery zawodowej. Warto podkreślić, iż realistyczne postrzeganie własnej osoby jest wynikiem szerszej rozumianego wglądu w siebie. Zawężając jednak kontekst postrzegania do sfery zawodowej wykorzystywana jest samoświadomość w nieco węższym zakresie, będącej efektem wglądu w karierę. Samoświadomość jak podkreśla R. Ziemska jest swego rodzaju poznaniem samego siebie⁴⁸³, świadomością własnej osoby i własnych możliwości. Z kolei według D. Supera samoświadomość to sposób,

⁴⁸⁰ M. London, *Toward a theory of career motivation*, "The Academy of Management Review", 8(4), 1983, 620–630.

⁴⁸¹ M. London, R.A. Noe, *London's career motivation theory: An update on measurement and research*, "Journal of Career Assessment", 5(1), 1997, 61–80.

⁴⁸² P. M. Nimmi, K.A. Zakkariya, R. Nezzin, *Insight to Impact: The Effect of Protean Career Attitude on Employability Perceptions of IT Professionals*, "Colombo Business Journal", 11(1), 2020, 1–23.

⁴⁸³ R. Ziemska, *Samoświadomość i Samowiedza*, „Przewodnik Po Filozofii Umysłu”, 2012.

w jakim jednostka postrzega siebie. Według autora wdrażanie w życie wizji siebie wynikającej z samoświadomości jest realizacją kariery⁴⁸⁴.

D. Blustein⁴⁸⁵ wskazując na pewne wymiary samoświadomości poszukiwał powiązanych z nimi obszarów ludzkiego zachowania. Według autora stabilność i klarowność koncepcji siebie oraz dostęp do samowiedzy wpływa na sposób, w jakim jednostka kieruje swoją uwagę w sytuacjach społecznych, a także jak dokładnie własną tożsamość charakteryzuje i lokalizuje. F. Yammarino i L. Atwater⁴⁸⁶ podkreślają, że trafne postrzeganie siebie powiązane jest z lepszymi wynikami w karierze. J. Arnold i A. Masterson⁴⁸⁷ postawili hipotezę, iż eksploracja własnej tożsamości wywołuje wzrost pewności siebie co prowadzić może do większej otwartości i gotowości do podejmowania śmiałych decyzji zawodowych. P. Roborgh i B. Stacy⁴⁸⁸ wskazali natomiast, że indywidualnie percepowane samopoczucie jest oceniane lepiej w grupie osób, które podjęły radykalne i odważne zmiany w swojej karierze.

Wysoki poziom świadomości jednostki wpływa na jasne określanie preferencji i efektywne planowanie przyszłych działań. W konsekwencji przekłada się to na umiejętność integrowania przestrzeni zawodowej i prywatnej, utrzymując odpowiedni balans między nimi. Według J. Akkermans i M. Tims⁴⁸⁹ rozwinięte kompetencje zawodowe, wiedza odnośnie wewnętrznych i zewnętrznych ograniczeń oraz intencjonalna nad nimi refleksja są w stanie łagodzić konflikt na linii dom praca, ale także powodować, iż doświadczenia jednej roli wzbogacają wyniki drugiej. Racjonalne kierowanie własnym rozwojem uwzględniające uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne pomaga w optymalnym alokowaniu energii i zasobów pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym. Głębokie zrozumienie własnych wartości, źródeł spełnienia i szczęścia pozwala pracownikowi podążać własną drogą rozwoju zawodowego

⁴⁸⁴ D.E. Super, (1984). *Career and life development*, w: D. Brown, L. Brooks, *Career choice and development*, Jossey-Bass, San Francisco, 1984,192-234.

⁴⁸⁵ D.L. Blustein, *The role of work in psychological health and well-being: A conceptual, historical, and public policy perspective*, "American Psychologist", 63, 2008, 228 –240.

⁴⁸⁶ F.J. Yammarino, L.E. Atwater, *Do managers see themselves as others see them? Implications of self-other rating agreement for human resources management*, "Organizational Dynamics", 25(4), 1997, 35–44.

⁴⁸⁷ J.M. Arnold, A. Masterson, *Self-concept certainty, career exploration, and readiness for career decision-making amongst undergraduate students*, "British Journal of Guidance and Counselling", 15, 1987, 92-96.

⁴⁸⁸ P. Roborgh, B.G. Stacey, *Happiness and radical career change among New Zealanders*, "The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied", 121(5), 1987, 501–514.

⁴⁸⁹ J. Akkermans, M. Tims, *Crafting your Career: How Career Competencies Relate to Career Success via Job Crafting*, "Applied Psychology", 2017, 66 (1), 168–195.

i osobistego nieobarczoną społecznymi oczekiwaniami, schematami czy wywieraną presją środowiska.

Definiowanie własnych potrzeb w wyniku wglądu w siebie i karierę umożliwia dokonywanie właściwych wyborów zarówno prywatnych, jak i zawodowych. Wgląd w karierę pozwala zcentralizować rozproszone aspiracje i potrzeby jednostki, wytworzyć pomiędzy nimi sieć powiązań i zależności ułatwiając tym samym ich osiągnięcie. Biorąc pod uwagę, iż ludzie różnią się między sobą wartościami i potrzebami, nie zaskakuje fakt odmiennego definiowania sukcesu czy zawodowych osiągnięć warunkujących poczucie realizacji i spełnienia. Zdarzają się jednak sytuacje, w których jednostka nie traktuje priorytetowo swojej odrębności i unikatowości, w zamian za to w dokonywanych wyborach zawodowych kieruje się tym czego oczekują od niej inni, co za tym idzie próbuje wpisać się w ich kanon bazowych preferencji i zadowalających rezultatów. Osoby takie pomimo osiągnięcia sukcesu w pewnym wymiarze nie odczuwają satysfakcji zawodowej. Kluczowym, ale brakującym elementem kariery, który przyczynił się do opisanego efektu jest wgląd w siebie i własną karierę. Pomimo niejednokrotnie proaktywnej postawy czy podejmowanych działań rozwojowych i skutecznej realizacji celów pracownicy nie mają solidnej wiedzy o sobie samych, a tym samym realizują obcą koncepcję sukcesu, niedopasowaną do indywidualnych wartości.

Realistyczne postrzeganie siebie jest silnie związane ze znajomością własnych zalet i ograniczeń. Ich świadomość przejawia się w większej adaptowalności i celowości podejmowanych projektów⁴⁹⁰. Ponadto wiedza dotycząca posiadanego potencjału i luk kompetencyjnych zwiększa efektywność uczenia się i maksymalizuje jego efekty za sprawą precyzyjnie dobieranych kierunków zawodowej progresji. W procesie dokonywania świadomego rozwoju istotne jest także rozpoznanie przyjmowanych postaw wobec otoczenia, dominujących cech i emocji oraz ich weryfikacja. Działania te pozwalają zrozumieć siebie i krystalizujące się na każdym etapie życia potrzeby, co stanowi podstawę realizowanej wizji siebie.

Proces uświadamiania sobie swoich możliwości, ograniczeń, konsekwencji dokonywanych wyborów jest fundamentem i wiedzą wyjściową formułowanych celów oraz planowanych, kolejnych kroków zawodowych⁴⁹¹. Intencjonalne kształtowanie przez pracownika przebiegu kariery zawodowej uwarunkowane jest określeniem odpowiednich

⁴⁹⁰ D.T. Hall, *Protean careers of the 21st century*, "Academy of Management Perspectives", 10(4), 1996, 8–16.

⁴⁹¹ D.T. Hall, *Career Development in Organizations*, Jossey-Bass Inc. San Francisco – Londyn, 1986.

celów i posiadaną wiedzą dotyczącą możliwości ich osiągnięcia. W przypadku zarządzania karierą jasne zdefiniowanie i aktualizowanie celów zawodowych zwiększa efektywność podejmowanych działań zmierzających do osiągnięcia postępów w karierze. Pracownik za sprawą umiejętnego wejrzenia w głąb siebie i swoich aspiracji projektuje cele rozwojowe zarówno krótko, jak i długoterminowe⁴⁹². Racjonalizm zarówno w procesie planowania, jak i realizowania kariery prowadzi jednostkę do rozwoju i pełnego wykorzystania indywidualnego potencjału.

Dodatkowo warto zwrócić uwagę na istotny wpływ samoświadomości i realistycznie konstruowanego planu kariery na wymiar społeczny i budowane przez pracownika relacje. Wykonane we Włoszech badanie podłużne⁴⁹³, którego głównym celem była identyfikacja związku pomiędzy kapitałem społecznym, a wglądem w karierę oraz umiejętnością zarządzania własną karierą pozwoliły nakreślić implikacje powiązane ze wzrostem przedsiębiorczości i zatrudnialności jednostki. Wgląd w karierę pośredniczy w zależności pomiędzy posiadaną siecią społeczną, a zarządzaniem własną karierą. W rzeczywistości samoświadomość i orientacja na realistyczne cele przyczynia się do efektywniejszego korzystania z posiadanych relacji i kontaktów. M. Usman i in.⁴⁹⁴ wskazali, iż umiejętność nawiązywania kontaktów przez pracowników naukowych pozytywnie wpływa na subiektywny sukces zawodowy, a wgląd w karierę jest znaczącym, dodatnim moderatorem tej zależności. Rozwinięta zdolność tworzenia sieci i efektywnie prowadzony networking przy równocześnie wyższym poziomie samoświadomości prowadzi do lepszych rezultatów kariery z perspektywy subiektywnej oceny jednostki.

Wgląd w karierę jest mocno akcentowany we współczesnym modelu kariery proteuszowej, której fundamentem jest odpowiedzialność za dokonywane wybory zawodowe i samodzielność w koordynowaniu rozwoju kariery. Samozarządzanie karierą wymaga pełnej wiedzy dotyczącej własnego potencjału, a także umiejętności planowania indywidualnego rozwoju zawodowego. Ustalanie osiągalnych, ambitnych i adekwatnych celów zawodowych jest wynikiem realistycznego wejrzenia w głąb siebie. Można zatem

⁴⁹²G. Łukasiewicz, *Teoretyczne aspekty kariery zawodowej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 642, 2004.

⁴⁹³ G. Secundo, E. De Carlo, A. Madaro, G. Maruccio, F. Signore, E. Ingusci, *The Impact of Career Insight in the Relation with Social Networks and Career Self-Management: Preliminary Evidences from the Italian Contamination Lab*, Sustainability, MDPI, “Open Access Journal”, 11(21), 2019, 1-20.

⁴⁹⁴ M. Usman, F. Fan, M. Anwar ul Haq, S. Hussain, *Networking Ability and Subjective Career Success: Moderating Role of Career Insight*, “European Journal of Business and Management”, 8(3), 2016, 149-153.

wnioskować, iż wgląd w karierę jest istotnie powiązany z osiąganym sukcesem zawodowym i efektywnością realizowanej kariery w jej współczesnym rozumieniu. W badaniach prowadzonych przez A. De Vos i N. Soens⁴⁹⁵ okazało się, iż wgląd w karierę jest istotnym mediatorem w zależności pomiędzy postawą proteańską, a sukcesem zawodowym. P. Nimmi, K. Zakkariya i R. Nezrin⁴⁹⁶ wskazali także na częściową rolę pośredniczącą wglądu w karierę pomiędzy postawą proteańską, a postrzeganą wewnętrzną i zewnętrzną zatrudnialnością.

W tradycyjnym modelu kariery ze stabilną identyfikacją zawodową oraz systematycznie rozwijanymi umiejętnościami za sprawą nowych, lecz przewidywalnych obowiązków, wgląd w karierę może być traktowany jako jednorazowa ocena siebie i posiadanego potencjału. Jednostka w momencie dokonywania świadomego wyboru zawodu, a co za tym idzie własnej przyszłości, weryfikowała swoje preferencje i starała się znaleźć najbardziej optymalne rozwiązanie dopasowane także do warunków środowiska pracy. Aktualnie, z uwagi na projektowy i sieciowy charakter pracy oraz nowe modele karier, wymagające elastyczności i nieustannego inwestowania w kapitał kompetencji, wgląd w karierę jest procesem cyklicznym oraz odnawialną zdolnością każdego pracownika.

We współcześnie realizowanych wzorcach kariery uaktualnianie świadomości posiadanych zasobów, jak i możliwości ich wykorzystania pretenduje do kluczowej kompetencji mobilnego pracownika o wysokim poziomie dojrzałości do kariery. Zarządzanie własną karierą wymaga podejmowania indywidualnych działań, ale także dodatkowych kompetencji, w tym większej uważności, refleksyjności czy samoświadomości. Rozpoczynając drogę zawodową, ale także realizując kolejne jej etapy jednostka powinna posiadać określoną wizję siebie, świadomość posiadanych zasobów, co może pozwolić jej prognozować przyszłe konsekwencje podejmowanych decyzji. Ponadto sprawne funkcjonowanie w nieustannie zmieniającej się rzeczywistości możliwe jest dzięki permanentnym inwestycjom w posiadany kapitał w celu jego aktualizacji i rozwoju. Przetrwanie i celowe działanie w turbulentnym środowisku zawodowym wymaga od pracowników umiejętności zarządzania zmianą uwzględniając siebie, swoje plany i ekonomiczny rachunek efektywności podejmowanych działań ku

⁴⁹⁵ A. De Vos, N. Soens, *Protean attitude and career success: The mediating role of self-management*, "Journal of Vocational Behavior", 73(3), 2008, 449–456.

⁴⁹⁶ P.M. Nimmi, K.A. Zakkariya, R. Nezrin, *Insight to impact: The effect of protean career attitude on employability perceptions of IT professionals*, "Colombo Business Journal", 11(1), 2020, 1-23.

rozwojowi kapitału kariery. Postawa reaktywna lub opóźniona odpowiedź na zmianę musi ustąpić miejsca postawie proaktywnej i niemalże inicjującej nowe możliwości oraz pozytywne przekształcenia. Odpowiednie koordynowanie rozwoju zawodowego z kolei jest możliwe dzięki świadomości siebie, posiadanego potencjału i indywidualnych potrzeb.

4. Wymiary progresji kariery menedżerskiej

Dokonywany przez pracowników wybór w zakresie zawodu czy ścieżki rozwoju coraz częściej podyktowany jest ich indywidualnymi preferencjami, posiadanym potencjałem lub osobistymi zainteresowaniami. Taka postawa zawodowa, a w konsekwencji realizowana strategia kariery wydaje się być odpowiedzią na udzielaną już przez Konfucjusza radę: „Wybierz pracę, którą kochasz i nie przepracujesz ani jednego dnia więcej w Twoim życiu”. Kariera zawodowa zatem uwzględniająca pasje jednostki może sama w sobie stanowić źródło wewnętrznej motywacji i spełnienia, intensyfikując tym samym rozwój i osiągnięty przez jednostkę sukces. Z kolei indywidualna percepcja sukcesu i efektów realizowanej kariery związana jest zarówno z uczuciami wobec pracy i stopniem, w jakim jednostka lubi wykonywane przez nią obowiązki, jak i aspektem poznawczym, czyli świadomym wartościowaniem własnych osiągnięć zawodowych⁴⁹⁷.

Coraz częściej ewaluacja kariery zawodowej opiera się nie tylko na jej obiektywnych atrybutach, takich jak: zajmowane stanowisko, status czy wysokość wynagrodzenia. Aktualnie kariera przyjmuje wymiar idiosynkratyczny, powiązany z indywidualną koncepcją siebie i unikatowym dla każdego pracownika zestawem wartości. Dominującą potrzebą współczesnego pracownika jest zatem poczucie zadowolenia i dumy. Pozytywne emocje są z kolei wyzwane w wyniku realizacji indywidualnych celów zawodowych. Ich przykładem mogą być cele finansowe, dążenie do władzy, wszechstronna bądź specjalistyczna wiedza, chęć pomocy i bycia potrzebnym, autorytet, szacunek i wiele innych. Zastosowanie subiektywnych miar rozwoju kariery, które powiązane są z osobistą perspektywą doświadczeń, w obecnym, silnie zindywidualizowanym i podmiotowym podejściu do kariery, staje się zasadne i niezwykle potrzebne.

Menedżerska ścieżka zawodowa łączy charakterystyczne cechy zarówno tradycyjnego, jak i współczesnego wzorca kariery. Z jednej strony jej progresywny charakter w dużej mierze zdeterminowany jest hierarchiczną mobilnością w organizacji, co często implikuje także wzrost wynagrodzenia, zwiększenie zakresu decyzyjności i rozpiętości zarządzania. Z drugiej jednak strony odpowiedzialność w zakresie

⁴⁹⁷ A. Zalewska, *Skala Satysfakcji z Pracy – Pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Psychologica”, 7, 2003, 49-59.

realizowanej kariery zawodowej ciąży na pracowniku. Samodzielność zatem stanowi atrybut menedżera, nie tylko w zakresie dokonywanych wyborów odnośnie funkcjonowania organizacji i podległych pracowników, ale także efektywnego zarządzania sobą i swoją karierą. Ponadto wynagrodzenie za pełnienie roli kierowniczej w dużej mierze pozwala menedżerom z łatwością zaspokajać indywidualne potrzeby niższego rzędu. Z tego względu koncentrują się oni przede wszystkim na realizacji potrzeb takich jak uznanie i samorealizacja. Dominująca rola potrzeb wyższego rzędu jest istotną przesłanką do oceny kariery menedżerskiej przez pryzmat subiektywnej ewaluacji osiągnięć i realizowanych celów zawodowych.

Postępujące w otoczeniu zmiany w wymiarze społecznym, gospodarczym i ekonomicznym implikują nowy zestaw wymagań wobec współczesnych menedżerów. Wpływają one także na charakter codziennej pracy menedżera oraz wdrażanej przez niego długofalowej strategii rozwoju. Z tego względu istotna wydaje się analiza karier menedżerskich i ocena ich progresywnego charakteru w aktualnym i podmiotowym ujęciu ścieżki zawodowej. Tematyka ta została poruszona w rozdziale czwartym dysertacji, w którym wyróżniono cztery części. W części pierwszej zaprezentowano rozważania dotyczące progresji karier menedżerskich. W części drugiej scharakteryzowano pojęcie satysfakcji z kariery oraz przedstawiono argumenty świadczące o adekwatności jej wyboru jako miary zawodowej progresji. Część trzecia natomiast poświęcona jest wyznacznikom satysfakcji z postępów w karierze menedżerskiej. Uwzględniona została satysfakcja z osiągnięcia szczegółowych celów zawodowych związanych z wynagrodzeniem, awansem i pozyskanymi umiejętnościami oraz satysfakcja z przebiegu kariery, ocenianej na podstawie satysfakcji z realizacji ogólnych celów kariery oraz poczucia sukcesu. Z kolei w czwartej części rozdziału zaprezentowano specyfikę kariery menedżerskiej kobiet, eksponując jej właściwości oraz determinanty i katalizatory rozwoju zawodowego.

4.1. Istota i fazy rozwoju karier menedżerskich

Kariera menedżerska jest bezpośrednio powiązana z realizacją funkcji zarządzania. Rozwój menedżera, a zatem realizowana przez niego kariera o charakterze progresywnym jest dodatnio skorelowana z sukcesem organizacji, z którą dany menedżer

jest związany⁴⁹⁸. Z tego względu rola menedżera w przedsiębiorstwie jest kluczowa⁴⁹⁹. Jak wskazuje literatura menedżer to osoba zarządzająca organizacją lub pewną jej częścią⁵⁰⁰. P. Drucker⁵⁰¹ podkreśla, iż atrybutem menedżera jest zarządzanie pracą innych osób oraz pełnienie nad nimi zwierzchnictwa. Podobnie pojęcie menedżera charakteryzowane jest przez R. Griffina⁵⁰². Według autora menedżer to osoba, która sprawnie realizuje zadania związane z zasobami organizacji z zamiarem osiągnięcia zaplanowanych celów. Ponadto menedżerami często zostają ludzie charakteryzujący się wysokim poziomem motywacji nastawionej na realizację i rozwój kariery zawodowej⁵⁰³.

Analiza przebiegu menedżerskiej ścieżki zawodowej może obejmować okres przed objęciem stanowiska menedżerskiego lub bezpośrednio czas funkcjonowania w sferze zarządzania. Pierwsze podejście koncentruje się na czynnikach zarówno organizacyjnych, jak i osobowych sprzyjających osiągnięciu celu zawodowego. W tym okresie niezbędne jest właściwe zidentyfikowanie wymaganych działań, wiedzy i umiejętności umożliwiających objęcie stanowiska menedżerskiego w przyszłości. Czas ten obejmuje okres nauki, przygotowania i zdobywania doświadczenia, aż do czasu podjęcia pierwszego stanowiska kierowniczego. Drugie podejście koncentruje się na wycinku kariery, który dotyczy pełnienia roli menedżera oraz na analizie przebiegu kariery, jej dynamiki i prezentowanego stylu przywództwa. Przebieg kariery w tym okresie może być związany z intensywnym rozwojem poziomym lub też ukierunkowanym dążeniem do objęcia stanowisk w sferze naczelnego kierownictwa i zarządu.

Analiza kariery menedżerskiej może również przedstawiać bardziej kompleksowe podejście łącząc dwa powyższe. W tym przypadku faza przygotowawcza traktowana jest jako determinanta i źródło sukcesu. Z kolei w zasadniczej fazie kariery poddaje się weryfikacji okres praktycznej realizacji funkcji zarządzania. Dzięki temu możliwa jest

⁴⁹⁸ A. Miś, *Wzorce karier menedżerów*, w: T. Borkowski, A. Marcinkowski, A. Urbaniec, *Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI wieku*, Księgarnia Akademicka, Karków 2001.

⁴⁹⁹ S. Lachiewicz, A. Walecka, *Role i kompetencje menedżerskie*, w: A. Zakrzewska- -Bielawska, *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2012.

⁵⁰⁰ U. Ornatowicz, *Menedżer XXI wieku. Definicja, identyfikacja, edukacja*, Wydawnictwo SGH, Warszawa, 2008.

⁵⁰¹ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo Akademi Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 1994.

⁵⁰² R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1996.

⁵⁰³ W. Dymarczyk, *Temporalne i przestrzenne dylematy karier menedżerów i przedsiębiorców. Rekonstrukcja praktyk neutralizacyjnych*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, 16(1), 2020, 144–16.

interpretacja kariery przy równoczesnym uwzględnieniu różnorodnych grup czynników wpływających na rozwój kariery menedżerskiej⁵⁰⁴.

Przebieg kariery przed objęciem pierwszego stanowiska menedżerskiego jest stosunkowo uniwersalny. Przyjmowane przez pracowników strategie rozwoju realizowane są w oparciu o indywidualny potencjał, zainteresowania, styl poznawczy i warunki otoczenia. Jak wskazuje A. Miś⁵⁰⁵ we wstępnej fazie kariery każdy z pracowników jest potencjalnym menedżerem. Z tego względu faza ta polega na przechodzeniu w organizacji szeregu poziomów zaawansowania, dokonywaniu sukcesywnych postępów i obejmowaniu nowych ról. Pierwsza faza kariery w ramach organizacji związana jest z pewnym stopniem uzależnienia od innych i intensywnym uczeniem. W dalszej kolejności jednostka staje się niezależnym pracownikiem, który inwestuje w rozwój w wybranym obszarze specjalizacji. Dopiero zdobycie odpowiedniej wiedzy i doświadczenia pozwala przejść do fazy kariery, w której pracownik podejmuje odpowiedzialność za innych i organizację.

Z kolei S. Keller⁵⁰⁶ analizując okres poprzedzający objęcie stanowiska menedżerskiego wyróżnił specyficzne typy kariery menedżerskiej ze względu na sposób, jaki doprowadził jednostkę do pełnionej przez nią funkcji kierowniczej. Pierwszy typ to kariera o własnych siłach (self-made-man), drugą określił jako rodzinną, a zatem opartą na protekcji i relacjach rodzinnych. Kolejnym typem jest menedżerska kariera ekspercka, oznaczająca, że jednostce powierzono wysokie stanowisko w efekcie posiadanych przez nią wysokich kwalifikacji i specjalistycznej wiedzy. Ostatnim typem jest kariera biurokratyczna, w ramach której pracownik przechodzi powolny proces sukcesji w organizacji od stanowisk najniższych, aż do kierowniczych na wytyczonych odgórnie zasadach awansowania.

Rozpatrywanie kariery menedżerskiej z perspektywy okresu realizacji funkcji kierowniczych w przeważającej mierze koncentruje się na analizie organizacyjnej mobilności pracownika. Awans zawodowy szczególnie w karierze menedżerskiej traktowany jest jako główny czynnik sprawczy rozwoju i sukcesu, stanowiąc tym samym wyznacznik ścieżek zawodowych menedżerów. Ilość awansów, ich dynamika czy

⁵⁰⁴ S. Lachiewicz, M. Matejum, *Studia przypadków karier menedżerskich absolwentów Politechniki Łódzkiej*, w: I. Staniec, *Kształcenie menedżerów na uczelni technicznej*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej - seria Monografie, Łódź 2010, 81-107.

⁵⁰⁵ A. Miś, *Wzorce karier menedżerów*, w: T. Borkowski, A. Marcinkowski, A. Urbaniec, *Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI wieku*, Księgarnia Akademicka, Karków 2001.

⁵⁰⁶ S.J. Keller, *The social origin and career lines of three generation of American business leaders*, Columbia University, 1953.

osiągnięty poziom w hierarchii organizacyjnej jest odzwierciedleniem efektywności menedżera, a dodatkowo pozwala wyróżnić realizowane strategie rozwoju kariery menedżerskiej.

W typologii karier menedżerskich istotne wydaje się zatem uwzględnienie realizowanego przez pracownika etapu związanego z pełnieniem funkcji kierowniczych. Rozróżnienie to nawiązuje do zajmowanego przez jednostkę szczebla zarządzania oraz związanego z nim charakteru pracy. Co więcej, etap rozwoju menedżera koresponduje z awansami i odpowiedzialnością, jaką dzięki nim poszerza. W Tabeli 4.1. zostały zaprezentowane typy karier menedżerskich, wyróżnionych przez T. Listwana⁵⁰⁷, uwzględniające etapy rozwoju menedżera i przebieg jego ścieżki zawodowej.

Tabela 4.1. Typy karier menedżerskich

Początkująca kariera menedżerska	Związana z wczesnym etapem kariery menedżerskiej, w trakcie której dokonywana jest analiza możliwych sposobów realizacji wyznaczonych celów, wybór obszarów specjalizacji oraz doskonalenie kompetencji menedżerskich.
Wzrostowa kariera menedżerska	Charakterystyczna dla menedżerów, którzy w dynamiczny sposób rozwijają potencjał kierowniczy, zwiększają zakres i rozpiętość zarządzania poprzez awanse i osiągnięte sukcesy w zakresie kierowania pracownikami, jak i jednostkami organizacyjnymi.
Ustabilizowana kariera menedżerska	Typowa dla menedżerów, którzy skoncentrowani są na utrzymaniu osiągniętej pozycji w organizacji. Zajmowane przez nich stanowisko wyróżnia się często prestiżem i szerokim zakresem decyzyjnym.
Dojrzała kariera menedżerska	Kariera charakterystyczna dla schyłkowego etapu zawodowej drogi kierownika, który dzięki bogatemu doświadczeniu oraz wiedzy, pełni rolę doradcy, wzorca do naśladowania i mentora, przygotowując tym samym młodsze pokolenie do objęcia stanowisk kierowniczych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo Mimex, Wrocław 1993

R. Griffin⁵⁰⁸ uwzględniając szczeble zarządzania, w tym najwyższy, średni i podstawowy, wskazał pewne cechy charakterystyczne menedżerów na poszczególnych poziomach zarządzania organizacji. Menedżerowie najwyższego szczebla mogą zajmować stanowisko prezesa, wiceprezesa czy dyrektora. Są oni odpowiedzialni za strategię organizacji, cele oraz bieżącą politykę operacyjną. W codziennej pracy

⁵⁰⁷ T. Listwan, *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo Mimex, Wrocław 1993.

⁵⁰⁸ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2000.

podejmują decyzje dotyczące funkcjonowania organizacji oraz pełnią funkcję reprezentacyjną. Menedżerowie średniego szczebla koordynują działaniami pracowników, które zmierzają do realizacji operacyjnych celów przedsiębiorstwa. Dodatkowo nadzorują także pracę kierowników niższego szczebla. W obrębie tego poziomu zarządzania wyróżnić można stanowiska takie jak: dyrektor wydziału, kierownik zakładu lub zespołu. Menedżerowie najniższego szczebla pełnią dozór nad pracownikami wykonawczymi i wydają polecenia związane z działaniami taktycznymi wynikającymi z przyjętej polityki organizacji. Przykładem stanowisk w obrębie najniższego szczebla zarządzania może być brygadzysta, mistrz, kierownik biura.

Warto także wskazać podkreślane w literaturze wymiary kariery menedżerskiej determinujące jej heterogeniczność. Przykładem zmiennych, pod kątem których analizowana jest kariera menedżerska są zmienne demograficzne oraz czynniki związane z kapitałem ludzkim⁵⁰⁹. Wymiar demograficzny ma swoje odzwierciedlenie w badaniach, których rezultatem jest wskazanie mniejszej liczebności pewnych grup społecznych na stanowiskach kierowniczych. Istotnym czynnikiem różnicującym jest płeć lub rasa. Analiza menedżerów ze względu na płeć wykazuje, iż mniejszą reprezentację stanowią kobiety, natomiast przy uwzględnieniu pochodzenia i rasy, mniejszości narodowe⁵¹⁰. Kapitał ludzki odnosi się do indywidualnych czynników, w ramach których istotne są kwalifikacje, uzdolnienia, ambicje, kompetencje miękkie oraz zdobyte wcześniej doświadczenie. Kapitał ludzki, czyli zakumulowana wartość pracownika wykorzystywana jest jako determinanta sukcesu menedżera i poziomu jego zatrudnialności.

W przypadku kariery menedżerskiej szczególnie istotne jest posiadane przez jednostkę doświadczenie zawodowe. Realizacja kariery menedżerskiej wymaga nie tylko pozyskania technicznych umiejętności i wiedzy, ale także specyficznej dyspozycji ułatwiającej budowanie kontaktów międzyludzkich i kierowanie podległymi pracownikami. Menedżer rozpoczynając pracę na stanowisku kierowniczym powinien posiadać pewien zestaw kompetencji, jednakże w dalszej kolejności niezbędny jest ich nieustanny rozwój i aktualizacja. Fakt ten wskazuje na niepodważalną rolę osiągnięć jako

⁵⁰⁹ T.A. Judge, D.M. Cable, J.W. Boudreau, R.D. Bretz, *An empirical investigation of the predictors of executive career success*, "Personnel Psychology", 48(3), 1995, 485–496.

⁵¹⁰ T.H. Cox, S.M. Nkomo, *A race and gender-group analysis of the early career experience of MBAs*, "Work and Occupations", 18, 1991, 431–446.

drogi rozwoju w kierunku docelowego sukcesu w hierarchicznej mobilności pracownika⁵¹¹.

Kariera menedżerska stanowi jeden z typów kariery zawodowej. Kształtuje się ona w wyniku identyfikacji posiadanego przez jednostkę potencjału w zakresie umiejętności organizacyjnych i kompetencji społecznych. Może być ona realizowana zarówno w tradycyjnym, jak i współczesnym wzorcu kariery zawodowej. Pierwszy z nich zakłada długotrwałe związanie pracownika z jedną organizacją, z kolei podejście współczesne charakteryzuje się wielokierunkowym rozwojem, częstymi zmianami oraz samodzielnym opartym o indywidualne wartości menedżera. Jak wskazuje C. Vinkenburgh i T. Weber⁵¹² dominującym wzorcem karier menedżerskich są kariery linearne, wewnątrzorganizacyjne nastawione na mobilność wzwyż struktury hierarchicznej. Można zatem wnioskować, iż poprzez priorytetową rolę pionowego awansu wymagającego często wieloletniej pracy na rzecz jednej organizacji, kariera menedżerska nosi znamiona tradycyjnie ujmowanej kariery zawodowej.

4.2. Satysfakcja jako miara progresji kariery menedżerskiej

Dobór miary progresji kariery menedżerskiej jest procesem złożonym, wymagającym uwzględnienia szeregu uwarunkowań. W pierwszej kolejności, należy zwrócić uwagę, iż rozwój kariery jest pojęciem abstrakcyjnym, trudnym do jednoznacznego zdefiniowania, a tym samym porównywania pomiędzy pracownikami. Rozwój może być utożsamiany z dążeniem do usprawnienia samego siebie, doskonaleniem posiadanych zasobów, a tym samym poszczególnych aspektów życia. Z kolei rozwój kariery według J. Greenhousea⁵¹³ to proces ciągły, występujący na wszystkich etapach ścieżki zawodowej, które różnią się unikatowym zestawem zadań, możliwości i potrzeb. A. Kantas i A. Chantzi⁵¹⁴ określili rozwój kariery jako ewolucyjną drogę, jaką przebywa jednostka, uwzględniając orientację zawodową i podejmowane

⁵¹¹ A.E. Hurley, J.A. Sonnenfeld, *The effect of organizational experience on managerial career attainment in an internal labor market*, "Journal of Vocational Behavior", 52(2), 1998, 172–190.

⁵¹² C. J. Vinkenburgh, T. Weber, *Managerial career patterns: A review of the empirical evidence*, "Journal of Vocational Behavior", 80, 2012, 592–607.

⁵¹³ J.H. Greenhaus, *Career management*, IL: Dryden, Hinsdale, 1987.

⁵¹⁴ A. Kantas, A. Chantzi, *Theories of professional development: Psychology of work. Counseling*, Athens, „Ellinika Grammata”, 1991.

przez nią decyzje związane z pracą. Natomiast K. Czarnecki⁵¹⁵ pod pojęciem rozwoju opisuje proces przemian zarówno ilościowych, jak i jakościowych w przeciągu całego życia człowieka, co ma swoje rezultaty i odzwierciedlenie w postawach, działaniach czy sposobach zachowania.

Trudność w ocenie i porównywaniu postępów zawodowych menedżerów wynika z szeregu determinant, zarówno natury osobistej, jak i czynników egzogenicznych, w tym społecznych, biznesowych czy politycznych. Rozwój kariery menedżerskiej może być tożsamy z materialnym aspektem kariery, na przykład przyrostem wartości wynagrodzenia. Osiągany progres może być powiązany ze zdobywaniem wyższej pozycji w strukturze organizacyjnej, co wiąże się ze wzrostem statusu społecznego i zwiększeniem zakresu władzy. Rozwój menedżera może mieć także wymiar psychologiczny związany z pozyskaniem nowych kompetencji, doskonaleniem w pełnionej roli, zdobyciem szacunku i zaufania swoich podwładnych. Wybór drogi rozwoju zależy od celów zawodowych menedżera, ale także szans i ograniczeń wynikających ze specyfiki organizacji oraz gospodarki.

Analiza progresji kariery menedżerskiej powinna uwzględniać fakt, iż ma ona swoje fundamenty w indywidualnych aspiracjach odrębnych każdej jednostce. W konsekwencji skłania to do ewaluacji kariery uwzględniającej indywidualną perspektywę menedżera, w tym osobiste źródła motywacji do rozwoju. J. Stenberg⁵¹⁶ w ramach zaprezentowanej teorii odnoszącej się do inteligencji sprzyjającej powodzeniu życiowemu podkreśla, że miary obiektywne, takie jak oceny w szkole na początkowym etapie życia człowieka czy dochód i awans w życiu zawodowym są niewystarczające. Bezwzględnie towarzyszyć im powinny kryteria osobiste, charakterystyczne i odmienne dla każdego pracownika.

Należy zauważyć, iż rozwój może być postrzegany zarówno w wymiarze osobistym, jak i zawodowym. Rozwój osobisty często tożsamy jest z przełamywaniem osadzonych w podświadomości jednostki ograniczających ją barier. Niejednokrotnie polega on na zmianie postaw czy podejścia do otaczającego świata, budowaniu dojrzałości emocjonalnej czy sprawniejszego funkcjonowania w grupie społecznej. Pojęciem nieco węższym, będącym składową rozwoju osobistego jest rozwój zawodowy.

⁵¹⁵ K. Czarnecki, *Profesjologia – nauka o zawodowym rozwoju człowieka*, w: K.M. Czarnecki, B. Pietrulewicz, *Leksykon Profesjologiczny*, Oficyna Wydawnicza HUMANITAS, Sosnowiec, 2010, 21.

⁵¹⁶ J.R. Stenberg, *Próba weryfikacji teorii inteligencji sprzyjającej powodzeniu życiowemu poprzez operacje konwergencyjne*, „Przegląd Psychologiczny”, 44, 2001, 375-403

Rozwój zawodowy to proces rozłożony w czasie, którego celem jest przygotowanie, wzrost i aktualizacja umiejętności związanych z pracą i karierą. Te dwie przestrzenie w rzeczywistości przenikają się nawzajem, a kompetencje pozyskiwane w jednej z nich z powodzeniem są wykorzystywane w drugiej. Z uwagi na integralność rozwoju zawodowego z rozwojem osobistym nie sposób analizować ich w oderwaniu od siebie. Wzajemne przenikanie sfery osobistej i zawodowej, w których jednostka równocześnie i równolegle podejmuje działania, determinuje potrzebę holistycznego spojrzenia na rozwój człowieka wraz z jego stymulantami, zależnościami i efektami.

Istotnym uwarunkowaniem rozwoju kariery jest rynek pracy i transformacje, jakim podlega. Aktualnie pracownicy tracą gwarancję stabilności i niezmienności zatrudnienia⁵¹⁷, co w efekcie zmienia charakter realizowanych karier. Nowe podejście do kariery determinuje z kolei przeobrażenia sposobu postrzegania rozwoju zawodowego przez samych menedżerów. Tradycyjny rozwój zawodowy w ramach organizacji ustępuje miejsca wieloaspektowemu rozwojowi jednostki wychodzącemu poza ramy funkcjonowania miejsca pracy. Z tego względu następuje zmiana pojmowania kariery z tej zewnętrznej, obiektywnej czy jasno zdefiniowanej na subiektywną, wewnętrznie egzemplifikowaną.

Kolejnym czynnikiem wpływającym na ocenę progresji kariery menedżerskiej są zmiany o charakterze społeczno-demograficznym. Warto podkreślić, iż nowe pokolenie wchodzące na rynek pracy stawia coraz większy nacisk na samorozwój i poczucie spełnienia⁵¹⁸. Zmienia się zatem nie tylko perspektywa oceny kariery, ale także indywidualne źródła motywacji do rozwoju. A. Wziątek-Staśko⁵¹⁹ wskazuje na znaczące różnice w zakresie niematerialnych źródeł motywacji wśród menedżerów zajmujących najwyższe stanowiska kierownicze. Menedżerowie najwyższego szczebla zarządzania w grupie wiekowej do 45 roku życia bardziej cenią sobie atmosferę w pracy, dobre relacje z przełożonym oraz możliwość samorozwoju, niż menedżerowie powyżej 55 roku życia. Strategie kariery realizowane przez młode pokolenia opierają się w znacznej mierze na

⁵¹⁷ K. M. Poulsen, *Implementing successful mentoring programs: Career definition vs mentoring approach*, "Industrial and Commercial Training", 38(5), 2006, 251-258.

⁵¹⁸ A. Smolbik-Jęczmień, *Rozwój kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia X i Y – nowe wyzwania*, „Modern Management Review”, 18(20), 2013.

⁵¹⁹ A. Wziątek-Staśko, *Ocena skuteczności motywatorów w opinii menedżerów różnych generacji – analiza na podstawie badań własnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 3-4, 2017, 153-168.

potrzebie elastyczności, poczuciu dynamiki i różnorodności⁵²⁰, adaptacji do zmian oraz możliwości pozyskiwania dzięki nim nowych doświadczeń.

Analizując ścieżkę zawodową z perspektywy współczesnej i podmiotowej teorii kariery, a zatem przyporządkowując jej stan własności konkretnej jednostce, priorytetowe staje się uwzględnienie subiektywnego sensu nadawanego aspektom jej przeżywania i rozwijania⁵²¹. Pomimo rosnącej roli karier nieliniarnych nie należy jednak pomijać nadal występujących modeli karier zorientowanych na stabilności zatrudnienia i finansowe miary powodzenia. Kariera menedżerska to typ ścieżki zawodowej, w której silnie zakorzenione są zasady hierarchicznej mobilności wzwyż struktury organizacyjnej. W efekcie czego częstym kryterium powodzenia w karierze menedżerskiej jest zajmowane stanowisko wynikające z przebytej ścieżki awansu. Z tego względu kariera menedżerska w dużym stopniu może wpisywać się w tradycyjny wzorzec kariery zawodowej. Jednak jak wskazuje N. Dries i M. Verbruggen⁵²² również kariery tradycyjne z powodzeniem mogą być oceniane na podstawie subiektywnych miar rozwoju.

Analiza karier menedżerskich przez pryzmat pionowego awansu powinna także zostać uzupełniona o aktualne tendencje organizacyjne i wynikające z nich prognozy progresji karier menedżerów. Warto zaznaczyć, iż współczesne organizacje zwracają się ku płaskim strukturom organizacyjnym, eliminując tym samym zbędne poziomy hierarchiczne. Zarówno w praktyce biznesowej, jak i literaturze rośnie zainteresowanie turkusowymi organizacjami⁵²³ oraz strukturą organizacyjną określaną mianem heterarchii⁵²⁴, w której funkcjonują samosterowne zespoły. Ze względu na zmniejszenie lub wyeliminowanie poziomów zarządzania, organizacje w zamian za awans będą musiały zaoferować menedżerom inne korzyści zawodowe. W przyszłości, w efekcie zmiany paradygmatu władzy w organizacji, awans jako miara rozwoju kariery menedżerskiej może zatem zostać w znacznej mierze wyparty przez subiektywne miary rozwoju.

⁵²⁰ K. Gadomska-Lila, *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 1, 2015.

⁵²¹ A. Cybal-Michalska, *Świat, w którym „kariera robi karierę” – o satysfakcji z kariery i poczuciu zawodowego sukcesu*, „Studia Edukacyjne”, nr 26, Adam Mickiewicz University Press, Poznań, 2013, 19-38.

⁵²² N. Dries, M. Verbruggen, *Fresh perspectives on the ‘new’ career: Introduction to the special section*, „Journal of Vocational Behavior”, 81, 2012, s. 269–270.

⁵²³ E. Tabaszewska-Zajbert, A. Sokołowska-Durkalec, *Towards a Turquoise Organization - Personal Change of Employees and its Socio-cultural Barriers*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 9/63, 2019, 200-210.

⁵²⁴ J. Heidtman, P. Piasecki, *Sensotwórczość*, mtBiznes, Warszawa, 2017.

Zaprezentowane przesłanki dotyczące złożoności uwarunkowań kariery menedżerskiej oraz kluczowa rola indywidualnych wartości jednostki w procesie realizacji i ewaluacji kariery skłaniają do powiązania jej oceny z poziomem satysfakcji. Istotnym argumentem potwierdzającym zasadność wykorzystania satysfakcji z kariery jako miary powodzenia i rozwoju jest fakt, iż odnosi się ona do szerokiego kontekstu funkcjonowania jednostki, w tym na rynku pracy, w organizacji, jak i w przestrzeni osobistej. R. Noe⁵²⁵ zauważył, iż satysfakcja ujawnia się wtedy, gdy praca pozwala realizować osobiste preferencje i wpisuje się w życiowe priorytety. Z kolei P. Nair⁵²⁶ podkreślił, iż na satysfakcję wpływa indywidualna ocena miejsca pracy, w tym subiektywnie określone wartości wykonywanych zawodowo obowiązków. Wysoki poziom satysfakcji możliwy jest do osiągnięcia tylko wtedy, gdy zainteresowania, indywidualne wartości czy zdolności wpisują się i kreują zarówno charakter pracy, jak i sposób życia pracownika w przestrzeni prywatnej. D. Jepsen i H. Sheu⁵²⁷ podkreślają, że emocjonalny stosunek wobec pracy, w formie lubienia jej bądź też nie, jest powszechną cechą i interpretacją rozwoju kariery. Ponadto B. Adekola⁵²⁸ wskazuje, iż zadowolenie z pracy silnie determinuje rozwój kariery zawodowej.

Należy jednak zauważyć, że prezentowane w literaturze ujęcia satysfakcji ujawniają pewne rozbieżności lub posługiwanie się pojęciami pokrewnymi, co komplikuje precyzyjne określenie satysfakcji jako miary rozwoju zawodowego. Sytuacja ta skłania do głębszej analizy pojęcia satysfakcji z uwzględnieniem jej psychologicznego rodowodu.

E. Diener i in.⁵²⁹ wskazują, że satysfakcja jest subiektywnym poczuciem dobrostanu powstającego w wyniku dokonywanej przez jednostkę oceny sytuacji, w jakiej się znajduje, w porównaniu z przyjętymi przez nią standardami. Satysfakcja jest także utożsamiana z pozytywnym stanem odczuwania zdeterminowanym kompleksowo

⁵²⁵ R.A. Noe, *Human Resource Management - Gaining a competitive advantage*, (2nd ed.), Irwin McGraw-Hill, New York, 1996.

⁵²⁶ A. Springer, *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcje pracowników*, „Problemy Zarządzania”, 9(4), 2011.

⁵²⁷ D.A. Jepsen, H.B. Sheu, *General job satisfaction from a developmental perspective: Exploring choice—job matches at two career stages*, “The Career Development Quarterly”, 52(2), 2003, 162-179.

⁵²⁸ B. Adekola, *Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction. A case study of Nigerian Bank Employees*, “Australian Journal of Business and Management Research”, 2, 2011, 108;

⁵²⁹ E. Diener, R.A. Emmons, R.J. Larsen, S. Griffin, *The Satisfaction With Life Scale*, “Journal of Personality Assessment”, 49(1), 1985, 71-75.

dokonywaną przez jednostkę oceną⁵³⁰. D. Lewicka⁵³¹ definiując pojęcie satysfakcji w obszarze zawodowym podkreśla, że jest to stosunek pracowników względem aspektów zawodowych, takich jak obowiązki czy środowisko pracy. Z kolei V. Vroom⁵³² określa satysfakcję jako afektywną orientację wobec pełnionych przez pracownika ról zawodowych.

Pojęcie satysfakcji może być wykorzystywane zarówno w stosunku do pracy, jak i kariery. Satysfakcja z pracy odnosi się do aktualnej rzeczywistości zawodowej, w jakiej funkcjonuje jednostka. Mierzy ona zatem aspekty powiązane z bieżącym zatrudnieniem, np. przywiązanie do organizacji/pracodawcy, komunikację w zespole, relacje z przełożonym czy osiągnięte wyniki na zajmowanym stanowisku pracy⁵³³. Z kolei satysfakcja z kariery jest pojęciem znacznie szerszym, odwołującym się do odczuć osoby względem całego życia zawodowego⁵³⁴. Tym samym pojęcie satysfakcji z kariery uwzględnia przeszłe doświadczenia, jak i antycypowane szanse przyszłych osiągnięć zawodowych.

Kolejną kwestią powodującą wiele niezgodności w literaturze jest synonimiczne posługiwanie się pojęciem satysfakcji i zadowolenia⁵³⁵. A. Sowińska⁵³⁶ wskazuje, iż satysfakcja to ogólny stan zadowolenia jednostki. Podejście takie znajduje także odzwierciedlenie w definicjach słownikowych⁵³⁷ oraz w tłumaczeniach z języka angielskiego. A. Zalewska⁵³⁸ w badaniach nad zadowoleniem z pracy wykazała, że aspekt poznawczy zadowolenia można utożsamiać z satysfakcją, która oznacza świadomie i indywidualnie dokonywaną ewaluację w zakresie zawodowym będącą fundamentem postawy względem pracy. Prezentowane przez wspomnianą autorkę szerokie rozumienie zadowolenia obejmuje nie tylko wymiar poznawczy, ale także afektywny, co buduje

⁵³⁰ J.B. Gotlieb, D. Grewal, S.W. Brown, *Consumer Satisfaction and Perceived Quality: Complementary or Divergent Constructs?* "Journal of Applied Psychology" 79 (6), 1994, 875-885.

⁵³¹ D. Lewicka, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2010.

⁵³² V.H. Vroom, *Work and motivation*. John Wiley & Sons, New York, 1964.

⁵³³ A. Riaz, M.H. Haider, *Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Career Satisfaction*, "Business and Economic Horizons", 1, 2010, 29-38.

⁵³⁴ J.M. Williamson, A.E. Pemberton, J.W. Lounsbury, *An Investigation of Career and Job Satisfaction in Relation to Personality Traits of Information Professionals*, "The Library Quarterly" 75(2), 2005, 122-141.

⁵³⁵ B. Siuta-Stolarska, M. Siuta-Brodzińska, *Wartości a satysfakcja zawodowa*, "Zeszyty Naukowe WSOWL", 2(160), 2011, 333-349.

⁵³⁶ A. Sowińska, *Zadowolenie z pracy – problemy definicyjne*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 197, 2014, 45-56.

⁵³⁷ M. Szymczak, *Słownik języka polskiego*, t. III, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1998.

⁵³⁸ A. Zalewska, *Reactivity and Job Satisfaction at a New Workplace*, „Polish Psychological Bulletin”, 32 (3), 2001, 167-174

względnie trwałą postawę zawodową. Podejście to nawiązuje z kolei do definicji satysfakcji M. Juchnowicz⁵³⁹. Przyjęła ona, że satysfakcja stanowi postawę zawodową, która zawiera trzy komponenty: poznawczy, afektywny i behawioralny. Przedstawiona przez autorkę definicja satysfakcji bliska jest kompleksowemu podejściu do szerokiego rozumienia zadowolenia.

Ujęcie zadowolenia w szerokim znaczeniu, nie tylko jako entuzjazmu oraz krótkotrwałego stanu pozytywnych emocji, ale także postawy względem pracy i realizowanej kariery, umożliwia stosowanie obu pojęć bez ryzyka zniekształceń pojęciowych i błędów logicznych. Podejście polegające na wymiennym stosowaniu pojęć satysfakcja i zadowolenie, często stosowane jest w opracowaniach z zakresu nauk o zarządzaniu i jakości⁵⁴⁰.

Odmienne podejście, wynikające z wąskiego ujmowania zadowolenia, zaprezentowali K. Olechnicki i P. Załęcki⁵⁴¹. Według autorów zadowolenie odczuwane jest przez jednostkę przez krótki okres, natomiast satysfakcja związana jest z kumulacją długotrwanie występującego zadowolenia. M. Kaczkowska-Serafińska⁵⁴² wskazuje, że różnica pomiędzy satysfakcją i zadowoleniem z pracy wynika z różnorodności czynników motywujących. W przypadku zadowolenia źródłem pozytywnych emocji są zewnętrzne czynniki, takie jak wynagrodzenie, styl kierowania czy środowisko pracy. Satysfakcja natomiast odczuwana jest przez pracownika w wyniku oddziaływania czynników zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, które reprezentowane są przez uznanie, szacunek i możliwości rozwoju.

Podobne podejście proponuje J. Karney⁵⁴³, która różnicuje zadowolenie i satysfakcję ze względu na materie, jakiej te pojęcia dotyczą. Zadowolenie z pracy wynikać może z drugorzędnych bądź akcesoryjnych aspektów pracy zawodowej, takich jak kontakty koleżeńskie, warunki pracy, otoczenia czy łatwość wykonywanych zadań. Satysfakcja z pracy bezpośrednio odnosi się do aspektów zawodowych i wykonywanych przez pracownika obowiązków. Ponadto jest uczuciem znacznie głębszym, związanym

⁵³⁹ M. Juchnowicz, *Satysfakcja z pracy determinantą jakości kapitału ludzkiego oraz kapitału relacyjnego*, „Zarządzanie i Finanse”, 11(4), 2013.

⁵⁴⁰ M. Fryczyńska, *Zachowania sieciowe a rozwój kariery pracowników. Pomiar i zależności*, „Organizacja i Kierowanie”, 3, 2017, 45-57.

⁵⁴¹ K. Olechnicki, P. Załęcki, *Słownik socjologiczny*, Graffiti BC, Toruń, 1998.

⁵⁴² M. Kaczkowska-Serafińska, *Dlaczego przedsiębiorcy powinni dbać o satysfakcję z pracy swoich pracowników? Satysfakcja z pracy-cz. 1.*, miesięcznik "Postera", 10 (23), 2011.

⁵⁴³ J. E. Karney, *Psychopedagogika pracy*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2007.

z poczuciem samorealizacji i spełnienia. Według autorki pracownik odczuwa satysfakcję, gdy wykonywana praca pozwala realizować cenione przez niego wartości.

W konsekwencji przedstawionych dywagacji w niniejszej pracy wykorzystywane jest szerokie ujęcie zadowolenia oraz przyjęto, że satysfakcja z kariery to pozytywny rezultat w postaci zarówno uczuć, jak i postaw wynikających ze stopnia spełnienia oczekiwań i wymagań pracownika względem realizowanej przez niego ścieżki zawodowej. Satysfakcja z kariery obejmuje aspekty bezpośrednio związane z pracą zawodową, realizacją przez nią potrzeb wyższego rzędu i kompleksowo ocenianą przestrzenią zawodową. Odnosi się do oceny kariery zawodowej zarówno w dłuższym horyzoncie czasu, jak i jej aktualnego stanu i przebiegu.

Przyjęta definicja satysfakcji znajduje uzasadnienie w rozważaniach zaprezentowanych przez J. Karney⁵⁴⁴, według której satysfakcja jest wynikiem adekwatności pomiędzy oczekiwanymi przez pracownika wartościami, a rezultatami w postaci nagród i kar uzyskiwanymi podczas aktywności zawodowej. Ujęcie satysfakcji z kariery przez pryzmat osobiście ewaluowanych osiągnięć jest tożsame także z podejściem prezentowanym przez J. Greenhousa, S. Parasuramana, W. Wormleya⁵⁴⁵. Według autorów satysfakcja z kariery jest wewnętrznie określonym osiągnięciem wynikającym z realizowanej ścieżki zawodowej. Z kolei poziom satysfakcji jest odzwierciedleniem sposobu, w jakim jednostka postrzega siebie w wymiarze zawodowym i prezentowanego przez nią stosunku wobec własnej kariery.

Różnorodność ujmowania progresji kariery menedżerskiej jest pochodną szeregu uwarunkowań oraz odmiennych aspiracji zawodowych każdego menedżera. Podmiotowy charakter kariery oraz subiektywnie nadawany sens jej przeżywania i rozwijania sprawia, iż docelowym zamierzeniem menedżera jest poczucie sukcesu psychologicznego⁵⁴⁶, który wynika z osiągnięcia samodzielnie wyznaczonych celów zawodowych zorientowanych wokół indywidualnego systemu wartości⁵⁴⁷. To subiektywne odniesienie kieruje uwagę na wewnętrzne, osobiste kryteria oceny kariery. Zbieżność osiągnięć menedżera i efektów jego pracy z ustalonym wcześniej planem zawodowym ma swoje

⁵⁴⁴ J. E. Karney, *Psychopedagogika pracy*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2007.

⁵⁴⁵ J. H. Greenhaus, S. Parasuraman, W. M. Wormley, *Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes*, "Academy of Management Journal", 33(1), 1990.

⁵⁴⁶ D.T. Hall, J. Yip, K. Doiron, *Protean Careers at Work: Self-Direction and Values Orientation in Psychological Success*, "Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior", 5(1), 2018, 129–156.

⁵⁴⁷ D.T. Hall, F.S. Hall, *The relationship between goals, performance, success, self-image, and involvement under different organization climates*, "Journal of Vocational Behavior" 9, 1976, 267-27.

odzwierciedlenie w poczuciu satysfakcji z kariery. Satysfakcja z kariery będąca odwzorowaniem pozytywnych odczuć i prezentowanych postaw wobec realizowanej ścieżki zawodowej wydaje się być zatem zasadną i adekwatną miarą progresji kariery menedżerskiej.

4.3. Wyznaczniki satysfakcji z postępów w karierze menedżerskiej

Poczucie satysfakcji z kariery ma charakter wieloaspektowy ze względu na to, iż osiągnięte przez menedżera postępy powiązane są nie tylko ze środowiskiem pracy, ale także jego rozwojem osobistym oraz indywidualnym sposobem przeżywania doświadczeń⁵⁴⁸. Satysfakcja z kariery może zatem przyjmować charakter syntetyczny lub partykularny, czyli odnosić się do poszczególnych wymiarów kariery, takich jak: finansowy, umysłowy, emocjonalny czy praktyczny⁵⁴⁹. Satysfakcja w wymiarze finansowym jest analogiczna z poczuciem materialnego bezpieczeństwa i zadowolenia z posiadanych zasobów rzeczowych. Odczuwana satysfakcja pod względem umysłowym nawiązuje do wyzwań i stymulacji mentalnych. Satysfakcja emocjonalna skorelowana jest z poczuciem przynależności, natomiast praktyczny wymiar zadowolenia wiąże się z pragmatycznymi aspektami kariery. Mogą być one oceniane za pomocą poczucia wygody, komfortu czy wysiłku, jaki jednostka musi włożyć w określoną pracę⁵⁵⁰. U. Gattiker i L. Larwood⁵⁵¹ analizując subiektywny sukces zawodowy przez pryzmat satysfakcji z kariery wskazali na wymiary takie jak: sukces stanowiskowy, hierarchiczny, finansowy, interpersonalny oraz życiowy. Te wymienione przez autorów wymiary satysfakcji wskazują na poszczególne obszary kariery zawodowej, względem których dokonywana może być kompleksowa ewaluacja osiągnięć pracownika.

Przeprowadzony przegląd literatury w zakresie dostępnych i stosowanych skal oraz kryteriów oceny poziomu satysfakcji pozwolił wysunąć kilka istotnych wniosków. W pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na przeważającą liczbę opracowań

⁵⁴⁸ A. Paszkowska-Rogacz, *Koncepcje wartości oraz modele życia związane z planowaniem kariery zawodowej*, w: H. Bednarczyk, J. Figurski, M. Żurek, *Pedagogika pracy. Doradztwo zawodowe*, Radom 2005, 113.

⁵⁴⁹ D. Piotrowska (przekł.), *Wstęp*, w: K. Borowiecka-Strug, *Zarządzanie karierą*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2006, 11.

⁵⁵⁰ A. Cybal-Michalska, *Świat, w którym „kariera robi karierę” – o satysfakcji z kariery i poczuciu zawodowego sukcesu*, „Studia Edukacyjne”, nr 26, Adam Mickiewicz University Press, Poznań, 2013, 19-38.

⁵⁵¹ U. Gattiker, L. Larwood, *Subjective Career Success: A Study of Managers and Support Personnel*, „Journal of Business and Psychology”, 1(2), 1986, 78-94.

dotyczących satysfakcji z pracy, w stosunku do tych skoncentrowanych na weryfikacji satysfakcji z kariery.

Skale satysfakcji z pracy różnią się pomiędzy sobą doбором wymiarów i obszarów zawodowych, w ramach których dokonywana jest ocena satysfakcji z pracy⁵⁵². Jedną z powszechnie wykorzystywanych⁵⁵³ jest skonstruowana przez P. Warra, J. Cooka i T. Walla⁵⁵⁴ Job Satisfaction Scale. Zawiera ona 15 pozycji odnoszących się do wewnętrznych i zewnętrznych czynników związanych z pracą oraz jedną pozycję oceniającą ogólną satysfakcję respondenta z wykonywanej pracy. Wśród narzędzi pomiarowych warto także wymienić rozbudowaną skalę Minnesota Satisfaction Questionnaire⁵⁵⁵, która odnosi się aż do 20 wymiarów warunkujących satysfakcję z pracy. Z kolei w literaturze polskiej przykładem takiego narzędzia jest Skala Satysfakcji z Pracy, której autorem jest P. Jurek⁵⁵⁶. Składa się ona z 20 pozycji wyróżnionych w ramach czterech obszarów (rozwój zawodowy, wynagrodzenie, zadania, relacje z innymi).

Stosunkowo wiele jest także opracowań badających generalny poziom satysfakcji z życia. Konstrukty ten wykorzystywany jest zarówno w badaniach z zakresu psychologii⁵⁵⁷, socjologii⁵⁵⁸, jak i zarządzania⁵⁵⁹. Jednym z powszechnie stosowanych narzędzi pomiarowych jest opracowana przez E. Dienera, R. Emmons, R. Larsena i S. Griffina⁵⁶⁰ skala satysfakcji z życia (The Satisfaction With Life Scale SWLS) składająca się z pięciu pozycji.

Z kolei w przypadku badań dotyczących satysfakcji z kariery można zauważyć dwa dominujące kierunki w zakresie oceny satysfakcji z jej przebiegu. Jedna grupa badaczy dokonuje oceny satysfakcji z kariery za pomocą umieszczonych w ankiecie pojedynczych stwierdzeń, np.: „Jestem zadowolona/y z przebiegu mojej kariery

⁵⁵² T.S. Nanjundeswaraswamy, *Development and validation of job satisfaction scale for different sectors*, "International Journal for Quality Research", 13(1), 2019, 193-220.

⁵⁵³ B. Heritage, C. Pollock, L.D. Roberts, *Confirmatory factor analysis of Warr, Cook and Wall's (1979) Job Satisfaction Scale*, "Australian Psychologist", 50 (2), 122-129, 2015.

⁵⁵⁴ P. Warr, J.D. Cook, T.D. Wall, *Scales for the measurement of work attitudes and psychological well-being*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", 58, 1979, 229-242

⁵⁵⁵ D.J. Weiss, R.V. Dawis, G.W. England, *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, "Minnesota studies in vocational rehabilitation", 22, 1967.

⁵⁵⁶ P. Jurek, *Właściwości psychometryczne skali SAT-20 – nowego narzędzia do pomiaru satysfakcji z pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2(115), 2017, 104-126.

⁵⁵⁷ T.A. Judge, S. Watanabe, *Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship*, "Journal of Applied Psychology", 78(6), 1993, 939-948.

⁵⁵⁸ J. Gregorczyk-Prosińska, *Subiektywne poczucie satysfakcji życiowej osób starszych*, „Kultura-Społeczeństwo-Edukacja”, 19(1), 2021, 145-159.

⁵⁵⁹ M.D. Jones, *Which is a better predictor of job performance: Job satisfaction or life satisfaction*, "Journal of Behavioral and Applied Management", 8(1), 2006, 20-42.

⁵⁶⁰ E. Diener, R.A. Emmons, R.J. Larsen, S. Griffin, *The Satisfaction With Life Scale*, "Journal of Personality Assessment", 49(1), 1985, 71-75.

zawodowej”, „Przede mną wiele możliwości zawodowych”⁵⁶¹, „W jakim stopniu jesteś usatysfakcjonowany z rozwoju swojej kariery”⁵⁶². Podejście takie jakkolwiek pozwala odnieść się do analizowanego zagadnienia, jednak zawarte w nim duże uogólnienie budzi pewien niedosyt w zakresie oceny poziomu satysfakcji z kariery. Drugi kierunek reprezentują badacze, którzy wykorzystują Skalę Satysfakcji z Kariery zaproponowaną przez J. Greenhousa, S. Parasuramana i W. Wormleya⁵⁶³. Skala ta składa się z pięciu pozycji, a średnia ich poszczególnych wartości stanowi wskaźnik satysfakcji z kariery. Należy podkreślić, iż jest ona powszechnie akceptowana i ceniona przez badaczy⁵⁶⁴. Niewątpliwym atutem skali jest możliwość przeprowadzenia dwuwymiarowej analizy obejmującej kryteria szczegółowe i ogólne. W dostępnej literaturze nie odnaleziono innych propozycji skal w równie kompleksowy sposób ujmujących subiektywność oceny satysfakcji menedżerów z ich dokonań zawodowych. Znalazło to potwierdzenie w wielokrotnym wykorzystywaniu omawianej skali przez innych badaczy⁵⁶⁵.

J. Hofmans, N. Dries i R. Pepermans⁵⁶⁶ nazywają niniejszą skalę jednoczynnikowym modelem Greenhousa. Autorzy podkreślają, iż pozycje skali odnoszą się do bazowego konstruktów badawczego, jakim jest subiektywny sukces zawodowy. Pewnej próby rozróżnienia pozycji skali podjęli się T. Judge, D. Cable, J. Boudreau i R. Bretz⁵⁶⁷, dzieląc je względem wewnętrznych i zewnętrznych aspektów kariery. Nie zostały one jednak wystarczająco doprecyzowane i ostatecznie podział ten nie znalazł zastosowania w przeprowadzonych przez autorów badaniach.

D. Fields⁵⁶⁸ wskazuje, iż Skala Satysfakcji z Kariery J. Greenhousa, S. Parasuramana i W. Wormleya⁵⁶⁹ mierzy satysfakcję z sukcesów zawodowych, a zatem

⁵⁶¹ M. Fryczyńska, *Zachowania sieciowe a rozwój kariery pracowników. Pomiar i zależności*, „Organizacja i Kierowanie”, 3, 2017, 45-57.

⁵⁶² S.D. Blake-Beard, *The Costs of Living as an Outsider Within: An Analysis of the Mentoring Relationships and Career Success of Black and White Women in the Corporate Sector*. *Journal of Career Development*, 26(1), 1990, 21–36.

⁵⁶³ J.H. Greenhaus, S. Parasuraman, W.M. Wormley, *Effects of race on organizational experience, job performance evaluations, and career outcomes*, „*Academy of Management Journal*”, 33(1), 1990 64–86.

⁵⁶⁴ T.A. Judge, D.M. Cable, J.W. Boudreau, R.D.Jr. Bretz, *An empirical investigation of the predictors of executive career success*, „*Personnel Psychology*”, 48(3), 1995, 485–519.

⁵⁶⁵ Tlais, H. A. (2013). *Job satisfaction of women managers in Lebanon*. *International Journal of Cross Cultural Management*, 13(3), 279–298.

⁵⁶⁶ J. Hofmans, N. Dries, R. Pepermans, *The career satisfaction scale: Response bias among men and women*, „*Journal of Vocational Behavior*”, 73 (3), 2008, 397-403.

⁵⁶⁷ T.A. Judge, D.M. Cable, J.W. Boudreau, R.D. Bretz, R. D. (1995). *An empirical investigation of the predictors of executive career success*. *Personnel Psychology*, 48(3), 485–519.

⁵⁶⁸ D. L. Fields, *Taking the Measure of Work, A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*, SAGE Publications, Inc, 2002.

⁵⁶⁹ J.H. Greenhaus, S. Parasuraman, W.M. Wormley, *Effects of race on organizational experience, job performance evaluations, and career outcomes*, „*Academy of Management Journal*”, 33(1), 1990 64–86.

wewnętrznie generowanych i zdefiniowanych efektów kariery. Poza ogólnym zadowoleniem z przebiegu kariery ocenia także stopień, w jakim pracownik poczynił postępy w realizacji celów dotyczących poziomu wynagrodzenia, awansu i rozwoju umiejętności. Ewaluacja progresywnego charakteru kariery może odbywać się zatem przy uwzględnieniu poziomu satysfakcji menedżera zarówno z kariery ogólnie, jak i zrealizowanych, szczegółowych celów zawodowych. Dlatego też istotne wydaje się wyodrębnienie poszczególnych celów i wymiarów kariery, które pozwolą w sposób bardziej kompleksowy analizować satysfakcję z postępów w karierze.

Kryteria oceny postępów w karierze menedżerskiej będące składowymi odczuwanej przez jednostkę satysfakcji z kariery można zatem za D. Fieldsem⁵⁷⁰ podzielić na dwie grupy:

- Pierwsza z nich obejmuje kryteria satysfakcji związane ze szczegółowymi celami zawodowymi. W Skali Satysfakcji z Kariery są to trzy pozycje odnoszące się do satysfakcji z konkretnie poczynionych postępów w zakresie finansowym, stanowiskowym oraz rozwoju umiejętności.
- Druga grupa dotyczy satysfakcji z ogólnego przebiegu kariery. W skali ma swoje odzwierciedlenie w dwóch pozycjach ogólnie oceniających realizację celów zawodowych i poczucie sukcesu zawodowego.

W niniejszej rozprawie, ze względu na wysoki stopień rzetelności skali, podkreślaną przez badaczy zasadność zastosowanych w niej kryteriów, zwłaszcza w odniesieniu do postępów w karierze menedżerskiej, Skalę Satysfakcji z Kariery J. Greenhousa, S. Parasuramana i W. Wormleya przyjęto jako podstawę dalszych analiz. W związku z czym dokonano bardziej szczegółowego omówienia poszczególnych pozycji skali uwzględniając zaproponowane przez D. Fieldsa rozróżnienie.

4.3.1. Satysfakcja z postępów w zakresie celów szczegółowych

Cele związane z wynagrodzeniem

Realizacja kariery silnie powiązana jest z finansowym aspektem zawodowej działalności pracownika. Ze względu na to, iż kariera w dużej mierze postrzegana jest przez pryzmat materialny, aspekty finansowe są nieodłączną częścią oceny przebiegu ścieżki zawodowej. Otrzymywane przez pracownika wynagrodzenie jest korzyścią

⁵⁷⁰ D. L. Fields, *Taking the Measure of Work, A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*, SAGE Publications, Inc, 2002.

finansową będącą często kluczowym motywatorem podjęcia pracy zawodowej⁵⁷¹. Wynagrodzenie jest zatem niezbędnym atrybutem pracy⁵⁷² i efektem realizowanej kariery. Poziom dochodu jest zmienny w ciągu zawodowego życia pracownika, a jego wzrost jest często tożsamy z rozwojem zawodowym. Za pomocą uzyskiwanych środków finansowych będących materialnym ekwiwalentem za wykonywaną pracę możliwa jest realizacja indywidualnych planów w przestrzeni zarówno zawodowej, jak i osobistej⁵⁷³. Poziom zadowolenia pracowników z realizacji celów związanych z wynagrodzeniem stanowi zatem istotny wyznacznik ich satysfakcji z kariery.

Badania dotyczące pomiaru satysfakcji aktywnych zawodowo Polaków przeprowadzone w 2020 roku⁵⁷⁴ przez CBOS wskazują, że 51% osób było zadowolonych ze swojej pracy, jednak tylko 36% było usatysfakcjonowanych poziomem swoich zarobków. Warto zwrócić uwagę, iż poziom zadowolenia wykazuje tendencję spadkową, gdyż w badaniu z 2009 roku⁵⁷⁵ zadowolenie z przebiegu pracy zawodowej zgłaszało 78% respondentów, a z dochodów 40%. Średnio odczuwana satysfakcja Polaków związana z finansowym wymiarem pracy zawodowej na przestrzeni ostatniej dekady uległa zmniejszeniu. Być może źródłem spadku zadowolenia obywateli jest wzrost poziomu cen oraz indywidualnych wymagań finansowych powiązanych z konsumpcyjnym stylem życia.

Związkiem pozytywnie zweryfikowanym w badaniach naukowych zaprezentowanych w literaturze jest korelacja pomiędzy wzrostem wynagrodzenia a satysfakcją z pracy⁵⁷⁶. Jednakże D. Card⁵⁷⁷ podkreślił, iż nie jest to zależność liniowa. Według autora otrzymanie wynagrodzenia poniżej mediany jest tożsamy z obniżeniem zadowolenia pracowników. Jednak wzrost wynagrodzenia powyżej mediany nie wywołuje już istotnej zmiany w poziomie zadowolenia jednostki. Należy także zwrócić uwagę, iż po przekroczeniu pewnego poziomu dochodu pracownik nie odczuwa

⁵⁷¹ A. Zachorowska-Mazurkiewicz, *Praca kobiet w teorii ekonomii. Perspektywa ekonomii głównego nurtu i ekonomii feministycznej*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2016, 21.

⁵⁷² D. Jemielniak, *Praca oparta na wiedzy*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, 2008.

⁵⁷³ Z. Wołk, *Zawodownawstwo. Wiedza o współczesnej pracy*, Wydawnictwo Difin SA, Warszawa, 2013.

⁵⁷⁴ Zadowolenie z życia. Komunikat z badań, CBOS, nr 2, Warszawa 2020, 1-10

⁵⁷⁵ Zadowolenie z pracy i mobilność zawodowa. Komunikat z badań, CBOS, BS/156/209, Warszawa 2009, 1-12.

⁵⁷⁶ J.B. Arthur, *Effects on Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover*, "Academy of Management Journal", 37, 1994.

⁵⁷⁷ D. Card, A. Mas, E. Moretti, E. Saez, *Inequality at work: The effect of peer salaries on job satisfaction*, "The American Economic Review", 102 (6), 2012, 2981–3003.

satysfakcji z finansowych aspektów pracy, a zatem pieniądź przestaje być motywatorem do dalszej pracy i rozwoju.

Satysfakcja z wynagrodzenia i realizacji celów finansowych uzależniona jest nie tylko od bezwzględnej wartości otrzymywanej wypłaty. Indywidualny poziom zadowolenia kształtuje się w wyniku relatywnej oceny pracownika, która uwzględnia aspiracje jednostki, branżę w jakiej pracuje, gospodarkę czy na przykład poziom cen na rynku dóbr i usług. Z badań przeprowadzonych przez E. Solberg⁵⁷⁸ wynika, iż relacja pomiędzy poziomem dochodu, a subiektywną jego oceną jest uzależniona od materialnych pragnień i wymagań jednostki. Z tego tytułu przy ocenie kariery i jej rozwoju istotniejsze okazuje się postrzegane przez pracownika wynagrodzenie niż rzeczywista jego wartość bezwzględna⁵⁷⁹. Ponadto zaletą indywidualnie postrzeganego wynagrodzenia, które ma swoje odzwierciedlenie w poziomie satysfakcji z osiąganego dochodu, jest możliwość przewidywania postaw i zachowań jednostek w pracy⁵⁸⁰. Poziom satysfakcji z wymiaru finansowego może zatem odpowiadać poziomowi zaangażowania pracownika i efektywności wykonywanych przez niego obowiązków zawodowych.

Wzrost wynagrodzenia oraz zadowolenie z finansowych efektów realizowanej kariery są szczególnie istotne w przypadku karier menedżerskich. Kariera menedżerska i dynamika jej rozwoju w znacznej mierze opiera się na hierarchicznej mobilności co bezpośrednio wiąże się z podwyżką płacy. Z tego względu zmiany wynagrodzenia mogą być adekwatną egzemplifikacją rozwoju menedżera i jego kariery. Podwyżka wynagrodzenia przyznawana jest często w wyniku zwiększenia odpowiedzialności menedżera, zakresu jego władzy, uzyskanych kompetencji lub też sukcesu w ramach realizowanego projektu zawodowego. Z tego względu można wnioskować, iż zmiana wynagrodzenia jest jednym z efektów realizacji celów rozwojowych i osiągniętych przez menedżera postępów.

Z drugiej jednak strony należy także zwrócić uwagę na sytuację, gdy wzrost wynagrodzenia nie jest efektem systematycznej ewaluacji pracownika wskazującej na progresywny charakter kariery zawodowej. Bezwzględna wartość wynagrodzenia

⁵⁷⁸ E. C. Solberg, E. Diener, D. Wirtz, R.E. Lucas, S. Oishi, *Wanting, having, and satisfaction: Examining the role of desire discrepancies in satisfaction with income*, "Journal of Personality and Social Psychology", 83(3), 2002, 725–734

⁵⁷⁹ M.L. Williams, M.A. McDaniel, N.T. Nguyen, *A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction*, "Journal of Applied Psychology", 91, 2006, 392–413.

⁵⁸⁰ J. Dulebohn, S. Werling, *Compensation research past, present, and future*, "Human Resource Management Review", 17, 2007, 191–207.

wynikać może ze specyfiki branży, rzadkich kompetencji posiadanych przez menedżera lub też umiejętności negocjacji, a nawet manipulacji. Przeprowadzone przez K. Kuglera⁵⁸¹ badania wskazują, iż kobiety nie są tak asertywne i zdecydowane jak mężczyźni w zakresie negocjowania warunków pracy, w tym wynagrodzenia. Pertraktacje odnoszące się do płacy są dla kobiety szczególnym wyzwaniem. Jednym z powodów mogą być przewidywane reakcje społeczne na tego typu zachowania oraz pewne stereotypowe normy behawioralne, względem których przyjmowanie przez kobietę roli negocjatora w kwestii finansowej jest nieodpowiednie i niezgodne z przyjętym wzorcem postępowania.

Biorąc pod uwagę zarówno zalety, jak i ograniczenia oceny progresji kariery bezwzględną wartością wynagrodzenia warto docenić i wyeksponować rozwiązania alternatywne, w postaci miary satysfakcji z realizacji celów związanych z wynagrodzeniem. Poziom satysfakcji z finansowego wymiaru kariery jest tym bardziej rzetelną miarą progresji, im większa jest świadomość pracownika dotycząca wyznaczania celów zawodowych oraz realizm w ocenie sytuacji biznesowej. Ze względu na to, iż menedżerowie charakteryzują się wysoką motywacją w zakresie realizowanej kariery⁵⁸², zazwyczaj posiadają także sprecyzowane aspiracje i cele. Co więcej, plany zawodowe menedżerów opierają się na znajomości branży, w jakiej funkcjonują dzięki dostępowi do szerszego zakresu informacji. Sytuacja taka sprzyja ustalaniu realnych i ambitnych celów zawodowych, także względem oczekiwanego wynagrodzenia. Warto również zauważyć, iż finansowe aspiracje menedżerów z biegiem czasu ulegają podwyższeniu równoległe ze zdobywaniem kolejnych poziomów w strukturze organizacyjnej i zwiększaniem wartości akumulowanego kapitału kompetencji, co bezpośrednio wiąże się z rozwojem kariery zawodowej.

Reasumując, wynagrodzenie jest istotną miarą rozwoju karier menedżerskich. Należy jednak pamiętać, iż wartość wynagrodzenia uzależniona jest od wielu czynników, nie tylko zaangażowania i efektywności pracy menedżera. Dlatego też bardziej adekwatnym kryterium w ocenie progresji kariery wydaje się indywidualna interpretacja finansowego wymiaru kariery. Satysfakcja wynikająca z otrzymywanych korzyści

⁵⁸¹ K.G. Kugler, J.A.M. Reif, T. Kaschner, F.C. Brodbeck, *Gender differences in the initiation of negotiations: A meta-analysis*, "Psychological Bulletin", 144(2), 2018, s. 198–222.

⁵⁸² A. E. Sękowski, E. M. Sitko, *Inteligencja emocjonalna i motywacja osiągnięć u kobiet na stanowiskach kierowniczych*, „Polskie Forum Psychologiczne”, 23(1), 2018, 122-138.

finansowych będących realizacją wcześniej wyznaczonych celów może być zatem wykorzystywana do weryfikacji progresywnego charakteru kariery menedżerskiej.

Cele związane z awansem

Kolejnym ważnym dla menedżerów aspektem rozwoju kariery jest awans zawodowy i wynikająca z niego pozycja w hierarchii organizacyjnej. Według koncepcji cyklicznego rozwoju kariery, rozwój zawodowy ujmowany jest jako podejmowanie kolejnych ról wynikających z pozycji w strukturze organizacyjnej. Przemieszczenia pracowników są zatem swego rodzaju odwzorowaniem progresywnego charakteru realizowanej przez nich kariery. Mogą one przybierać różnorodną postać. Najczęściej spotykane są przemieszczenia wertykalne, do których synonimicznym pojęciem jest awans zawodowy czyli ruch w górę struktury organizacyjnej⁵⁸³. Awans zawodowy jest szczególną zmianą w zawodowym życiu pracownika. Często stanowi swego rodzaju moment przełomowy w karierze wyzwalający potencjał jednostki i stymulujący do rozwoju w szerokim znaczeniu.

Liczba awansów lub dynamika hierarchicznej mobilności oprócz poziomu wynagrodzenia uważana jest za jedną z podstawowych miar obiektywnego sukcesu w karierze⁵⁸⁴. Awans jako obiektywna zmiana w strukturze hierarchicznej i społecznej powiązana jest zazwyczaj ze sprawczością jednostki, zdolnością osiągania celów, wykorzystywaniem nadarzających się szans zawodowych, kreowaniem marki osobistej czy wiarą w siebie, która umożliwia podejmowanie odważnych kroków w karierze zawodowej.

Powodem, dla którego w awansie upatruje się kluczowego czynnika sukcesu, jest fakt, iż pociąga on za sobą wzrost znaczenia społecznego, prestiżu oraz statusu materialnego. Rozwój zawodowy w postaci awansu, którego wynikiem jest objęcie wyższego stanowiska wiąże się równocześnie ze wzrostem odpowiedzialności, zwiększeniem zakresu pracy, jak i dostępem do nowych form motywacji materialnej oraz pozamaterialnej oferowanej przez zatrudniające przedsiębiorstwo. Taka kombinacja pozytywnych efektów, z uwagi na nakładanie się na siebie czynników wpływając kompleksowo na zadowolenie jednostki, powoduje wzrost satysfakcji w szerokim

⁵⁸³ A. Miś, *Wzorce Karier Menedżerów*, w: T. Borkowski, A. Marcinkowski, A. Oherow-Urbaniec, *Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI wieku*, Księgarnia Akademicka, Kraków, 2001, 127-134.

⁵⁸⁴ T.W. Ng, L.T. Eby, K.L. Sorensen, D.C. Feldman, *Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis*, "Personnel Psychology", 58, 2005, 367-408.

zakresie⁵⁸⁵. Co więcej, w wyniku awansu pracownik często uzyskuje dodatkowe możliwości i sposobności do dalszego rozwoju osobistego i inwestowania w rozwój kapitału kariery⁵⁸⁶.

Pożądanym wynikiem kariery, jak i dominującym kryterium sukcesu zawodowego w tradycyjnym modelu kariery zawodowej jest awans organizacyjny⁵⁸⁷. Z uwagi na podobieństwo karier menedżerskich do wzorca kariery w jej tradycyjnym ujęciu awans stanowi istotne odzwierciedlenie zawodowych postępów menedżerów. W linearnych ścieżkach zawodowych, w których rozwój kariery w znacznej mierze egzemplifikowany jest dynamiką awansów, jedną z determinant awansu i progresywnego charakteru kariery jest długotrwały związek pracownika z organizacją. Długoletnie zatrudnienie powiązane jest z lojalnością pracownika względem pracodawcy, a także szerokim zakresem wiedzy odnośnie realizowanych w przedsiębiorstwie procesów biznesowych. Implikacją tego jest chętniej i częściej stosowana w organizacjach rekrutacja wewnętrzna niż zewnętrzna. Z tego względu długoterminowe związanie menedżera z organizacją w wielu przypadkach zwiększa jego szansę na awans.

Stabilność relacji pomiędzy menedżerem i organizacją podkreśla J. Sheridan i in.⁵⁸⁸. Z przeprowadzonych badań wynika, iż menedżerowie, którzy rozpoczęli swoją karierę stażem w danej organizacji mają na późniejszych etapach większe szanse objęcia wyższych stanowisk i podwyżek pensji u tego samego pracodawcy. Z kolei J. Michale i G. Yuk⁵⁸⁹ podkreślają, iż progresja kariery menedżerskiej związana jest z tempem awansów, zarówno wewnątrzorganizacyjnych, jak i tych polegających na zmianie pracodawcy z podkreśleniem atrakcyjności nowego stanowiska. Na podstawie literatury można także wnioskować, iż rozwój kariery menedżerskiej jest powiązany z osiągnięciami menedżera na poziomie nabywania i zwiększania zakresu władzy⁵⁹⁰.

Awans zawodowy jest efektem rozwoju menedżera, jak i sam w sobie stanowi bodziec do dalszego rozwoju. Podmiotowy charakter aktualnie realizowanych karier

⁵⁸⁵ S.R. Robbins, *Prawdy o kierowaniu ludźmi i tylko prawdy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2003.

⁵⁸⁶ S. Białas, J. Litwin, *Kierunki badań nad satysfakcją*, „Organizacja i Zarządzanie”, 3, 2013, 161-172.

⁵⁸⁷ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie–procesy–metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2008.

⁵⁸⁸ J.E. Sheridan, J.W. Slocum, R. Buda, R.C. Thompson, *Effects of corporate sponsorship and departmental power on career tournaments*, „Academy of Management Journal”, 33, 1990, s. 578–602

⁵⁸⁹ J. Michael, G. Yukl, *Managerial Level and Subunit Function as Determinants of Networking Behavior in Organizations*, „Group and Organization Management”, 18, 1993.

⁵⁹⁰ V. Lau, M. Shaffer, *Career Success and the Effects of Personality*, „Career Development International”, 4, 1999.

skłania jednak do analizy progresji kariery menedżerskiej przez pryzmat realizacji indywidualnych celów i aspiracji dotyczących pozycji zawodowej i zakresu realizowanych funkcji zarządzania. Ze względu na świadomość menedżerów, iż wybrana przez nich ścieżka zawodowa opiera się na hierarchicznej i wertykalnej mobilności, satysfakcja z przebytej drogi awansu wydaje się być odpowiednim wskaźnikiem rozwoju kariery menedżerskiej. Realizacja indywidualnych aspiracji dotyczących osiągnięcia kolejnych poziomów i szczebli zarządzania wpisuje się zatem równocześnie w specyfikę karier menedżerskich, jak i charakter współcześnie realizowanych ścieżek zawodowych.

Cele związane z pozyskiwaniem nowych umiejętności

Trzecim kryterium oceny progresji kariery jest satysfakcja z realizacji celów związanych z pozyskaniem nowych umiejętności. Umiejętności według J. Piwowarczyka⁵⁹¹ to płynne i biegle posługiwanie się przedmiotami związanymi z wykonywaną pracą lub sprawne współpracowanie i kierowanie. T. Oleksyn⁵⁹² dodaje, iż umiejętność to zdolność do prezentowania złożonych oraz zorganizowanych postaw i wzorców zachowania, co w konsekwencji ma doprowadzić jednostkę do zamierzonego celu. Natomiast T. Mądrzycki⁵⁹³ podkreśla rolę świadomości w wykonywanych czynnościach będących rezultatem posiadanych umiejętności. Można zatem wnosić, iż umiejętność to zdolność praktycznego i świadomego działania podjętego w celu osiągnięcia zaplanowanych rezultatów.

Warto podkreślić, iż umiejętności stanowią istotny komponent szerzej ujmowanych kompetencji⁵⁹⁴. Osiąganie celów związanych z rozwijaniem kompetencji, w tym także umiejętności, zdeterminowane jest zarówno czynnikami o charakterze indywidualnym, jak i organizacyjnym. Wśród czynników indywidualnych S. Metso oraz A. Kianto⁵⁹⁵ wyróżniają predyspozycje poznawcze, postawę i motywację. Z kolei uwarunkowania organizacyjne obejmują, na przykład oferowane przez pracodawcę szkolenia, możliwość wzbogacenia pracy lub rotacje na stanowiskach w organizacji.

⁵⁹¹ J. Piwowarczyk, *Szkolenie pracowników*, w: A. Szałkowski (red.), *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 2000.

⁵⁹² T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2018.

⁵⁹³ T. Mądrzycki, *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, GWP, Gdańsk, 1996.

⁵⁹⁴ A. Pocztoński, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa, 2008.

⁵⁹⁵ S. Metso, A. Kianto, Vocational students' perspective on professional skills workplace learning, "Journal of Workplace Learning", 26(2), 2014, s. 128-148.

M. London⁵⁹⁶ twierdzi, iż rozwój umiejętności jest wynikiem wysokiego poziomu motywacji do kariery. Z kolei S. Aryee, Y. Chay i J. Chew⁵⁹⁷ wskazują na silny, pozytywny związek pomiędzy zaangażowaniem zawodowym a rozwojem umiejętności.

Dokonując analizy pojęcia umiejętności warto także wskazać pewne ich charakterystyczne grupy i rodzaje. M. Kossowska⁵⁹⁸ rozróżnia trzy rodzaje umiejętności. Są nimi umiejętności techniczne, społeczne oraz koncepcyjne. Pierwsze z nich są ściśle powiązane z narzędziami, metodami i technologiami w danym obszarze zawodowym. Umiejętności społeczne to zdolność do współpracy, współdziałania, motywowania, ale także dobrej komunikacji wynikającej z wysokiego poziomu empatii. Umiejętności koncepcyjne natomiast to zdolność do syntezy informacji, jednoczenia działań w celu poszukiwania związków przyczynowo-skutkowych, budowania uogólnień i wnioskowania na ich podstawie pewnych zależności. Jak podkreśla P. Smółka⁵⁹⁹ wartość sprawnego menedżera opiera się w głównej mierze na umiejętnościach społecznych.

Postęp w karierze menedżerskiej może być efektem podejmowanych wyzwań zawodowych, dzięki którym menedżerowie mają sposobność pozyskania nowych umiejętności⁶⁰⁰. Według S. Courtrighta, A. Colberta i D. Choia⁶⁰¹ konfrontacja z trudnymi zadaniami wymaga i rozwija umiejętności w zakresie rozwiązywania problemów, networkingu i negocjacji. Ze względu na postępującą globalizację, warto także wyeksponować kompetencje umożliwiające skuteczną realizację funkcji zarządzania w międzynarodowym środowisku pracy. Przykładem niezbędnych umiejętności współczesnego „euromenedżera”⁶⁰², są: kreatywność, elastyczność, zrozumienie różnorodności, tolerancja niepewności, umiejętności językowe i psychologiczne.

⁵⁹⁶ M. London, *Toward a theory of career motivation*, „*The Academy of Management Review*”, 8(4), 1983, 620–630.

⁵⁹⁷ S. Aryee, Y.W. Chay, J. Chew, *An Investigation of the Predictors and Outcomes of Career Commitment in Three Career Stages*, „*Journal of Vocational Behavior*”, 44(1), 1994, 1–16.

⁵⁹⁸ M. Kossowska, *Ocena i rozwój umiejętności pracowniczych*, Akade, Kraków, 2001.

⁵⁹⁹ P. Smółka, *Kompetencje społeczne*, Wolters Kluwer, Kraków, 2008.

⁶⁰⁰ S. Chattopadhyay, P. Choudhury, *Sink or Swim: The Role of Workplace Context in Shaping Career Advancement and Human-Capital Development*, „*Organization Science*”, 28(2), 2017.

⁶⁰¹ S.H. Courtright, A. E. Colbert, D. Choi, *Fired up or burned out? How developmental challenge differentially impacts leader behavior*. „*Journal of Applied Psychology*”, 99(4), 2014.

⁶⁰² B.I. Cîmpan, *European Career Development a Challenge for European Human Resource Management*, *Procedia Economics and Finance* 6, International Economic Conference of Sibiu 2013 Post Crisis Economy: Challenges and Opportunities, 2013, 224 – 231.

Gromadzony kapitał w postaci nowych umiejętności stanowi dla jednostki swoiste źródło dumy i zadowolenia oraz wyznacznik trajektorii dalszej ścieżki zawodowej. Należy jednak zauważyć, iż sama nauka i szansa rozwoju jest niewystarczająca dla pełnego poczucia zadowolenia. Dla pracownika ważne jest to, aby posiadane umiejętności mógł wykorzystywać i wykazywać się nimi w codziennej pracy⁶⁰³.

T. Ng, L. Eby, K. Sorensen i D. Feldman⁶⁰⁴ wskazują, iż rozwój umiejętności jest pozytywnie powiązany z sukcesem zawodowym. Z kolei A. Miś⁶⁰⁵ podkreśla, że stopień skorelowania działań zawodowych z własnymi umiejętnościami, zainteresowaniami czy wyznawanymi wartościami może determinować poziom satysfakcji z kariery. Według M. Csikszentmihalyi⁶⁰⁶ najbardziej satysfakcjonujące są dla człowieka te aktywności, w których możliwości działania są kompatybilne z posiadanymi zdolnościami. W konsekwencji zbieżność ta wywołuje także silniejsze zaangażowanie zawodowe.

Warto zwrócić uwagę, iż warunkiem osiągnięcia omawianych wcześniej celów zawodowych związanych z awansem i wynagrodzeniem są między innymi odpowiednie umiejętności i osiągnięcie przez menedżera ich właściwego poziomu⁶⁰⁷. S. Haase i J. Francis-Smythe⁶⁰⁸ wskazują, iż kompetencje, w skład których wchodzi umiejętności, są niezbędnym elementem w dążeniu do wyższej pozycji będącej kolejnym stadium rozwoju kariery.

Atrybutem realizowanych aktualnie karier jest dbałość pracowników o nieustanny przyrost nowych umiejętności. Z tego względu współczesne ścieżki zawodowe określane są często mianem karier osiągnięć⁶⁰⁹. Z kolei C. Nosal⁶¹⁰ silnie akcentuje kariery oparte na budowaniu kompetencji i kariery zorientowane na zdobywanie wiedzy. Wpisują się one w koncepcję ciągłego uczenia się, dzięki czemu wiedza i umiejętności ulegają

⁶⁰³ D.P. Schulz, S.E. Schulz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002.

⁶⁰⁴ T.W.H. Ng, L.T. Eby, K.L. Sorensen, D.C. Feldman, *Predictors of objective and subjective career success. A meta-analysis*, "Personnel Psychology", 58(2), 2005, 367–408.

⁶⁰⁵ A. Miś, *Rozwój kariery zawodowej jako instrument zarządzania personelem*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 498, 1997, 51–63.

⁶⁰⁶ M. Csikszentmihalyi, *Przeptyw. Psychologia optymalnego doświadczenia*, ABEDIK S.A., Poznań 2005.

⁶⁰⁷ A. Cybal-Michalska, *Młodzież akademicka a kariera zawodowa*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków, 2013.

⁶⁰⁸ S. Haase, J. Francis-Smythe, *Career Competencies - A New Approach to Successful Individual Career Development*, Proceedings of the British Psychological Society's 2007 Occupational Psychology Conference, Bristol, England, 2007.

⁶⁰⁹ S.E. Zabusky, S.R. Barley, *Redefining success*, w: P. Osterman (Ed.), *Broken ladders: Managerial careers in the new economy*, Oxford University Press, New York, 1996, 185–214.

⁶¹⁰ C.S. Nosal C. S., *Psychologia decyzji kadrowych : strategie, kryteria, procedury*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, 77-110

nieustannej weryfikacji i aktualizacji względem warunków otoczenia. Progresywny charakter kariery może zatem być rozpatrywany w kategoriach przyrostu wiedzy, zdolności i umiejętności. Dookreślany w ten sposób rozwój może mieć charakter liniowy lub skokowy. Systematycznie rozwijany potencjał ma swoje źródła przede wszystkim w indywidualnych ambicjach jednostki i wewnętrznej motywacji. Skokowy rozwój z kolei silniej uwarunkowany jest czynnikami zewnętrznymi, na przykład nowymi wymaganiami przedsiębiorstwa czy rynku pracy⁶¹¹.

Pozyskiwanie nowych umiejętności jest priorytetowe dla rozwoju karier menedżerskich. Wiedza i umiejętności menedżera są związane z efektywnością jego pracy, możliwością mobilności pomiędzy branżami, a także szansą na pozyskiwanie wartościowych relacji i sieci kontaktów biznesowych. Poziom i zakres posiadanych umiejętności uwzględniany jest w procesie dokonywanej oceny pracownika, co bezpośrednio związane jest z perspektywami realizowanej przez niego kariery zawodowej. Co więcej, wiedza i umiejętności implikują poczucie wartości jednostki, wiarę we własny potencjał rozwojowy, ich pozyskiwanie zaspokajają potrzebę samorealizacji⁶¹², a w konsekwencji wpływa także na poczucie satysfakcji zawodowej. Wysoki poziom umiejętności stanowi zatem jeden z kluczowych filarów niezbędnych do osiągnięcia sukcesu i rozwijania obranej drogi zawodowej.

4.3.2. Satysfakcja z ogólnego przebiegu kariery

Ogólne cele zawodowe

Weryfikacja rozwoju kariery zawodowej poprzez próbę skwantyfikowania jej rezultatów jest niezwykle trudna z uwagi na fakt, iż nie istnieją ogólne zasady i standardy dopasowane do każdego człowieka, jego sytuacji życiowej oraz zawodowej pozwalające w pełny i sprawiedliwy sposób dokonać ilościowej oceny. Ze względu na to, iż to jednostka przypisuje wartość realizowanej przez siebie drodze zawodowej, kariera jest pojęciem silnie jakościowym. Zewnętrzny świadek pomimo dostępu do obiektywnych wskaźników w postaci pełnionych stanowisk, funkcji, częstotliwości przemieszczeń w organizacji, możliwości decyzyjnych czy poziomu wynagrodzenia nie jest w stanie wydać w pełni rzetelnego osądu i zakwalifikować obserwowaną karierę w kategoriach

⁶¹¹ S.M. Kwiatkowski, *Rozwój kompetencji zawodowych w procesie pracy*, „Szkoła-zawód-praca”, 12(17), 2016.

⁶¹² I. Korcz, B. Pietrulewicz, *Kultura profesjonalizmu jako klucz do rozwoju zawodowego i kariery profesjonalnej we współczesnych organizacjach*, „Problemy Profesjologii”, 1, 2007, 23-44.

sukcesu lub porażki. Bardziej adekwatnym podejściem wydaje się być ocena dokonywana przez jednostkę polegająca na porównaniu założonych wcześniej celów zawodowych z poziomem ich osiągnięcia i spełnienia.

Kwestia zgodności działań z wytyczonymi wcześniej celami została podjęta już przez J. Zieleniewskiego⁶¹³ w zaproponowanej charakterystyce kryteriów sprawności działania. Według autora ocena sprawności działania obejmuje trzy wymiary, którymi są: ekonomiczność, korzystność i skuteczność. Ocena pierwszego wymiaru jest konsekwencją zestawienia efektów przedsięwzięcia z poniesionymi nakładami. Możliwość przypisania realizowanej karierze miana korzystnej wynika z indywidualnego wartościowania osiąganych korzyści zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Skuteczność z kolei rozumiana jest jako działanie przynoszące pożądany efekt, a zatem spełniające wytyczone cele. Pożyteczność owych działań sprowadza się do efektu końcowego zgodnego z wcześniejszym planem. Skuteczność realizowanej kariery opiera się na przemyślanym podążaniu zaplanowaną drogą z przypisanymi jej z góry kamieniami milowymi, bądź też poszczególnymi miernikami stopnia osiągnięcia celów.

Współcześnie sprawność działania odnosi się do zdolności radzenia sobie w turbulentnym otoczeniu, umiejętności wykorzystywania pojawiających się szans oraz realizacji wyznaczonych celów⁶¹⁴. Ze względu na to, iż cele stanowią odzwierciedlenie indywidualnych potrzeb jednostki⁶¹⁵, stopień ich osiągania jest zasadnym kryterium operacjonalizacji subiektywnego sukcesu zawodowego⁶¹⁶. Co więcej, według J. Greenhousa, G. Callanana i E. Kaplana⁶¹⁷ cele stanowią podstawę strategii rozwoju kariery. Warto podkreślić, iż pracownicy, którzy wyznaczają sobie ambitne cele w karierze odnoszą większe sukcesy, w porównaniu do osób, które nie posiadają wizji swojej zawodowej przyszłości w postaci sprecyzowanych celów zawodowych⁶¹⁸. Z tego względu można wnioskować, iż jedną z miar rozwoju jest stopień realizacji celów w ramach urzeczywistnianej kariery.

⁶¹³ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa: PWN, 1969.

⁶¹⁴ A. Mazurkiewicz, *Sprawność działania – interpretacja teoretyczna pojęcia*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, 20, 2011, 47-57.

⁶¹⁵ D. Counsell, *Graduate careers in the UK: an examination of undergraduates' perceptions*, “Career Development International”, 1(7), 1996, 34-41.

⁶¹⁶ P.A. Heslin, *Self- and Other-Referent Criteria of Career Success*, “Journal of Career Assessment”, 11(3), 2003, 262-286.

⁶¹⁷ J.H. Greenhaus, G.A. Callanan, E. Kaplan, *The role of goal setting in career management*, “International Journal of Career Management”, 7(5), 1995, 3-12.

⁶¹⁸ C. Ribchester, H. Mitchell, *Student perceptions about employability, career planning and career guidance*, “Planet”, 13, 2004, 16-17

L. Pervin⁶¹⁹ podkreśla motywacyjną funkcję celów. W wielu przypadkach przyczyniają się do konsekwentnego, długoterminowego działania bez ulegania chwilowym trudnościom czy presjom. Zasadniczym źródłem celów zawodowych są aspiracje. Nie tylko kształtują one cele zawodowe, ale także wpływają i podbudowują motywację niezbędną do ich osiągnięcia. Z kolei podstawowym fundamentem aspiracji są osobiste wartości. To one nadają ludzkiemu życiu sens i są determinantą dokonywanych wyborów mających wpływ na różne aspekty życia pracownika⁶²⁰. Cel, który wyznacza jednostka jest zatem jej indywidualną deklaracją wynikającą z przyjętego systemu wartości i aspiracji. Realizacja i wywiązanie się z owych deklaracji jest tożsame z poczuciem satysfakcji, spełnienia i powodzeniem w wymiarze zawodowym.

Proces wyznaczania i określania celów związany jest ze sposobem, w jaki jednostka postrzega i ocenia swoje zawodowe możliwości. Wzrost samoświadomości i poczucia własnej wartości koresponduje z umiejętnością wyznaczania sprecyzowanych i klarownych celów zarówno zawodowych, jak i osobistych. Współczesne otoczenie, w jakim realizowane są kariery, szczególnie kariery menedżerskie powoduje, iż indywidualne systemy celów ulegają pewnej transformacji. Koncentrują się one w dużej mierze na dążeniu do mistrzostwa, poczuciu zawodowego spełnienia⁶²¹ i potrzebie docenienia. Co więcej, strategicznym zasobem menedżera jest jego wiedza i umiejętności. Z tego względu dąży on do jej nieustannego pogłębiania, wykorzystywania nowych sposobów jej spożytkowania i integrowania w bardziej złożone konstrukty. Dodatkowo jednym z celów efektywnie zarządzanej kariery jest dbałość o spójność i komplementarność doświadczeń zawodowych i posiadanych kompetencji⁶²².

W ewoluującej koncepcji kariery prowadzącej do jej współczesnego ujęcia należy podkreślić, że rozwój zawodowy niewątpliwie wykracza poza miejsce pracy. Obejmuje on równowagę pomiędzy różnymi sferami życia człowieka. Co więcej, rozwój posiada wielorakie wymiary, które wzajemnie się przenikają. Rozwój społeczny, emocjonalny, osobisty czy zawodowy wyznaczają wiązki celów tworząc swego rodzaju konstelacje zadań, którym jednostka pragnie sprostać. Nabyte czy rozwijane zasoby w wymiarze

⁶¹⁹ L.A. Pervin, *Psychologia osobowości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2002.

⁶²⁰ W. Duda, *Wartości i aspiracje jako predykatory rozwoju zawodowego człowieka*, „Pedagogika. Studia i Rozprawy”, 28, 2019.

⁶²¹ A. Konieczny, *Nowe kariery a rozwój zawodowy w centrach usług wspólnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 341, 2017, 171-178.

⁶²² J. Rudnicki, *Koncepcja przyszłościowego modelu kariery zawodowej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, 31(1), 2014, 43-57.

osobistym mogą wpłynąć i poprawić wydajność w przestrzeni zawodowej i na odwrót⁶²³. Wymóg zbieżności celów osobistych i zawodowych jest szczególnie mocno podkreślany przez współczesnych pracowników⁶²⁴. Mnogość obowiązków i odpowiedzialności czy konflikt pomiędzy pełnionymi rolami może zaburzać postrzeganą jakość życia, która determinuje poziom motywacji i satysfakcji pracowników.

E. Deci i R. Ryan⁶²⁵ wskazują, iż podejście do pracy, a tym samym odczuwane zadowolenie jest pochodną zestawu celów osobistych. Opracowana przez badaczy koncepcja celów życiowych dywersyfikuje je na zewnętrzne i wewnętrzne. W grupie celów zewnętrznych jest między innymi sława, prestiż, zasoby materialne, natomiast w wewnętrznych, kontakty interpersonalne czy rozwój osobisty. Według M. Richinsa i S. Dawsona⁶²⁶ orientacja na cele materialistyczne ujemnie wpływa na satysfakcję z życia. K. Skarżyńska⁶²⁷ podkreśla pozytywny związek pomiędzy nastawieniem na cele wewnętrzne, a dobrostanem jednostki.

Realizacja kariery menedżerskiej wymaga odpowiedniego zaplanowania i wyznaczenia celów, których realizacja stanowi źródło satysfakcji. Praca menedżera jest obciążona nie tylko ryzykiem, ale także wysokim stopniem odpowiedzialności za podwładnych i wyniki organizacji. Podstawą sprawnego i zorganizowanego działania są właściwie wyznaczone cele. Powinnością menedżera jest zatem kreowanie adekwatnego zestawu celów na poziomie zarówno organizacyjnym, jak i indywidualnym. W konsekwencji wysoki poziom satysfakcji z osiągniętych celów w karierze menedżerskiej jest powiązany z postępami, jakie poczynił menedżer na swojej zawodowej drodze. Wyznaczane przez menedżera ogólne cele zawodowe dotyczyć mogą rozwoju przywództwa, budowania efektywnego zespołu, zachowania równowagi pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym, dążenia do mistrzostwa i wiele innych. We współczesnym ujęciu kariery, w którym dominuje samodzielność i niezależność jednostek w obszarze zawodowym, satysfakcja z realizacji celów ogólnych, a co za tym

⁶²³ D.S. Carlson, M.K. Kacmar, J.H. Wayne, J.G. Grzywacz, *Measuring the positive side of the work-family interface: development and validation of a work-family enrichment scale*, "Journal of Vocational Behavior", 68(1), 2006, 131-164.

⁶²⁴ A. Smolbik-Jęczmień, A. Żarczyńska-Dobiesz, *Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród przedstawicieli pokoleń koegzystujących na rynku pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 3-4, 2017.

⁶²⁵ E. L. Deci, R. M. Ryan, *Self - Determination Theory and the facilitation of Intrinsic Motivation, social Development, and well-being*, „American Psychologist”, 55, 2000, 68-78.

⁶²⁶ M. Richins, S. Dawson, *A Consumer Values Orientation for Materialism and Its Measurement: Scale Development and Validation*, "Journal of Consumer Research", 19, 1992, 313.

⁶²⁷ K. Skarżyńska, *Cele życiowe, zaufanie interpersonalne i zadowolenie z życia*, „Psychologia Jakości Życia”, 2, 2003, 35-49

idzie ogólnego przebiegu kariery może być zatem zasadną miarą oceny jej progresywnego charakteru.

Poczucie sukcesu zawodowego

Do miar satysfakcji z postępów w karierze, oprócz realizacji celów w ujęciu ogólnym, należy także poczucie sukcesu zawodowego. Sukces zawodowy to pozytywny, psychologiczny, związany z pracą rezultat lub osiągnięcie wynikające z zawodowych i zakumulowanych doświadczeń zawodowych⁶²⁸. Sukces w karierze może być definiowany jako osiągnięcie upragnionych celów lub pomyślny finał podjętych przez jednostkę działań⁶²⁹. K. Januszkiewicz⁶³⁰ podkreśla doniosłość i elitarność wydarzenia, jakim jest sukces. Poprzedzony jest on wysiłkiem, a skutkiem sukcesu jest istotny z punktu widzenia podmiotu rezultat. Według autora, sukces ma charakter elitarny, który wynika z unikatowych i trudnych zadań do niego prowadzących. Sukces zawodowy jest zatem tożsamy z osiągnięciem zamierzonego celu zawodowego i pomyślnym rezultatem trudnego i obciążonego ryzykiem przedsięwzięcia⁶³¹. Warto także zwrócić uwagę na to, iż sukces nie odwołuje się do jednorazowego wyniku tylko szeregu rezultatów zgromadzonych w dłuższej perspektywie czasu⁶³².

Poczucie sukcesu w karierze zawodowej jest wynikiem subiektywnego definiowania poczucia spełnienia i powodzenia zawodowego. Kluczową rolę w tym procesie pełnią indywidualne standardy, aspiracje i wartości pracownika. Określenie sukcesu jako szeregu podejmowanych przez jednostkę inicjatyw, działań i wysiłku przy założeniu pozytywnego rezultatu klasyfikując go względem osobistego doświadczenia stawia akcent na podmiotową orientację kariery. Indywidualne wartości i doświadczenia stanowią pewien punkt odniesienia, według którego jednostka dokonuje ewaluacji

⁶²⁸ S.E. Seibert, J.M. Crant, M.L. Kraimer, *Proactive personality and career success*, "Journal of Applied Psychology", 84, 1999, 416–427.

⁶²⁹ M.B. Arthur, S.N. Khapova, C.P.M. Wilderom, *Career success in a boundaryless career world*, "Journal of Organizational Behavior", 26(2), 2005, 179.

⁶³⁰ K. Januszkiewicz, *Dylematy charakterystyki sukcesu*, „Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica”, 234, 2010, 289–297.

⁶³¹ K. Markowski, *Podmiotowe uwarunkowania skutecznego zarządzania*, w: E. Bojar (red.), *Menedżer XXI wieku. Ile wiedzy, ile umiejętności?*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin, 2003.

⁶³² S.E. Seibert, M.L. Kraimer, *Proactive Personality and Career Success*, „Journal of Applied Psychology”, 84(3), 1999, 4.

własnych osiągnięć i sukcesu zawodowego. Źródła sukcesu w postaci istotnych dla jednostki wartości uwypuklają zatem jego subiektywny charakter⁶³³.

Sukces może odnosić się do oceny dokonywanych postępów, perspektyw rozwojowych oraz nadawanego znaczenia poszczególnym sferom zawodowym. Subiektywna ocena sukcesu, jako retrospektywna analiza przypisująca sens własnym dokonaniom, bierze pod uwagę całą dotychczasową drogę zawodową jednostki co pozwala na jej porównanie i ocenę dotychczasowego przebiegu. Sukces subiektywny to termin zarówno deskryptywny, jak i ewaluatywny⁶³⁴. Z jednej strony jest relacją i dokonywanym przez jednostkę opisem jej drogi rozwoju zawodowego, a z drugiej zawiera ocenę wraz z wydziwieniem emocjonalnym.

Transformacja pojęcia sukcesu przeszła drogę od zdarzenia losowego, na który wpływ jest niemożliwy lub bardzo ograniczony, aż do celowego i świadomego dążenia będącego efektem planowanych działań jednostki. Tradycyjne podejście do kariery charakteryzuje się zero-jedynkowym podejściem do sukcesu i porażki. Oznacza to, iż pozytywne efekty zawodowe są tożsame z uniknięciem wszelakich niepowodzeń. We współczesnych wzorcach kariery błędy i porażki są traktowane jako nieuniknione elementy rozwoju. Niepowodzenia są zatem nauką i doświadczeniem prowadzącym finalnie do satysfakcjonujących wyników zawodowych. W dążeniu do sukcesu istotną kompetencją zatem okazuje się antykruchłość, dzięki której pracownik jest w stanie nie tylko uczyć się na błędach, ale przede wszystkim umiejętnie wykorzystywać nowe szanse wynikające z nieprzewidywanych wcześniej zdarzeń⁶³⁵.

Z prezentowanych w literaturze badań⁶³⁶ pojęcie sukcesu zawodowego jest mocno związane z rozwojem kariery, a pomiędzy nimi zachodzą silne zależności przyczynowo skutkowe. Ponadto zawodowy sukces jednostki ma istotny i pozytywny wpływ na sukces organizacji, w jakiej ta jednostka funkcjonuje i się rozwija. Jakościowe badanie wykonane przez J. Sturgesa⁶³⁷, którego celem było zbadanie orientacji menedżerów

⁶³³ M.B. Arthur, S.N. Khapova, C.P.M. Wilderom, *Career success in a boundaryless career world*, "Journal of Organizational Behavior", 26(2), 2005, s. 179.

⁶³⁴ J. Pan, W. Zhou, *How Do Employees Construe Their Career Success: An improved measure of subjective career success*, „International Journal of Selection and Assessment”, 23, 2015, 45–58.

⁶³⁵ N.N. Taleb, *Antykruchłość. Jak żyć w świecie, którego nie rozumiemy*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, 2020.

⁶³⁶ H.E. Nwosu, J.N. Ugwu, B.N. Okezie, C.C. Udeze, N.U. Azubuike, L. Adama, *Employee Mentoring, Career Success and Organizational Success*, "Humanities and Social Sciences Letters, Conscientia Beam", 8(4), 2020, 464-480.

⁶³⁷ J. Sturges, *What it Means to Succeed: Personal Conception of Career Success Held by Male and Female Managers at Different Ages*, "British Journal of Management", 10, 1999.

i sposobu postrzegania przez nich sukcesu zawodowego wykazało interesujące różnice ze względu na płeć. Charakterystyczną orientacją dla menedżerów było dążenie do wysokiego statusu, prestiżu i władzy. W tej grupie nie było ani jednej kobiety. Natomiast większość menedżerek postrzegała sukces przez pryzmat dążenia do eksperckiego poziomu wiedzy oraz podejścia skoncentrowanego na samorealizacji. Na podstawie tych rezultatów można zaobserwować jak zróżnicowane podejście do sukcesu w karierze mogą prezentować menedżerowie. Z tego względu ocena progresywnego charakteru kariery wymaga uwzględnienia szerokiego zestawu kryteriów odnoszących się do unikatowych planów zawodowych menedżera.

Rozwój kariery wynikający z indywidualnych wartości i potrzeb pracowników skłania do wykorzystania poczucia sukcesu jako miary postępów w realizowanej karierze zawodowej. Subiektywny sukces zawodowy powiązany jest z zadowoleniem w wymiarze psychologicznym, a zatem realizacją potrzeb i celów osobiście uważanych za priorytetowe. Kryteria sukcesu zawodowego menedżerów oscylować mogą wokół korzyści finansowych, pozycji zawodowej i zdobywanych kompetencji. Z kolei udział owych kryteriów w ogólnej ocenie jest wprost proporcjonalny do osobistego zestawu wartości, który ma swoje odwzorowanie w indywidualnie zdefiniowanym przez menedżera sukcesie zawodowym.

4.4. Specyfika kariery menedżerskiej kobiet

Kariera menedżerska jest ściśle powiązana z pełnieniem roli kierowniczej i podejmowaniem decyzji odnośnie organizacji i podległych pracowników. W przypadku kariery menedżerskiej kobiet warto zwrócić uwagę na szereg czynników, które mogą determinować kształt ścieżki zawodowej oraz wpływać na postawy i strategie wobec realizowanej kariery. Należą do nich między innymi czynniki społeczno-kulturowe, edukacyjne czy organizacyjne. Z tego względu oprócz uniwersalnego spojrzenia na karierę jako zbioru akumulowanych doświadczeń zawodowych warto wziąć pod uwagę również jej wymiar partykularny. Dla ukazania specyfiki menedżerskiej kariery kobiet niezbędne jest zatem uwzględnienie szerokiego kontekstu funkcjonowania kobiet na rynku pracy, a także różnorodnych czynników mających wpływ na rozwój ich kariery.

Determinant kariery menedżerskiej kobiet można poszukiwać już na wczesnym etapie socjalizacji i wychowania. W wyniku socjalizacji konstruują się poglądy na temat otoczenia, co więcej rozwija się umiejętność autorefleksji i oceny własnych możliwości

przez pryzmat społecznej akceptacji. Podział zadań i pracy w rodzinie ma bezpośrednie odzworowanie w postawie oraz aspiracjach kobiet i mężczyzn w odniesieniu do ich własnej kariery⁶³⁸. Zasady przekazywane w dzieciństwie, preferowane zachowania, między innymi przypisywane danej płci, są na późniejszym etapie powielane i odnoszone do pełnionych ról w dorosłym życiu zarówno w sferze prywatnej, jak i zawodowej.

Podczas nauki i zabawy dzieci płci żeńskiej w naturalny sposób nagradzane są za postawy i zachowania prorodzinne i społeczne. Na etapie podejmowania decyzji w zakresie zawodu, czy kierunku rozwoju kariery pojawia się niepewność i lęk o izolację w przypadku wyboru przez kobietę działalności, która w dzieciństwie nie była gratyfikowana czy akceptowana w odniesieniu do jej płci⁶³⁹. Wymagania stanowisk wyższego szczebla zarządzania, a nawet podstawowych stanowisk menedżerskich często odnoszą się do działań, które stoją w opozycji do tych oczekiwanych wobec dziewczynek. W tej sytuacji kobiety wielokrotnie stają przed moralnym dylematem. Z jednej strony odczuwają presję zachowania status quo i postępowania zgodnie z narzuconymi normami społecznymi, z drugiej strony pragnienie wykorzystania swoich talentów i przystąpienie do rywalizacji podejmując tym samym ryzyko społecznego niezrozumienia. Taki psychiczny dyskomfort rodzi wewnętrzne bariery i blokady przejawiające się, np. brakiem wiary we własne możliwości, niechęcią do podejmowania ryzyka, odsunięciem koncepcji własnej tożsamości i wewnętrznym konfliktem.

Wśród uwarunkowań społeczno-kulturowych karier menedżerek warto również uwypuklić stereotypizację, będącą w dużej mierze barierą i ograniczeniem ich rozwoju. Stereotypy posiadają negatywną i podbudowującą funkcję podziałów i nierówności w przestrzeni zarówno społecznej, jak i biznesowej. Powielanie stereotypów dotyczących kobiet dokonywane jest w różnych grupach bez względu na płeć. Polega na postrzeganiu kobiet przez pryzmat z góry narzucony ról społecznych czy cech osobowych. Percepcja ta może mieć swoje korzenie w otoczeniu, ale także w umysłach samych kobiet, stanowiąc tym samym część wewnętrznych barier rozwoju. Wśród negatywnych czynników warto także wskazać stereotypowe przekazy medialne odnośnie świata biznesu, które mogą generować tunelowe myślenie wobec wzorca osoby piastującej stanowisko kierownicze. Mimo, iż z pozoru dostępne materiały i opracowania zajmujące

⁶³⁸ E. Schein, *Relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers*, "Journal of Applied Psychology", 60(3), 1975, 340-344.

⁶³⁹ S. Sullivan, M. Crocito, *The Developmental Theories: A Critical Examination of Their Continuing Impact on Career Research*, w: . H. Gunz, M. Peiperl, *Handbook of Career Studies*, Sage, Los Angeles, 2007.

się rozwojem menedżerskim wydają się neutralne płciowo, to w praktyce często okazuje się, że posiadają podprogowy przekaz lub bezpośrednio zorientowane są na menedżerów płci męskiej⁶⁴⁰.

Wśród czynników społeczno-kulturowych determinujących przebieg ścieżki zawodowej można wyróżnić także stan cywilny, sytuację ekonomiczną czy pochodzenie. Wpływ stanu cywilnego i sytuacji rodzinnej na karierę menedżerską kobiet nie jest w literaturze wystarczająco spójny i jednorodny. G. Wood⁶⁴¹ sugeruje, iż w większości przypadków to kobiety samotne, bez dzieci osiągają znaczące postępy w karierze. Badania U. Jogula i G. Wooda⁶⁴² nie wykazały jednak istotnych statystycznie zależności pomiędzy aspiracjami respondentek, a ich stanem cywilnym. Analizując obszar życia prywatnego jako determinanty kariery zawodowej kobiet warto zwrócić uwagę na dodatkowy kapitał kompetencji rozwijany w wyniku pełnionych przez nie ról i wykonywanych obowiązków w życiu osobistym. Ich przykładem jest między innymi umiejętność organizowania, planowania, budowania relacji czy zdolność analitycznego myślenia. Kompetencje te są transferowalne i przynoszą pozytywne rezultaty w przestrzeni zawodowej, a szczególnie istotne są z punktu widzenia wymaganych kompetencji karier menedżerskich⁶⁴³.

Ponadto z perspektywy kariery menedżerskiej kobiet i możliwości jej rozwoju istotną zmienną jest wykształcenie, poziom edukacji i doświadczenie zawodowe. W badaniu przeprowadzonym przez I. Metz⁶⁴⁴ dotyczącym analizy czynników awansu kobiet, autorka wskazała na szkolenia i doświadczenie zawodowe jako znaczące predyktory kariery. Na drugim miejscu znalazło się wykształcenie oraz rodzaj pracy i wykonywany zawód. Co więcej, według P. Tharenou⁶⁴⁵ aspiracje kobiet do objęcia stanowisk na wysokim szczeblu zarządzania są pozytywnie skorelowane z poziomem wykształceniem.

⁶⁴⁰ K. Szymańska- Migut, D. Użycki, *Jak pomagać kobietom w awansie na stanowiska zarządcze*, Harvard Business Review, 2012.

⁶⁴¹ G. Wood, *Career advancement in Australian middle managers: A follow up study*, "Women in Management Review", 21(4), 2006, 277-293.

⁶⁴² U. Jogulu, *Women managers' career progression: An Asia Pacific perspective*, "Gender in Management", 26(8), 2011, 590-603.

⁶⁴³ M.B. Arthur, K. Inkson, J.K. Pringle, *The New Careers: Individual Action and Economic*. SAGE Publications Ltd, 1999.

⁶⁴⁴ I. Metz, *Individual, interpersonal, and organizational links to women's advancement in banks*, "Women in Management Review", 18, 2003, 236-51.

⁶⁴⁵ P. Tharenou, P. (1996). *Personal and organizational predictors of women's and men's managerial aspirations*, Working Paper Series No.6 Faculty of Business and Economics, Monash University, 1996.

Determinantami kariery mogą być także aspekty organizacyjne, takie jak struktura organizacji, jej kultura czy dynamika odzwierciedlająca się, np. w postawie wobec zmian rynkowych. Z miejscem pracy powiązane są także takie czynniki jak: klimat organizacyjny, stadium rozwoju organizacji, czas rozpoczęcia pracy. Z perspektywy kobiet, istotnym czynnikiem motywującym i pozwalającym osiągnąć założone cele zawodowe są atmosfera w miejscu pracy oraz możliwość budowania poprawnych relacji interpersonalnych. W badaniu dotyczącym barier w zakresie awansowania i determinant nierówności na najwyższych szczeblach zarządzania, w którym wzięło udział 400 kobiet na stanowiskach kierowniczych, 70% z nich wskazało na zdominowaną przez mężczyzn kulturę organizacyjną jako istotne ograniczenie w sukcesie zawodowym⁶⁴⁶.

Przebieg kariery uzależniony jest również od samych menedżerek. Czynnikiem wyróżniającym są indywidualne aspiracje i wartości, które kształtują postawę wobec kariery. Analiza postaw wobec kariery jest szczególnie istotna w modelach karier menedżerskich. A. Moir oraz D. Jessel⁶⁴⁷ wyróżniły trzy główne typy kobiet i ich postawy w odniesieniu do realizowanej kariery. Przykładem pierwszego typu jest kobieta tradycyjna z konwencjonalnie określoną hierarchią wartości, na szczycie której znajduje się dom i rodzina. Dobro najbliższych i troska o nich jest kluczowym celem, który detronizuje kwestie zawodowe i ewentualne aspiracje względem pracy zarobkowej. Drugim typem jest kobieta na dwóch etatach, próbująca pogodzić życie prywatne i zawodowe tak, aby nie ucierpiała pełniona przez nią rola matki, żony, ani też eksperta, fachowca czy menedżera. Ostatniemu rodzajowi autorki nadały nazwę: kobiety nowatorki w swojej roli. Typ ten charakteryzuje się pełnym odrzuceniem stereotypów i zwyczajowo narzucanych oczekiwań względem kobiet. Przyjmują one niejednokrotnie strategię kariery zarezerwowaną dotychczas dla mężczyzn, dążą do osiągnięcia sukcesu i spełnienia w przestrzeni zawodowej. Typ nowatorki jest aktualnie coraz częściej spotykanym, z uwagi na rosnącą wśród kobiet świadomość własnej wartości i talentów, które mogą zaoferować na rynku pracy oraz z powodzeniem partycypować i wpływać na sukces organizacyjny. Dominującym podejściem jest jednakże balansowanie pomiędzy miejscem pracy a domem. Z tego względu wsparcie i elastyczność ze strony przedsiębiorstwa wobec ambitnych i zdeterminowanych menedżerek jest wysoce potrzebne.

⁶⁴⁶ A.T. Segal, W. Zellner, *Corporate women: Progress? Sure. But the playing field is far from level*, "Business Week", 3269, 1992, 74- 83.

⁶⁴⁷ A. Moir, D. Jessel, *Płeć mózgu*. Wydawnictwo MUZA S.A., Warszawa, 2002, 237.

Liczba kobiet zajmujących stanowiska kierownicze w przeciągu ostatnich lat rosła⁶⁴⁸. Tendencja ta odzwierciedla się we wzroście liczby kobiet obejmujących stanowiska kierownicze na różnych szczeblach zarządzania. W 2018 roku kobiety zajmowały niecałe 37% stanowisk menedżerskich w Unii Europejskiej. 26,7% kobiet obejmowało funkcję członka zarządu, jednak zaledwie 16,6% osiągało poziom najwyższej kadry kierowniczej. W Polsce odsetek kobiet wśród członków zarządu największych spółek notowanych na giełdzie wyniósł 21%, z kolei wśród dyrektorów i prezesów stanowił 13%⁶⁴⁹. Pomimo pozytywnych zmian mniejsza partycypacja kobiet na najwyższym szczeblu zarządzania skłania do dogłębnej analizy zaistniałej sytuacji. Wdrażanie polityki inkluzywności oraz działań przeciwdziałających nierówności wynika z rosnącej świadomości odnośnie roli kobiet w biznesie, ale także wymogów prawnych. 22 listopada 2022 roku Parlament Europejski formalnie zaakceptował ustawę dotyczącą równości kobiet w zarządach spółek, zgodnie z którym do 2026 roku w państwach członkowskich odsetek kobiet obejmujących stanowiska członka zarządu wynosić powinien 33% lub 40% w przypadku stanowiska dyrektora nie wykonawczego⁶⁵⁰.

Analiza menedżerskiej kariery kobiet pociąga za sobą potrzebę identyfikacji wyzwań i barier, przed jakimi stają kobiety w trakcie realizacji planów zawodowych. Omawiane w literaturze wyzwania zawodowe stojące przed kobietami najczęściej obejmują społeczną dyskryminację⁶⁵¹, większe wymagania w zakresie posiadanych kompetencji⁶⁵², nadmiar obowiązków, w tym szczególnie związanych z domem i rodziną⁶⁵³ oraz ograniczone możliwości awansu i rozwoju⁶⁵⁴. Wsparcie płynące od najbliższych członków rodziny okazuje się kluczowe w realizacji kariery menedżerskiej kobiet, które łączą z powodzeniem pracę i role rodzinne. R. Ely, P. Stone, C. Anmerman⁶⁵⁵ przeprowadziły szeroko zakrojone badania, z których wynika, iż brak

⁶⁴⁸ A. Issa, H. Fang, *The Impact of Board Gender Diversity on Corporate Social Responsibility in the Arab Gulf States*, "Gender in Management: An International Journal", 34 (7), 2019, 577–605

⁶⁴⁹ E. Lisowska, *Women at managerial positions and the competitiveness of companies*, „Kobieta i Biznes / Women and Business”, 1–4, 2019, 31–38.

⁶⁵⁰ New gender balance targets on company boards (europa.eu) Pobrane 07.12.2022

⁶⁵¹ L.J. Kemp, S. R. Madse, J. Davis, *Women in Business Leadership: A Comparative Study of Countries in the Gulf Arab States*, "International Journal of Cross-Cultural Management", 15(2), 2015, 215–233.

⁶⁵² J. Dzieńdziora, Z. Dacko-Pikiewicz, M. Smolarek, *Rozwój kariery zawodowej kobiet województwa śląskiego*, "Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie", 4, 2017, 229–243.

⁶⁵³ J.M. Abalkhail, *Women's Career Development in an Arab Middle Eastern Context*, "Human Resource Development International", 22 (2), 2019, 177–199.

⁶⁵⁴ L. Hodges, *Cracking the Walls of Leadership: Women in Saudi Arabia*, "Gender in Management: An International Journal" 32 (1), 2017, 34–46.

⁶⁵⁵ R. Ely, P. Stone, C. Anmerman, „*Rethink what you know about high achieving women*”, "Harvard Business Review", 92, 2014.

satysfakcji kobiet z ich własnej ścieżki zawodowej jest silnie skorelowany z posiadaniem partnera, którego ambicje i kariera zawodowa miały pierwszeństwo. Okazuje się, iż taka sytuacja jest niezwykle częsta, ponad 70% mężczyzn oczekiwało, iż ich kariera stanie się priorytetowa w stosunku do kariery żony.

Warto zauważyć, iż wyjaśnienie różnicy w proporcjach kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach określone jest odmiennie w zależności od płci. Mężczyźni pracujący w wielkiej szóstce firm księgowo-konsultingowych zwrócili uwagę na niedostateczne umiejętności kobiet oraz małą chęć rozwoju. Kobiety natomiast wskazały na bariery organizacyjne, w tym szczególnie związane ze stereotypami⁶⁵⁶. Każda z grup w pewnym zakresie może mieć racje, dlatego też warto, aby kobiety zamiast koncentrowania się na zewnętrznych ograniczeniach przyjmowały orientację prorozwojową oraz odważnie wyrażały siebie i talenty, jakie mogą zaoferować. Istnieje realne zagrożenie, iż poprzez nieustanne podkreślanie barier czy trudności napotykanych przez kobiety na ich menedżerskiej ścieżce kariery, problem ten ulegnie dewaluacji. Zjawisko takie może być wynikiem zbyt dużego upowszechnienia problemu. Mnogość i monotematyczność przekazu dotyczącego nierówności kobiet może spowodować utratę uwagi i znaczenia danego zagadnienia z punktu widzenia społeczeństwa.

Współcześnie zmieniające się podejście do stylu zarządzania może okazać się istotnym czynnikiem angażującym większą liczbę kobiet w sprawowanie funkcji kierowniczych. W latach osiemdziesiątych prym pożądanym kompetencji menedżerskich wiodły umiejętności techniczne skoncentrowane na wąskiej dziedzinie, wiedzy powtarzalnej i schematycznej. W dalszej kolejności kluczowymi były umiejętności koncepcyjne pozwalające syntetyzować wiedzę w bardziej złożone konstrukty, a tym samym sprawniej podejmować decyzje. Aktualnie z uwagi na zastępowanie autorytarnego stylu zarządzania stylem partnerskim, niezwykle istotne są kompetencje miękkie i wrażliwość społeczna⁶⁵⁷. Nowa generacja menedżerów zobligowana jest do rozwijania aktualnie priorytetowych kompetencji, takich jak: artykułowanie i wdrażanie wizji przedsiębiorstwa, efektywnej komunikacji i elastyczności oraz występowania w roli agenta zmian, które nieustannie dotyczą organizacji. Działalność biznesowa koncentruje się na pracy zespołowej, a zatem istnieje

⁶⁵⁶ R.J. Maupin, *How can women's lack of upward mobility in accounting organizations be explained? Male and female accountants respond*, "Group and Organization Management", 18, 1993, 132-152.

⁶⁵⁷ N. Baskiewicz, *Kobiety w zarządzaniu organizacjami*, „Społeczno-ekonomiczne problemy rynku pracy”, 161, 2013, 27-35.

realna potrzeba empatii, umiejętności udzielania wsparcia, inspirowania i przewodzenia. Mniejszy nacisk na struktury hierarchiczne, a przy tym potrzeba zatrudniania osób komunikatywnych, współpracujących, będących wizjonerami wychodzi naprzeciw naturalnym predyspozycjom menedżerek, które mają dużą szansę wypełnić lukę kompetencyjną i wymagania dzisiejszego rynku pracy⁶⁵⁸.

Identyfikując kobiecy styl zarządzania warto zwrócić uwagę na jego demokratyczny charakter bazujący na kolektywności i interaktywności. Dla kobiet miarą powodzenia koordynowania pracą zespołu w dużej mierze są parametry jakościowe, takie jak zadowolenie i lojalność pracowników. Mimo, iż wdrażane przez nie strategie nie są często agresywne czy ryzykowne to przynoszą efekty długofalowe, co jest konsekwencją szerokiego horyzontu planowania i antycypowania podejmowanych działań. W prezentowanym przez menedżerki podejściu często zauważalne jest dążenie do transparentności, zarówno siebie, swoich wymagań, oczekiwań, jak i prowadzonych działań biznesowych względem zewnętrznych interesariuszy. Powiązane jest to z umiejętnością dzielenia się wiedzą, zdolnością kreowania marki osobistej i wizerunku organizacji otwartej na zmianę, adaptacyjnej i chętnej do rozwoju.

Istotnym atrybutem karier menedżerskich kobiet i ich stylu pracy jest relacyjność, z uwagi na fakt, iż każde działanie zawodowe oceniają przez pryzmat wpływu poszczególnych decyzji na kontakty z innymi i efekty, jakich mogą przez to doświadczyć⁶⁵⁹. Nawiazywanie kontaktów jest mocno powiązane z komunikacją werbalną i niewerbalną. Zarówno jedna, jak i druga zdolność w przypadku kobiet znajduje się na wysokim poziomie. Jednym z atrybutów menedżerek jest także umiejętność inspirowania i motywowania pracowników poprzez naturalne angażowanie i delegowanie odpowiedzialności. Wielozadaniowość i właściwe zorganizowanie pracy oraz rozwinięta inteligencja emocjonalna sprawiają, że ich podwładni mogą z powodzeniem pretendować do miana wysoce efektywnych zespołów⁶⁶⁰.

⁶⁵⁸ J. Pounder, M. Coleman, *Women – better leaders than men? In general and educational management it still “all depends”*, “Leadership and Organization Development Journal”, 23(3), 2002, 122-133.

⁶⁵⁹ S.E. Sullivan, L.A. Mainiero, *The Changing Nature of Gender Roles, Alpha/beta Careers and Work-life Issues: Theory-driven Implications for Human Resource Management*, “Career Development International”, 12(3), 2007, 238-263.

⁶⁶⁰ L. Niechoda, *Płeć a kompetencje menedżerskie w opinii podwładnych*, „Kobieta i Biznes”, 1-4, 2019, 21-30.

W metaanalizie⁶⁶¹ dotyczącej stylów przywództwa, uwzględniając przy tym kryterium płci, wskazano, że kobiety w równym stopniu co mężczyźni są zdolne do demonstrowania postaw charakterystycznych dla liderów, co więcej kobiety silniej predysponowane są do transformacyjnego stylu przywództwa. We wnioskach płynących z badania podkreślane jest, iż kobiety nie odbiegają od mężczyzn umiejętnościami wspomagającymi skuteczne zarządzanie zespołami i organizacjami. Co więcej, w niektórych przypadkach są w stanie wnieść dodatkową wartość i wykazać się bardziej kompleksowym podejściem i silniejszą orientacją społeczną. Efektywność organizacji czy zespołu mierzona obiektywnymi wskaźnikami za pomocą, np. wartości przychodów czy produkcją nie wykazuje różnic ze względu na płeć menedżera. Zatem w praktyce sama płeć nie świadczy o efektywności osoby czy sukcesie zarządzanej organizacji, co za tym idzie nie pozwala wnioskować a priori o posiadanych predyspozycjach czy umiejętnościach⁶⁶². Uzasadnia to potrzebę traktowania każdego pracownika indywidualnie unikając przyjętych uproszczeń poznawczych wynikających z selektywnej percepcji czy efektu aureoli.

W analizie karier menedżerskich kobiet niezwykle istotna jest także weryfikacja strategii zawodowej kobiet, które z sukcesem pokonują wszelakie bariery, osiągają zamierzone cele, w wyniku czego czują się spełnione i usatysfakcjonowane. Szeroko zakrojone badanie przeprowadzone przez B. Ragins, B. Townsend i M. Mattis⁶⁶³ miało na celu zbadanie najwłaściwszej strategii kariery kobiet, zajmujących najwyższe szczeble zarządzania w międzynarodowych korporacjach notowanych na liście Fortune 1000. Respondentki miały możliwość oceny trzynastu postaw względem kariery i jej progresu. Wyniki wskazują na cztery kluczowe strategie prowadzące do osiągnięcia przez menedżerki postępów, którymi są:

- strategia konsekwentnego i nieustannego przekraczania oczekiwanej wydajności i wyników,
- strategia skoncentrowana na rozwoju stylu zarządzania, który będzie akceptowalny i komfortowy dla innych,
- strategia poszukiwania trudnych i wymagających zadań,

⁶⁶¹ A.H. Eagly, M.C. Johannesen-Schmidt, M.L. van Engen, *Transformational, Transactional and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men*. "Psychological Bulletin, American Psychological Association", 129(4), 2003, 569-591.

⁶⁶² B. Wojciszke, *Psychologiczne różnice płci*, „Wszelki świat”, 113, 2012.

⁶⁶³ B. Ragins, B. Townsend, M. Mattis, *Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling*, "Academy of Management Perspectives", 12(1), 1998, 28-42.

- strategia opierająca się na wsparciu wpływowych mentorów.

Strategiami najmniej popularnymi lub też ocenionymi jako najmniej użyteczne była: zmiana pracodawcy, zdobycie międzynarodowego doświadczenia, możliwość relokacji. 99% kobiet odnoszących sukcesy na najwyższych stanowiskach wskazało, iż udowadnianie i przekraczanie wymaganych wyników było kluczowe lub istotne w ich zawodowej ścieżce kariery. W dodatkowo przeprowadzonych wywiadach przyznały, że bardzo często nie są postrzegane jako osoby wiarygodne i odpowiednie do danego stanowiska, co powoduje potrzebę udowadniania swoich kompetencji. Strategia polegająca na dbałości o styl zarządzania nawiązuje do tego, iż kobiety pełniące najważniejsze i najwyższe funkcje w organizacjach nie powinny zarządzać w sposób stereotypowo skorelowany z postawą ani męską, ani damską. Kluczowym atrybutem stylu jest neutralność i akceptacja szczególnie ze strony współpracowników płci przeciwnej. Podejmowanie wymagających projektów, a co za tym idzie widoczne osiągnięcia są ważne dla progresji kariery według 94% respondentek. Postawa ta przyczynia się do zawodowego rozwoju, nieustannego uczenia się czy zwiększania decyzyjności i niezależności.

Badania wykonane przez PwC⁶⁶⁴ uwypuklają rolę wsparcia przełożonych i mentorów w procesie zdobywania doświadczenia i realizacji funkcji kierowniczych. Efektywna współpraca z mentorem obejmuje nie tylko aktywizowanie procesów uczenia, ale także informację zwrotną, weryfikację dotychczasowych działań i wyznaczenie przyszłych kierunków przebiegających równoległe z planami przedsiębiorstwa. Ponad 90% respondentek wyraża zdanie, iż mentor wspomaga skuteczne realizowanie celów zawodowych i ogólno-życiowych. Menedżerki w przeprowadzonym przez B. Ragins, B. Townsend i M. Mattis⁶⁶⁵ badaniu przyznały, iż w dotychczasowej karierze współpracowały z co najmniej jednym mentorem, który odegrał kluczową rolę w ich zawodowym rozwoju. W literaturze przedmiotu badania odnośnie pozytywnych efektów indywidualnych i organizacyjnych wynikających z mentoringu obejmują różnorodne grupy pracowników, a nawet studentów. Często wyniki te uwzględniały płeć i różnice w doświadczaniu wsparcia mentora przez kobiety i mężczyzn. Co zaskakujące, niewiele jednak uwagi poświęcono menedżerom na najwyższym szczeblu zarządzania.

⁶⁶⁴ K. Łukasik, A. Sawicki, *Kobieta jako menedżer przyszłości*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej”, 22, 2016, 112-122.

⁶⁶⁵ B. Ragins, B. Townsend, M. Mattis, *Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling*, „Academy of Management Perspectives”, 12(1), 1998, 28-42.

Konkludując, kariera zawodowa szczególnie w ujęciu kariery menedżerskiej realizowanej przez kobiety jest zagadnieniem niezwykle złożonym, warunkowanym przez szereg różnorodnych czynników. W celu dogłębnego zrozumienia ścieżki zawodowej menedżerek warto zwrócić uwagę nie tylko na bariery i ograniczenia, które w literaturze przedmiotu są szeroko opisywane, lecz także na rozwiązania wspierające kobiety i pozwalające wykorzystywać w pełni posiadany przez nie potencjał. Wiedza na temat skutecznych strategii realizacji kariery, dominujących postaw i wyznawanych wartości może przyczynić się do kreowania w organizacji działań na rzecz inkluzywności. Należy podkreślić, iż podejmowane inicjatywy względem kobiet nie powinny mieć na celu wyrównywania kompetencji, czy wyciągania ze strefy wykluczenia. Pozytywne nacechowanie wsparcia kategoryzując je jako katalizator rozwoju w przypadku kobiet jest niezwykle potrzebne. Dla współczesnych przedsiębiorstw korzystna jest nie tylko różnorodność w zakresie zespołów pracowniczych, ale także kadry kierowniczej, która za sprawą zdywersyfikowanych perspektyw jest w stanie wdrażać innowacyjne rozwiązania biznesowe.

5. Metodyka badań własnych

Nauki o zarządzaniu i jakości, mimo, iż są dyscypliną stosunkowo młodą⁶⁶⁶, dzięki silnemu powiązaniu z praktyką, podlegają dynamicznemu rozwojowi i zajmują istotne miejsce we współczesnej nauce. Jednym z istotnych celów dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości jest jej przydatność i możliwość aplikacji zweryfikowanych teorii do praktyki życia gospodarczego i społecznego. Publikowanie wyników badań i możliwych rozwiązań poprzedzone jest długim procesem badawczym i narzuconym na niego rygiem metodologicznym. Postępowanie badawcze zmierzające do rozwoju wiedzy w danym obszarze jest działaniem usystematyzowanym, w ramach którego wyróżnić można następujące po sobie etapy i kroki, jakie powinien zrealizować badacz. Według J. Apanowicza⁶⁶⁷ w procesie badawczym można wyróżnić etap koncepcji i realizacji. Pierwszą czynnością jest sformułowanie i uzasadnienie problemu badawczego. Należy podkreślić, iż jest nim uświadomiony i obiektywny stan niewiedzy w ramach określonego zagadnienia mającego odzwierciedlenie w rzeczywistości⁶⁶⁸. Kolejnymi działaniami są: uszczegółowienie problemu badawczego i określenie hipotez, zdefiniowanie zmiennych i ich wskaźników, dobór narzędzi i metod badawczych oraz określenie procedury badawczej.

Podjęta w niniejszej pracy tematyka wynika z obszaru zainteresowań autorki obejmujących zagadnienia związane z rozwojem zawodowym i osobistym jednostki. Z kolei uzasadnieniem sformułowanego problemu badawczego jest zidentyfikowana w toku postępowania badawczego luka poznawcza. Kluczową fazą postępowania były badania literaturowe, w tym systematyczny przegląd literatury oraz dyskusje z przedstawicielami środowiska naukowego, posiadającymi wiedzę i doświadczenie dotyczące podejmowanych zagadnień. Przeanalizowany w oparciu o dostępną literaturę stan wiedzy w zakresie mentoringu oraz obserwacja kierunków rozwoju pracowników w praktyce biznesowej stanowiły przesłankę do podjęcia tematu roli mentoringu w rozwoju pracowników.

W obszarze zainteresowań nauk o zarządzaniu i jakości, jak wskazał M. Badea⁶⁶⁹ jest nie tylko organizacja, ale także funkcjonowanie ludzi zarówno wewnątrz organizacji,

⁶⁶⁶ S. Sudoł, *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa*, „Przegląd Organizacji”, 4(915), 2016, 4-11.

⁶⁶⁷ J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Gdynia, Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej, 2002.

⁶⁶⁸ M. Lisiński, M. Szarucki, *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2020.

⁶⁶⁹ M. Badea, *Cultural Influences In Human Resources Management*, “Review of General Management”, 17(1), 2013.

jak i poza nią. Współcześnie obserwowane przemiany społeczno-gospodarcze oraz zmiany w środowisku zawodowym człowieka, których efektem są nasilające dążenia jednostki do odrębności⁶⁷⁰ i indywidualizacja karier w organizacji⁶⁷¹, uzasadniają potrzebę zbadania związku pomiędzy doświadczanym w bezpośredniej relacji mentoringowej wsparciem a osiąganymi postępami w karierze, w szczególności menedżerek. Sformułowany problem badawczy, cele pracy i hipotezy wywarły wpływ na dalszą procedurę badawczą, wybór optymalnych narzędzi i metod badawczych.

Warto podkreślić, iż wieloaspektowość zagadnień podejmowanych w naukach o zarządzaniu i jakości, wynikająca z interdyscyplinarności⁶⁷², czyli powiązań z innymi dyscyplinami, takimi, jak: ekonomia, psychologia czy socjologia, determinuje różnorodność paradygmatów metodologicznych i dostępnych metod badawczych. Konsekwencją swoistego eklektyzmu obszarów naukowych jest zatem polimetodyczność, określana także paralelnością metod⁶⁷³. Ł. Sułkowski⁶⁷⁴ podkreśla, iż współczesne podejście badawcze w ramach dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości, wymaga triangulacji metodologicznej. Wiodącą korzyścią triangulacji metodologicznej jest redukcja błędów w interpretacji zjawisk, w wyniku różnorodności przyjmowanych przez badacza perspektyw wobec analizowanego problemu. Przykładem triangulacji w postępowaniu badawczym jest zastosowanie metod mieszanych. H. Krüger⁶⁷⁵ podkreśla, iż wartością dodaną łączenia metod ilościowych i jakościowych jest ich komplementarność.

Mając na uwadze powyższe w niniejszym rozdziale przedstawiono metodykę zrealizowanych badań własnych, uwzględniając ich poszczególne etapy. W rozdziale wyróżniono pięć części. Część pierwsza obejmuje informacje dotyczące procedury wykonanego systematycznego przeglądu literatury, który umożliwił wyłonienie luki poznawczej oraz dał podstawy rozważaniom teoretycznym niniejszej pracy. W części

⁶⁷⁰ P. Peret-Drażewska, *Styl życia w czasach indywidualizacji. O wolnym wyborze jako kryterium dyferencjacji społecznej*, „Studia Edukacyjne”, 32, 63-77.

⁶⁷¹ A. Miś, *Indywidualizacja karier w organizacji*. „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 39 (3), 2015, s. 129-142.

⁶⁷² B. Siuta-Tokarska, *Nauki o zarządzaniu - podstawowe zagadnienia*, „Prace Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach. Nauki o zarządzaniu : dokonania, trendy, wyzwania”, 2017, 95.

⁶⁷³ P.C. Verhoef, T. Broekhuizen, Y. Bart, A. Bhattacharya, J.Q. Dong, N. Fabian, M. Haenlein, *Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda*, „Journal of Business Research”, 122, 2021.

⁶⁷⁴ Ł. Sułkowski, *Metodologia zarządzania – od fundamentalizmu do pluralizmu*. W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Piaseczno: Wydawnictwo Nieoczywiste, 2016.

⁶⁷⁵ H.H. Krüger, *Wprowadzenie w teorię i metody badawcze nauk o wychowaniu*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2005.

drugiej przedstawiono sformułowany na podstawie luki poznawczej problem badawczy oraz cele, w tym cel ogólny i cele szczegółowe. Z kolei w części trzeciej zaprezentowano model badawczy oraz hipotezy badawcze. Część czwarta została poświęcona metodyce podjętych badań ilościowych, w ramach której omówiono etap operacjonalizacji zmiennych, narzędzie pomiaru i zastosowane metody statystyczne oraz charakterystykę badanej grupy respondentek. Natomiast w ostatniej części rozdziału ukazano metodykę przeprowadzonych badań jakościowych.

5.1. Metodyka systematycznego przeglądu literatury

Proces identyfikacji luki poznawczej zrealizowano przy zastosowaniu metody systematycznego przeglądu literatury. Metoda ta umożliwia obiektywną syntezę dorobku naukowego oraz rzetelną identyfikację kierunków badań w ramach danej tematyki⁶⁷⁶. Systematyczny przegląd literatury opiera się na jasnej procedurze wyszukiwania artykułów i klarownych kryteriach włączania oraz wyłączenia badań przeznaczonych do dalszej analizy. Badacz zatem bierze pod uwagę wszelkie, istotne dowody naukowe i dokonuje ich rzetelnej oceny⁶⁷⁷. Systematyczny przegląd literatury odbywa się w następujących etapach: etap planowania i preparacji, etap pełnego wyszukiwania, etap ekstrakcji i oceny zebranych tekstów, etap analizy i syntezy zebranych wyników, raportowanie przeglądu⁶⁷⁸.

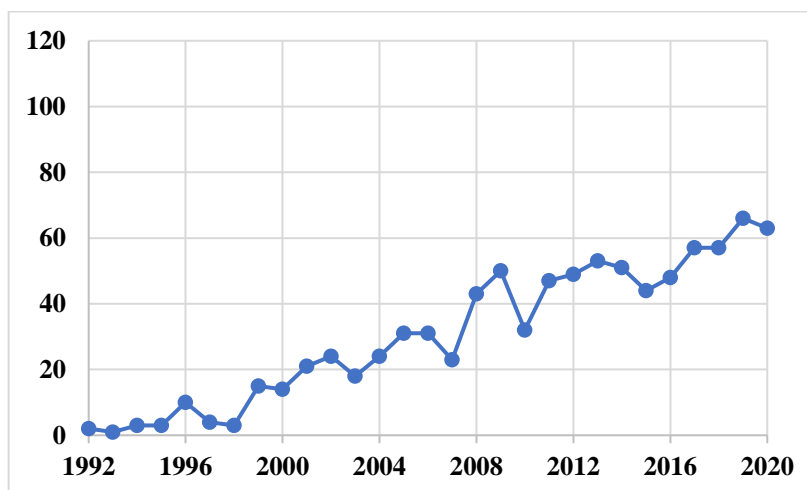
Właściwa procedura systematycznego przeglądu literatury została poprzedzona weryfikacją dotychczasowego poziomu zainteresowania badaczy tematem mentoringu oraz analizą kierunków badań dotyczących wsparcia mentoringowego. Na Rysunku 5.1. zaprezentowano ilościową analizę publikacji wyodrębnianych w poszczególnych latach, w okresie od 1992 do 2020 roku, w bazie Scopus (w dziale Business, Management and Accounting), w których pojęcie mentoringu jest słowem kluczowym (keyword). Można zaobserwować, iż w ostatnim dwudziestoleciu liczba publikacji dotyczących zagadnienia mentoringu wykazywała tendencję rosnącą. Mentoring badany był między innymi

⁶⁷⁶ W.Czakon, P. Klimas, A. Kawa, *Krótkowzroczność strategiczna – metodyczne aspekty systematycznego przeglądu literatury*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 7(2), 2019, 27-37.

⁶⁷⁷ Z. Mazur, A. Orłowska, M. Łaguna, *Systematyczny przegląd literatury: Na czym polega i czym różni się od innych przeglądów?*, „Ogrody Nauk i Sztuk”, 7, 2017.

⁶⁷⁸ Z. Mazur, A. Orłowska, *Jak zaplanować i przeprowadzić systematyczny przegląd literatury*, „Polskie Forum Psychologiczne”, 23(2), 2018, 235-251.

w zakresie strategii zarządzania wiedzą w organizacji⁶⁷⁹ lub w kontekście społecznego wsparcia przeciwdziałającego wypaleniu zawodowemu⁶⁸⁰. Oprócz szerokiego spektrum implikacji wynikających z zastosowania mentoringu na poziomie organizacyjnym, istotne miejsce w literaturze przedmiotu mają także publikacje odnoszące się do indywidualnych efektów mentoringu⁶⁸¹.



Rysunek 5.1. Liczba publikacji dotyczących mentoringu w bazie Scopus

Źródło: opracowanie własne na podstawie bazy Scopus (05.01.2021)

Z uwagi na rosnącą popularność relacji mentoringowych w praktyce biznesowej, a co za tym idzie także w badaniach naukowych, zasadne było przeanalizowanie dotychczasowej literatury dotyczącej mentoringu w kontekście rozwoju pracowników. Motywacją podjęcia systematycznego przeglądu literatury było precyzyjne określenie luki poznawczej poprzez zweryfikowanie prezentowanego w literaturze stanu wiedzy w zakresie związku pomiędzy mentoringiem a karierą. Procedura wykonanego na potrzeby dysertacji systematycznego przeglądu literatury zrealizowana została zgodnie z założeniami i objęła przedstawione poniżej etapy.

Pierwszy etap obejmował wstępne przeszukanie baz danych oraz planowanie procesu badawczego. Jak wskazuje P. Hensel⁶⁸² wstępne przeszukanie baz stanowi

⁶⁷⁹ W. Swap, D. A. Leonard, M. Shields, L. Abrams. *Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace*, "Journal of Management Information Systems" 18(1), 2001.

⁶⁸⁰ C.H. Thomas, M.J. Lankau, *Preventing burnout: the effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout*, "Human Resource Management", 48(3), 2009, 417-432.

⁶⁸¹ C.R. Wanberg, J.D. Kammeyer-Mueller, M.C. Marchese, *Mentor and protégé predictors and outcomes of mentoring in a formal mentoring program*, "Journal of Vocational Behavior", 69, 2006, 410-423.

⁶⁸² P. Hensel, *Systematyczny przegląd literatury w naukach o zarządzaniu i jakości*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, 2020.

istotny etap procedury, który pozwala badaczowi pogłębić wiedzę w zakresie wybranych zagadnień oraz sprecyzować temat przeglądu. Wstępne przeszukanie baz naukowych pozwoliło potwierdzić zasadność przeprowadzenia systematycznego przeglądu literatury. Zauważono, iż pomimo często podkreślanych korzyści mentoringu w literaturze międzynarodowej, niewiele badań dotyczy efektów mentoringu w kontekście polskich organizacji. Ponadto zidentyfikowano pewne rozbieżności w rezultatach mentoringu na poziomie indywidualnym. Na podstawie powyższych obserwacji sformułowano następujące pytanie badawcze: Jaka jest rola mentoringu w rozwoju kariery zawodowej w jej współczesnym ujęciu?

Po ustaleniu pytania badawczego niezbędne było określenie strategii pełnego wyszukiwania poprzez wybór baz i określenie kryteriów włączania. Systematyczny przegląd literatury zaplanowano w oparciu o bazy: Scopus, Web of Science oraz ProQuest One Business. Wybrano następujące słowa kluczowe: „mentoring” oraz „career”. Zdecydowano się na akceptację jedynie tekstów udostępnionych w otwartym i pełnym zakresie oraz zakwalifikowanych w bazach jako artykuły. Ze względu na to, iż celem przeglądu była analiza roli mentoringu w rozwoju kariery zawodowej w jej współczesnym ujęciu, przedział czasowy ograniczono do artykułów opublikowanych pomiędzy 2005 a 2020 rokiem. Zawężono także zakres bazy poprzez zastosowanie filtru dotyczącego języka publikacji (język angielski). Ostatnim elementem inkluzji był wybór odpowiedniej klasyfikacji w dziale nauki (Business, Management and Accounting).

Etap drugi określany jako pełne wyszukiwanie przeprowadzono w styczniu 2021 roku w bazie Web of Science oraz Scopus, z kolei pobranie wyselekcjonowanych artykułów z bazy ProQuest One Business odbyło się w czerwcu 2021 roku. Należy podkreślić, iż wybrane na etapie planowania słowa („mentoring”, „career”) połączone spójnikiem logicznym „AND” oraz zaznaczono, iż mogą pojawić się w tytule opracowania lub abstrakcie lub słowach kluczowych. Zastosowane kryteria włączania artykułów do dalszej analizy pozwoliły wyłonić 63 artykuły z bazy Scopus, 45 z bazy Web of Science oraz 32 z bazy ProQuest One Business, w sumie 140 opracowań.

Trzecim etapem systematycznego przeglądu literatury była selekcja i ocena zebranych tekstów nazywana ekstrakcją danych⁶⁸³. Proces selekcji odbył się w czterech fazach. Pierwsza z nich polegała na usunięciu duplikatów. W wyniku tego działania uzyskano 121 artykułów (Tabela 5.1.). Druga faza selekcji opierała się na weryfikacji

⁶⁸³ M. Petticrew, H. Roberts, *Systematic reviews in the social sciences: a practical guide*, Oxford, UK: Blackwell Publishing, 2006.

tytułów i abstraktów artykułów pod kątem sprecyzowanego w pierwszym etapie systematycznego przeglądu literatury pytania badawczego. W konsekwencji odrzucono 66 artykułów, które dotyczyły między innymi mentoringu studentów, doktorantów, pielęgniarek czy oficerów wojskowych. Ponadto wyeliminowano artykuły, w których mentoring był prezentowany jako element szerszej problematyki, np. teorii różnorodności czy problemu ekspatriacji. 55 wyselekcjonowanych artykułów poddano analizie zapoznając się z pełnym tekstem opracowań. Zaobserwowano, że stosunkowo mała liczba opracowań dotyczy roli mentoringu w karierze menedżerskiej, szczególnie w karierze menedżerskiej kobiet. Z tego względu trzecia faza selekcji zmierzała do wyeksponowania tekstów i badań dotyczących roli mentoringu w karierze osób realizujących funkcje kierownicze. Na tej podstawie wyodrębniono 20 artykułów. W ostatniej fazie zdecydowano się na zawężenie listy do artykułów, w badaniach których uwzględniona jest płeć menedżera lub opracowań bezpośrednio skoncentrowanych na karierze menedżerskiej kobiet. Ostatecznie wyselekcjonowano 7 artykułów dotyczących mentoringu w karierze menedżerskiej kobiet.

Tabela 5.1. Ilościowe ujęcie publikacji w zrealizowanym systematycznym przeglądzie literatury

Etapy systematycznego przeglądu literatury i fazy selekcji	Baza naukowa		
	Web of Science	Scopus	ProQuest One Business
Wyszukiwanie pełne: liczba artykułów w bazach	45	63	32
Wyszukiwanie pełne: łączna liczba artykułów	140		
Selekcja I: Liczba artykułów po usunięciu duplikatów	121		
Selekcja II: Liczba artykułów po zapoznaniu się z tytułem artykułu i treścią abstraktu	55		
Selekcja III: Liczba artykułów dotyczących mentoringu w karierze menedżerskiej	20		
Selekcja IV: Liczba artykułów dotyczących mentoringu w karierze menedżerskiej kobiet	7		

Zródło: opracowanie własne

Etap czwarty systematycznego przeglądu literatury polegał na analizie i syntezie wyselekcjonowanych artykułów. Opracowania wyłonione w drugiej fazie selekcji stanowiły podstawę teoretycznych rozważań dotyczących mentoringu i wynikających z niego implikacji na poziomie indywidualnym i organizacyjnym. Dzięki stosunkowo dużej liczbie przeanalizowanych artykułów można sformułować konkluzję, iż mentoring pełni istotną i pozytywną rolę w rozwoju kompetencji pracowników. Mentoring

związany jest zadowoleniem z pracy oraz otrzymywanym wynagrodzeniem czy szansą na awans.

Celem przeprowadzenia dalszej selekcji artykułów było ujawnienie obszaru, który do tej pory nie był wystarczająco przebadany i wyeksponowany. Wśród opracowań podejmujących tematykę mentoringu i kariery zawodowej, jedynie siedem dotyczyło karier menedżerskich kobiet. W efekcie czego obszar rozwoju karier menedżerskich kobiet i rola mentoringu w osiąganiu postępów, został zidentyfikowany jako luka zarówno empiryczna, jak i teoretyczna. Uzyskane wyniki systematycznego przeglądu literatury zostały zaprezentowane w Tabeli 5.2. (podrozdział: 5.2. Problem badawczy i cele badań).

5.2. Problem badawczy i cele badań

Zidentyfikowana luka poznawcza stanowiła przesłankę do szerszej eksploracji zagadnienia mentoringu w kontekście współczesnego ujęcia kariery zawodowej w wymiarze menedżerskim, szczególnie kariery menedżerskiej kobiet. Dotychczasowe rozważania dotyczące mentoringu sytuują go między innymi wśród metod uczenia się i zarządzania wiedzą w organizacji⁶⁸⁴. Mentoring wymieniany jest także jako narzędzie budowania zaangażowania pracowników i zmniejszania intencji odejścia z pracy⁶⁸⁵. Z badań odnoszących się do efektów mentoringu w perspektywie indywidualnej, wynika, iż pociąga on za sobą pozytywne rezultaty w postaci zwiększenia motywacji⁶⁸⁶, wiary w siebie⁶⁸⁷ czy satysfakcji z pracy⁶⁸⁸. Stosunkowo rzadko jednak badania uwzględniają rodzaj udzielanego wsparcia i realizowanych przez mentora funkcji.

Wyeksponowanie mentoringu zawodowego i mentoringu psychospołecznego jest znacznie powszechniejsze na gruncie badań amerykańskich lub zachodnioeuropejskich. W Polsce mentoring rozpatrywany był jedynie w dychotomicznej operacjonalizacji, a zatem w postaci obecności mentoringu lub jego braku. Należy podkreślić, iż wskazanie

⁶⁸⁴ C. J. J. Roobol, F. Koster, *How organisations can affect employees' intention to manage enterprise-specific knowledge through informal mentoring: a vignette study*, "Journal of Knowledge Management", 24(7), 2020.

⁶⁸⁵ M. Hall, D. Smith, *Mentoring and turnover intentions in public accounting firms: a research note*, "Accounting Organizations and Society" 34(6-7), 2009, 695-704.

⁶⁸⁶ S. Eissner, J. Gannon, *Experiences of mentoring in the uk hospitality sector*, "Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism", 17(5), 2018, 1-18.

⁶⁸⁷ K. Dashper, *Challenging the gendered rhetoric of success? The limitations of women-only mentoring for tackling gender inequality in the workplace*, "Gender, Work and Organization", 26, 2019, 541-557.

⁶⁸⁸ A.E.M. Van Vianen, D. Rosenauer, A.C. Homan, C.A.L. Horstmeier, S.C. Voelpel, *Career mentoring in context: A multilevel study on differentiated career mentoring and career mentoring climate*, "Human Resource Management", 57(2), 2018, 583-599.

określonych działań mentora i rodzaju udzielanego wsparcia, w porównaniu do podejścia ukazującego sam fakt doświadczenia mentoringu w karierze, pozwala znacznie głębiej zweryfikować jakość relacji pomiędzy mentorem i mentee. Co więcej, analiza mentoringu w kontekście polskich organizacji może przyczynić się do efektywniejszego wykorzystania tej formy wsparcia w specyficznych uwarunkowaniach kulturowo-społecznych.

Prezentowane w literaturze rozważania dotyczące kariery menedżerskiej obejmują style zarządzania i występujące w nich różnice ze względu na płeć⁶⁸⁹. Ważnym nurtem badań jest także perspektywa kompetencji i cech, jakie powinien spełniać dobry menedżer, aby osiągnąć pożądane rezultaty⁶⁹⁰. Szeroko omawianymi determinantami powodzenia menedżerów są zmienne indywidualne w postaci poziomu edukacji, sytuacji rodzinnej, osobowości czy nastawienia do kariery⁶⁹¹. Ponadto istotne miejsce w literaturze zajmują opracowania podkreślające nową konceptualizację sukcesu zawodowego, rozumianego z perspektywy współczesnych wzorców karier, np. kariery bez granic⁶⁹². Ewolucja podejścia do kształtowania karier pociąga za sobą potrzebę jej subiektywnej egzemplifikacji oraz skłania do eksploracji rozwoju zawodowego w jego aktualnym ujęciu.

Wybór kariery menedżerskiej kobiet, jako przedmiotu badań, stanowi nie tylko zawężenie podejmowanej problematyki badawczej, ale przede wszystkim umożliwia wypełnienie luki poznawczej zidentyfikowanej na podstawie systematycznego przeglądu literatury, którego rezultaty zaprezentowano w Tabeli 5.2. Koncentracja uwagi na karierze menedżerek pozwala zwrócić uwagę na potencjał kobiet, gromadzony przez nie kapitał kompetencji oraz uwarunkowania kształtowanej ścieżki kariery. Przyjęty kierunek badań umożliwia zweryfikowanie skuteczności mentoringu pod kątem dokonywanych przez menedżerki postępów i osiągniętych celów rozwojowych. Ponadto

⁶⁸⁹ A.H. Eagly, B.T. Johnson, *Gender and leadership style: A meta-analysis*, "Psychological Bulletin", 108(2), 1990, 233–256

⁶⁹⁰ H. McCredie, V.J. Shackleton, *The unit general manager: a competency profile*. *Personnel Review*, 29, 2000, 106-114.

⁶⁹¹ K.A. Eddleston, D.C. Baldrige, J.F. Veiga, *Toward modeling the predictors of managerial career success: does gender matter?*, "Journal of Managerial Psychology", 19(4), 2004, 360-385.

⁶⁹² Y. Guan, M.B. Arthur, S.N. Khapova, R.J. Hall, R.G. Lord, *Career boundarylessness and career success: A review, integration and guide to future research*, "Journal of Vocational Behavior", 110, 2019, 390-402.

podjęta tematyka stanowi także próbę znalezienia rozwiązania problemu barier⁶⁹³, jakie doświadczają kobiety na drodze hierarchicznej mobilności w organizacji⁶⁹⁴.

Tabela 5.2. Mentoring w karierze menedżerskiej kobiet - rezultaty systematycznego przeglądu literatury

L.p.	Rok	Autor	Kraj	Wnioski z badań
1	2005	P. Tharenou	Australia	Badano czy mentoring, uwzględniając wsparcie zawodowe i psychospołeczne, ma odmienny wpływ na awans zawodowy kobiet i mężczyzn. Wykazano istotną zależność pomiędzy mentoringiem zawodowym i awansem kobiet, z kolei wsparcie psychospołeczne było nieistotne lub wpływało negatywnie na rozwój kariery kobiet egzemplifikowany awansem i wynagrodzeniem. Udowodniono, że kobiety doświadczają większych korzyści zawodowych, wynikających z relacji mentoringowych niż mężczyźni (1).
2	2006	R.J. Burke, Z. Burgess, B.J. Fallon	Australia	Wykazano, że menedżerki podstawowego szczebla zarządzania współpracujące z mentorkami doświadczają więcej wsparcia psychospołecznego, niż menedżerki współpracujące z mentorami. Z kolei większe wsparcie zarówno zawodowe, jak i psychospołeczne związane było z większą satysfakcją z pracy i kariery oraz optymizmem w stosunku do przyszłych perspektyw rozwoju (2).
3	2007	A. Broadbridge	Wielka Brytania	Wykazano, iż menedżerki, w porównaniu z menedżerami doświadczają silniejszych barier w procesie rozwoju kariery, których przykładem są: ograniczony dostęp do sieci kontaktów i możliwości networkingu, nadmiar obowiązków wynikający z łączenia ról w życiu prywatnym i zawodowym. Wskazano, że posiadanie rodziny, w przypadku menedżerek skorelowane było z mniejszą progresją kariery, z kolei dla mężczyzn stanowiło czynnik wspierający i przyspieszający rozwój kariery zawodowej. W celu niwelowania barier zawodowych doświadczanych przez menedżerki zarekomendowano rozwiązania instytucjonalne w postaci mentoringu, podkreślając jego długoterminowe korzyści dla rozwoju organizacji i jednostki (3).
4	2009	G.A. Maxwell	Wielka Brytania	W artykule zwrócono uwagę, iż mentoring ma znaczenie w rozwoju karier menedżerskich kobiet w sektorze bankowym. Podkreślono pozytywny wpływ mentoringu na niwelowanie wewnętrznych barier, w postaci braku poczucia własnej wartości czy dewaluację własnych osiągnięć. Respondentki wymieniają mentoring jako jeden z czynników sukcesu w karierze zawodowej. Szczególnie istotne dla zbadanych menedżerek były udzielane przez mentora wskazówki oraz możliwość nawiązania nowych kontaktów (4).
5	2016	M.M. Helms, D.E. Arfken, S. Bellar	Stany Zjednoczone	Zaakcentowano znaczenie mentoringu i sponsoringu w rozwoju kariery zawodowej kobiet. Mentoring i sponsoring poprzez rozwój umiejętności i poszerzanie

⁶⁹³ B. Budrowska, *bariery i ograniczenia karier kobiet - wyniki badań nad zjawiskiem „szklanego sufitu”*, w: Raport Banku Światowego nr 292005, Płeć a możliwości ekonomiczne w Polsce: czy kobiety straciły na transformacji, Biuro Banku Światowego w Polsce, Warszawa, 2004, 70-93.

⁶⁹⁴ T.H. Alqahtani, *Barriers to women's leadership*, "Granite Journal", 3(2), 2019, 34-41.

				sieci kontaktów pomaga pokonywać bariery, jakie napotykać menedżerki w miejscu pracy. Zasugerowano, aby organizacje, w celu promowania różnorodności i integracji płci, budowały wewnętrzne programy mentoringowe i sponsoringowe. Podkreślono, iż kluczową rolę w promowaniu rozwoju karier menedżerskich kobiet mają osoby na najwyższym szczeblu zarządzania w organizacji (5).
6	2017	H. Kim	Korea Południowa	Udowodniono, iż mężczyźni doświadczają więcej wsparcia zawodowego, z kolei kobiety wsparcia psychospołecznego. Uczestnicy formalnych programów mentoringowych charakteryzowali się ambitniejszymi celami zawodowymi, mającymi kluczową rolę w rozwoju karier menedżerskich. Autorka sugeruje, iż programy mentoringowe powinny uwzględniać rolę podopiecznych i pełnione przez nich role. Szczególnie istotne jest to z punktu widzenia programów mentoringowych kierowanych do kobiet na stanowiskach kierowniczych. Relacje te powinny koncentrować się na identyfikacji i wyeksponowaniu potencjału kobiet oraz poprawie ich samooceny (6).
7	2019	Y. Cho, J. Park, S.J. Han, Y. Ho	Korea Południowa	Wykazano, iż menedżerki międzynarodowych korporacji, w drodze do objęcia stanowiska dyrektora generalnego, zmagają się z wieloma trudnościami i wyzwaniem. Wskazywanymi przez respondentki czynnikami niwelującymi bariery zawodowe, a także determinantami ich rozwoju i sukcesu były: zaangażowanie i pracowitość, wsparcie rodziny oraz mentoring. Menedżerki podkreślały, że współpraca z mentorem jest przykładem efektywnej strategii rozwoju kariery zawodowej (7).

Zródło: opracowanie własne na podstawie :

- (1) P. Tharenou, *Does Mentor Support Increase Women's Career Advancement More than Men's? The Differential Effects of Career and Psychosocial Support*, "Australian Journal of Management", 30(1), 2005, 77–109.
- (2) R.J. Burke, Z. Burgess, B.J. Fallon, *Benefits of mentoring to Australian early career women managers and professionals*, "Equality, Diversity and Inclusion", 25, 2006, 71-79.
- (3) A. Broadbridge, *Dominated by women: managed by men? The career development process of retail managers*, "International Journal of Retail & Distribution Management", 35(12), 2007, 956-974
- (4) G.A. Maxwell, *Mentoring for enhancing females' career development: the bank job*, "Equality, Diversity and Inclusion", 28, 2009, 561-576.
- (5) M.M. Helms, D.E. Arfken, S. Bellar, *The Importance of Mentoring and Sponsorship in Women's Career Development*, "SAM Advanced Management Journal", 81(4), 2016
- (6) H. Kim, *Investigating the effects of work-family spillovers, gender, and formal mentoring on career goal of managers*, "International Journal of Manpower", 38(8), 2017, 1065-1085.
- (7) Y. Cho, J. Park, S.J. Han, Y. Ho, *"A woman CEO? You'd better think twice!": Exploring career challenges of women CEOs at multinational corporations in South Korea*, "The Career Development International", 24(1), 2019, 91–108.

Dokonana synteza wyselekcjonowanych w systematycznym przeglądzie literatury artykułów, dotyczących mentoringu i kariery menedżerskiej kobiet, ujawnia pewien niedostatek w zakresie oceny skuteczności mentoringu oraz roli czynników wewnętrznych i zewnętrznych determinujących osiągnięte efekty na poziomie indywidualnym. Różnorodność badań, pod względem wybranej przez badaczy metody

(3 badania jakościowe, 4 badania ilościowe), branży czy uwarunkowań społeczno-geograficznych uniemożliwia jednak jednoznaczną ocenę mentoringu w szerokim zakresie. W większości opracowań podkreślano, iż mentoring predestynuje do niwelowania wewnętrznych barier kobiet, które istotnie hamują rozwój kariery zawodowej. Wsparcie mentora związane jest z poprawą samooceny i wiary w siebie, co wpływa na formułowane cele zawodowe i osiągnięte rezultaty.

W trzech artykułach wyodrębniony został mentoring zawodowy i psychospołeczny. Wykazano, iż kobiety otrzymują więcej wsparcia psychospołecznego, które pozytywnie wpływać może na świadomość posiadanego potencjału i dobrostan psychiczny menedżerek, implikując tym samym osiągnięte postępy w karierze. Z kolei otrzymywane od mentora wsparcie zawodowe może wspomagać awans zawodowy, będący jednym z przejawów rozwoju kariery. W jednym z artykułów podkreślono jednak, iż mentoring psychospołeczny może mieć negatywny wpływ na hierarchiczną mobilność menedżerek w strukturze organizacji.

Zasadne zatem wydaje się zbadanie roli mentoringu, z uwzględnieniem doświadczanego wsparcia zawodowego i psychospołecznego, w rozwoju kariery menedżerskiej kobiet w kontekście polskich organizacji i aktualnym podejściu do kariery zawodowej. Stosunkowo mała liczba opracowań dotycząca mentoringu i jego roli w rozwoju ścieżki zawodowej menedżerek, co ujawnił przeprowadzony systematyczny przegląd literatury, stanowi potwierdzenie istnienia luki poznawczej i potrzebę jej wypełnienia.

Analizując udział kobiet w zarządzaniu, a szczególnie ich niską reprezentację na najwyższych szczeblach zarządzania⁶⁹⁵, istotne może okazać się uwzględnienie rodzaju działalności, w których zatrudnione są kobiety. Zdominowanie przestrzeni zawodowej przez jedną z płci może determinować odmienne potrzeby menedżerek, a w konsekwencji wpływać na efektywność rodzaju wsparcia udzielanego przez mentora. Ponadto intencjonalny rozwój kariery menedżerskiej kobiet może być powiązany z czynnikiem o charakterze endogenicznym, którego przykładem jest poziom samoświadomości w zakresie realizowanej kariery zawodowej.

⁶⁹⁵ I. Fernandez-Mateo, R.M. Fernandez, *Bending the Pipeline? Executive Search and Gender Inequality in Hiring for Top Management Jobs*, "Management Science", 62, 2016, 3636-3655.

Badanie przeprowadzone przez A. Morrison i in.⁶⁹⁶ wykazało, iż kluczowymi czynnikami, które doprowadziły kobiety do stanowiska generalnego kierownictwa były: akceptacja ze strony organizacji, otrzymywane wsparcie, możliwość partycypowania w przedsięwzięciach rozwojowych i szkoleniach oraz przydzielanie istotnych i ambitnych zadań pozwalających zostać zauważonym przez osoby na wyższych szczeblach zarządzania. Dodatkowo warto zauważyć, iż wnioski z przeprowadzonych badań w zakresie efektów mentoringu kobiet cechują się pewną rozbieżnością. P. Tharenou⁶⁹⁷ podkreślił, iż mentoring zawodowy zwiększa prawdopodobieństwo awansu kobiet, pozwalając tym samym rozwijać karierę w wymiarze hierarchicznym. Z kolei G. Maxwell⁶⁹⁸ wskazał, iż osiągnięte postępy w karierze kobiet wynikają ze wsparcia na poziomie psychologicznym, wywierającego wpływ na poczucie własnej wartości. Co więcej, R. Arora i S. Rangnekar⁶⁹⁹ ustalili, że to wsparcie psychospołeczne jest predyktorem osiągniętych przez menedżerów pozytywnych wyników w karierze.

Analiza literatury dotyczącej roli mentoringu w karierze menedżerskiej kobiet ujawnia zatem niedostatek badań w literaturze polskiej oraz pewną rozbieżność w ocenie mentoringu zawodowego i psychospołecznego w opracowaniach zagranicznych. Mając na uwadze powyższe, problem badawczy podjęty przez autorkę dotyczy roli mentoringu obejmującego wsparcie zawodowe i psychospołeczne w progresji kariery menedżerskiej kobiet. Sformułowany problem badawczy obejmuje następujące pytania badawcze:

1. Czy mentoring stymuluje rozwój kariery menedżerskiej kobiet?
2. Czy rodzaj mentoringu determinuje implikacje organizacyjne i indywidualne?
3. Jak zdominowanie branży przez daną płć wpływa na zależność pomiędzy mentoringiem a progresją kariery menedżerskiej kobiet?
4. Czy wgląd w karierę, czyli stopień świadomości własnego potencjału zawodowego, pośredniczy w zależności pomiędzy mentoringiem a rozwojem kariery menedżerskiej kobiet?

Głównym celem rozprawy doktorskiej jest identyfikacja związku pomiędzy doświadczanym mentoringiem zawodowym i mentoringiem psychospołecznym

⁶⁹⁶ A.M. Morrison, R.P. White, E. Van Velsor, *Breaking the Glass Ceiling*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1987.

⁶⁹⁷ P. Tharenou, *Does Mentor Support Increase Women's Career Advancement More than Men's? The Differential Effects of Career and Psychosocial Support*, "Australian Journal of Management", 30, 2005, 109 - 77.

⁶⁹⁸ G.A. Maxwell, *Mentoring for enhancing females' career development: the bank job*, "Equality, Diversity and Inclusion", 28, 2009, 561-576.

⁶⁹⁹ R. Arora, S. Rangnekar, *Workplace mentoring and career resilience: An empirical test*, "The Psychologist-Manager Journal", 17(3), 2014, 205-220.

a progresją kariery menedżerskiej kobiet, egzemplifikowaną satysfakcją z dokonywanych postępów w karierze.

W ramach tak określonego celu głównego wyodrębniono cele cząstkowe uwzględniając ich następujące rodzaje:

Cele poznawcze

C1. Usystematyzowanie pojęć i definicji dotyczących mentoringu oraz konceptualizacja rodzajów doświadczanego mentoringu.

C2. Usystematyzowanie dorobku nauk o zarządzaniu i jakości w zakresie pojęć i definicji dotyczących kariery menedżerskiej kobiet oraz konceptualizacja wymiarów satysfakcji z kariery.

C3. Określenie podstaw koncepcyjnych związku pomiędzy mentoringiem a progresją kariery menedżerskiej kobiet w warunkach zmiennej moderującej (zdominowanie branży przez daną płć) i mediującej (wgląd w karierę).

Cele metodyczne

C4. Ustalenie podejścia empirycznego adekwatnego do oceny zakresu doświadczanego mentoringu i postępów w karierze menedżerskiej kobiet oraz związku pomiędzy mentoringiem a progresją kariery menedżerskiej kobiet.

Cele empiryczne

C5. Ocena zakresu doświadczanego przez menedżerki mentoringu zawodowego i mentoringu psychospołecznego.

C6. Ocena postępów w karierze menedżerskiej kobiet przy zastosowaniu skali satysfakcji.

C7. Diagnoza związku pomiędzy mentoringiem zawodowym i mentoringiem psychospołecznym a progresją kariery menedżerskiej kobiet.

C8. Weryfikacja związku pomiędzy mentoringiem zawodowym i psychospołecznym a progresją kariery menedżerskiej kobiet przy uwzględnieniu moderującej roli poziomu zdominowania branży przez daną płć.

C9. Weryfikacja związku pomiędzy mentoringiem zawodowym i psychospołecznym a progresją kariery menedżerskiej kobiet przy uwzględnieniu pośredniczącej roli wglądu w karierę.

Cele użyteczne

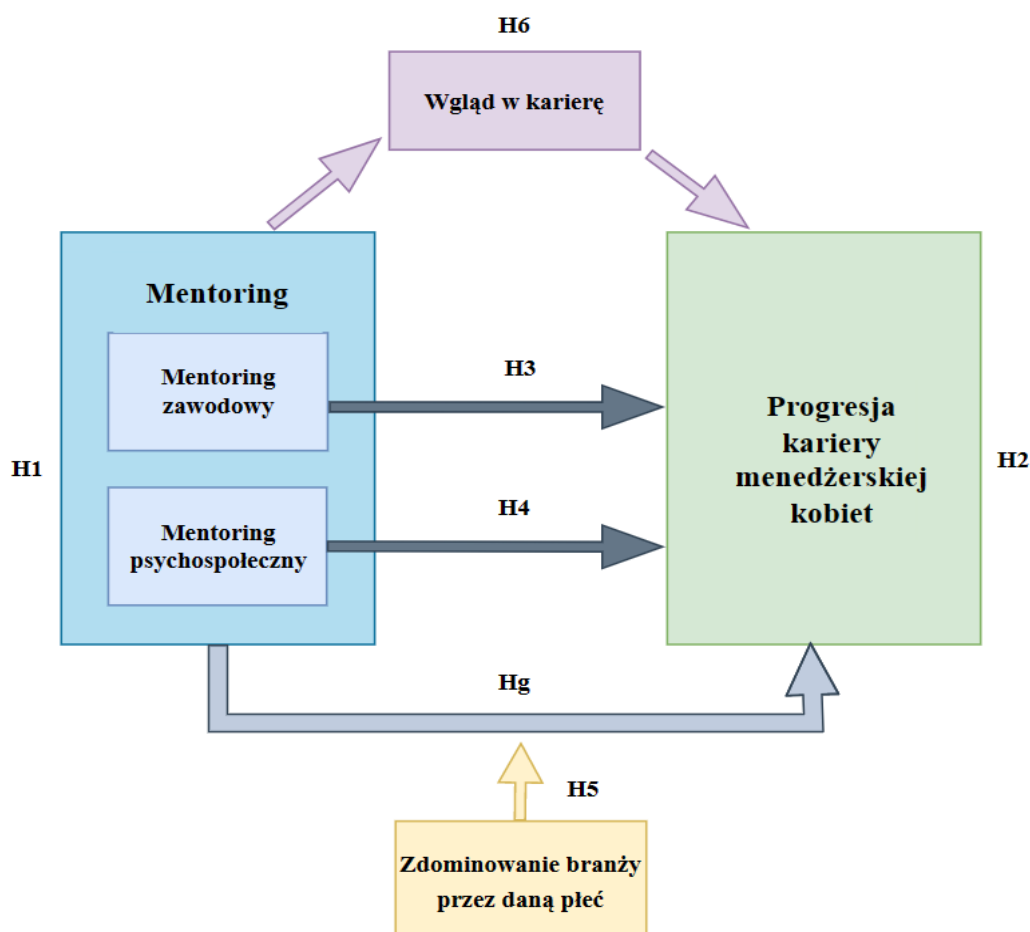
C10. Sformułowanie wniosków i rekomendacji dla praktyki zarządzania w zakresie wykorzystania mentoringu zawodowego i psychospołecznego w stymulowaniu kariery menedżerskiej kobiet.

Cele szczegółowe wyróżnione w ramach celów poznawczych, metodologicznych, empirycznych i użytecznych umożliwiły nie tylko ukazanie wielu perspektyw w analizowanej problematyce, ale przede wszystkim efektywne zaplanowanie procesu badawczego. Sformułowane cele badawcze stanowiły podstawę opracowania modelu badawczego, jego komponentów i łączących je zależności.

5.3. Model badawczy i hipotezy badawcze

Model badawczy, jak wskazuje W. Czakon⁷⁰⁰, jest pewnym uproszczeniem rzeczywistości, prezentującym relacje pomiędzy celowo dobranymi przez badacza elementami. Model badawczy zbudowany na potrzeby niniejszej pracy został przedstawiony na Rysunku 5.2. W zaprezentowanym modelu zmienną objaśniającą (niezależną) jest mentoring z uwzględnieniem dwóch jego rodzajów, mentoringu zawodowego oraz mentoringu psychospołecznego, które określają rodzaj wsparcia udzielanego przez mentora. Zmienną objaśnianą (zależną) jest progresja kariery menedżerskiej kobiet weryfikowana satysfakcją z kariery. W modelu uwzględniono zmienną moderującą i mediującą, dzięki którym możliwe było bardziej pogłębione odniesienie się do badanej zależności. W opracowanym modelu badawczym zmienną moderującą jest zdominowanie branży, w której pracuje menedżerka, przez daną płć. Z kolei zmienną mediującą, nazywaną także zmienną pośredniczącą, jest wgląd w karierę, czyli świadomość własnego potencjału zawodowego.

⁷⁰⁰ W. Czakon *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business, 2015.



Rysunek 5.2. Model badawczy

Źródło: opracowanie własne

Zaproponowany w modelu badawczym układ zmiennych będących następstwem przeglądu literatury, postawionych pytań badawczych i celów pracy stał się podstawą do sformułowania hipotez badawczych. Hipoteza, jak wskazuje T. Kotarbiński⁷⁰¹ jest swego rodzaju przypuszczeniem dotyczącym istnienia pewnych zjawisk lub zależności, umożliwiającym wyjaśnienie nierozwiązanego dotychczas problemu. J. Apanowicz⁷⁰² z uwagi na stopień ogólności badanego problemu wyróżnia hipotezy ogólne i szczegółowe. Jednym ze sposobów sprawdzenia hipotez jest weryfikacja, a zatem postępowanie zmierzające do rozstrzygnięcia prawdziwości sformułowanego zdania. Badania, które pozwalają weryfikować hipotezy mogą mieć charakter teoretyczny lub empiryczny. J. Burnewicz⁷⁰³ zauważa, iż metodą badawczą, oprócz eksperymentu

⁷⁰¹ J. Kotarbiński, *Dzieła wszystkie. Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Ossolineum, Warszawa, 1990.

⁷⁰² J. Apanowicz, *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*, Warszawa, Difin, 2005.

⁷⁰³ J. Burnewicz, *Filozofia i metodologia nauk ekonomicznych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2021.

i testów statystycznych mogą być rozważania, określane także intelektualnymi spekulacjami, oparte na analizie literatury przedmiotu.

W niniejszym opracowaniu sformułowano następującą hipotezę główną:

Hg. Istnieje pozytywny związek pomiędzy zakresem doświadczanego mentoringu zawodowego i mentoringu psychospołecznego a progresją kariery menedżerskiej kobiet, egzemplifikowaną satysfakcją z postępów w karierze.

Zgodnie z przygotowanym modelem badawczym sformułowano także następujące hipotezy szczegółowe:

H1. Rodzaj zastosowanego mentoringu różnicuje implikacje osiągnięte w wymiarze organizacyjnym i indywidualnym.

H2. Satysfakcja z postępów w karierze jest istotną charakterystyką progresji kariery menedżerskiej kobiet.

H3. Mentoring zawodowy stymuluje postępy w karierze menedżerskiej kobiet.

H4. Mentoring psychospołeczny stymuluje postępy w karierze menedżerskiej kobiet.

H5. Poziom zdominowania branży przez daną płć moderuje zależność pomiędzy mentoringiem a progresją kariery menedżerskiej kobiet.

H6. Wgląd w karierę pośredniczy w zależności pomiędzy mentoringiem a progresją kariery menedżerskiej kobiet.

Dwie pierwsze hipotezy (H1, H2) miały charakter teoretyczny, ich weryfikacja wymagała zastosowania metod wtórnych, a zatem opartych na analizie dotychczasowych opracowań naukowych. W tym celu przeprowadzono analizę danych zastanych (desk research), kwerendę bibliograficzną oraz zrealizowano systematyczny przegląd literatury. Na tej podstawie wykazano zasadność uwzględnienia w badaniu dwóch rodzajów mentoringu oraz wykorzystania satysfakcji z kariery, jako miary progresji kariery menedżerskiej kobiet.

Odniesienie się do hipotez teoretycznych miało istotne znaczenie na etapie projektowania badań empirycznych, w celu dogłębnego doprecyzowania zagadnień badawczych. Próba poszerzenia wiedzy w podejmowanej tematyce, wymaga właściwego uszczegółowienia i umiejscowienia pojęć w całości dostępnej wiedzy naukowej związanej z danym zagadnieniem. Krytyczna refleksja poznawcza prowadząca do udowodnienia zasadności komponentów modelu badawczego pozwala zwiększyć rzetelność i obiektywizm badań oraz minimalizować niedoskonałości wykorzystywanych zmiennych i sposobu ich operacjonalizacji.

Do zweryfikowania pozostałych hipotez (H3, H4, H5, H6) zastosowano triangulację metod, polegającą na zebraniu danych za pośrednictwem zarówno badań ilościowych, jak i jakościowych (Tabela 5.3.). M. Hammersley i P. Atkinson⁷⁰⁴ podkreślają, iż do badania bazującego na różnych rodzajach danych, prowadzących do spójnych konkluzji można odnosić się z większą pewnością i zaufaniem.

Tabela 5.3. Zastosowane metody badawcze

Rodzaj badania	Technika badawcza	Narzędzie badawcze
Badanie ilościowe	CAWI (ankieta internetowa)	Kwestionariusz ankiety
Badanie jakościowe	Wywiad IDI (indywidualny wywiad pogłębiony)	Kwestionariusz wywiadu

Zródło: opracowanie własne

Wykorzystanie dwóch metod badawczych pozwoliło ująć analizowane zagadnienie z różnorodnych perspektyw, zminimalizować mankamenty wykorzystanych metod⁷⁰⁵ oraz zwiększyć rzetelność danych, na podstawie których formułowane są implikacje teoretyczne i praktyczne.

5.4. Metodyka badań ilościowych

5.4.1. Operacjonalizacja zmiennych

Operacjonalizacja zmiennych to proces pozwalający przekształcić przedmiot badania w rzeczywiste obserwacje empiryczne, za pomocą skonstruowanego obrazu pojęć teoretycznych. Proces ten polega na sformułowaniu zmiennych odpowiadających wybranym pojęciom wraz z określeniem ich zakresu i wymiarów⁷⁰⁶. Procedura operacjonalizacji, a zatem nadawania empirycznego sensu konstruktom teoretycznym, jak wskazuje J. Brzeziński⁷⁰⁷ składa się z trzech etapów: rekonstrukcji czynnika teoretycznego, konstruowania zmiennej oraz doboru narzędzia lub sposobu pomiaru zmiennej. Autor ujmuje proces operacjonalizacji jako ciąg następujących po sobie czynności. Na początku niezbędne jest stworzenie obrazu czynnika teoretycznego, następnie konceptualizacja zmiennej poprzez konstrukcję indeksu za pomocą

⁷⁰⁴ M. Hammersley, P. Atkinson, *Metody badan terenowych*, Poznań, Wydawnictwo Zysk i S-ka, 2000.

⁷⁰⁵ A. Stolecka-Makowska, *Triangulacja jako koncepcja pozyskania wiedzy o zachowaniach nabywczych konsumentów*, „Studia Ekonomiczne”, 261, 2016, 51-62.

⁷⁰⁶ E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2003.

⁷⁰⁷ J. Brzeziński, *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1997.

wskaźników empirycznych. Ostatnim działaniem jest dobór narzędzia pomiarowego umożliwiającego przeprowadzenie pomiaru wcześniej zdefiniowanego pojęcia teoretycznego.

Składnikami opracowanego modelu badawczego są: mentoring, wgląd w karierę, progresja kariery menedżerskiej kobiet oraz zdominowanie branży przez daną płć. Na potrzeby niniejszych badań, przyjęto ich następujące definicje:

- „Mentoring” to relacja pomiędzy osobą o mniejszym doświadczeniu a osobą bardziej doświadczoną, udzielającą wsparcia zarówno w wymiarze zawodowym, jak i psychospołecznym. Cechą relacji jest systematyczny kontakt pomiędzy zaangażowanymi stronami, którego celem jest identyfikacja i pomnażanie kapitału kompetencji. Mentoring nastawiony jest na rozwój podopiecznego, jednak nie wyklucza to obopólnych korzyści, zarówno mentee, jak i mentora, wynikających z dwustronnej wymiany doświadczeń.
- „Wgląd w karierę” to indywidualna kompetencja polegająca na świadomości własnego potencjału, w tym wiedzy na temat silnych i słabych stron oraz umiejętności wyznaczania realnych i ambitnych celów w karierze. Samoświadomość w wymiarze zawodowym związana jest z proaktywną postawą i zarządzaniem własną ścieżką zawodową.
- „Progresja kariery menedżerskiej kobiet” zgodnie ze współczesnym podejściem do kariery zawodowej i realizowanych w jej zakresie postępów, rozumiana jest jako osiaganie przez menedżerkę wyznaczonych samodzielnie celów wynikających z wyznawanych wartości. Progresja kariery jest efektem zdobycia kolejnego poziomu zaawansowania ścieżki zawodowej, czyli realizacji indywidualnego celu kariery.
- „Zdominowanie branży przez daną płć” wyrażone jest w postaci trzech typów branż, wyodrębnianych na podstawie liczby pracujących w nich kobiet i mężczyzn. Analiza liczebności pracowników w działalnościach wskazanych przez Główny Urząd Statystyczny według punktów PKD pozwoliła wyodrębnić branże zmaskulinizowane, sfeminizowane i neutralne ze względu na płć.

Wszystkie pojęcia mają charakter nieobserwowalny bezpośrednio, co w konsekwencji determinuje potrzebę określenia symptomów, bądź też zjawisk, które świadczą o tym, że dane pojęcia występują w rzeczywistości⁷⁰⁸.

Przyjęto, iż mentoring ujawnia się w dwóch wymiarach, a mianowicie: mentoring zawodowy i mentoring psychospołeczny. Do każdego wymiaru wyselekcjonowano ich odpowiednie przejawy na podstawie scharakteryzowanych przez K. Kram⁷⁰⁹ funkcji mentoringu, czyli działań, jakie realizuje mentor wobec podopiecznego. Wgląd w karierę jest kompetencją, która przejawia się w umiejętności wyznaczania celów, dopasowywania ich do zmieniających się warunków otoczenia, podejmowania inicjatyw w celu rozwoju kompetencji oraz wiedzy dotyczącej swoich mocnych i słabych stron. Progresja kariery menedżerskiej kobiet związana jest z realizacją indywidualnych celów zawodowych, w ujęciu ogólnym i tych dotyczących wynagrodzenia, awansu, umiejętności. Z kolei wyznacznikiem stopnia realizacji celów jest poczucie satysfakcji i sukcesu. Zatem progresja kariery menedżerskiej kobiet wyraża się w poziomie satysfakcji z ogólnego przebiegu kariery i osiągnięcia szczegółowych celów zawodowych.

Na podstawie symptomów występowania poszczególnych zmiennych możliwe było wyszczególnienie ich mierzalnych wskaźników, co zaprezentowano w Tabeli 5.4.

⁷⁰⁸ D. Węziak-Białowolska, *Operacjonalizacja i skalowanie w ilościowych badaniach społecznych*, Zeszyty naukowe Instytut Statystyki i Demografii SGH, 16, 2011.

⁷⁰⁹ K.E. Kram, *Mentoring At Work, Developmental relationship in organizational life*, Glenview, IL: Scott Foresman, 1985.

Tabela 5.4. Wskaźniki empiryczne pojęć teoretycznych

Pojęcie	Wskaźnik
Mentoring zawodowy	Powierzanie ambitnych zadań
	Powierzanie zadań wymagających współpracy z innymi menedżerami
	Powierzanie zadań intensyfikujących kontakt z kierownictwem wyższego szczebla
	Powierzanie zadań pozwalających poznać nowych współpracowników
	Pomaganie w wykonaniu zadań zawodowych
	Ochrona przed czynnikami negatywnie wpływającymi na rozwój kariery
	Wspieranie rozwoju kariery zawodowej
	Zapewnianie informacji na temat funkcjonowania organizacji
Mentoring psychospołeczny	Okazywanie szacunku
	Okazywanie wyrozumiałości
	Zachęcanie do rozmów na temat obaw i niepokoi związanych z pracą
	Dzielenie się osobistym doświadczeniem
	Podjęcie rozmów dotyczących poczucia odpowiedzialności
	Dzielenie się własną historią kariery zawodowej
	Namawianie do awansu zawodowego
	Zachęcanie do zmian i nowych sposobów działania
	Występowanie w roli wzorca do naśladowania
	Reprezentowanie wartości i światopoglądu zbliżonego do podopiecznej
Wgląd w karierę	Posiadanie konkretnego planu osiągnięcia założonego celu zawodowego
	Adaptacja celów zawodowych do nowych uwarunkowań
	Szukanie zadań ułatwiających osiągnięcie celów zawodowych
	Posiadanie jasno określonych celów zawodowych
	Posiadanie realistycznych celów zawodowych
	Wiedza dotycząca swoich mocnych stron
	Wiedza dotycząca swoich słabych stron
Progresja kariery menedżerskiej kobiet	Zadowolenie z osiągniętego sukcesu zawodowego
	Zadowolenie z osiągniętych ogólnych celów zawodowych
	Zadowolenie z osiągniętych celów dotyczących wynagrodzenia
	Zadowolenie z osiągniętych celów dotyczących awansu
	Zadowolenie z osiągniętych celów dotyczących rozwijania nowych umiejętności

Zródło: opracowanie własne na podstawie: G.F. Dreher, R.A. Ash, *A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions*, "Journal of Applied Psychology", 75(5), 1990, 539–546; R. Day, T.D. Allen, *The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success*, "Journal of Vocational Behavior", 64(1), 2004, 72-91; J.H. Greenhaus, S. Parasuraman, W.M. Wormley, *Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes*, "Academy of Management Journal", 33(1), 1990.

Zdominowanie branży przez daną płęć zostało określone na podstawie danych z Głównego Urzędu Statystycznego dotyczących liczby kobiet i mężczyzn pracujących w danych sekcjach według PKD (Tabela 5.5.). Na podstawie udziału kobiet i mężczyzn w poszczególnych sekcjach, na potrzeby niniejszej pracy, wyróżniono branże:

- Zmaskulinizowane – siedem działalności, w których udział mężczyzn przekracza 60%,
- Neutralne - sześć działalności, w których kobiety stanowią od 40% do 60%,
- Sfeminizowane - sześć działalności, w których udział kobiet przekracza 60%.

Tabela 5.5. Pracujący według sekcji PKD w Polsce

Sekcja	Rodzaj działalności	Ogółem	Kobiety (%)	Mężczyźni (%)
Działalność zdominowana przez mężczyzn				
B	Górnictwo i wydobywanie	144 353	11%	89%
F	Budownictwo	1 008 685	11%	89%
D	Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych	109 789	22%	78%
H	Transport i gospodarka magazynowa	938 028	23%	77%
E	Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	164 914	24%	76%
J	Informacja i komunikacja	405 224	33%	67%
C	Przetwórstwo przemysłowe	2 792 512	34%	66%
Działalność neutralna ze względu na płeć				
N	Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	573 800	45%	55%
A	Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	2 375 799	48%	52%
G	Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle	2 332 465	52%	48%
M	Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	732 835	53%	47%
L	Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	212 303	56%	44%
R	Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	155 668	59%	41%
Działalność zdominowana przez kobiety				
I	Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	294 080	63%	37%
K	Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	344 318	63%	37%
O	Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne	652 484	65%	35%
S, T, U	Pozostała działalność usługowa	323 312	65%	35%
P	Edukacja	1 204 399	79%	21%
Q	Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	917 274	80%	20%

Zródło: opracowanie własne na podstawie danych z Głównego Urzędu Statystycznego za rok 2020

Zaprezentowane indeksy i ich wskaźniki pozwoliły skonstruować narzędzie badawcze wykorzystane do zgromadzenia danych w zaplanowanym badaniu ilościowym. Przyjęto, iż narzędziem pomiarowym będzie kwestionariusz ankiety.

5.4.2. Narzędzie pomiaru i zastosowane metody statystyczne

Dane niezbędne do przeprowadzenia analiz statystycznych zostały pozyskane za pomocą kwestionariusza ankiety. Do jego skonstruowania wykorzystano skalę GMMP (Global Measure of Mentoring Practices), CSC (Career Satisfaction Scale), CI (Career Insight) oraz autorski zestaw pytań dotyczący cech relacji mentoringowych

i charakterystyki respondentek. We wstępie kwestionariusza skierowano do menedżerek prośbę o udział w badaniu. Ponadto zapewniono o anonimowości przesłanych odpowiedzi oraz poinformowano o celu badania. Przygotowany kwestionariusz badawczy obejmował pięć części:

- Celem pierwszej części było wprowadzenie respondentek do tematyki badania i pozyskanie informacji o podstawowych cechach relacji mentoringowych, takich jak: liczba mentorów, z którymi współpracowały menedżerki, rodzaj relacji czyli stopień jej formalizacji oraz płeć mentora.
- W drugiej części skoncentrowano się na zbadaniu doświadczanego przez respondentki mentoringu zawodowego i mentoringu psychospołecznego. W tej części wykorzystano Global Measure of Mentoring Practices, której autorem są G. Dreher i R. Ash⁷¹⁰. Skala ta powstała w wyniku dokonanej przez autorów selekcji pozycji wykorzystanych przez R. Noe⁷¹¹ oraz W. Whitely i in.⁷¹² będącymi funkcjami mentoringu, które po raz pierwszy scharakteryzowała K. Kram⁷¹³.

Osiem pozycji mierzyło doświadczany mentoring zawodowy, z kolei kolejne dziesięć mentoring psychospołeczny. Respondentki udzielały odpowiedzi na pytanie: w jakim stopniu doświadczyły poszczególnych działań i funkcji realizowanych przez mentora, wykorzystując siedmio-stopniową skalę Likerta.

- Część trzecia weryfikowała poziom wglądu w karierę odnosząc się do umiejętności wyznaczania realnych planów i celów w karierze oraz świadomości posiadanego potencjału. W tej części wykorzystano skalę Career Insight, stanowiącą element szerszego narzędzia: Career Motivation Scale, którego autorem są R. Day i T. Allen⁷¹⁴. Poszczególne pozycje zostały przez autorów

⁷¹⁰ G.F. Dreher, R.A. Ash, *A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions*, "Journal of Applied Psychology", 75(5), 1990, 539–546.

⁷¹¹ R. A. Noe, *An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships*, "Personnel psychology" 41(3), 1988, 457 – 479.

⁷¹² W. Whitely, T. W. Dougherty, G. F. Dreher, *The Relationship of Mentoring and Socioeconomic Origin To Managers' and Professionals' Early Career Progress*, "The Academy of Management Best Paper Proceedings", 1, 1988.

⁷¹³ K.E. Kram, *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*, "Administrative Science Quarterly" 30(3), 1985.

⁷¹⁴ R. Day, T.D. Allen, *The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success*, "Journal of Vocational Behavior", 64(1), 2004, 72-91.

wyselekcjonowane z narzędzia badawczego CM skonstruowanego przez: R. Noe i in.⁷¹⁵ oraz M. London⁷¹⁶, bazujących na teorii motywacji do kariery⁷¹⁷.

Respondentki proszone były o ustosunkowanie się, w jakim stopniu zgadzają się z zaprezentowanymi siedmioma twierdzeniami w siedmio-stopniowej skali Likerta.

- Czwarta część pozwoliła ocenić progresję kariery menedżerskiej kobiet. W tym celu skorzystano z Career Satisfaction Scale J. Greenhousa, S. Parasurmana i M. Wormleya⁷¹⁸. Według autorów jednostka formułuje oczekiwania wobec realizowanej kariery w formie celów, a ich osiągnięcie wywołujące poczucie satysfakcji jest równocześnie weryfikacją osiąganego w karierze postępu. Respondentki w siedmio-stopniowej skali Likerta odnosiły się do pięciu twierdzeń dotyczących zadowolenia z osiągniętego przez siebie sukcesu zawodowego oraz postępu w ramach osiągnięcia ogólnych i szczegółowych celów zawodowych.
- Część piąta będąca metryczką umożliwiła scharakteryzowanie próby badawczej pod względem czynników indywidualnych i związanych z organizacją. Zmienne dotyczące respondentek obejmowały dane socjodemograficzne, takie jak wiek, staż pracy, liczba posiadanych dzieci. Ponadto istotnymi z punktu widzenia podejmowanej problematyki badawczej były zmienne o charakterze organizacyjnym, na podstawie których ustalono wielkość firmy, w jakiej zatrudnione są respondentki, zajmowany przez nie szczebel zarządzania oraz branże. Respondentki poproszone były o wybranie rodzaju działalności, w której pracują, spośród dziewiętnastu wymienionych. Menedżerki miały także możliwość wyboru „inne” i wpisania działalności, jeśli zaprezentowane nie spełniały rzeczywistych kryteriów ich środowiska zawodowego.

Wykorzystane w poszczególnych modułach kwestionariusza skale dotyczące doświadczanego mentoringu (GMMP), progresji kariery (CSC) oraz wglądu w karierę (CI) zostały przetłumaczone przez profesjonalnych tłumaczy specjalizujących się

⁷¹⁵ R.A. Noe, A.W. Noe, J.A. Bachhuber, *An investigation of correlates of career motivation*, "Journal of Vocational Behavior", 37, 1990, 340–356.

⁷¹⁶ M. London, *Relationships between career motivation, empowerment and support for career development*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", 66, 1993, 55–69.

⁷¹⁷ M. London, *Toward a theory of career motivation*, "Academy of Management Review", 8, 1983, 620–630.

⁷¹⁸ J.H. Greenhaus, S. Parasuraman, W.M. Wormley, *Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes*, "Academy of Management Journal", 33(1), 1990.

w opracowaniach naukowych w dziedzinie nauk społecznych, przy uwzględnieniu procedury tłumaczenia zwrotnego.

W celu oszacowania rzetelności poszczególnych modułów kwestionariusza zastosowano wskaźnik Alfa Cronbacha. Określa on wewnętrzną spójność narzędzia badawczego czyli stopień, w jakim pozycje testowe są ze sobą powiązane. Rzetelność zastosowanych skal obliczono za pomocą następującego wzoru⁷¹⁹:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_c^2} \right),$$

gdzie:

k – liczba pozycji testowych

s_i^2 – wariancja pozycji testowych

s_c^2 – wariancja całkowita wyników ogólnych narzędzia

Współczynnik Alfa Cronbacha przyjmuje wartości od 0 do 1. Im wyższa wartość wskaźnika, tym większa rzetelność narzędzia. Według klasyfikacji zaproponowanej przez D. George i P. Mallery⁷²⁰, wartość wskaźnika powyżej 0,7 oznacza akceptowalną wewnętrzną spójność kwestionariusza.

W związku z tym, że mentoring zawodowy, mentoring psychospołeczny, wgląd w karierę oraz progresja kariery menedżerskiej kobiet są zmiennymi syntetycznymi, ich wartość obliczono na podstawie średniej arytmetycznej wchodzących w ich skład zmiennych diagnostycznych. Każdą zmienną syntetyczną poddano weryfikacji pod kątem spójności wykorzystanych do jej pomiaru zmiennych diagnostycznych. Przeprowadzona analiza rzetelności Alfa Cronbacha (Tabela 5.6.) wykazuje wysoką spójność narzędzi ($\alpha > 0,8$). Można zatem wnioskować, iż każdy z modułów kwestionariusza jest rzetelnym narzędziem pomiarowym.

Tabela 5.6. Rzetelność narzędzi pomiarowych zmiennych syntetycznych

Zmienna syntetyczna	Wskaźnik Alfa Cronbacha
Mentoring zawodowy	0,836
Mentoring psychospołeczny	0,898
Mentoring w ujęciu ogólnym	0,895
Wgląd w karierę	0,810
Progresja kariery menedżerskiej kobiet	0,835

Źródło: opracowanie własne

⁷¹⁹ A. Leontitsis, J. Pagge, *A simulation approach on Cronbach's alpha statistical significance*, "Mathematics and Computers Simulation", 73, 2007, 336-340.

⁷²⁰ D. George, P. Mallery, *IBM SPSS statistics 23 step by step: A simple guide and reference*. New York Routledge, 2016.

Badanie ilościowe dotyczące roli mentoringu w progresji kariery menedżerskiej kobiet, będące przedmiotem niniejszej pracy, przeprowadzono metodą CAWI (Computer Assisted Web Interview). Jest to forma zbierania danych w badaniu ilościowym, w którym kwestionariusz ankiety udostępniany jest respondentom za pośrednictwem sieci Internetowej⁷²¹. Zakres czasowy badania obejmował okres od października 2021 do listopada 2022 roku.

Zgromadzone dane poddano analizie z wykorzystaniem pakietu statystycznego IBM SPSS w wersji 27. Wybór metod statystycznych zdeterminowany był przyjętym modelem badawczym i zastosowanymi skalami pomiarowymi. W celu weryfikacji hipotez badawczych obliczono podstawowe statystyki opisowe zmiennych, testy t Studenta dla prób niezależnych, jednoczynnikowe analizy wariancji ANOVA, szereg analiz korelacji Pearsona oraz analizy regresji liniowej, w tym modele uwzględniające efekt moderacji i mediacji. We wszystkich testach statystycznych przyjęto, że wynik jest istotny statystycznie jeżeli statystyka testowa przyjmuje wartość mniejszą niż pięć setnych ($p < 0,05$).

W pierwszej kolejności przeprowadzono analizy czterech, ilościowych zmiennych syntetycznych, którymi były: mentoring zawodowy, mentoring psychospołeczny, wgląd w karierę, progresja kariery menedżerskiej kobiet. W tym celu obliczono statystyki opisowe poszczególnych zmiennych diagnostycznych w ramach zmiennej syntetycznej. Do statystycznego opisu zmiennych wykorzystano miary położenia (średnia arytmetyczna, mediana, modalna) oraz miarę zmienności (odchylenie standardowe)⁷²².

W celu pogłębionej eksploracji danych sprawdzono czy średni poziom zmiennych syntetycznych zależy od cech relacji mentoringowych (liczby mentorów, ich płci, rodzaju relacji), czynników indywidualnych (liczby dzieci) lub organizacyjnych (szczebel zarządzania, branża) charakteryzujących respondentki. W tym celu przeprowadzono jednoczynnikową analizę wariancji ANOVA. Jedyne w przypadku badania wpływu liczby mentorów na średni poziom zmiennych syntetycznych zastosowano test t Studenta, z uwagi na to, że zmienna jakościowa określona jest za pomocą dwóch kategorii (jeden mentor/wielu mentorów). Zastosowanie wymienionych testów poprzedzone zostało

⁷²¹ P. Morawski, *Internet w metodykach badań ilościowych*, w: Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, K. Kolasińska-Morawska, *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, Łódź, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, 2021.

⁷²² M. Sobczyk, *Statystyka*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002.

sprawdzeniem założenia o jednorodności wariancji w porównywanych grupach za pomocą testu Levene'a. W sytuacji braku spełnienia założenia o równości wariancji zastosowano poprawkę Welch'a. Wzory wykorzystane do obliczeń zawarte są w Tabeli 5.7.

Tabela 5.7. Wzory dotyczące badania różnic średnich arytmetycznych

Nazwa testu	Wzór	Oznaczenia
Test Levene'a	$F = \frac{(N - k) \sum_{i=1}^k N_i (\bar{z}_i - \bar{z})^2}{(k - 1) \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{N_i} (z_{ij} - \bar{z}_i)^2}$	N - liczebność próby k - liczba grup N_i - liczebność i-tej grupy \bar{z}_i - średnia w i-tej grupie \bar{z} - średnia próby (wszystkich obserwacji) z_{ij} - wartość bezwzględna różnicy między j-tą obserwacją w i-tej grupie a średnią w tej grupie
Test t Studenta	$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{(N_1 - 1)sd_1^2 + (N_2 - 1)sd_2^2}{N_1 + N_2 - 2} \left(\frac{1}{N_1} + \frac{1}{N_2}\right)}}$	N_1, N_2 - liczebność grupy 1, 2 \bar{x}_1, \bar{x}_2 - średnia grupy 1, 2 sd_1^2, sd_2^2 - wariancja w grupie 1, 2
Jednoczynnikowa analiza wariancji ANOVA - Test Fishera	$F = \frac{\frac{1}{k-1} \sum_{i=1}^k N_i (\bar{x}_i - \bar{x})^2}{\frac{1}{(N-k)} \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^{N_i} (x_{ij} - \bar{x}_i)^2}$	N - liczebność próby k - liczba grup N_i - liczebność i-tej grupy \bar{x}_i - średnia w i-tej grupie \bar{x} - średnia próby (wszystkich obserwacji) x_{ij} - i-ta obserwacja w j-tej grupie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C. Viwatwongkasem, T. Vorapongsathorn, S. Taejaroenkul, *A comparison of type I error and power of Bartlett's test, Levene's test and Cochran's test under violation of assumptions*, "Songklanakarin Journal of Science and Technology (SJST)", 26, 2004, 537-547; G.A. Ferguson, Y. Takane, *Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2009; A.D. Aczel, J. Sounderpandian, *Statystyka w Zarządzaniu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2018.

Istotny statystycznie wynik jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA informuje o tym, że średni poziom badanej zmiennej syntetycznej w wyodrębnionych grupach, ze względu na zmienną jakościową, nie jest równy. Test ten nie wskazuje natomiast, które grupy różnią pomiędzy sobą istotnie statystycznie. Aby to stwierdzić niezbędne jest przeprowadzenie testów post hoc. W niniejszym badaniu zastosowano test

Tukeya (gdy założenie o homogeniczności wariancji było spełnione) lub test Gamesa-Howella (jeśli wariancje były heterogeniczne)⁷²³.

W ramach analizy współzależności zjawisk, której celem było zbadanie powiązań pomiędzy mentoringiem a progresją kariery menedżerskiej kobiet, zastosowano analizę korelacji i regresji (Tabela 5.8.) Analiza korelacji pozwala sprawdzić czy istnieje związek pomiędzy analizowanymi zmiennymi oraz określić jego siłę i kierunek. Ze względu na to, iż poddane analizie zmienne mierzone są na skali ilościowej, a relacje między nimi mają charakter liniowy, wykorzystano współczynnik korelacji liniowej Pearsona. Przyjmuje on wartości w przedziale $<-1; 1>$. Znak współczynnika korelacji Pearsona określa kierunek współzmienności. Znak „-” wskazuje na korelację ujemną, oznaczając tym samym, że wzrost wartości jednej zmiennej związany jest ze spadkiem wartości drugiej zmiennej. Z kolei znak „+” oznacza korelację dodatnią, czyli wzrost wartości jednej zmiennej ma związek ze wzrostem wartości drugiej zmiennej. Natomiast o sile korelacji świadczy wartość bezwzględna współczynnika, im wyższa wartość, tym silniejsza korelacja. Dokładna interpretacja siły zależności wynikającej z wartości współczynnika korelacji r-Pearsona została oparta o konwencję zaproponowaną przez Guilforda⁷²⁴:

$ r = 0$	- brak korelacji
$0,0 < r \leq 0,1$	- korelacja nikła
$0,1 < r \leq 0,3$	- korelacja słaba
$0,3 < r \leq 0,5$	- korelacja przeciętna
$0,5 < r \leq 0,7$	- korelacja wysoka
$0,7 < r \leq 0,9$	- korelacja bardzo wysoka
$0,9 < r < 1,0$	- korelacja niemal pełna
$ r = 1$	- korelacja pełna

Siła związku pomiędzy zmiennymi, w przypadku wartości współczynnika z przedziału od 0,3 do 0,5 określana jest także korelacją umiarkowaną⁷²⁵.

⁷²³ S Bedyńska, M. Cypryńska, *Statystyczny drogowskaz 2. Praktyczne wprowadzenie do analizy wariancji*, Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Psychologii Społecznej, 2013.

⁷²⁴ E. Kupcewicz, M. Mikla, H. Kadučáková, E. Grochans, M.D.R. Valcarcel, A.M. Cybulska, *Correlation between Positive Orientation and Control of Anger, Anxiety and Depression in Nursing Students in Poland, Spain and Slovakia during the COVID-19 Pandemic*, “International Journal of Environmental Research and Public Health”, 19(4), 2022.

⁷²⁵ S. Bedyńska, A. Brzezicka, *Statystyczny drogowskaz Praktyczny poradnik analizy danych w naukach społecznych na przykładach z psychologii*, Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej „Academica”, 2007.

Tabela 5.8. Wzory dotyczące badania współzależności zmiennych

Nazwa	Wzór	Oznaczenia
Współczynnik korelacji liniowej Pearsona	$r_{xy} = r_{yx}$ $= \frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^N (y_i - \bar{y})^2}}$	x_i - wartość cechy X i-tego składnika próby y_i - wartość cechy Y i-tego składnika próby \bar{x} - średnia arytmetyczna cechy X \bar{y} - średnia arytmetyczna cechy Y N - liczebność próby
Parametry liniowej funkcji regresji	$b = \frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}$ $a = \bar{y} - b\bar{x}$	x_i - wartość cechy X i-tego składnika próby y_i - wartość cechy Y i-tego składnika próby \bar{x} - średnia arytmetyczna cechy X \bar{y} - średnia arytmetyczna cechy Y
Statystyka F	$F = \frac{\sum_{i=1}^N (\hat{y}_i - \bar{y})^2}{\frac{\sum_{i=1}^N (y_i - \hat{y}_i)^2}{N - 2}}$	N - liczebność próby \bar{y} - średnia arytmetyczna cechy Y y_i - wartość cechy Y i-tego składnika próby \hat{y}_i - teoretyczna wartość (wyznaczona na podstawie regresji) cechy Y i-tego składnika próby
Odchylenie standardowe składnika resztowego	$S_e = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N e_i^2}{N - 2}}$ lub $S_e = S_y \sqrt{1 - r_{xy}^2}$	r_{xy} - współczynnik korelacji r-Pearsona N - liczebność próby e_i - reszta regresji S_y - odchylenie standardowe zmiennej
Współczynnik determinacji	$R^2 = \frac{\sum_{i=1}^N (\hat{y}_i - \bar{y})^2}{\sum_{i=1}^N (y_i - \bar{y})^2}$	y_i - wartość cechy Y i-tego składnika próby \bar{y} - średnia arytmetyczna cechy Y. \hat{y}_i - teoretyczna wartość (wyznaczona na podstawie regresji) cechy Y i-tego składnika próby
Błąd szacunku parametru a i b	$S(a) = \sqrt{\frac{S_e^2 \times \sum_{i=1}^N x_i^2}{n \times \sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}}$ $S(b) = \frac{S_e}{\sqrt{\sum_{i=1}^N x_i^2 - N\bar{x}^2}}$	x_i - wartość cechy X i-tego składnika próby \bar{x} - średnia arytmetyczna cechy X S_e - błąd standardowy reszt N - liczebność próby

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G.A. Ferguson, Y. Takane, *Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2009; M. Sobczyk, *Statystyka*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002; A.D. Aczel, J. Sounderpandian, *Statystyka w Zarządzaniu*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2018; M. Ręklewski, *Statystyka opisowa Teoria i przykłady*, Włocławek, Wydawnictwo Państwowej Uczelni Zawodowej we Włocławku, 2020.

Kolejnym krokiem było przeprowadzenie analizy regresji, która pozwoliła zbadać mechanizm powiązań pomiędzy mentoringiem (zmienna niezależna) a progresją kariery menedżerskiej kobiet (zmienna zależna). Z uwagi na występowanie liniowego związku korelacyjnego pomiędzy zmiennymi wykorzystano model liniowy, który przyjmuje wzór ogólny w postaci: $y = a + bx + \varepsilon$. Parametry funkcji (a,b) oszacowano stosując metodę najmniejszych kwadratów, której celem jest znalezienie takich wartości współczynników, przy których różnice pomiędzy wartościami empirycznymi a teoretycznymi będą najmniejsze⁷²⁶. Dodatnia wartość współczynnika b wskazuje na rosnącą funkcję regresji, a zatem informuje, że wzrost zmiennej niezależnej powoduje

⁷²⁶ W. Szymczak, *Podstawy statystyki dla psychologów*, Warszawa: Wydawnictwo Difin, 2008.

wzrost wartości zmiennej zależnej. Ujemna wartość b świadczy z kolei o funkcji malejącej, którą interpretuje się jakoby wzrost wartości zmiennej niezależnej determinował spadek wartości zmiennej zależnej.

W celu sprawdzenia, które z poszczególnych działań mentora, wchodzących w skład mentoringu zawodowego lub psychospołecznego, mają największy wpływ na progresję kariery menedżerskiej zastosowano model regresji wielorakiej. Pozwala on oceniać wpływ wielu zmiennych niezależnych na zmienną zależną. Liniowy model regresji wielorakiej można zaprezentować w postaci funkcji: $y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_kx_k + \varepsilon$ ⁷²⁷.

Aby sprawdzić czy model regresji wielorakiej uwzględniający wszystkie możliwe zmienne diagnostyczne wchodzące w skład mentoringu zawodowego lub mentoringu psychospołecznego jest modelem lepiej opisującym progresję kariery niż model uwzględniający tylko wybrane zmienne diagnostyczne, przeprowadzono analizę regresji metodą krokową postępującą. Metoda ta obejmuje specyficzną procedurę doboru zmiennych niezależnych do modelu. Polega ona na dodawaniu w każdym kroku zmiennej, która jeszcze nie pojawiła się w równaniu, a jej prawdopodobieństwo testowe jest najmniejsze. Z kolei wykluczane są te zmienne, których prawdopodobieństwo jest wystarczająco duże. Całe postępowanie kończy się kiedy nie pozostają już żadne zmienne, które można dołączyć lub wykluczyć z modelu⁷²⁸.

Kolejnym etapem badań było sprawdzenie czy na zależność pomiędzy mentoringiem a progresją kariery wpływa zdominowanie branży przez daną płęć. W tym celu wprowadzono do modelu moderator, który obejmował trzy kategorie: branża zmaskulinizowana, neutralna ze względu na płęć i sfeminizowana. Do zbadania efektu moderacji wykorzystano hierarchiczną analizę regresji. W przypadku gdy badano zależność tylko pomiędzy mentoringiem zawodowym lub psychospołecznym a progresją kariery, hierarchiczna analiza regresji zawierała dwa modele. Pierwszy z nich to model regresji liniowej pomiędzy mentoringiem zawodowym (lub psychospołecznym) oraz branżą a progresją kariery, opisujący efekty główne. Z kolei drugi model dodatkowo uwzględniał składnik interakcyjny, będący iloczynem zmiennej niezależnej i zmiennej moderującej. O istotnym efekcie moderacji można wnioskować jeśli parametr przy

⁷²⁷ D. Raczkiwicz, *Zastosowanie analizy regresji w reprezentacyjnych badaniach społeczno-gospodarczych*, „Econometrics”, 2016, 1(51), s. 31-47

⁷²⁸ T. Trzepieciński, *Metody optymalizacyjne w problematyce regresyjnej*, „Zeszyty Wyższej Szkoły Informatyki i Umiejętności”, 11(1), 2012

zmiennej interakcyjnej jest istotny statystycznie oraz współczynnik determinacji w modelu drugim jest wyższy niż w modelu pierwszym⁷²⁹.

Weryfikacja efektu moderacji w przypadku gdy model uwzględnia ogólnie doświadczany mentoring, a zatem zarówno mentoring zawodowy, jak i psychospołeczny, wymaga skonstruowania trzech modeli w hierarchicznej analizie regresji. Pierwszy z nich bada zależność główną czyli wpływ mentoringu zawodowego i psychospołecznego na progresję kariery. Drugi model posiada dodatkowo trzy zmienne interakcyjne:

- iloczyn mentoringu zawodowego i branży,
- iloczyn mentoringu psychospołecznego i branży,
- iloczyn mentoringu zawodowego i mentoringu psychospołecznego.

Natomiast model trzeci posiada zmienną interakcyjną pomiędzy trzema zmiennymi (iloczyn mentoringu zawodowego, mentoringu psychospołecznego i branży). Jeśli parametry przy zmiennych interakcyjnych są istotne statystycznie ($p < 0,05$) oraz współczynnik determinacji trzeciego modelu jest większy niż pierwszego, można wnioskować, iż zależność główna warunkowana jest zmienną moderującą⁷³⁰.

W ostatnim kroku analizy zweryfikowano, czy na opisaną zależność pomiędzy mentoringiem a progresją kariery menedżerskiej kobiet wpływa poziom samoświadomości menedżerek w zakresie posiadanego potencjału. W tym celu wykorzystano analizę mediacji, która polega na wprowadzeniu do modelu wglądu w karierę jako zmiennej pośredniczącej. Analizę mediacyjną przeprowadzono zgodnie z podejściem Barona i Kenny'ego⁷³¹, wymagającym skonstruowania trzech modeli regresji:

- model regresji pomiędzy mentoringiem (zmienna niezależna) a progresją kariery menedżerskiej kobiet (zmienna zależna), opisujący zależność główną,
- model regresji pomiędzy mentoringiem (zmienna niezależna) a wglądem w karierę (zmienna zależna), opisujący zależność pomiędzy zmienną niezależną a mediatorem,

⁷²⁹ M.A. Memon, J. Cheah, T. Ramayah, H. Ting, F. Chuah, T.H. Cham, (2019). *Moderation analysis: issues and guidelines*, "Journal of Applied Structural Equation Modeling", 2019.

⁷³⁰ S. Bedyńska, M. Cypryańska, *Statystyczny drogowskaz część 3 Praktyczny przewodnik wykorzystania modeli regresji oraz równań strukturalnych*, Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej „Academica”, 2013.

⁷³¹ R.M. Baron, D.A. Kenny, *The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations*, "Journal of Personality and Social Psychology", 51, 1986, 1173-1182.

- model regresji uwzględniający wpływ zarówno mentoringu, jak i wglądu w karierę (zmiennie niezależne) na progresję kariery menedżerskiej kobiet (zmienna zależna)⁷³².

Konstrukcja kolejnych modeli wymaga sprawdzenia czy parametry zmiennych niezależnych w poprzednim modelu są istotne statystycznie. W przypadku, gdyby w modelu regresji wielorakiej po wprowadzeniu mediatora (model trzeci), zależność pomiędzy mentoringiem a progresją kariery byłaby nieistotna statystycznie, a mediator (wgląd w karierę) byłby istotnie związany z progresją kariery, można wnioskować o występowaniu mediacji całkowitej. Natomiast jeśli w trzecim modelu zarówno mentoring, jak i wgląd w karierę byłyby istotny statystycznie, a współczynnik determinacji w tym modelu wyższy niż w modelu pierwszym, należy sprawdzić czy istnieje mediacja częściowa. Z dużym prawdopodobieństwem ma ona miejsce wtedy, gdy wartość standaryzowanego parametru β , opisującego wpływ mentoringu na progresję kariery menedżerskiej kobiet w modelu trzecim, jest mniejsza niż w modelu pierwszym. Oznacza to bowiem, że wgląd w karierę przejmuje pewną część wyjaśniania zmienności progresji kariery menedżerskiej kobiet⁷³³. Dla potwierdzenia mediacji, a zatem ustalenia, że zmiana współczynnika β zmiennej niezależnej jest istotna statystycznie, przeprowadza się testy Sobela i Aroian'a⁷³⁴, z użyciem Calculation for the Sobel Test⁷³⁵.

5.4.3. Charakterystyka grupy badawczej

Zgodnie z podjętą tematyką niniejsza praca stanowi próbę odpowiedzi na pytanie: jaką rolę pełni mentoring zawodowy i psychospołeczny w progresji kariery menedżerskiej kobiet. Populacja statystyczna została zatem zdefiniowana pod kątem trzech kryteriów: płci, zajmowanego stanowiska i pełnionej roli mentee w relacjach mentoringowych. Podmiotem badań były kobiety zajmujące stanowiska menedżerskie w przedsiębiorstwach działających na terenie Polski, które doświadczyły wsparcia mentora/mentorów w dotychczasowej karierze.

⁷³² A. Wojtczuk-Turek, D. Turek, *Rola statystycznego "efektu mediacji" w naukowym wyjaśnianiu zjawisk w zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, 3, 2015, 73-90.

⁷³³ M. Bilewicz, *Co się kryje w nieistotnych efektach statystycznych? Możliwości zastosowania analizy supresji w psychologii społecznej*, „Psychologia Społeczna”, 5(14), 2010, 191-198.

⁷³⁴ R.E. Wood, J.S. Goodman, N. Beckmann, A. Cook, *Mediation testing in management research : a review and proposals*, „Organizational research methods”, 11 (2), 2008, 270-295.

⁷³⁵ Calculation for the Sobel Test, An interactive calculation tool for mediation tests. Interactive Mediation Tests (quantpsy.org), pobrane 8.03.2023.

Kwestionariusz ankiety kierowany był do organizacji zajmujących się koordynacją programów mentoringowych i przedsiębiorstw z różnorodnych branż z prośbą o przekazanie ankiety do menedżerek spełniających kryteria badania. Ponadto kwestionariusz kierowany był także bezpośrednio do menedżerek z całej Polski. W sumie przesłano ponad 1200 zapytań z prośbą o wypełnienie kwestionariusza i udział w badaniu. Otrzymano 365 w pełni i poprawnie uzupełnionych kwestionariuszy. Wskaźnik odpowiedzi był zatem stosunkowo niski i wyniósł 30%.

Poddana analizie statystycznej próba badawcza objęła 365 respondentek. Uwzględnienie w badaniu menedżerek z różnych części Polski było uzasadnione i celowe. A. Wziątek -Staśko⁷³⁶ zauważa, iż im większy zasięg eksploracji badawczej, tym liczniejsza grupa zainteresowanych odbiorców podejmowanej problematyki. Z kolei realizacja celu empirycznego związanego z weryfikacją moderującej roli branży w zależności pomiędzy mentoringiem a progresją kariery, implikuje dywersyfikację respondentek ze względu na branże, w jakiej realizują swoją karierę.

Dokładna charakterystyka uczestniczek badania ilościowego została zaprezentowana w Tabeli 5.9. Znaczna grupa respondentek charakteryzuje się wieloletnim doświadczeniem. Niespełna 37% badanych posiada ponad dwudziestoletni staż pracy. Z kolei 30% kobiet wskazuje na staż pracy w przedziale 15-20 lat. Stażem pracy pomiędzy 10 a 15 lat charakteryzuje się niecałe 20% menedżerek. Z kolei wiek niespełna 46% badanych kobiet mieści się w przedziale 41-50 lat. Drugą grupą pod względem liczebności (37,8%) są kobiety pomiędzy 30 a 40 rokiem życia. Najliczniejsza grupa respondentek (57%) pracuje w dużych przedsiębiorstwach zatrudniających powyżej 250 pracowników. 15% kobiet pracuje w przedsiębiorstwach, w których liczba pracowników mieści się w przedziale 51-250. Taki sam odsetek kobiet pracuje w małych przedsiębiorstwach (11-50 pracowników).

Kolejną cechą pozwalającą scharakteryzować respondentki był zajmowany szczebel zarządzania. 54% respondentek udzielających odpowiedzi w kwestionariuszu badawczym zajmuje stanowiska na najwyższym szczeblu zarządzania. 37% to menedżerki średniego szczebla zarządzania, natomiast 8% badanych zajmuje stanowisko podstawowego szczebla zarządzania.

⁷³⁶ A. Wziątek-Staśko, *Konspekt pracy doktorskiej*, w: Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansiniec, *Rozprawa doktorska w naukach społecznych. Poradnik doktoranta i promotora pracy doktorskiej*, Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, 2021.

Tabela 5.9. Charakterystyka respondentek badań ilościowych

Zmienna		Liczba odpowiedzi	Procent
Wiek	Poniżej 30 lat	22	6,0
	30 - 40 lat	138	37,8
	41 - 50 lat	167	45,8
	Powyżej 51 lat	38	10,4
Staż pracy	Do 5 lat	9	2,5
	5 - 10 lat	42	11,5
	10 - 15 lat	70	19,2
	15 - 20 lat	110	30,1
	Powyżej 20 lat	134	36,7
Wielkość przedsiębiorstwa	Poniżej 10 pracowników	46	12,6
	11-50 pracowników	55	15,1
	51 - 250 pracowników	55	15,1
	Powyżej 250 pracowników	209	57,3
Szczelbel zarządzania	Podstawowy szczebel zarządzania	31	8,5
	Średni szczebel zarządzania	136	37,3
	Wysoki szczebel zarządzania	198	54,2
Liczba dzieci	Brak dzieci	123	33,7
	Jedno dziecko	94	25,8
	Dwójka lub więcej dzieci	148	40,5

Źródło: opracowanie własne

Istotną charakterystyką respondentek z punktu widzenia przeprowadzonych badań jest sytuacja rodzinna wynikająca z realizowanej roli w kontekście macierzyństwa. Z udzielonych odpowiedzi wynika, iż niespełna 34 % badanych nie posiada dzieci, 26 % kobiet posiada jedno dziecko, z kolei 40 % ma dwójkę lub więcej dzieci.

Grupa respondentek została także scharakteryzowana na podstawie cech relacji mentoringowej, w której uczestniczyły. Jak wskazuje Tabela 5.10. ponad 70 % badanych posiadała co najmniej dwóch mentorów. Relacje z mentorami w przeważającej mierze miały charakter zarówno formalny, jak i nieformalny. Zaledwie 12% kobiet wskazało na formalną relacje mentoringową typową dla instytucjonalnych, rozwojowych inicjatyw pracodawców lub zewnętrznych organizacji w postaci programów mentoringowych. 26% respondentek współpracowała wyłącznie z mentorami kobietami. Mentorami 20% respondentek byli mężczyźni. Z kolei 53% kobiet wskazuje, że ich mentorami byli zarówno mężczyźni, jak i kobiety.

Tabela 5.10. Charakterystyka respondentek pod względem relacji mentoringowych

Zmienna		Liczba odpowiedzi	Procent
Liczba mentorów w dotychczasowej karierze	Jeden	107	29,3
	Wielu	258	70,7
Rodzaj relacji mentoringowej	Raczej formalna	45	12,3
	Raczej nieformalna	81	22,2
	Zarówno formalna, jak i nieformalna	239	65,5
Płeć mentora	Mężczyzna	75	20,5
	Kobieta	95	26,0
	Zarówno mężczyzna, jak i kobieta.	195	53,4

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzona analiza próby badawczej pozwoliła określić przybliżony profil respondentki. Menedżerka biorąca udział w badaniu ilościowym najczęściej charakteryzuje się co najmniej 15 letnim stażem pracy (67% respondentek) oraz pracuje w dużym przedsiębiorstwie, zatrudniającym powyżej 250 pracowników (57% respondentek). Co druga respondentka zajmuje stanowisko wysokiego szczebla zarządzania. Oprócz pełnionej w życiu zawodowym roli menedżerki, pełni także rolę matki w życiu prywatnym (2 na 3 respondentki). Menedżerka biorąca udział w badaniu posiadała w swojej dotychczasowej karierze co najmniej dwóch mentorów (71% respondentek), dodatkowo ma doświadczenie zarówno formalnych, jak i nieformalnych relacji mentoringowych (2 na 3 respondentki).

5.5. Metodyka badań jakościowych

W celu doprecyzowania roli mentoringu w karierze menedżerskiej kobiet oraz analizy szerszego kontekstu relacji mentoringowych i wynikających z nich implikacji dla menedżerek, zdecydowano się na przeprowadzenie badania jakościowego. Przesłanką badań jakościowych jest potrzeba lepszego zrozumienia badanego zjawiska, dzięki uwzględnieniu różnorodnych perspektyw wobec podejmowanego problemu badawczego⁷³⁷. R. Gupta i R. Awasthy⁷³⁸ podkreślają, że badania jakościowe pozwalają zapoznać się i zrozumieć doświadczenia respondentów uwarunkowane i ulokowane w ich własnym kontekście społecznym, co z perspektywy podejmowanego tematu badawczego jest niezwykle istotne.

⁷³⁷ M. Alvesson, D. Kärreman, *Qualitative research and theory development. Mystery as method*, SAGE, London, 2011.

⁷³⁸ R.K. Gupta, R. Awasthy, *Qualitative research in management: Methods and experiences*, SAGE, New Delhi, 2015

Wykorzystaną metodą w badaniu jakościowym były pogłębione wywiady indywidualne (IDI). Wywiad stanowi specyficzną formę rozmowy pomiędzy dwiema osobami, ankieterem czyli osobą prowadzącą badania oraz respondentem⁷³⁹. Wywiad pozwala pozyskać od respondenta wiedzę i doświadczenie wobec omawianych zjawisk występującą w jego świadomości⁷⁴⁰. Należy zauważyć, iż w naukach społecznych, wywiad definiowany jest jako proces, w którym badacz oddziałuje na respondenta za pomocą stawianych pytań, w celu uzyskania informacji pozwalających rozwiązać problem badawczy.

Dane pozyskane w wyniku wywiadów, zgodnie z podejściem S. Kvale⁷⁴¹, wykorzystano jako uzupełnienie wcześniej przeprowadzonych badań ilościowych. Uzyskane wyniki badania ilościowego i płynące z niego wnioski stanowiły główną motywację badań jakościowych, ujawniając tym samym potrzebę wskazania efektów mentoringu, jakie doświadczają menedżerki. Na tej podstawie sformułowano następujące pytania badawcze: z jakimi efektami w zakresie rozwoju kariery menedżerskiej kobiet związany jest mentoring? oraz jakie działania mentora w największej mierze mogą determinować rozwój kariery menedżerskiej kobiet? Sformułowany w postaci pytań problem badawczy pozwolił wyodrębnić cele badania jakościowego, którymi były: weryfikacja efektów mentoringu w zakresie rozwoju kariery menedżerskiej kobiet oraz identyfikacja najbardziej wartościowych działań mentora determinujących rozwój kariery menedżerskiej kobiet.

Pierwszym krokiem postępowania było przygotowanie kwestionariusza wywiadu. Składał się on z trzech części. Pierwsza z nich stanowiła wprowadzenie, a zatem zawierała podstawowe informacje dla respondenta dotyczące charakteru badań i celu przeprowadzanego wywiadu. Część druga zawierała 7 pytań, o charakterze otwartym, dotyczących indywidualnych doświadczeń respondentki w zakresie implikacji wynikających z mentoringu. Z kolei część trzecia zawierała pytania umożliwiające scharakteryzowanie respondentek pod względem cech socjodemograficznych i organizacyjnych.

Kolejną fazą badania było właściwe przeprowadzenie indywidualnych wywiadów pogłębionych. Z uwagi na przygotowany wcześniej kwestionariusz wywiadu i określoną

⁷³⁹ J. Sztumski, *Wstęp do metod i badań społecznych*, Katowice, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk” Sp. z o.o., 1995

⁷⁴⁰ J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*. Katowice, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk” Sp. z o.o., 2010.

⁷⁴¹ S. Kvale, *Przeprowadzenie wywiadów*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2010.

kolejność zadawanych pytań, wywiady miały charakter częściowo ustrukturyzowany. Kryteria doboru respondentek do badania były takie same, jak w przypadku badania ilościowego. Respondentkami badania były kobiety (6) zajmujące stanowisko kierownicze, które co najmniej jeden raz, w swojej dotychczasowej karierze, doświadczyły mentoringu. Szczegółową charakterystykę grupy badawczej zaprezentowano w Tabeli 5.11.

Wszystkie respondentki charakteryzują się co najmniej piętnastoletnim stażem pracy. Aktualnie zajmują stanowisko na wysokim (50%) lub średnim (50%) szczeblu zarządzania. Trzy respondentki przyznały, że realizują ekspercką ścieżkę zawodową, dwie określiły ją mianem ekspercko-dynamicznej, z kolei jedna wskazała, iż jej kariera zawodowa ma charakter dynamiczny. Przebadane respondentki pracują w branży konsultingowej, produkcyjnej, finansach lub IT.

Tabela 5.11. Charakterystyka respondentek badań jakościowych

Respondentka	Branża	Staż pracy	Szczebel zarządzania	Typ kariery (dynamiczna/stabilna/ ekspercka*)
R1	Konsulting biznesowy – edukacja	Powyżej 20 lat	Wysoki	Ekspercka
R2	Produkcja przemysłowa	15-20 lat	Średni	Ekspercko-dynamiczna
R3	Konsulting biznesowy – HR	Powyżej 20 lat	Średni	Ekspercka
R4	Medyczna	Powyżej 20 lat	Wysoki	Ekspercko-dynamiczna
R5	Finanse i bankowość	15-20 lat	Średni	Ekspercka
R6	Informatyczna	15-20 lat	Wysoki	Dynamiczna

*dynamiczna - częste zmiany stanowisk i ról;
 stabilna - liniowe zdobywanie kolejnych szczebli kariery;
 ekspercka - dążenie do mistrzostwa w wąskiej dziedzinie.

Źródło: opracowanie własne

Wywiady zostały przeprowadzone za pośrednictwem zdalnych narzędzi komunikacji (MSTeams) z uwagi na to, iż menedżerki pochodzą z różnych części kraju, a ich standardowy dzień pracy wypełniony jest dużą liczbą obowiązków. Wywiady przeprowadzono w marcu 2023 roku. Średni czas trwania wywiadu wynosił 32 min. Uzyskane od respondentek odpowiedzi podlegały transkrypcji, która umożliwiła wnikliwą analizę i zorganizowanie pozyskanych informacji za pomocą wyselekcjonowanych kodów. Wskazywane przez respondentki implikacje mentoringu

oraz działania mentora podzielono na obszar zawodowy i psychospołeczny. Do analizy zebranego materiału wykorzystano następujące kody:

K01 - interpretacja rozwoju kariery menedżerskiej,

K02 – ocena osiągniętego sukcesu,

K03 - ocena popularności mentoringu w Polsce,

K04 - efekty mentoringu w obszarze zawodowym,

K05 - efekty mentoringu w obszarze psychospołecznym,

K06 - realizowane przez mentora funkcje zawodowe,

K07 - realizowane przez mentora funkcje psychospołeczne,

K08 - udział mentoringu w rozwoju świadomości własnego potencjału.

Ostatni etap polegał na syntezie i uogólnieniu danych pozyskanych na podstawie przeprowadzonych wywiadów z uwzględnieniem dotychczasowej wiedzy w zakresie omawianych zagadnieniach. Rezultaty oraz wyniki badań jakościowych podzielono na części i zaprezentowano w poszczególnych podrozdziałach rozdziału szóstego.

6. Związek pomiędzy mentoringiem a progresją kariery menedżerskiej kobiet - badania własne

Wypełnienie zidentyfikowanej i zaprezentowanej w poprzednim rozdziale luki poznawczej, dotyczącej roli mentoringu zawodowego i psychospołecznego w karierze menedżerskiej kobiet, zrealizowano za pomocą przeprowadzonych badań empirycznych. W niniejszym rozdziale przedstawiono ich wyniki oraz sformułowano implikacje teoretyczne i empiryczne. W postępowaniu badawczym zmierzającym do zweryfikowania sformułowanych hipotez badawczych zastosowano triangulację metodologiczną, polegającą na zebraniu danych zarówno metodą ilościową, jak i jakościową.

W pierwszej kolejności przeprowadzono badanie ilościowe wykorzystując kwestionariusz ankiety internetowej. Zgromadzony materiał badawczy pozyskany od 365 respondentek pozwolił wykonać szereg analiz statystycznych. Do oceny doświadczanego mentoringu oraz postępów menedżerek w karierze wykorzystano miary położenia i zmienności. Ponadto w celu sprawdzenia czy otrzymane wsparcie zawodowe i psychospołeczne oraz rozwój kariery menedżerskiej są zróżnicowane ze względu na wybrane czynniki (cechy relacji mentoringowej, czynniki zawodowe i osobiste charakteryzujące respondentki) zastosowano analizę wariancji. Z kolei w celu diagnozy związku pomiędzy mentoringiem i progresją kariery menedżerskiej kobiet przeprowadzono analizę korelacji Pearsona, regresji liniowej prostej, regresji liniowej wielorakiej oraz analizę moderacji i mediacji.

Następnie w celu pogłębienia analizy roli mentoringu w progresji kariery menedżerskiej kobiet oraz identyfikacji efektów otrzymanego przez menedżerki wsparcia mentoringowego przeprowadzono indywidualne wywiady pogłębione. Analiza danych polegała na uporządkowaniu udzielonych przez respondentki odpowiedzi względem wyodrębnionych kodów analitycznych. Wyselekcjonowane dane i sformułowane na ich podstawie wnioski zaprezentowano wraz z wynikami analiz statystycznych w kolejnych podrozdziałach. W konsekwencji analiza danych empirycznych, pozyskanych metodą ilościową i jakościową, umożliwiła zweryfikowanie hipotez wynikających z przyjętych celów dysertacji⁷⁴².

⁷⁴² Przeprowadzone analizy statystyczne danych pozyskanych za pośrednictwem kwestionariusza ankiety oraz analiza danych jakościowych otrzymanych w wyniku przeprowadzonych pogłębionych wywiadów indywidualnych pozwoliła zweryfikować hipotezy empiryczne, czyli H3, H4, H5 oraz H6. Hipotezy H1 oraz H2 o charakterze teoretycznym zostały zweryfikowane w toku krytycznej analizy literatury, której rezultatem są rozważania zaprezentowane w teoretycznej części pracy.

Rozdział szósty został podzielony na sześć części. W części pierwszej oceniono zakres mentoringu zawodowego i psychospołecznego, którego doświadczyły badane menedżerki. Część druga skoncentrowana jest na ocenie progresji kariery menedżerskiej kobiet egzemplifikowanej poziomem satysfakcji z ogólnego przebiegu kariery i osiągnięcia szczegółowych celów zawodowych. W części trzeciej na podstawie wykonanych analiz statystycznych przedstawiono zależność pomiędzy doświadczanym mentoringiem zawodowym i psychospołecznym a progresją kariery menedżerskiej kobiet. Część czwarta dotyczy wpływu zmiennej moderującej (zdominowania branży przez daną płć) na zależność pomiędzy mentoringiem a progresją kariery menedżerskiej kobiet. W części piątej omówiono wpływ zmiennej mediującej, czyli wglądu w karierę na zależność pomiędzy mentoringiem a progresją kariery. Z kolei sformułowane wnioski i implikacje dla teorii i praktyki zaprezentowano w części szóstej.

6.1. Ocena zakresu mentoringu doświadczanego przez menedżerki

Cel empiryczny dotyczący oceny zakresu doświadczanego przez menedżerki mentoringu zawodowego oraz mentoringu psychospołecznego został zrealizowany za pomocą analizy danych ilościowych i jakościowych. Podstawę analiz statystycznych stanowił materiał badawczy pozyskany z 365 kwestionariuszy ankiety. Mentoring zawodowy i mentoring psychospołeczny został zmierzony na podstawie ilości i częstotliwości doświadczanych przez menedżerki działań, jakie realizował wobec nich mentor. Menedżerki, które wzięły udział w badaniu ilościowym, w dużym zakresie doświadczały wsparcia od mentora (Tabela 6.1.). Najczęściej respondentki wskazywały, iż mentor często realizował działania mające na celu wsparcie ich rozwoju w obszarze zawodowym i psychospołecznym (dominanta=5,00). Warto zauważyć, że respondentki nieco silniej doświadczały wsparcia psychospołecznego (średnia=5,27) niż wsparcia zawodowego (średnia=4,60).

Tabela 6.1. Ocena doświadczanego mentoringu

Zmienna	Średnia	Mediana	Dominanta	Odchylenie standardowe
Mentoring zawodowy	4,60	5,00	5,00	1,61
Mentoring psychospołeczny	5,27	5,00	5,00	1,36
Mentoring ogółem	4,97	5,00	5,00	1,51

Źródło: opracowanie własne

Następnym etapem oceny doświadczanego mentoringu była analiza poszczególnych działań mentora, a zatem zmiennych diagnostycznych w ramach danego rodzaju mentoringu. Ocena doświadczanego mentoringu zawodowego, na podstawie realizowanych przez mentora zewnętrznych funkcji kariery, została zaprezentowana w Tabeli 6.2. Do działań mentora najwyżej ocenianych przez menedżerki należały: powierzenie im ambitnych zadań (średnia=5,32) oraz zadań wymagających współpracy z innymi menedżerami (średnia=5,20), współpracownikami (średnia=5,17) lub przedstawicielami najwyższego szczebla zarządzania w organizacji (średnia=5,06). 43% badanych przyznało, że bardzo często otrzymywały od swoich mentorów zadania do wykonania, które umożliwiały pozyskanie lub zintensyfikowanie kontaktu z przedstawicielami naczelnego kierownictwa. Z kolei większość respondentek zapewniła, że bardzo często powierzano im zadania, w które zaangażowani byli inni menedżerowie lub współpracownicy (dominanta=6,00).

Tabela 6.2. Ocena doświadczanego mentoringu zawodowego

Zmienna	Średnia	Mediana	Dominanta	Odchylenie standardowe
Powierzenie ambitnych zadań	5,32	5,00	5,00	1,28
Powierzenie zadań wymagających współpracy z innymi menedżerami	5,20	5,00	6,00	1,39
Powierzenie zadań pozwalających poznać nowych współpracowników	5,17	5,00	6,00	1,45
Powierzenie zadań intensyfikujących kontakt z kierownictwem wyższego szczebla	5,06	5,00	5,00	1,40
Wspieranie rozwoju kariery zawodowej	4,60	5,00	5,00	1,35
Zapewnianie informacji umożliwiających rozwój kariery	4,32	5,00	5,00	1,57
Pomaganie w wykonaniu zadań zawodowych	3,94	4,00	5,00	1,54
Ochrona przed czynnikami negatywnie wpływającymi na rozwój kariery	3,20	3,00	4,00	1,61
Mentoring zawodowy ogółem	4,60	5,00	5,00	1,61

Źródło: opracowanie własne

Respondentki w dużym stopniu doświadczały także działań mentora polegających na wspieraniu rozwoju kariery zawodowej (średnia=4,60), których przykładem może być promowanie podopiecznej oraz pomoc w zakresie planowania strategii rozwoju obejmującej indywidualne zainteresowania menedżerki. Kolejnym działaniem mentora było zapewnianie menedżerkom informacji (średnia=4,32), które dotyczyć mogą planowanych zmian organizacyjnych, projektów czy wakatów na wyższych stanowiskach. Badane menedżerki przyznały, że ich mentorzy często dzielili się z nimi wiedzą pozwalającą intensyfikować rozwój kariery zawodowej.

Warto także zwrócić uwagę na działania mentora polegające na udzielaniu podopiecznej pomocy w zakresie realizacji zadań. Menedżerki wskazały, że ich mentorzy w umiarkowanym stopniu (średnia=3,94) pomagali w zadaniach, co wynikać może z zajmowanego stanowiska lub chęci nauczenia podopiecznej większej samodzielności, odpowiedzialności i radzenia sobie w trudnych sytuacjach.

Respondentki w najmniejszym stopniu doświadczyły działań ochronnych ze strony swojego mentora (średnia=3,20). Ochrona mentee jako zmienna diagnostyczna mentoringu zawodowego uzyskała najniższą wartość dominanty i mediany. Najczęściej respondentkom trudno było ocenić czy doświadczyły ochrony od swojego mentora (dominanta=4,00), która między innymi może polegać na udzielaniu informacji odnośnie preferencji współpracowników i ich zdania dotyczącego kontrowersyjnych tematów biznesowych. Niespełna 22% respondentek nigdy nie doświadczyła działań prewencyjnych i ochronnych. Oznacza to, że mentor nie stawał w ich obronie lub też nie miał ku temu powodów.

Ocenę doświadczanych przez menedżerki działań w ramach mentoringu psychospołecznego zaprezentowano w Tabeli 6.3. Najczęściej doświadczanym przez respondentki wsparciem był okazywany przez mentorów szacunek (średnia=6,17) i wyrozumiałość (średnia=5,46). 47% menedżerek wskazało, iż nieustannie doświadczały szacunku ze strony swojego mentora. Okazywanie szacunku jako jedyna zmienna diagnostyczna mentoringu psychospołecznego uzyskała maksymalną wartość dominanty (dominanta=7,00).

Tabela 6.3. Ocena doświadczanego mentoringu psychospołecznego

Zmienna diagnostyczna	Średnia	Mediana	Dominanta	Odchylenie standardowe
Okazywanie szacunku	6,17	6,00	7,00	0,94
Okazywanie wyrozumiałości	5,46	6,00	5,00	1,34
Dzielenie się osobistym doświadczeniem	5,36	5,00	6,00	1,28
Zachęcanie do rozmowy na temat obaw związanych z pracą	5,28	5,00	5,00	1,41
Występowanie w roli wzorca do naśladowania	5,28	5,00	5,00	1,23
Dzielenie się własną historią kariery zawodowej	5,18	5,00	5,00	1,35
Reprezentowanie wartości i światopoglądu zbliżonego do podopiecznej	5,16	5,00	5,00	1,19
Zachęcanie do zmian i nowych sposobów działania	5,06	5,00	5,00	1,35
Podejmowanie rozmów dotyczących poczucia odpowiedzialności	4,91	5,00	5,00	1,37
Namawianie do awansu zawodowego	4,81	5,00	5,00	1,56
Mentoring psychospołeczny ogółem	5,27	5,00	5,00	1,36

Zródło: opracowanie własne

Ważnym działaniem mentora w ramach wsparcia psychospołecznego było dzielenie się „wiedzą cichą”. Blisko 80% respondentek wskazało, że ich mentor dzielił się z nimi osobistym doświadczeniem, z czego niespełna 20% kobiet wskazało, że robił to nieustannie. Równie pomocne dla mentee i stosunkowo często doświadczane było dzielenie się przez mentora historią dotyczącą jego własnej ścieżki zawodowej (średnia=5,17).

Istotną funkcją mentoringu psychospołecznego było także występowanie mentora w roli wzorca do naśladowania (średnia=5,28). 64% respondentek wskazało, że ich mentorzy w dużym lub bardzo dużym stopniu są dla nich wzorem godnym naśladowania. 15% odpowiedziało, że nieustannie wzoruje się na swoim mentorze. Funkcja ta powiązana jest z podobieństwem pomiędzy mentorem i mentee pod względem wyznawanego światopoglądu. Średnia wartość tej zmiennej diagnostycznej wynosi 5,16, co oznacza, iż menedżerki w dużym stopniu utożsamiają się z wartościami prezentowanymi przez mentora.

Charakterystyczną dla mentoringu psychospołecznego jest realizowana przez mentora funkcja doradcza poprzedzona rozmowami i dogłębną identyfikacją potencjału menedżerki. Zachęcanie podopiecznej do szczerości i otwartości jest niezwykle istotne w relacji mentoringowej. Menedżerki często zachęcane były do rozmowy na temat posiadanych obaw i niepokoi związanych z pracą (średnia=5,28). Nieco niżej oceniły działanie mentora polegające na podejmowaniu rozmów o poczuciu odpowiedzialności i wynikającej z tego presji (średnia=4,91). Natomiast w dużym stopniu zachęcane były do zmian, podejmowania nowych aktywności i sposobów działania (średnia=5,06). W niewiele mniejszym stopniu zachęcane były także do awansu zawodowego (średnia=4,81).

W celu pogłębienia oceny zakresu doświadczanego mentoringu zawodowego i mentoringu psychospołecznego oraz próby identyfikacji czynników, które mogłyby różnicować zakres tego doświadczenia, przeprowadzono dalsze analizy wykorzystując test t Studenta dla prób niezależnych oraz jednoczynnikową analizę wariancji ANOVA. W badaniu uwzględniono czynniki związane z relacją mentoringową oraz cechy charakteryzujące respondentki zarówno pod względem zawodowym, jak i prywatnym. Analizowane atrybuty relacji mentoringowej to: liczba mentorów, ich płeć oraz rodzaj relacji mentoringowej. Czynniki zawodowe charakteryzujące menedżerki odnoszą się do branży, w jakiej pracują respondentki oraz zajmowanego szczebla zarządzania. Z kolei czynnikiem dotyczącym sfery życia prywatnego jest liczba dzieci.

Aby sprawdzić, czy poziom doświadczanego mentoringu zawodowego i psychospołecznego jest zróżnicowany ze względu na wyżej wymienione czynniki, niezbędne było sprawdzenie założenia o równości wariancji. W celu weryfikacji hipotez o homogeniczności wariancji przeprowadzono testy Levene'a dla zmiennej mentoring zawodowy oraz mentoring psychospołeczny (Tabela 6.4.).

Tabela 6.4. Analiza jednorodności wariancji mentoringu zawodowego i psychospołecznego ze względu na zmienne jakościowe

Zmienna jakościowa	F	df1	df2	p-value
Mentoring zawodowy				
Liczba mentorów	9,450	1	363	0,002
Płeć mentora	4,402	2	362	0,013
Rodzaj relacji mentoringowej	2,757	2	362	0,065
Zdominowanie branży przez płeć	0,367	2	362	0,693
Szczebel zarządzania	3,060	2	362	0,480
Liczba dzieci	5,559	2	362	0,004
Mentoring psychospołeczny				
Liczba mentorów	1,905	1	363	0,168
Płeć mentora	0,068	2	362	0,935
Rodzaj relacji mentoringowej	0,173	2	362	0,841
Zdominowanie branży przez płeć	1,771	2	362	0,172
Szczebel zarządzania	0,201	2	362	0,818
Liczba dzieci	1,456	2	362	0,235
F - statystyka F ; df1, df2 - stopnie swobody, p-value - prawdopodobieństwo testowe				

Zródło: opracowanie własne

W analizie zróżnicowania średniej wartości doświadczanego mentoringu zawodowego i psychospołecznego, z wykorzystaniem testu t Studenta i jednoczynnikowej analizy wariancji ANOVA, uwzględniono wszystkie wymienione powyżej czynniki. W dalszej części zaprezentowano wyniki testów dla tych zmiennych jakościowych, które istotnie statystycznie wpływały na zróżnicowanie doświadczanego mentoringu zawodowego lub psychospołecznego.

Analiza doświadczanego mentoringu zawodowego ze względu na płeć mentora pozwoliła wyodrębnić trzy grupy respondentek: menedżerki współpracujące z mężczyznami (20%), kobietami (26%) oraz z mentorami zarówno jednej, jak i drugiej płci (54%). Z uwagi na brak spełnienia założenia o homogeniczności wariancji zastosowano jednoczynnikową analizę wariancji z poprawką Welch'a (Tabela 6.5.). Przeprowadzony test wykazał istotną statystycznie różnicę pod względem doświadczanego mentoringu zawodowego w wyodrębnionych grupach ($p=0,009$).

Tabela 6.5. Średnie wartości doświadczanego mentoringu zawodowego ze względu na płeć mentora

Płeć mentora	Średnia	Odchylenie standardowe	F	df1	df2	p-value
Mężczyzna	4,79	0,87	4,880**	2	169,494 ^w	0,009
Kobieta	4,32	1,19				
Mężczyzna i kobieta	4,67	0,92				

F - statystyka F; df1, df2 - stopnie swobody, p-value - prawdopodobieństwo testowe; ** p<0,05;
^w wartość z poprawką Welch'a

Źródło: opracowanie własne

W celu zbadania, które porównywane grupy różnią się między sobą istotnie statystycznie wykorzystano testy post hoc Gamesa-Howella (Tabela 6.6.). Wykazano, że grupa posiadająca mentora mężczyznę (średnia=4,79) różni się pod względem doświadczanego mentoringu zawodowego istotnie statystycznie (p=0,008) w porównaniu do grupy posiadającej mentora kobietę (średnia=4,32). Średnia wartość doświadczanego wsparcia zawodowego w grupie współpracującej z mężczyznami jest o 11% większa niż w grupie współpracującej z kobietami. Ponadto grupa posiadająca mentora kobietę różni się istotnie statystycznie (p=0,027) ze względu na doświadczany mentoring zawodowy od grupy posiadającej mentora zarówno kobietę, jak i mężczyznę (średnia=4,60). Średnia doświadczanego wsparcia zawodowego w grupie współpracującej z oboma płciami jest o 8% wyższa w stosunku do grupy współpracującej tylko z kobietami.

Tabela 6.6. Różnice średniego zakresu doświadczanego mentoringu zawodowego ze względu na płeć mentora

Płeć mentora		Różnica średnich	Błąd standardowy	p-value
Mężczyzna	Kobieta	0,47**	0,16	0,008
	Mężczyzna i kobieta	0,12	0,12	0,598
Kobieta	Mężczyzna	-0,47**	0,16	0,008
	Mężczyzna i kobieta	-0,35**	0,14	0,027
Mężczyzna i kobieta	Mężczyzna	-0,12	0,12	0,598
	Kobieta	0,35**	0,14	0,027

p-value - prawdopodobieństwo testowe; ** p<0,05

Źródło: opracowanie własne

Płeć mentora ma zatem istotne znaczenie w przypadku doświadczanego przez menedżerki mentoringu zawodowego. Współpraca z mężczyzną pozwala podopiecznym menedżerkom doświadczać większego wsparcia zawodowego. Przyczyną tego, może być fakt, iż jak wskazują statystyki, mężczyźni znacznie częściej zajmują najwyższe stanowiska kierownicze⁷⁴³, co może mieć konsekwencje w rozwiniętych sieciach społecznych i większych możliwościach promowania mentee.

⁷⁴³Czy płeć ma znaczenie na stanowiskach kierowniczych? Fundusze Europejskie na podnoszenie kompetencji menedżerskich - PARP - Centrum Rozwoju MŚP ściągnięte 19.12.2022 (Z badania

Kolejnym czynnikiem, który istotnie statystycznie ($p=0,008$) różnicuje doświadczany mentoring zawodowy jest rodzaj relacji mentoringowej (Tabela 6.7.). Stosując jednoczynnikową analizę wariancji porównano średni zakres doświadczanego mentoringu zawodowego pomiędzy menedżerkami, które doświadczyły formalnej relacji mentoringowej (13% respondentek), relacji nieformalnej (22%) oraz relacji mieszanej, a zatem zarówno mentoringu formalnego, jak i nieformalnego (65%).

Tabela 6.7. Średnie wartości doświadczanego mentoringu zawodowego ze względu na rodzaj relacji mentoringowej

Rodzaj relacji mentoringowej	Średnia	Odchylenie standardowe	F	df1	df2	p-value
Formalna	4,63	0,94	4,926**	2	362	0,008
Nieformalna	4,30	1,18				
Mieszana	4,70	0,91				

F - statystyka F; df1, df2 - stopnie swobody, p-value - prawdopodobieństwo testowe; ** $p<0,05$

Zródło: opracowanie własne

W celu zbadania, które porównywane grupy różnią się między sobą istotnie statystycznie wykonano testy post hoc Tukey'a (Tabela 6.8.). Przeprowadzone porównania post hoc ujawniły istotne różnice w otrzymanym mentoringu zawodowym pomiędzy grupą menedżerek, które były w relacjach mieszanych, a menedżerkami, które doświadczyły relacji nieformalnych. Najwięcej wsparcia zawodowego doświadczyły badane, które były w relacji mieszanej, czyli zarówno formalnej, jak i nieformalnej (średnia=4,70). Średnia wartość doświadczanego mentoringu zawodowego w tej grupie była o 9% wyższa, niż u kobiet będących tylko w relacjach nieformalnych (średnia=4,30). Warto również podkreślić, iż średnia wartość doświadczanego mentoringu zawodowego w przypadku relacji formalnej była o 7,6% wyższa niż średnia wartość doświadczanego mentoringu zawodowego w relacji nieformalnej. Różnica ta nie jest jednak istotna statystycznie.

przeprowadzonych przez Dun&Bradstreet w 2021 roku wynika, iż mężczyźni zajmują 80% stanowisk prezesów i 75% stanowisk członków zarządu)

Tabela 6.8. Różnice średniego zakresu doświadczanego mentoringu zawodowego ze względu na rodzaj relacji mentoringowej

Relacja z mentorem		Różnica średnich	Błąd standardowy	p-value
Formalna	Nieformalna	0,33	0,18	0,167
	Mieszana	-0,06	0,16	0,914
Nieformalna	Formalna	-0,33	0,18	0,167
	Mieszana	-0,40**	0,13	0,005
Mieszana	Formalna	0,06	0,16	0,914
	Nieformalna	0,40**	0,13	0,005

p-value - prawdopodobieństwo testowe; ** p<0,05

Zródło: opracowanie własne

Można zatem wnioskować, iż charakter relacji mentoringowej ma znaczenie w przypadku zakresu doświadczanego przez menedżerki wsparcia zawodowego. Najwięcej wsparcia zawodowego doświadczyły kobiety, które były w relacjach mieszanych, a zatem zarówno formalnych, jak i nieformalnych. Uwzględniając stosunkowo wysoką wartość średniego doświadczenia mentoringu zawodowego w relacjach formalnych, można przypuszczać, iż to ono w dużym stopniu odpowiedzialne są za silne doświadczenie wsparcia zawodowego w mieszanych relacjach mentoringowych.

Jednoczynnikowa analiza wariancji ANOVA umożliwiła także wykazanie, że zakres doświadczanego mentoringu zawodowego jest zróżnicowany istotnie statystycznie (p=0,026) ze względu na sytuację osobistą menedżerek egzemplifikowaną liczbą dzieci (Tabela 6.9.). Respondentki analizowano w trzech grupach: kobiety, które nie mają dzieci (34%), kobiety mające jedno dziecko (26%) oraz kobiety z dwójką lub większą liczbą dzieci (40%).

Tabela 6.9. Średnie wartości doświadczanego mentoringu zawodowego ze względu na liczbę dzieci

Liczba dzieci	Średnia	Odchylenie standardowe	F	df1	df2	p-value
Brak	4,60	1,11	3,696**	2	236,295 ^w	0,026
Jedno	4,79	0,72				
Dwójka lub więcej	4,48	1,03				

F - statystyka F; df1, df2 - stopnie swobody, p-value - prawdopodobieństwo testowe; ** p<0,05;

^w wartość z poprawką Welch'a

Zródło: opracowanie własne

Testy post hoc Gamesa-Howella (Tabela 6.10.) wykazały istotne statystycznie (p=0,022) zróżnicowanie zakresu doświadczanego mentoringu zawodowego pomiędzy grupą menedżerek posiadających jedno dziecko (średnia=4,79) a grupą posiadającą dwójkę dzieci lub więcej (średnia=4,48). Doświadczane, średnie wsparcie zawodowe jest

wyższe o 7% w przypadku matek z jednym dzieckiem w porównaniu do menedżerek mających dwójkę lub większą liczbę dzieci. Respondentki z jednym dzieckiem charakteryzują się także wyższym średnim poziomem doświadczanego mentoringu zawodowego niż kobiety bez dzieci, jednakże różnica ta jest nieistotna statystycznie.

Pełnienie roli matki związane jest z dodatkowymi obowiązkami co ogranicza może czas na podejmowanie inwestycji w rozwój kapitału kariery. Stąd menedżerki odczuwać mogą silną potrzebę zawodowego wsparcia ze strony doświadczonej osoby zajmującej wyższe stanowisko w hierarchii organizacyjnej. Jednak wzrost liczby dzieci, a tym samym obowiązków w życiu osobistym może stanowić znaczące utrudnienie w wygospodarowaniu czasu na systematyczny kontakt z mentorem, a w konsekwencji otrzymywane od niego wsparcie.

Tabela 6.10. Różnice średniego zakresu doświadczanego mentoringu zawodowego ze względu na liczbę dzieci

Liczba dzieci		Różnica średnich	Błąd standardowy	p-value
Brak	Jedno	-0,19	0,12	0,289
	Dwójka lub więcej	0,11	0,13	0,664
Jedno	Brak	0,19	0,12	0,289
	Dwójka lub więcej	0,30**	0,11	0,022
Dwójka lub więcej	Brak	-0,11	0,13	0,664
	Jedno	-0,30**	0,11	0,022

p-value - prawdopodobieństwo testowe; **p<0,05

Źródło: opracowanie własne

W wyniku badania zakresu doświadczanego mentoringu psychospołecznego stwierdzono, że jest ono zróżnicowane jedynie ze względu na pozycję menedżerki w hierarchii organizacyjnej przedsiębiorstwa (Tabela 6.11.).

Tabela 6.11. Średnie wartości doświadczanego mentoringu psychospołecznego ze względu na szczebel zarządzania

Szczebel zarządzania	Średnia	Odchylenie standardowe	F	df1	df2	p-value
Podstawowy	4,85	0,96	5,894**	2	362	0,003
Średni	5,17	0,93				
Wysoki	5,40	0,93				

F - statystyka F; df1, df2 - stopnie swobody, p-value - prawdopodobieństwo testowe; **p<0,05

Źródło: opracowanie własne

Przeprowadzone testy post hoc (Tabela 6.12.) wykazały istotną statystycznie różnicę w doświadczanym mentoringu psychospołecznym pomiędzy menedżerkami na podstawowym i wysokim szczeblu zarządzania. Doświadczenie mentoringu psychospołecznego przez kobiety na najwyższych szczeblach zarządzania (średnia=5,40)

jest o 11% większe w porównaniu do kobiet na podstawowych stanowiskach kierowniczych (średnia=4,85). Można zatem przypuszczać, iż otrzymane wsparcie psychospołeczne miało istotne znaczenie w uzyskaniu przez menedżerkę wysokiej pozycji w strukturze organizacyjnej.

Tabela 6.12. Różnice średniego zakresu doświadczanego mentoringu psychospołecznego ze względu na szczebel zarządzania

Szczebel zarządzania		Różnica średnich	Błąd standardowy	p-value
Podstawowy	Średni	-0,32	0,19	0,191
	Wysoki	-0,55**	0,18	0,006
Średni	Podstawowy	0,32	0,19	0,191
	Wysoki	-0,23	0,10	0,070
Wysoki	Podstawowy	0,55**	0,18	0,006
	Średni	0,23	0,10	0,070

p-value - prawdopodobieństwo testowe; ** p<0,05

Zródło: opracowanie własne

Przeprowadzona analiza wykazała, że zakres doświadczanego przez menedżerki mentoringu zawodowego zróżnicowany jest istotnie statystycznie ze względu na płeć mentora, rodzaj relacji mentoringowej oraz liczbę posiadanych dzieci. Z kolei doświadczenie mentoringu psychospołecznego zróżnicowane jest jedynie ze względu na zajmowany szczebel zarządzania. Mimo braku istotnej statystycznie różnicy w doświadczanym mentoringu psychospołecznym w grupach wyodrębnionych ze względu na rodzaj relacji mentoringowej, warto zauważyć, iż wśród respondentek korzystających z formalnych programów mentoringowych średnia wartość doświadczanego mentoringu psychospołecznego jest niższa o 6% w stosunku do menedżerek pozostających w nieformalnych relacjach mentoringowych. Zależność ta jest odwrotna niż w przypadku mentoringu zawodowego, gdzie formalnej relacji towarzyszył wyższy zakres doświadczanego wsparcia.

W celu uzyskania szerszego obrazu mentoringu w progresji kariery menedżerskiej kobiet, badania ilościowe zostały uzupełnione badaniami jakościowymi. Wnioski płynące z przeprowadzonych wywiadów zostały podzielone na części i będą prezentowane jako dopełnienie badań ilościowych w kolejnych podrozdziałach, korespondujących ze sformułowanymi celami empirycznymi pracy.

Respondentki, które wzięły udział w badaniu jakościowym poproszono o ocenę dostępności i popularności mentoringu w kontekście polskich organizacji i środowiska biznesowego, w jakim funkcjonują na co dzień (Pyt.3.). Zdania respondentek w tym zakresie były podzielone. 50% menedżerek przyznało, że w ich środowisku pracy

(konsulting, finanse, informatyka) mentoring jest bardzo popularny. Dodatkowo jedna z respondentek podkreśliła, że w jej opinii, mentoring „znacznie lepiej wyeksponowany jest w dużych miastach, powyżej 500 000 mieszkańców” oraz jego popularność może być uzależniona od „typu organizacji i branży”. Pozostałe 50% respondentek uważa, że mentoring dopiero zaczyna być doceniany i wykorzystywany. W rozmowie z menedżerkami padły następujące wypowiedzi: „temat mentoringu (w mojej organizacji) w ogóle nie był podejmowany”, „kiedy ja kończyłam studia, to w ogóle nie wiedziałam, kim jest mentor i co to znaczy”. Można zatem wnioskować, iż dostęp do wspierających relacji mentoringowych, a co za tym idzie wiedza odnośnie jego istoty jest zróżnicowana między innymi ze względu na środowisko zawodowe i jego uwarunkowania.

Menedżerki zostały także poproszone o wskazanie konkretnych działań mentora, które w ich ocenie były najbardziej wartościowe (Pyt.5). Wybrane wypowiedzi respondentek zaprezentowano w Tabeli 6.13. Najczęściej wymienianą przez menedżerki aktywnością mentora było podejmowanie z nimi rozmowy na różnorodne tematy. Podczas rozmów mentor prezentował podopiecznym nową perspektywę, nie tylko dotyczącą otoczenia, w jakim zawodowo funkcjonują, ale także ich samych i posiadanych talentów. Kluczową i podkreślaną cechą relacji była szczerść i otwartość. Dwie menedżerki zaznaczyły, że wartościowym źródłem wiedzy, które pomagało rozwijać poczucie samoświadomości była dokonywana przez mentora obiektywna ocena podopiecznej. Można zatem wnioskować, że mentor przyjmuje formę swoistego lustra, nie obciążonego stereotypami i ograniczeniami, w którym menedżerka może zobaczyć swój prawdziwy potencjał, wzmacniając tym samym poczucie tożsamości i pewności siebie.

Tabela 6.13 Ocena doświadczanych przez menedżerki działań mentora w świetle badań jakościowych

Kryterium	Wybrane odpowiedzi respondentek
Najbardziej wartościowe działania realizowane przez mentora	<ul style="list-style-type: none"> - „(zainteresowanie mentora) to sprawiało, że czułam się faktycznie w jakiejś spersonalizowanej relacji”, „na pewno regularność i motywacja”, „wskazywanie drogi i przerabianie różnych tematów” (K07); - „myślę, że to, że mentor nie zapomina, żeby zapytać się co słysząc.” „ten kontakt mimo wszystko (...) nawet w niewygodnych momentach życia czy kariery” (K07); - „podrzuca pomysły, miejsca, rozwiązania”, „rozmawia o tym, jak zrealizować, dlaczego i pozwala zastanowić się nad sobą (...) robi się z tego analiza 360°” (K06/07) - „sprawdzanie dobrostanu psychicznego, fizycznego, identyfikowanie różnorodnych obszarów życia, nie tylko typowo zawodowych (...)”(K07) - „mentor był dla mnie wzorem” (K07) - „wysłuchanie jej (mentora) historii i jak na przykład praca wpłynęła na jej życie.” „jego (mentora) otwartość i zaufanie nauczyło mnie dużo więcej niż jakiegokolwiek studia”, „wsparcie w networkingu”, „rozmowa (...) spojrzenie na mnie jako osobę z unikalnymi talentami” (K07) - „obserwacja mentora w „akcji”, „obiektywne pokazywanie mi jaki jest stan moich zasobów, bez szufladkowania, i wkładania w przyjęte role męskie/damskie”, „widzenie tego, co jest istotne do osiągnięcia sukcesu”, „szczerłość wypowiedzi (...) obydwie strony, czyli mentor i mentee mają ten sam cel” (K07) - „otwartość (...) bo to bardzo pogłębia relacje i sprawia, że jest ona pełna zaufania.” „popychanie i budowanie wiary we własną osobę, czyli mówienie idź tam i na pewno zrobisz to dobrze.” (K07) - „mobilizacja do szukania rozwiązań, (...) nie wskazywanie mi konkretnych rozwiązań tylko zadawanie pytań” (K06) - „możliwość podpatrywania mentora w pracy, (...) dwustronność relacji, korzystanie (przez mentora) z tego co ja mu daję” (K07)
	K06 - realizowane przez mentora funkcje zawodowe
	K07 - realizowane przez mentora funkcje psychospołeczne

Zródło: opracowanie własne

Według respondentek niezwykle ważne jest okazywane przez mentora zainteresowanie w stosunku do mentee oraz pełnienie roli opiekuna, zarówno w sprawach dotyczących przestrzeni zawodowej menedżerki, jak i życia prywatnego. Równie istotna w opinii menedżerek jest dbałość mentora o równowagę pomiędzy realizowanymi przez menedżerkę obowiązkami życia zawodowego i osobistego, otwartość na problemy, a także swoiste przyzwolenie na popełnianie błędów, co powoduje, że menedżerka może zwrócić się do mentora z każdym wyzwaniem, nie bojąc się osądzenia i krytyki. Trzy respondentki zwróciły uwagę, iż kluczowe dla nich było wzorowanie się na swoim mentorze, obserwowanie go, zapoznawanie się z jego strategiami działania w praktyce biznesowej. Warto także podkreślić, iż mentor mobilizował menedżerki, pomagał wyznaczać cele i namawiał do realizacji nowych rzeczy. Wiara mentora w sukces

menedżerek stanowiła dla nich ogromną motywację, pozwalając wychodzić ze swojej strefy komfortu i dynamizować wymagający proces rozwoju osobistego i zawodowego.

Podsumowując, ocenę doświadczanego przez menedżerki mentoringu należy podkreślić, iż wsparcie psychospołeczne zostało ocenione nieco wyżej niż wsparcie zawodowe zarówno w badaniach ilościowych, jak i jakościowych. W największym zakresie menedżerki odczuwały okazywany przez mentora szacunek i wyrozumiałość. Mentorzy, z jakimi współpracowały menedżerki często dzielili się doświadczeniami wynikającymi z ich własnej ścieżki zawodowej. Z kolei najbardziej znaczącym wsparciem w ramach mentoringu zawodowego, było powierzanie menedżerkom zadań, co umożliwiało im podjęcie nowych wyzwań i partycypowanie w istotnych projektach, pozwalających rozwijać nowe umiejętności i sieci kontaktów. Wykazano także, iż wsparcia zawodowego w największym stopniu doświadczają menedżerki, które współpracują z mentorem mężczyzną, relacje, w jakich uczestniczą, są zarówno formalne, jak i nieformalne (ze znacznym akcentem na relacje formalne) oraz mają jedno dziecko. Z kolei najsilniejszym doświadczeniem wsparcia psychospołecznego charakteryzują się menedżerki zajmujące stanowiska najwyższego szczebla zarządzania.

6.2. Ocena progresji kariery menedżerskiej kobiet

Cel empiryczny dotyczący oceny postępów w karierze menedżerskiej kobiet, z zastosowaniem skali satysfakcji, zrealizowano za pomocą badań ilościowych i jakościowych. W pierwszej kolejności analizie poddano materiał pozyskany z 365 w pełni uzupełnionych przez menedżerki kwestionariuszy ankiety. W Tabeli 6.14. zaprezentowano ocenę progresji kariery menedżerskiej kobiet w ujęciu ogólnym oraz uwzględniając satysfakcję z poszczególnych wymiarów realizowanej ścieżki zawodowej. Średnia ocena progresji kariery, mierzona za pomocą poziomu satysfakcji, wyniosła 5,76. Wartość dominanty każdej zmiennej diagnostycznej wynosi 6,00, co oznacza, że w większości menedżerki bardzo wysoko oceniły poziom osiągniętych postępów w realizowanej karierze.

Tabela 6.14. Ocena progresji kariery menedżerskiej kobiet

Zmienna	Średnia	Mediana	Dominanta	Odchylenie standardowe
Zadowolenie z osiągniętych ogólnych celów zawodowych	5,92	6,00	6,00	0,94
Zadowolenie z osiągniętych celów dotyczących rozwijania nowych umiejętności	5,89	6,00	6,00	0,97
Zadowolenie z osiągniętego sukcesu zawodowego	5,87	6,00	6,00	0,97
Zadowolenie z osiągniętych celów dotyczących awansu	5,70	6,00	6,00	1,07
Zadowolenie z osiągniętych celów dotyczących wynagrodzenia	5,42	6,00	6,00	1,29
Progresja kariery ogółem	5,76	6,00	6,00	1,07

Źródło: opracowanie własne

Najwyższy poziom usatysfakcjonowania menedżerki ujawniły w zakresie ogólnych celów zawodowych (średnia=5,92), których przykładem może być dążenie do mistrzostwa, balans pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym, rozwój społeczny czy chęć bycia docenionym. 27% kobiet wskazuje, iż jest w pełni usatysfakcjonowana z tego wymiaru kariery, 47% jest zadowolona, a kolejne 20% raczej potwierdza, że zrealizowała ogólne cele w karierze.

Na drugim miejscu respondentki oceniły dokonywane postępy w zakresie pozyskiwania nowych umiejętności. Wartość średniej arytmetycznej wynosi 5,89, z kolei dominanta przyjmuje wartość 6,00. Spośród 365 respondentek, 108 menedżerek zdecydowanie zgadza się ze stwierdzeniem, że jest zadowolona z rozwoju własnych umiejętności, 146 kobiet zgadza się, a 85 w umiarkowanym stopniu potwierdza zadowolenie z osiągnięć w tym obszarze kariery.

W ramach satysfakcji z przebiegu kariery oprócz zadowolenia z osiągniętych ogólnych celów zawodowych zbadano także poczucie sukcesu respondentek. Satysfakcja z tego wymiaru kariery została oceniona równie wysoko, co rozwój nowych umiejętności (średnia=5,87). 69% menedżerek zgadza się lub zdecydowanie zgadza się ze stwierdzeniem, iż jest zadowolona z osiągniętego sukcesu zawodowego.

Menedżerki przejawiają także stosunkowo wysoki stopień satysfakcji z realizacji celów dotyczących awansu (średnia=5,70). Średnio 2 na 3 respondentki są usatysfakcjonowane ze zrealizowanych celów dotyczących awansu. Z kolei zadowolenie z osiągnięcia celów związanych z wynagrodzeniem zostało przez respondentki ocenione najniżej spośród wyodrębnionych wymiarów kariery. Należy jednak zauważyć, iż postępy w ramach tego obszaru są mimo to wysokie i pozytywnie ocenione (średnia=5,42).

Progresja kariery menedżerek, podobnie jak doświadczany mentoring zawodowy i psychospołeczny, została poddana analizie w zakresie zróżnicowania ze względu na zmienne jakościowe. W Tabeli 6.14. zaprezentowano rezultaty przeprowadzonych testów Levene'a sprawdzających założenie o homogeniczności wariancji. W każdym weryfikowanym przypadku wartość prawdopodobieństwa testowego potwierdza równość wariancji.

Tabela 6.15. Analiza jednorodności wariancji progresji kariery ze względu na zmienne jakościowe

Zmienna jakościowa	F	df1	df2	p-value
Liczba mentorów	0,436	1	363	0,509
Płeć mentora	1,902	2	362	0,151
Rodzaj relacji mentoringowej	1,242	2	362	0,290
Zdominowanie branży przez płeć	0,619	2	362	0,539
Szczebel zarządzania	1,014	2	362	0,364
Sytuacja rodzinna	0,664	2	362	0,516
F - statystyka F ; df1, df2 - stopnie swobody, p-value - prawdopodobieństwo testowe				

Źródło: opracowanie własne

Jedynym czynnikiem różnicującym respondentki pod względem progresji kariery jest zajmowany przez nie szczebel zarządzania (Tabela 6.16.). Przeprowadzona jednoczynnikowa analiza wariancji pozwoliła wykazać, iż w wyodrębnionych grupach menedżerek ze względu na zajmowane stanowisko w hierarchii organizacyjnej, oceniane postępy w karierze są istotnie statystycznie zróżnicowane.

Tabela 6.16. Średnie wartości progresji kariery menedżerskiej kobiet ze względu na szczebel zarządzania

Szczebel zarządzania	Średnia	Odchylenie standardowe	F	df1	df2	p-value
Podstawowy	5,20	0,86	15,988**	2	362	<0,001
Średni	5,61	0,85				
Wysoki	5,95	0,73				
F - statystyka F; df1, df2 - stopnie swobody, p-value - prawdopodobieństwo testowe; ** p<0,05						

Źródło: opracowanie własne

Według przeprowadzonych testów post hoc (Tabela 6.17.) każda z grup różni się wobec pozostałych istotnie statystycznie. Kobiety zajmujące najwyższy szczebel zarządzania (średnia=5,95) są bardziej zadowolone z osiągniętych postępów w karierze średnio o 6% od kobiet zajmujących stanowiska kierownicze średniego szczebla zarządzania (średnia=5,61) oraz o 14% od kobiet na podstawowym szczeblu zarządzania (średnia=5,20). Z kolei menedżerki średniego szczebla charakteryzują się o 8% większą satysfakcją z kariery niż menedżerki podstawowego szczebla zarządzania. Wykazano

zatem, że im wyższe stanowisko w hierarchii organizacyjnej tym większa satysfakcja z osiągniętych celów zawodowych.

Wysoki poziom satysfakcji menedżerek zatrudnionych na najwyższych szczeblach zarządzania może być efektem wysokiego wynagrodzenia, poczucia docenienia i uznania społecznego. Wysoka ocena w zakresie rozwoju realizowanej kariery wynikać może także z tradycyjnego rozumienia ścieżki zawodowej, jako hierarchicznej mobilności wzwyż struktury organizacyjnej, a tym samym przyjęcia awansu zawodowego jako kluczowego czynnika motywującego. Ponadto pełnienie funkcji kierowniczych na wysokim szczeblu zarządzania często jest efektem rozwoju kompetencji. Pokonywana droga zawodowa zmierzająca do realizacji celu dotyczącego objęcia najwyższego stanowiska w organizacji pozwala zdobyć doświadczenie, rozległą wiedzę i umiejętności praktyczne, które stanowią źródło satysfakcji i spełnienia.

Tabela 6.17. Różnice średnich wartości progresji kariery menedżerskiej ze względu na szczebel zarządzania

Szczebel zarządzania		Różnica średnich	Błąd standardowy	p-value
Podstawowy	Średni	-0,41**	0,16	0,025
	Wysoki	-0,75**	0,15	<0,001
Średni	Podstawowy	0,41**	0,16	0,025
	Wysoki	-0,34**	0,09	<0,001
Wysoki	Podstawowy	0,75**	0,15	<0,001
	Średni	0,34**	0,09	<0,001

p-value - prawdopodobieństwo testowe; ** p<0,05

Źródło: opracowanie własne

Pomimo braku istotności statystycznej zróżnicowania progresji kariery ze względu na zdominowanie branży przez płeć warto podkreślić, iż wśród badanych menedżerek nieco mniejszą satysfakcją z kariery charakteryzują się kobiety pracujące w branżach sfeminizowanych (średnia=5,63) niż zmaskulinizowanych (średnia=5,81). Pełnienie równoległej roli matki nie wpływa istotnie statystycznie na różnice w zakresie rozwoju kariery, podobnie, jak zmienne określające relacje mentoringową, takie jak: liczba mentorów, ich płeć czy rodzaj relacji.

Podczas przeprowadzonych wywiadów, oprócz oceny kariery, menedżerki zostały poproszone o wskazanie własnej interpretacji rozwoju kariery menedżerskiej (Pyt.1.). Wyniki przeprowadzonych badań jakościowych ponownie potwierdziły zasadność oceny progresji kariery menedżerskiej kobiet za pomocą poziomu satysfakcji. Respondentki spójnie wskazały, że według nich rozwój kariery menedżerskiej sprowadza się do wyznaczania i realizowania indywidualnych celów kariery, których realizacja

powoduje poczucie spełnienia i samorealizacji. Menedżerki określały rozwój kariery jako: swego rodzaju drogę, polegającą na nieustannym identyfikowaniu luk kompetencji i ich wypełnianiu; realizacji stawianych celów; proces odkrywania swojego potencjału i poznawania siebie. Jedna z respondentek przyznała, że rozwój kariery menedżerskiej jest według niej *„rozumieniem siebie, swoich celów i tego, co jednostka chce osiągnąć personalnie, dla organizacji, dla swojego zespołu i zmierzanie do tego, (...)”*. Z kolei inna respondentka dodała, że rozwój kariery menedżerskiej rozumie jako stawanie się *„coraz lepszym liderem, dbaniem o zespół i sposoby pracy”*. Można zatem wnioskować, iż dla badanych menedżerek przejawem progresji realizowanej kariery jest satysfakcja wynikająca z możliwości realizowania siebie oraz osiągania celów zgodnych z indywidualnymi wartościami.

W dalszej kolejności menedżerki poproszono o ocenę własnej kariery zawodowej przez pryzmat sukcesu zawodowego (Pyt. 2.). Każda z respondentek przyznała, że mając świadomość przebytej drogi rozwoju uważa, że osiągnęła sukces. Jedna z respondentek przyznała, że *„na obecną chwilę osiągnęłam sukces na poziomie, który kiedyś zakładałam, ale już mam kolejny cel do zrealizowania i wiem, że to się pewnie będzie przesuwac”*. Warto także nadmienić, iż niektóre z respondentek odczuwały delikatną konsternację i niezręczność przed przyznaniem się do osiągniętego sukcesu. Mówienie przez kobiety o swoich osiągnięciach, talentach i sukcesach, w niektórych kręgach do niedawna traktowane było jako niewłaściwe, nieskromne, a nawet próżne. Z tego względu praca nad samooceną, poczuciem wartości i odrzuceniem negatywnych stereotypów może być szczególnie istotna dla menedżerek zarówno ze względu na ich samopoczucie, jak i efektywność realizowanej ścieżki zawodowej.

Podsumowując wyniki badań ilościowych i jakościowych, realizacja indywidualnych celów i nieustanne uczenie się jest dla menedżerek najwłaściwszym odzwierciedleniem progresywnego charakteru kariery. W największym stopniu menedżerki zadowolone są z realizacji ogólnych celów zawodowych oraz celów związanych z rozwojem umiejętności. Na równie wysokim poziomie oceniły także poczucie sukcesu zawodowego. Najwyżej swój progres oceniły menedżerki zajmujące stanowiska na najwyższym szczeblu zarządzania. Nie mniej jednak wszystkie respondentki, bez względu na zajmowane stanowisko w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, wysoko oceniły osiągnięte postępy w karierze.

6.3. Zależność pomiędzy mentoringiem a progresją kariery menedżerskiej kobiet

Kolejny etap badań polegał na sprawdzeniu związku pomiędzy doświadczanym mentoringiem a progresją kariery badanych menedżerek. W celu weryfikacji współzmienności oraz wpływu mentoringu na progresję kariery przeprowadzono analizę korelacji Pearsona, analizę regresji liniowej prostej oraz regresji liniowej wielorakiej.

W pierwszej kolejności sprawdzono związek pomiędzy doświadczanym przez menedżerki mentoringiem zawodowym a progresją kariery. Uzyskane współczynniki korelacji Pearsona zaprezentowano w Tabeli 6.18. Związek pomiędzy mentoringiem zawodowym i progresją kariery menedżerskiej kobiet jest dodatni, umiarkowany ($r=0,347$) oraz istotny statystycznie ($p<0,001$). Dodatni współczynnik korelacji pozwala wnioskować, iż wraz ze wzrostem doświadczanego mentoringu zawodowego, menedżerka osiąga większe postępy w karierze.

Analiza współczynników korelacji uwzględniająca poszczególne zmienne diagnostyczne mentoringu zawodowego i progresji kariery menedżerskiej kobiet umożliwiła wyeksponowanie działań mentora, które najsilniej powiązane są z postępami w poszczególnych wymiarach kariery. Wykazano, iż kluczowym działaniem mentora związanym z progresją kariery menedżerskiej kobiet jest wspieranie rozwoju podopiecznej oraz powierzanie zadań pozwalających intensyfikować kontakt z innymi menedżerami i naczelnym kierownictwem.

Warto zauważyć, iż wspieranie rozwoju kariery, jak i zapewnianie informacji w zakresie funkcjonowania organizacji najsilniej koreluje z zadowoleniem menedżerek z realizacji celów związanych z awansem. Przydzielanie menedżerce zadań wymagających współpracy z innymi menedżerami najmocniej wiąże się z odczuwanym sukcesem zawodowym i zadowoleniem z realizacji ogólnych celów zawodowych. Z kolei wykonywanie zleconych przez mentora zadań intensyfikujących kontakt z przedstawicielami naczelnego kierownictwa najsilniej powiązane jest z zadowoleniem z osiągania celów związanych z wynagrodzeniem. Warto także podkreślić, że pomoc mentora przy realizacji zadań nie ma związku z żadną zmienną diagnostyczną progresji kariery ($p>0,05$). Ponadto działania mentora mające na celu ochronę podopiecznej menedżerki nie są związane z odczuwanym sukcesem zawodowym ($p=0,115$).

Tabela 6.18. Macierz korelacji pomiędzy mentoringiem zawodowym a progresją kariery menedżerskiej kobiet

Progresja kariery Mentoring zawodowy	Zadolenie z osiągniętego sukcesu zawodowego	Zadolenie z osiągniętych ogólnych celów zawodowych	Zadolenie z osiągniętych celów dotyczących wynagrodzenia	Zadolenie z osiągniętych celów dotyczących awansu	Zadolenie z osiągniętych celów dotyczących rozwijania nowych umiejętności	Progresja kariery menedżerskiej kobiet
Powierzanie ambitnych zadań	0,225***	0,209***	0,195***	0,244***	0,173***	0,267***
Powierzanie zadań wymagających współpracy z innymi menedżerami	0,284***	0,268***	0,251***	0,241***	0,172***	0,311***
Powierzanie zadań intensyfikujących kontakt z kierownictwem wyższego szczebla	0,244***	0,236***	0,286***	0,225***	0,188***	0,305***
Powierzanie zadań pozwalających poznać nowych współpracowników	0,166***	0,148***	0,174***	0,146***	0,215***	0,217***
Pomaganie w wykonaniu zadań zawodowych	0,013	0,027	0,000	0,031	0,046	0,028
Ochrona przed czynnikami negatywnie wpływającymi na rozwój kariery	0,083	0,127**	0,147***	0,137***	0,121**	0,159**
Wspieranie rozwoju kariery zawodowej	0,282***	0,254***	0,245***	0,295***	0,288***	0,347***
Zapewnianie informacji na temat funkcjonowania organizacji	0,259***	0,237***	0,204***	0,300***	0,156***	0,295***
Mentoring zawodowy ogólnie	0,278***	0,271***	0,270***	0,291***	0,244***	0,347***
*p<0,1 ; **p<0,05 ; ***p<0,01						

Zródło: opracowanie własne

W drugiej kolejności zweryfikowano współzmiennosć pomiędzy doświadczanym mentoringiem psychospołecznym i progresją kariery (Tabela 6.19.). Współczynnik korelacji pomiędzy doświadczanym przez menedżerki mentoringiem psychospołecznym a progresją, mierzona za pomocą poziomu satysfakcji z kariery, jest istotny statystycznie ($p < 0,001$). Związek ten jest dodatni i umiarkowany ($r = 0,393$). Wzrostowi doświadczanego mentoringu psychospołecznego towarzyszy zatem wzrost satysfakcji i rozwój kariery. Warto zauważyć, iż wartość współczynnika korelacji pomiędzy mentoringiem psychospołecznym a progresją kariery ($r = 0,393$) jest nieco większa niż pomiędzy mentoringiem zawodowym a progresją kariery ($r = 0,347$). Oznacza to, że w przypadku menedżerek mentoring psychospołeczny wykazuje nieco silniejsze powiązanie z satysfakcją z kariery, a tym samym progresją kariery niż mentoring zawodowy.

Tabela 6.19. Macierz korelacji pomiędzy mentoringiem psychospołecznym a progresją kariery menedżerskiej kobiet

Progresja kariery Mentoring psychospołeczny	Zadolenie z osiągniętego sukcesu zawodowego	Zadolenie z osiągniętych ogólnych celów zawodowych	Zadolenie z osiągniętych celów dotyczących wynagrodzenia	Zadolenie z osiągniętych celów dotyczących awansu	Zadolenie z osiągniętych celów dotyczących rozwijania nowych umiejętności	Progresja kariery menedżerskiej kobiet
Okazywanie szacunku	0,250***	0,219***	0,206***	0,259***	0,185***	0,286***
Okazywanie wyrozumiałości	0,222***	0,221***	0,190***	0,243***	0,197***	0,273***
Zachęcanie do rozmów na temat obaw związanych z pracą	0,188***	0,243***	0,175***	0,237***	0,243***	0,275***
Dzielenie się osobistym doświadczeniem	0,218***	0,246***	0,191***	0,239***	0,204***	0,279***
Podejmowanie rozmów dotyczących poczucia odpowiedzialności	0,225***	0,237***	0,219***	0,321***	0,220***	0,312***
Dzielenie się własną historią kariery zawodowej	0,140***	0,177***	0,177***	0,183***	0,239***	0,234***
Namawianie do awansu zawodowego	0,248***	0,158***	0,259***	0,268***	0,204***	0,295***
Zachęcanie do zmian i nowych sposobów działania	0,212***	0,178***	0,218***	0,240***	0,240***	0,279***
Występowanie w roli wzorca do naśladowania	0,292***	0,281***	0,212***	0,333***	0,175***	0,329***
Reprezentowanie wartości i światopoglądu zbliżonego do podopiecznej	0,242***	0,236***	0,220***	0,286***	0,214***	0,306***
Mentoring psychospołeczny ogólnie	0,306***	0,300***	0,285***	0,358***	0,293***	0,393***

*p<0,1 ; **p<0,05 ; ***p<0,01

Źródło: opracowanie własne

Weryfikacja współzmienności poszczególnych funkcji mentoringu psychospołecznego z wymiarami progresji kariery menedżerskiej wykazuje, że każda realizowana przez mentora funkcja psychospołeczna ma istotny statystycznie związek ze wszystkimi wymiarami satysfakcji z kariery. Najsilniej skorelowaną funkcją mentoringu psychospołecznego z rozwojem kariery jest występowanie mentora w roli wzorca do naśladowania. Na drugim miejscu pod kątem siły związku z progresją kariery jest podejmowanie rozmów dotyczących poczucia odpowiedzialności wynikającego z posiadanych kompetencji czy pełnionej roli menedżera. Kolejną funkcją mentoringu psychospołecznego istotnie skorelowaną z progresją kariery, szczególnie w zakresie postępów w wymiarze hierarchicznej mobilności w organizacji jest podobieństwo

mentora z menedżerką, względem prezentowanych wartości i światopoglądu. Warto podkreślić, iż funkcja wzorowania ma najsilniejszy związek z odczuwanym sukcesem zawodowym, zadowoleniem z realizacji ogólnych celów zawodowych oraz tych związanych z awansem. Z kolei rozmowy z mentee w zakresie poczucia odpowiedzialności są najsilniej związane z zadowoleniem menedżerek z realizacji celów dotyczących awansu.

Podsumowując przeprowadzoną analizę korelacji należy podkreślić, iż doświadczane przez menedżerki wsparcie, zarówno zawodowe, jak i psychospołeczne związane jest z progresją kariery menedżerskiej kobiet. Na podstawie dodatnich oraz istotnych statystycznie współczynników korelacji Pearsona można wnioskować, że im większy zakres doświadczanego mentoringu zawodowego lub psychospołecznego tym większe postępy osiąga menedżerka.

W celu pełniejszego wyjaśnienia związku pomiędzy zmiennymi, czyli zweryfikowania wpływu doświadczanego mentoringu na progresję kariery menedżerskiej kobiet, przeprowadzono analizę regresji liniowej. Modelowanie związku przyczynowo skutkowego pozwala sprawdzić czy zmiana w zakresie doświadczanego mentoringu zawodowego, psychospołecznego lub ich poszczególnych zmiennych diagnostycznych w sposób istotny pozwala przewidywać rozwój kariery menedżerskiej kobiet.

Jako pierwszy sprawdzono mechanizm powiązań pomiędzy doświadczanym mentoringiem zawodowym a progresją kariery mierzoną poziomem satysfakcji. W Tabeli 6.20. zaprezentowano liniowe modele regresji dla zależności pomiędzy progresją kariery a mentoringiem zawodowym w ujęciu ogólnym oraz mentoringiem zawodowym w ujęciu zmiennych diagnostycznych. Model 1 dowodzi, iż wzrost doświadczanego przez menedżerki wsparcia zawodowego powoduje wzrost satysfakcji z kariery. Mentoring zawodowy zatem istotnie ($p < 0,001$) i pozytywnie wpływa na osiągnięte przez menedżerki postępy w karierze.

Tabela 6.20. Oceny parametrów liniowych modeli progresji kariery w zależności od doświadczanego mentoringu zawodowego

Model		Ocena parametru (B)	Błąd standardowy	β	t	p-value
1	Stała (wyraz wolny)	4,443**	0,191		23,247	<0,001
	Mentoring zawodowy	0,286**	0,041	0,347	7,040	<0,001
2	Stała (wyraz wolny)	4,259**	0,197		21,585	<0,001
	Powierzanie ambitnych zadań	0,042	0,044	0,065	0,939	0,348
	Powierzanie zadań wymagających współpracy z innymi menedżerami	0,085	0,051	0,146	1,683	0,093
	Powierzanie zadań intensyfikujących kontakt z kierownictwem wyższego szczebla	0,057	0,047	0,098	1,200	0,231
	Powierzanie zadań pozwalających poznać nowych współpracowników	-0,042	0,041	-0,075	-1,043	0,298
	Pomaganie w wykonaniu zadań zawodowych	-0,079**	0,029	-0,148	-2,687	0,008
	Ochrona przed czynnikami negatywnie wpływającymi na rozwój kariery	0,036	0,029	0,071	1,226	0,221
	Wspieranie rozwoju kariery zawodowej	0,165**	0,032	0,272	5,191	<0,001
	Zapewnianie informacji na temat funkcjonowania organizacji	0,046	0,030	0,088	1,518	0,130
Model 1: R=0,347; R ² =0,120; Skorygowane R ² =0,118; s _e =0,769; F(1;363)=49,556; p<0,001						
Model 2: R=0,452; R ² =0,204; Skorygowane R ² =0,186; s _e =0,738; F(8;356)=11,396; p<0,001						
**p<0,05						

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie wartości współczynnika determinacji w modelu 1 można stwierdzić, iż 12% zmienności w poziomie satysfakcji menedżerek z kariery jest wyjaśnione za pomocą zmienności zakresu doświadczanego mentoringu zawodowego. Współczynnik determinacji, w zastosowanym modelu, jest co prawda stosunkowo niski, należy jednak zauważyć, iż rozwój kariery menedżerskiej jest kategorią wielowymiarową, zdeterminowaną szeregiem czynników i podejmowanych przez menedżerki inicjatyw rozwojowych. Z tego względu zidentyfikowanie formy wsparcia pozwalającej istotnie wpływać na rozwój kariery menedżerek jest znaczące i niezwykle cenne, zarówno z perspektywy indywidualnej, jak i organizacyjnej.

Aby sprawdzić, które z poszczególnych działań mentora w ramach udzielanego wsparcia zawodowego w największym stopniu wpływa na progresję kariery, przeprowadzono analizę regresji obejmującą osiem zmiennych diagnostycznych

mentoringu zawodowego (Model 2 Tabela 6.20.). Skonstruowany model jest istotny statystycznie ($p < 0,001$) i wyjaśnia 20% zmienności rozwoju kariery menedżerskiej kobiet.

Istotnymi zmiennymi niezależnymi ($p < 0,05$) okazało się udzielane przez mentora wsparcie rozwoju kariery oraz pomoc mentora w zadaniach. Doświadczane wsparcie w zakresie rozwoju kariery istotnie tłumaczy wzrost satysfakcji z kariery i osiągnięte przez menedżerki postępy. Z kolei otrzymywana przez menedżerki pomoc ze strony mentora przy wykonywaniu zadań negatywnie wpływa na progresję kariery. Oznacza to, że pomoc w zakresie wykonywanych przez podopiecznych zadaniach obniża poziom satysfakcji z kariery. Rozwój kariery, szczególnie kariery menedżerskiej wymaga samodzielności oraz umiejętności radzenia sobie w trudnych sytuacjach działając niejednokrotnie pod presją czasu. Pomoc mentora może utrudniać zdobywanie nowych kompetencji, wykazywanie się posiadanymi talentami czy absorbowanie wiedzy za pośrednictwem praktycznego działania.

Aby sprawdzić, czy model uwzględniający wszystkie osiem zmiennych diagnostycznych mentoringu zawodowego jest najlepiej dopasowany do danych i wyjaśnia w największym stopniu zmienność w zakresie progresji kariery przeprowadzono dodatkowo analizę regresji metodą krokową. W jej wyniku oszacowano cztery modele z różną liczbą zmiennych objaśniających (Tabela 6.21.). Wszystkie modele są istotne statystycznie, jednak żaden z czterech weryfikowanych modeli nie wyjaśnia więcej zmienności dotyczącej satysfakcji niż model z ośmioma zmiennymi niezależnymi ($R^2 < 0,204$).

Tabela 6.21. Liniowe modele progresji kariery w zależności od zmiennych diagnostycznych mentoringu zawodowego oszacowanych metodą regresji krokowej

Model	R	R ²	Skorygowane R ²	Błąd standardowy oszacowania	F	p-value
1	0,347	0,121	0,118	0,768	F(1; 363)=49,800	<0,001
2	0,416	0,173	0,168	0,746	F(2; 362)= 37,823	<0,001
3	0,430	0,185	0,178	0,742	F(3; 361)= 27,362	<0,001
4	0,442	0,195	0,186	0,738	F(4; 360)= 21,850	<0,001

Model 1: Zmienna niezależna: wspieranie rozwoju kariery zawodowej
 Model 2: Zmienne niezależne: wspieranie rozwoju kariery zawodowej, powierzanie zadań wymagających współpracy z innymi menedżerami
 Model 3: Zmienne niezależne: wspieranie rozwoju kariery zawodowej, powierzanie zadań wymagających współpracy z innymi menedżerami, pomaganie w wykonaniu zadań zawodowych
 Model 4: Zmienne niezależne: wspieranie rozwoju kariery zawodowej, powierzanie zadań wymagających współpracy z innymi menedżerami, pomaganie w wykonaniu zadań zawodowych, zapewnianie informacji na temat funkcjonowania organizacji

Źródło: opracowanie własne

Można zatem wnioskować, iż korzystniej dla rozwoju kariery menedżerek jest, gdy mentor realizuje wszystkie działania w ramach mentoringu zawodowego. Wsparcie zawodowe ujmowane zarówno ogólnie oraz jako poszczególne jego funkcje istotnie i pozytywnie wpływa na rozwój kariery menedżerskiej kobiet. W konsekwencji zatem możliwe jest potwierdzenie hipotezy trzeciej H3: Mentoring zawodowy stymuluje postępy w karierze menedżerskiej kobiet.

W drugiej kolejności przeprowadzono analizę regresji zależności pomiędzy doświadczanym mentoringiem psychospołecznym a progresją kariery. Zaprezentowany w Tabeli 6.22. model 1 uwzględniający doświadczany mentoring psychospołeczny jest istotny statystycznie ($p < 0,001$). Mentoring psychospołeczny wyjaśnia 15% wariacji zmiennej, jaką jest progresja kariery menedżerskiej kobiet. Zależność pomiędzy zmienną objaśniającą i objaśnianą jest dodatnia.

Tabela 6.22. Oceny parametrów liniowych modeli progresji kariery w zależności od doświadczanego mentoringu psychospołecznego

Model		Ocena parametru (B)	Błąd standardowy	β	t	p-value
1	Stała (wyraz wolny)	3,967**	0,223		17,780	<0,001
	Mentoring psychospołeczny	0,340**	0,042	0,393	8,153	<0,001
2	Stała (wyraz wolny)	3,900**	0,279		13,971	<0,001
	Okazywanie szacunku	0,034	0,062	0,039	0,546	0,586
	Okazywanie wyrozumiałości	0,021	0,053	0,035	0,399	0,690
	Zachęcanie do rozmów na temat obaw związanych z pracą	-0,018	0,049	-0,031	-0,366	0,715
	Dzielenie się osobistym doświadczeniem	0,013	0,047	0,020	0,271	0,786
	Podjęmowanie rozmów dotyczących poczucia odpowiedzialności	0,078	0,043	0,130	1,784	0,075
	Dzielenie się własną historią kariery zawodowej	0,014	0,039	0,023	0,353	0,724
	Namawianie do awansu zawodowego	0,065**	0,033	0,125	2,003	0,046
	Zachęcanie do zmian i nowych sposobów działania	-0,010	0,042	-0,016	-0,227	0,821
	Występowanie w roli wzorca do naśladowania	0,073	0,044	0,110	1,647	0,100
Reprezentowanie wartości i światopoglądu zbliżonego do podopiecznej	0,088**	0,043	0,128	2,035	0,043	
Model 1: $R=0,393$; $R^2=0,155$; Skorygowane $R^2=0,152$; $s_e=0,753$; $F(1;363)=66,475$; $p<0,001$						
Model 2: $R=0,414$; $R^2=0,171$; Skorygowane $R^2=0,148$; $s_e=0,755$; $F(10;354)=7,313$; $p<0,001$						
** $p<0,05$						

Zródło: opracowanie własne

Analizę zależności pomiędzy zmiennymi diagnostycznymi mentoringu psychospołecznego a progresją kariery prezentuje model 2 w Tabeli 6.22. Model uwzględniający dziesięć zmiennych niezależnych, czyli wszystkie działania mentora w ramach mentoringu psychospołecznego tłumaczy 17% zmienności satysfakcji z kariery. Istotnymi zmiennymi w modelu ($p < 0,05$) są: podobieństwo mentora z prezentowanym przez menedżerki światopoglądem i wyznawanymi wartościami oraz zachęcanie do awansu.

Zgodność światopoglądów zaangażowanych stron relacji mentoringowej ułatwia współpracę i komunikację, co w konsekwencji może być katalizatorem pozytywnych efektów relacji mentoringowej. Z kolei namowy do awansu mogą niwelować często podkreślany w literaturze problem menedżerek, który dotyczy niskiego poczucia wartości i braku wiary w siebie. Zachęcanie menedżerki do podjęcia starań w zakresie awansu stanowi źródło motywacji do wyjścia ze strefy komfortu i podjęcia ryzyka. Co więcej, wiara w sukces osoby będącej autorytetem może pomóc menedżerkom podjąć odważne kroki w kierunku zdobycia kolejnego poziomu zaawansowania kariery.

Aby sprawdzić czy istnieje model, który w większym stopniu wyjaśnia zróżnicowanie satysfakcji menedżerek z kariery niż model z dziesięcioma zmiennymi diagnostycznymi mentoringu psychospołecznego, przeprowadzono analizę regresji metodą krokową. W wyniku przeprowadzonej analizy oszacowano cztery modele (Tabela 6.23.), są one jednak słabiej dopasowane do danych empirycznych niż model uwzględniający wszystkie działania w ramach mentoringu psychospołecznego. Z tego względu można wnioskować, iż progresja kariery menedżerek jest silniej zdeterminowana doświadczanym mentoringiem psychospołecznym, gdy mentor realizuje wszystkie funkcje wchodzące w zakres wsparcia psychospołecznego.

Tabela 6.23. Liniowe modele progresji kariery w zależności od zmiennych diagnostycznym mentoringu psychospołecznego oszacowanych metodą regresji krokowej

Model	R	R ²	Skorygowane R ²	Błąd standardowy oszacowania	F	p-value
1	0,329	0,108	0,106	0,774	F(1; 363)=43,944	<0,001
2	0,378	0,143	0,138	0,760	F(2; 362)=30,157	<0,001
3	0,396	0,157	0,150	0,755	F(3; 361)=22,410	<0,001
4	0,411	0,169	0,159	0,750	F(4; 360)=18,253	<0,001

Model 1 : Zmienna niezależna: występowanie w roli wzorca do naśladowania
 Model 2 : Zmienna niezależna: występowanie w roli wzorca do naśladowania, podejmowanie rozmów dotyczących poczucia odpowiedzialności
 Model 3 : Zmienna niezależna: występowanie w roli wzorca do naśladowania, podejmowanie rozmów dotyczących poczucia odpowiedzialności, reprezentowanie wartości i światopoglądu zbliżonego do podopiecznej
 Model 4 : Zmienna niezależna: występowanie w roli wzorca do naśladowania, podejmowanie rozmów dotyczących poczucia odpowiedzialności, reprezentowanie wartości i światopoglądu zbliżonego do podopiecznej, namawianie do awansu zawodowego

Zródło: opracowanie własne

Wykazany na tym etapie badań pozytywny i istotny wpływ wsparcia psychospołecznego na progresję kariery menedżerskiej kobiet umożliwia potwierdzenie hipotezy czwartej H4: Mentoring psychospołeczny stymuluje postępy w karierze menedżerskiej kobiet.

W celu weryfikacji hipotezy głównej, czyli sprawdzenia wpływu doświadczanego przez menedżerki mentoringu zawodowego i psychospołecznego na osiągnięte przez nie postępy, przeprowadzono analizę regresji liniowej, obejmującą dwie zmienne niezależne (Tabela 6.24.). Zróznicowanie rozwoju kariery jest w 19% zdeterminowane doświadczanym wsparciem mentoringowym. Zarówno mentoring zawodowy, jak i mentoring psychospołeczny mają istotny wpływ na progresję kariery menedżerskiej kobiet ($p < 0,001$).

Tabela 6.24. Oceny parametrów liniowego modelu progresji kariery w zależności od doświadczanego mentoringu zawodowego i mentoringu psychospołecznego

Model	Ocena parametru (B)	Błąd standardowy	β	t	p-value
Stała (wyraz wolny)	3,593**	0,237		15,129	<0,001
Mentoring zawodowy	0,176**	0,044	0,213	4,031	<0,001
Mentoring psychospołeczny	0,258**	0,046	0,298	5,636	<0,001

Model: R=0,437; R²=0,191; Skorygowane R²=0,187; s_e=0,738; F(2;362)=42,759; p<0,001;
 ** p<0,05

Zródło: opracowanie własne

Dokonując porównania wskaźników determinacji w modelach regresji weryfikujących wpływ mentoringu zawodowego (R²=0,120), mentoringu

psychospołecznego ($R^2=0,155$) oraz obydwu typów mentoringu ($R^2=0,191$) na progresję kariery, należy zauważyć, iż rozwój kariery w największym stopniu wyjaśnia model uwzględniający dwa rodzaje wsparcia. Można zatem wnioskować, iż najkorzystniejszą sytuacją dla menedżerek z perspektywy progresji ich kariery jest współpraca z mentorem, który udzielił wsparcia zarówno zawodowego, jak i psychospołecznego.

Warto także zwrócić uwagę na wartości standaryzowanych współczynników regresji modelu zaprezentowanego w Tabeli 6.24. Porównując wartości współczynników można wnioskować, iż doświadczany przez menedżerki mentoring psychospołeczny ($\beta=0,298$) silniej wpływa na satysfakcję z kariery niż doświadczane wsparcie zawodowe ($\beta=0,213$). Z tego względu należy podkreślić, że rozwój menedżerek w większym stopniu zdeterminowany jest udzielanym przez mentora wsparciem psychospołecznym niż wsparciem zawodowym.

Przeprowadzona analiza regresji dowodzi, iż pomiędzy doświadczanym przez menedżerki mentoringiem a progresją kariery istnieje zależność przyczynowo-skutkowa. Im więcej wsparcia doświadczają menedżerki, tym większe postępy osiągają w karierze. Biorąc pod uwagę powyższe wnioski uzyskano podstawę do potwierdzenia hipotezy głównej (H_g): Istnieje pozytywny związek pomiędzy zakresem doświadczanego mentoringu zawodowego i mentoringu psychospołecznego a progresją kariery menedżerskiej kobiet, egzemplifikowaną satysfakcją z postępów w karierze.

Otrzymane rezultaty uzyskały także potwierdzenie w badaniu jakościowym. Wyniki uzyskane za pomocą przeprowadzonych wywiadów umożliwiły wyeksponowanie konkretnych efektów mentoringu, jakie obserwują menedżerki w kontekście realizowanej przez nie kariery zawodowej (Pyt. 4.). W Tabeli 6.25. zaprezentowano wybrane wypowiedzi respondentek dotyczące wpływu mentoringu na ich karierę menedżerską.

Tabela 6.25. Wpływ mentoringu na karierę menedżerską w świetle badań jakościowych

Kryterium	Wybrane odpowiedzi respondentek
Efekty mentoringu w karierze	<ul style="list-style-type: none"> - „na pewno widzę diametralny wpływ (...) na mój rozwój osobisty” (K05); - „(zainteresowanie mentora) podnosiło bardzo moje zaangażowanie” (K05); - „mentorka miała duży wpływ w dążeniu do celu i zadbaniu o mój dobrostan psychiczny, żebym czuła się pewniej, walczyła o swoje” (K05); - „drugi mentor rozpoczął ze mną współpracę, zatrudnił mnie, (...) ustawił mi konkretne cele, projekt drogi, żebym wiedziała co mam robić w najbliższej perspektywie 2, 3, 5 lat” (K04); - „(mentoring) pozwolił mi się ugruntować w decyzji, z którą się zmagalam” (K05) „efekty mentoringu najczęściej są takie, że człowiek nabiera odwagi albo patrzy na opcję których nigdy nie rozważał”, „Z mentoring jest tak, że otwiera opcję i marzenia” (K05); - „to praktycznie całkowicie zmieniło moją perspektywę na widzenie siebie, (...) pozwoliło podjąć odważne decyzje, działać w branży, w której kobieta ma z góry przypisane role” (K05); - „wpłynął na poczucie świadomości (...) dzięki temu można robić naprawdę duże kroki albo też nie podejmować błędów, które się robi nieświadomie” (K05) - „mentoring jest wielką szansą na poznawanie ludzi i budowanie relacji”, „(mentorzy) pomagają podejmować dobre decyzje, rzucają szersze światło na pewne sprawy.” (K04/K05); - (wpływ mentoringu na karierę) absolutnie przełomowy, to znaczy myślę, że nigdy nie znalazłabym się w tym miejscu, w którym jestem, (...), zaczęłam siebie doceniać i umiejętności, które posiadam” (K05);
	K04 - efekty mentoringu w obszarze zawodowym
	K05 - efekty mentoringu w obszarze psychospołecznym

Źródło: opracowanie własne

Wszystkie menedżerki przyznały, że mentoring miał istotny wpływ na ich karierę zawodową. Najczęściej wymieniane przez menedżerki efekty relacji mentoringowych dotyczyły rozwoju osobistego i obszaru psychospołecznego. Każda z menedżerek przyznała, że relacja z mentorem i udzielane przez niego wsparcie, zwiększyło ich pewność siebie oraz pozwoliło podjąć odważne decyzje zawodowe. Podkreślanym rezultatem był też wzrost świadomości siebie, swoich zasobów, talentów i posiadanego potencjału. Kolejną istotną implikacją był pozytywny wpływ na dobrostan, zarówno psychiczny, jak i fizyczny. Większość menedżerek wskazała, że mentoring pozwolił dostrzec im nowe możliwości, szanse, otworzyć się na świat i własne marzenia. Analizując efekty mentoringu w wymiarze zawodowym warto z kolei zaakcentować poznawanie nowych ludzi oraz możliwość korzystania z sieci kontaktów, jakie posiada mentor. Jedna z menedżerek uwypukliła także bezpośredni wpływ mentora na zajmowane stanowisko i realizowane funkcje zawodowe. W przypadku tej respondentki mentoring zaowocował zmianą pracy i awansem zawodowym.

Podsumowując, przeprowadzone badania zarówno ilościowe, jak i jakościowe w zakresie diagnozy związku pomiędzy mentoringiem zawodowym i psychospołecznym a progresją kariery menedżerskiej kobiet wykazano, że otrzymywane wsparcie mentoringowe stymuluje postępy menedżerek w karierze. Zarówno mentoring zawodowy, jak i psychospołeczny pozytywnie wpływa na progresję kariery menedżerskiej kobiet. Efekty relacji mentoringowej w postaci rozwoju kariery są najkorzystniejsze, gdy menedżerka doświadcza obydwóch rodzajów wsparcia, jednak należy podkreślić, iż wpływowi mentoringu psychospołecznego przypisywane jest nieco większe znaczenie niż mentoringu zawodowego. Menedżerki w przeważającej mierze wskazują na efekty relacji dotyczące sfery psychicznej i społecznej. Podkreślanym rezultatem mentoringu jest wzrost pewności siebie, samoświadomości, proaktywności oraz większa łatwość w nawiązywaniu nowych relacji, co stanowi bezpośrednie powiązanie z osiąganymi przez menedżerki postępami w karierze.

6.4. Wpływ zmiennej moderującej na badaną zależność

W związku z wykazanym pozytywnym wpływem mentoringu na progresję kariery menedżerskiej kobiet, w kolejnym etapie badań przeprowadzono analizę moderacji, która pozwoliła sprawdzić czy zależność ta zmienia kierunek lub siłę w wyniku oddziaływania czynnika zewnętrznego związanego ze środowiskiem, w jakim menedżerka realizuje ścieżkę zawodową. Zmienną moderującą był poziom zdominowania branży przez daną płć. Zgodnie z przyjętymi założeniami uwzględniono trzy poziomy zróżnicowania moderatora:

- branże zmaskulinizowane (udział mężczyzn przekracza 60% zatrudnionych),
- branże neutralne płciowo (kobiety stanowią od 40% do 60% zatrudnionych),
- branże sfeminizowane (udział kobiet przekracza 60% zatrudnionych).

Analizę moderacji przeprowadzono zarówno dla zależności dotyczącej doświadczania poszczególnych typów mentoringu (mentoringu zawodowego, mentoringu psychospołecznego), jak i obu typów mentoringu łącznie.

W pierwszej kolejności sprawdzono czy wpływ doświadczanego mentoringu zawodowego na progresję kariery różni się ze względu na poziom zdominowania branży przez daną płć. Przy pomocy hierarchicznej analizy regresji oszacowano dwa modele (Tabela 6.26.). Model 2 regresji ze składnikiem interakcyjnym jest istotny statystycznie, jednak współczynnik determinacji w obydwóch modelach jest taki sam ($R^2 = 0,129$).

Oznacza to, iż model uwzględniający interakcję ze zmienną moderującą nie wyjaśnia lepiej zmienności rozwoju kariery niż model bez zmiennej interakcyjnej. Warto także zauważyć, iż współczynnik standaryzowany β dla zmiennej interakcyjnej, będącej iloczynem moderatora i mentoringu zawodowego jest nieistotny statystycznie ($p=0,826$), co wskazuje, że zmienne nie wchodzi ze sobą w interakcje.

Tabela 6.26. Oceny parametrów liniowych modeli zależności pomiędzy mentoringiem zawodowym a progresją kariery przy uwzględnieniu moderatora

Model		Ocena parametru (B)	Błąd standardowy	β	t	p-value
1	Stała (wyraz wolny)	5,945**	0,108		55,270	<0,001
	Mentoring zawodowy	0,283**	0,040	0,346	7,053	<0,001
	Zdominowanie branży przez płć	-0,091	0,049	-0,092	-1,880	0,061
2	Stała (wyraz wolny)	5,945**	0,108		55,186	<0,001
	Mentoring zawodowy	0,283**	0,040	0,345	7,007	<0,001
	Zdominowanie branży przez płć	-0,091	0,049	-0,092	-1,873	0,062
	Interakcja: zdominowanie branży przez płć *mentoring zawodowy	-0,011	0,049	-0,011	-0,220	0,826
Model 1: $R=0,359$; $R^2=0,129$; Skorygowane $R^2=0,124$; $s_e=0,766$; $F(2;362)=26,718$; $p<0,001$						
Model 2: $R=0,359$; $R^2=0,129$; Skorygowane $R^2=0,122$; $s_e=0,767$; $F(3;361)=17,781$; $p<0,001$						
** $p<0,05$						

Zródło: opracowanie własne

Przeprowadzając analizę punktowych wykresów rozrzutu progresji kariery menedżerskiej kobiet i doświadczanego mentoringu zawodowego w grupie menedżerek pracujących w branżach zmaskulinizowanych, sfeminizowanych oraz neutralnych ze względu na płć nie odnotowano zmiany siły i/lub kierunku zależności pomiędzy doświadczanym mentoringiem zawodowym a progresją mierzoną poziomem satysfakcji z kariery. Zatem bez względu na poziom zdominowania branży przez płć, otrzymywane przez respondentki wsparcie zawodowe w podobnym stopniu wpływa na progresję kariery zawodowej.

W drugiej kolejności sprawdzono czy wpływ mentoringu psychospółecznego na progresję kariery menedżerskiej kobiet jest zróżnicowany ze względu na poziom zdominowania branży przez płć (Tabela 6.27.) Współczynnik determinacji w modelu z interakcją osiągnął wartość jedynie o 0,001 większą w porównaniu do współczynnika determinacji w modelu 1. Oznacza to, że model uwzględniający efekt moderacji nie jest lepiej dopasowany do danych empirycznych, a tym samym nie wyjaśnia lepiej zmienności rozwoju kariery menedżerskiej kobiet. Warto także zwrócić uwagę, iż parametr przy zmiennej interakcyjnej, będący iloczynem przyjętego w badaniu moderatora i mentoringu psychospółecznego jest nieistotny statystycznie ($p=0,573$).

Tabela 6.27. Oceny parametrów liniowych modeli zależności pomiędzy mentoringiem psychospołecznym a progresją kariery przy uwzględnieniu moderatora

Model		Ocena parametru (B)	Błąd standardowy	β	t	p-value
1	Stała (wyraz wolny)	5,895**	0,106		55,674	<0,001
	Zdominowanie branży przez płć	-0,067	0,048	-0,067	-1,394	0,164
	Mentoring psychospołeczny	0,318**	0,040	0,389	8,047	<0,001
2	Stała (wyraz wolny)	5,897**	0,106		55,614	<0,001
	Zdominowanie branży przez płć	-0,067	0,048	-0,067	-1,394	0,164
	Mentoring psychospołeczny	0,314**	0,040	0,383	7,785	<0,001
	Interakcja: zdominowanie branży przez płć*mentoring psychospołeczny	-0,028	0,049	-0,028	-0,565	0,573
Model 1: R=0,399; R ² =0,159; Skorygowane R ² =0,155; s _e =0,752; F(2;362)=34,296; p<0,001						
Model 2: R=0,400; R ² =0,160; Skorygowane R ² =0,153; s _e =0,753; F(3;361)=22,927; p<0,001						
** p<0,05						

Zródło: opracowanie własne

Przeprowadzona analiza punktowych wykresów rozrzutu uwzględniających zmienną zależną i niezależną na każdym z trzech poziomów moderatora ujawniła, iż zarówno w branżach zmaskulinizowanych, sfeminizowanych i neutralnych ze względu na płć, związek pomiędzy mentoringiem psychospołecznym a progresją kariery jest dodatni i umiarkowany. Poziom zdominowania branży przez płć nie moderuje zatem zależności pomiędzy doświadczanym wsparciem psychospołecznym a progresją kariery menedżerskiej kobiet.

W ostatnim etapie analizy moderacji weryfikowano efekt wpływu zdominowania branży przez płć na zależność pomiędzy progresją kariery a mentoringiem, a zatem łącznym doświadczaniem dwóch rodzajów wsparcia. W wyniku przeprowadzonych analiz oszacowano trzy modele (Tabela 6.28.). Współczynniki zmiennych interakcyjnych są nieistotne statystycznie (p>0,05). Co więcej, w modelu trzecim współczynnik determinacji jest jedynie o 0,002 większy niż w modelu pierwszym, który bierze pod uwagę efekty główne. Uwzględnienie zatem interakcji mentoringu zawodowego i psychospołecznego z moderatorem nie wpływa na lepsze dopasowanie modelu do zgromadzonych danych, co w konsekwencji dowodzi, iż poziom zdominowania branży przez jedną z płci nie warunkuje zależności pomiędzy mentoringiem a progresją kariery.

Tabela 6.28. Oceny parametrów liniowych modeli zależności pomiędzy mentoringiem zawodowym i psychospołecznym a progresją kariery przy uwzględnieniu moderatora

Model		Ocena parametru (B)	Błąd standardowy	β	t	p-value
1	Stała (wyraz wolny)	5,906**	0,104		56,952	<0,001
	Zdominowanie branży przez płć	-0,072	0,047	-0,073	-1,538	0,125
	Mentoring psychospołeczny	0,239**	0,043	0,292	5,516	<0,001
	Mentoring zawodowy	0,176**	0,043	0,215	4,080	<0,001
2	Stała (wyraz wolny)	5,509**	0,105		56,249	<0,001
	Zdominowanie branży przez płć	-0,073	0,047	-0,073	-1,541	0,124
	Mentoring psychospołeczny	0,240**	0,045	0,293	5,338	<0,001
	Mentoring zawodowy	0,177**	0,043	0,216	4,083	<0,001
	Interakcja: zdominowanie branży przez płć*mentoring psychospołeczny	0,034	0,044	0,040	0,777	0,438
	Interakcja: zdominowanie branży przez płć*mentoring zawodowy	-0,007	0,042	-0,009	-0,175	0,861
3	Interakcja: mentoring psychospołeczny*mentoring zawodowy	0,016	0,031	0,026	0,534	0,593
	Stała (wyraz wolny)	5,883**	0,110		53,528	<0,001
	Zdominowanie branży przez płć	-0,064	0,049	-0,065	-1,303	0,194
	Mentoring psychospołeczny	0,239**	0,045	0,291	5,289	<0,001
	Mentoring zawodowy	0,176**	0,043	0,216	4,065	<0,001
	Interakcja: zdominowanie branży przez płć*mentoring psychospołeczny	0,029	0,044	0,035	0,654	0,513
	Interakcja: zdominowanie branży przez płć*mentoring zawodowy	-0,006	0,042	-0,007	-0,143	0,886
	Interakcja: mentoring psychospołeczny*mentoring zawodowy	0,021	0,032	0,034	0,659	0,510
Interakcja: zdominowanie branży przez płć*mentoring psychospołeczny*mentoring zawodowy	-0,020	0,033	-0,031	-0,586	0,559	
Model 1: $R=0,443$; $R^2=0,196$; Skorygowane $R^2=0,190$; $s_e=0,737$; $F(3;361)=29,402$; $p<0,001$ Model 2: $R=0,445$; $R^2=0,198$; Skorygowane $R^2=0,185$; $s_e=0,739$; $F(6;358)=14,749$; $p<0,001$ Model 3: $R=0,446$; $R^2=0,199$; Skorygowane $R^2=0,183$; $s_e=0,740$; $F(7;357)=12,668$; $p<0,001$ ** $p<0,05$						

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując zaprezentowane wyniki, można stwierdzić, że wpływ mentoringu na rozwój kariery menedżerek nie jest warunkowany poziomem zdominowania branży przez określoną płć. Hipoteza piąta H5, która wskazywała, iż poziom zdominowania branży przez daną płć moderuje zależność pomiędzy mentoringiem a progresją kariery menedżerskiej kobiet, nie uzyskała zatem potwierdzenia. Środowisko pracy charakteryzowane przeważającym udziałem kobiet lub mężczyzn nie determinuje roli mentoringu w progresji kariery menedżerskiej kobiet. Mimo, iż w branży zdominowanej

przez mężczyzn, kobiety mogą doświadczać silniejszych barier utrudniających zdobywanie kolejnych szczebli w hierarchii organizacyjnej, doświadczany mentoring w podobny sposób wpływa na ich rozwój zawodowy, co menedżerek pracujących w branżach sfeminizowanych. Można zatem wnioskować, że doświadczane wsparcie zarówno zawodowe, jak i psychospołeczne jest jednakowo korzystne dla rozwoju kariery bez względu na poziom zdominowania przez płeć branży, w jakiej pracuje menedżerka.

6.5. Wpływ zmiennej mediującej na badaną zależność

Ostatni etap procesu badawczego dotyczył analizy mediacji, której celem było pełniejsze zrozumienie analizowanej zależności poprzez pogłębienie wiedzy dotyczącej przyczynowości wpływu doświadczanego przez menedżerki mentoringu na osiągnięte postępy w karierze. Mając na uwadze, iż wsparcie mentora i nawiązana z nim relacja rozwojowa stanowić może istotną rolę w kształtowaniu samoświadomości w zakresie zawodowym, dokonano analizy pośredniczącego efektu wglądu w karierę (mediator) na związek pomiędzy mentoringiem a progresją kariery.

Analizę mediacji poprzedzono oceną wglądu w karierę, czyli poziomu samoświadomości menedżerek w obszarze realizowanej kariery, który w modelu badawczym pełni rolę mediatora. Menedżerki, które wzięły udział w badaniu ilościowym charakteryzują się generalnie wysokim poziomem wglądu w karierę (Tabela 6.29.). Średnia ocena poziomu samoświadomości badanych menedżerek w zakresie realizowanej kariery wynosi 5,78.

Tabela 6.29. Ocena poziomu wglądu w karierę badanych menedżerek

Zmienna diagnostyczna	Średnia	Mediana	Dominanta	Odchylenie standardowe
Wiedza dotycząca swoich mocnych stron	6,30	6,00	7,00	0,77
Wiedza dotycząca swoich słabych stron	6,21	6,00	6,00	0,70
Posiadanie realistycznych celów zawodowych	5,82	6,00	6,00	0,93
Szukanie zadań ułatwiających osiągnięcie celów zawodowych	5,81	6,00	6,00	1,17
Posiadanie jasno określonych celów zawodowych	5,56	6,00	6,00	1,24
Adaptacja celów zawodowych do nowych uwarunkowań	5,39	6,00	6,00	1,33
Posiadanie konkretnego planu osiągnięcia założonego celu zawodowego	5,36	6,00	5,00	1,35
Wgląd w karierę w ujęciu ogólnym	5,78	6,00	6,00	1,15

Źródło: opracowanie własne

Menedżerki najwyżej oceniły swoją świadomość w zakresie posiadanego potencjału, polegającą na znajomości swoich silnych i słabych stron. Respondentki charakteryzują się średnio nieco większą świadomością mocnych stron (średnia=6,31) niż słabych (średnia=6,21). Jedyne 5 menedżerek spośród wszystkich 365, nie było przekonanych czy zna swoje silne strony.

68% menedżerek w pełni zgadza się ze stwierdzeniem, że ich cele zawodowe są realistyczne. Większość respondentek przyznaje także, że ich cele zawodowe są jasno określone (dominanta=6,00). Ponadto kobiety potwierdziły, iż szukają zadań, które mogłyby ułatwić im osiągnięcie celów zawodowych (średnia=5,81). 90% kobiet charakteryzuje się proaktywną postawą polegającą na samodzielnym poszukiwaniu wyzwań i zadań ułatwiających realizację przyjętych celów zawodowych. Zdecydowana większość menedżerek elastycznie podchodzi do swoich celów zawodowych. Respondentki tym samym potwierdzają, iż dzięki zdobytym informacjom odnośnie sytuacji, w jakiej się znajdują potrafią adaptować cele do zmieniających się uwarunkowań i wprowadzać do nich niezbędne korekty (średnia=5,39). Z kolei dominującą odpowiedzią respondentek, na pytanie o to, czy posiadają konkretny plan osiągnięcia założonego celu zawodowego, była odpowiedź „raczej tak” (dominanta=5,00).

Realizacja ostatniego celu empirycznego dotyczącego weryfikacji związku pomiędzy mentoringiem zawodowym i psychospołecznym a progresją kariery menedżerskiej kobiet przy uwzględnieniu pośredniczącej roli wglądu w karierę polegała na przeprowadzeniu szeregu analiz regresji. W przeprowadzonej analizie mediacji wykorzystano podejście Barona i Kenny’ego, polegające na skonstruowaniu trzech modeli regresji i oceny ich istotności statystycznej.

W pierwszej kolejności zbadano efekt mediacji zależności pomiędzy mentoringiem zawodowym a progresją kariery menedżerskiej kobiet. Model 1 zaprezentowany w Tabeli 6.30. dotyczył zależności bezpośredniej, czyli wpływu doświadczanego mentoringu zawodowego na progresję kariery. Wykazano, że progresja kariery jest istotnie statystycznie i dodatnio zdeterminowana doświadczanym mentoringiem zawodowym. W modelu 2 (Tabela 6.30.) zmienną niezależną nadal był doświadczany mentoring zawodowy, z kolei wgląd w karierę przyjął postać zmiennej zależnej. Stwierdzono, że otrzymywane przez menedżerki wsparcie zawodowe istotnie i pozytywnie wpływa na poziom ich samoświadomości w zakresie realizowanej kariery.

Tabela 6.30. Oceny parametrów liniowych modeli w analizie mediacji wglądu w karierę na zależność pomiędzy mentoringiem zawodowym a progresją kariery

Model		Ocena parametru (B)	Błąd standardowy	β	t	p-value
1	Stała (wyraz wolny)	4,443**	0,191		23,247	<0,001
	Mentoring zawodowy	0,286**	0,041	0,347	7,040	<0,001
2	Stała (wyraz wolny)	5,003**	0,182		27,443	<0,001
	Mentoring zawodowy	0,168**	0,039	0,223	4,349	<0,001
3	Stała (wyraz wolny)	2,665**	0,316		8,440	<0,001
	Mentoring zawodowy	0,226**	0,039	0,274	5,759	<0,001
	Wgląd w karierę	0,355**	0,052	0,326	6,857	<0,001
Model 1: R=0,347; R ² =0,120; Skorygowane R ² =0,118; s _e =0,769; F(1;363)=49,556; p<0,001						
Model 2: R=0,223; R ² =0,050; Skorygowane R ² =0,047; s _e =0,733; F(1;363)=18,914; p<0,001						
Model 3: R=0,470; R ² =0,221; Skorygowane R ² =0,217; s _e =0,724; F(2;362)=51,427; p<0,001						
**p<0,05						

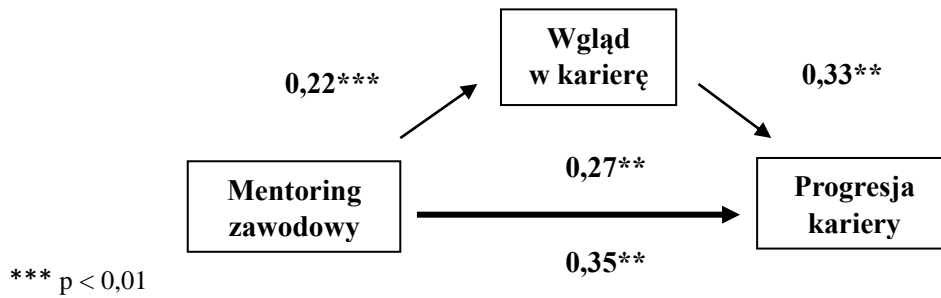
Źródło: opracowanie własne

Trzecia w procedurze analizy efektu mediacji była analiza regresji wielorakiej weryfikująca wpływ dwóch zmiennych niezależnych, czyli doświadczanego mentoringu zawodowego i wglądu w karierę na progresję kariery. Model 3 uwzględniający wgląd w karierę i mentoring zawodowy jako zmienne objaśniające wyjaśnia 22% zmienności progresji kariery. Model ten zatem w większym stopniu wyjaśnia rozwój kariery menedżerek niż model bezpośredniego wpływu doświadczanego mentoringu zawodowego na progresję kariery (12%). Współczynnik standaryzowany zmiennej mentoring zawodowy jest istotny statystycznie ($\beta=0,274$; $p<0,001$). Oznacza to, że doświadczany mentoring zawodowy przy uwzględnieniu mediatora (wglądu w karierę) nadal istotnie przewiduje progresję kariery. Z tego względu wykluczono mediacje całkowitą. Należało zatem sprawdzić, czy badana zależność charakteryzuje się mediacją częściową. W tym celu wykonano test Sobel'a oraz Aroian'a. Statystyka Z zarówno w teście Sobel'a ($Z=3,643$; $p=0,0003$), jak i Aroian'a ($Z=3,615$; $p=0,0003$) była istotna statystycznie. Oznacza to, iż wgląd w karierę jest mediatorem relacji pomiędzy doświadczanym mentoringiem zawodowym a progresją kariery. Menedżerki dzięki zawodowemu wsparciu rozwijają samoświadomość i umiejętność wyznaczania celów, co sprzyja rozwojowi ich kariery. Można zatem wnioskować, iż wpływ doświadczanego mentoringu zawodowego na progresję kariery menedżerek ujawnia się w pewnym stopniu za sprawą wzrostu poziomu wglądu w karierę.

Na Rysunku 6.1. zaprezentowano model mediacyjny wraz z wartościami standaryzowanych współczynników β analizowanych zależności:

- wpływ mentoringu zawodowego na progresję kariery (0,35),

- wpływ mentoringu zawodowego na wgląd w karierę (0,22),
- wpływ wglądu w karierę na progresję kariery (0,33),
- wpływ mentoringu zawodowego na progresję kariery uwzględniając efekt pośredniczący wglądu w karierę (0,27).



Rysunek 6.1. Model wpływu mentoringu zawodowego na progresję kariery z efektem mediacji

Źródło: opracowanie własne

Kolejna analiza mediacyjna dotyczyła zależności pomiędzy doświadczanym mentoringiem psychospołecznym a progresją kariery menedżerskiej kobiet. Procedura postępowania ponownie obejmowała trzy etapy. W pierwszej kolejności oszacowano model 1, który dowodzi, że istnieje istotna statystycznie zależność pomiędzy doświadczanym mentoringiem psychospołecznym a progresją kariery (Tabela 6.31.). W modelu 2 zmienną niezależną był doświadczany mentoring psychospołeczny, z kolei wgląd w karierę przyjął rolę zmiennej zależnej. Wykazano, że mentoring psychospołeczny pozytywnie i istotnie statystycznie wpływa na wgląd w karierę badanych menedżerek.

Tabela 6.31. Oceny parametrów liniowych modeli w analizie mediacji wglądu w karierę na zależność pomiędzy mentoringiem psychospołecznym a progresją kariery

Model		Ocena parametru (B)	Błąd standardowy	β	t	p-value
1	Stała (wyraz wolny)	3,967**	0,223		17,780	<0,001
	Mentoring psychospołeczny	0,340**	0,042	0,393	8,153	<0,001
2	Stała (wyraz wolny)	5,139**	0,220		23,344	<0,001
	Mentoring psychospołeczny	0,121**	0,041	0,153	2,949	0,003
3	Stała (wyraz wolny)	2,092**	0,330		6,346	<0,001
	Mentoring psychospołeczny	0,296**	0,039	0,342	7,501	<0,001
	Wgląd w karierę	0,365**	0,050	0,335	7,340	<0,001
Model 1: R=0,393; R ² =0,155; Skorygowane R ² =0,152; s _e =0,753; F(1;363)=66,475; p<0,001						
Model 2: R=0,153; R ² =0,023; Skorygowane R ² =0,021; s _e =0,743; F(1;363)=8,696; p<0,003						
Model 3: R=0,514; R ² =0,264; Skorygowane R ² =0,260; s _e =0,704; F(2;362)=65,016; p<0,001						
** p<0,05						

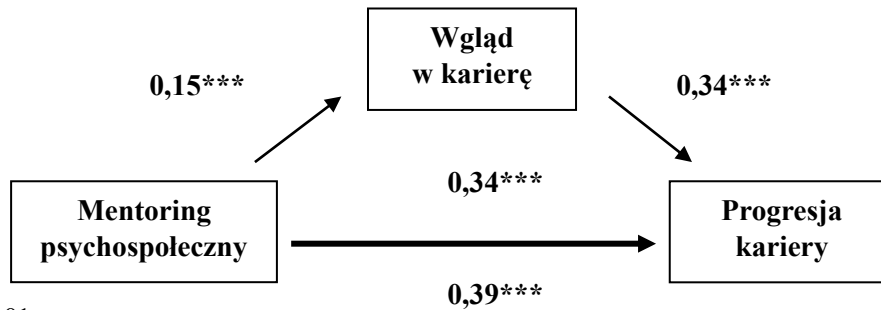
Zródło: opracowanie własne

Model 3 z kolei prezentuje analizę regresji z dwiema zmiennymi niezależnymi. Wpływ mentoringu psychospołecznego na progresję kariery w niniejszym modelu zmalał ($\beta=0,342$) w stosunku do modelu 1 ($\beta=0,393$). Nadal jednak mentoring psychospołeczny w sposób istotny wpływa na rozwój kariery. Z tego względu należało odrzucić mediację całkowitą, która oznaczałaby, że wgląd w karierę w pełni wyjaśnia progresję kariery. Dalsze postępowanie polegało na sprawdzeniu, czy różnica spadku wartości współczynnika β jest na tyle istotna, aby móc wnioskować o istnieniu mediacji częściowej. Do weryfikacji efektu pośredniczącego wglądu w karierę wykorzystano test Sobel'a ($Z=2,736$; $p=0,006$) oraz test Aroian'a ($Z=2,714$; $p=0,007$). Wykazały one, że różnica wpływu mentoringu psychospołecznego na progresję kariery, po uwzględnieniu mediatora jest istotna statystycznie.

Wgląd w karierę jest zatem mediatorem pomiędzy doświadczanym mentoringiem psychospołecznym a progresją kariery menedżerskiej kobiet. Psychospołeczne funkcje, które realizuje mentor wobec swojej podopiecznej zwiększają zakres samoświadomości menedżerek w przestrzeni zawodowej. Relacja oparta na zaufaniu i przyjaźni sprzyja szczerym rozmowom oraz identyfikacji silnych i słabych stron. Z kolei, wzrost poziomu wglądu w karierę determinuje wzrost satysfakcji oraz progresywny charakter kariery menedżerskiej kobiet. Na Rysunku 6.2. zaprezentowano model mediacyjny i wartości standaryzowanych współczynników β analizowanych zależności:

- wpływ mentoringu psychospołecznego na progresję kariery (0,39),
- wpływ mentoringu psychospołecznego na wgląd w karierę (0,15),
- wpływ wglądu w karierę na progresję kariery (0,34),

- wpływ mentoringu psychospołecznego na progresję kariery uwzględniając efekt pośredniczący wglądu w karierę (0,34).



*** $p < 0,01$

Rysunek 6.2. Model wpływu mentoringu psychospołecznego na progresję kariery z efektem mediacji

Źródło: opracowanie własne

Ostatni etap analizy mediacji polegał na zweryfikowaniu wpływu wglądu w karierę na zależność pomiędzy doświadczanym mentoringiem, uwzględniającym łącznie mentoring zawodowy i psychospołeczny, a progresją kariery menedżerskiej kobiet. Aby sprawdzić efekt mediacji ponownie skonstruowano trzy modele regresji liniowej. W pierwszej kolejności oszacowano model 1, według którego doświadczany przez menedżerki mentoring pozytywnie wpływa na progresję kariery (Tabela 6.32.). Model uwzględniający ogólnie doświadczany przez menedżerki mentoring wyjaśnia 19% zmienności w zakresie poczynionych przez nie postępów w karierze.

Tabela 6.32. Oceny parametrów liniowych modeli w analizie mediacji wglądu w karierę na zależność pomiędzy mentoringiem a progresją kariery

Model		Ocena parametru (B)	Błąd standardowy	β	t	p-value
1	Stała (wyraz wolny)	3,633**	0,235		15,488	<0,001
	Mentoring	0,431**	0,047	0,434	9,183	<0,001
2	Stała (wyraz wolny)	4,782**	0,233		20,521	<0,001
	Mentoring	0,202**	0,047	0,222	4,330	<0,001
3	Stała (wyraz wolny)	2,039**	0,326		6,258	<0,001
	Mentoring	0,363**	0,045	0,366	7,997	<0,001
	Wgląd w karierę	0,333**	0,050	0,306	6,679	<0,001

Model 1: $R=0,434$; $R^2=0,189$; Skorygowane $R^2=0,186$; $s_e=0,738$; $F(1;363)=84,323$; $p<0,001$
 Model 2: $R=0,222$; $R^2=0,049$; Skorygowane $R^2=0,046$; $s_e=0,733$; $F(1;363)=18,746$; $p<0,001$
 Model 3: $R=0,527$; $R^2=0,278$; Skorygowane $R^2=0,274$; $s_e=0,698$; $F(2;362)=69,533$; $p<0,001$
 ** $p<0,05$

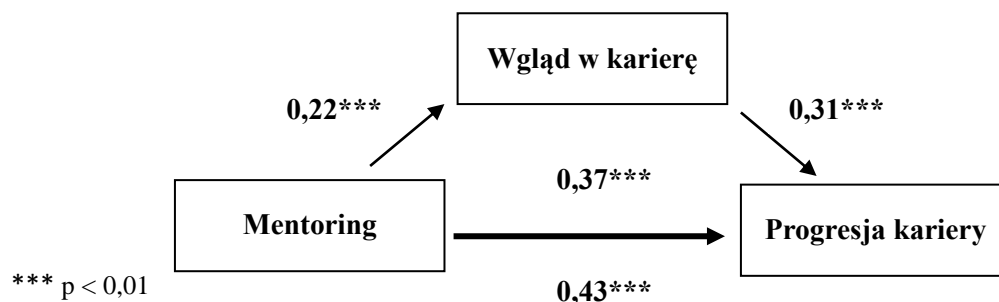
Źródło: opracowanie własne

Następnie, aby sprawdzić zależność pomiędzy mentoringiem a wglądem w karierę oszacowano model 2 (Tabela 6.34.). Wykazano, że doświadczany przez menedżerki mentoring pozytywnie i istotnie statystycznie wpływa na wgląd w karierę. Oznacza to, iż wzrost doświadczanego wsparcia mentoringowego powoduje wzrost samoświadomości menedżerek w zakresie kariery zawodowej.

W modelu 3 z kolei uwzględniono dwie zmienne niezależne, doświadczany mentoring oraz wgląd w karierę. Obydwie zmienne istotnie i pozytywnie wpływają na progresję kariery menedżerek. Model wyjaśnia 27% zmienności rozwoju kariery menedżerskiej kobiet. Warto zauważyć, iż model uwzględniający jedynie doświadczany mentoring wyjaśnia 19% zmienności progresji kariery. Można zatem zaobserwować, iż uwzględnienie w modelu wglądu w karierę pozwala w większym stopniu wyjaśniać rozwój kariery menedżerskiej kobiet.

Istotne statystycznie wyniki testów Sobel'a ($Z=3,611$; $p=0,0003$) oraz testu Aroian'a ($Z=3,583$; $p=0,0003$) potwierdzają występowanie efektu mediacji wglądu w karierę w zależności pomiędzy doświadczanym mentoringiem a progresją kariery. Na Rysunku 6.3. zaprezentowano model mediacyjny zawierający wartości standaryzowanych współczynników β analizowanych zależności:

- wpływ mentoringu na progresję kariery (0,43),
- wpływ mentoringu na wgląd w karierę (0,22),
- wpływ wglądu w karierę na progresję kariery (0,31),
- wpływ mentoringu na progresję kariery uwzględniając efekt pośredniczący wglądu w karierę (0,37).



Rysunek 6.3. Model wpływu mentoringu na progresję kariery z efektem mediacji
Źródło: opracowanie własne

W świetle powyższej analizy można wnioskować, że wgląd w karierę jest zmienną pośredniczącą w zależności pomiędzy doświadczanym mentoringiem a progresją kariery. Efekt mediacji wglądu w karierę ujawnia się zarówno, gdy menedżerki doświadczają

mentoringu zawodowego, psychospołecznego, jak i obu typów mentoringu. Tym samym hipoteza szosta H6, która odnosi się do pośredniczącej roli wglądu w karierę w zależności między mentoringiem a progresją kariery menedżerskiej kobiet została potwierdzona.

Związek mentoringu z poziomem wglądu w karierę został także potwierdzony w przeprowadzonych badaniach jakościowych. Respondentki wywiadu poproszono o ocenę roli mentoringu w rozwoju samoświadomości własnego potencjału (Pyt. 6.). Wszystkie menedżerki przyznały, iż mentoring znacząco wpływa na samoświadomość w zakresie realizowanej kariery. Udział mentora w kształtowaniu samoświadomości „w moim przypadku był przełomowy”, „ogromny i w każdym aspekcie czy bycia mamą, czy bycia kobietą, czy bycia pracownikiem, czy menedżerem”. Respondentki dzieląc się indywidualnymi doświadczeniami opowiadały, że mentor wykorzystywał testy psychologiczne, testy pozwalające identyfikować talenty, dzięki, którym możliwe było „odkrywanie czego nie umiem albo czego chciałabym się nauczyć”. Jedna z menedżerek przyznała, że mentoring nie tylko wpływa na pewność siebie, ale także pozwala zwiększać świadomość swoich mocnych i słabych stron, co niezbędne jest w pełnieniu roli lidera.

Analiza danych pozyskanych za pomocą kwestionariusza ankiety pozwala wnioskować, iż menedżerki wysoko oceniają poziom samoświadomości w zakresie zawodowym. Menedżerki posiadają wiedzę dotyczącą swoich mocnych, a także słabych stron oraz potrafią ją wykorzystać formułując jasne i realistyczne cele zawodowe. Wyniki badań ilościowych i jakościowych wykazały, że mentoring istotnie wpływa na wzrost samoświadomości w zakresie posiadanego potencjału. Z kolei wgląd w karierę determinuje osiągnięte w karierze postępy. Przeprowadzona analiza mediacji udowodniła, iż wgląd w karierę, czyli umiejętność wyznaczania realnych i ambitnych celów bazująca na świadomości swojego potencjału wyjaśnia w pewnym stopniu zależność pomiędzy doświadczanym mentoringiem a progresją kariery menedżerskiej kobiet. Zatem wpływ doświadczanego mentoringu zawodowego i psychospołecznego na rozwój kariery menedżerskiej jest efektem zarówno bezpośrednim, jak i pośrednim, istniejącym dzięki zmiennej mediującej czyli wglądu w karierę.

Reasumując, przeprowadzone postępowanie badawcze obejmujące przegląd literatury oraz analizę danych ilościowych i jakościowych umożliwiło zweryfikowanie wszystkich sformułowanych w dysertacji hipotez badawczych (Tabela 6.33.).

Tabela 6.33. Zestawienie wyników weryfikacji hipotez

Hipoteza	Wynik weryfikacji
Hg. Istnieje pozytywny związek pomiędzy zakresem doświadczanego mentoringu zawodowego i mentoringu psychospołecznego a progresją kariery menedżerskiej kobiet, egzemplifikowaną satysfakcją z postępów w karierze.	Potwierdzona
H1. Rodzaj zastosowanego mentoringu różnicuje implikacje osiągnięte w wymiarze organizacyjnym i indywidualnym.	Potwierdzona
H2. Satysfakcja z postępów w karierze jest istotną charakterystyką progresji kariery menedżerskiej kobiet.	Potwierdzona
H3. Mentoring zawodowy stymuluje postępy w karierze menedżerskiej kobiet.	Potwierdzona
H4. Mentoring psychospołeczny stymuluje postępy w karierze menedżerskiej kobiet.	Potwierdzona
H5. Poziom zdominowania branży przez daną płć moderuje zależność pomiędzy mentoringiem a progresją kariery menedżerskiej kobiet.	Niepotwierdzona
H6. Wgląd w karierę pośredniczy w zależności pomiędzy mentoringiem a progresją kariery menedżerskiej kobiet.	Potwierdzona

Zródło: opracowanie własne

Na podstawie analizy wyników zrealizowanych badań wykazano istotny i pozytywny związek pomiędzy doświadczanym przez menedżerki mentoringiem zawodowym i psychospołecznym a osiąganymi postęпами w karierze. Poszczególne działania mentora w ramach wsparcia zawodowego i psychospołecznego determinują szereg zarówno bezpośrednich, jak i pośrednich efektów związanych z progresją kariery menedżerskiej kobiet. Menedżerki dzięki doświadczanemu wsparciu mentoringowemu osiągają kolejne poziomy zaawansowania kariery realizując cele ogólne i szczegółowe oraz doświadczając poczucia sukcesu. Wykazano, że pośrednim wpływem mentoringu na rozwój kariery menedżerskiej kobiet jest wgląd w karierę, czyli samoświadomość menedżerki w aspekcie zawodowym. Środowisko zawodowe z kolei scharakteryzowane dominującym udziałem pracowników danej płci nie zmienia zależności pomiędzy doświadczanym przez menedżerki mentoringiem a progresją kariery. Doświadczane wsparcie mentoringowe wpływa w podobny sposób na osiągnięte postępy w karierze bez względu na to, czy menedżerka pracuje w branży zmaskulinizowanej, sfeminizowanej czy neutralnej ze względu na płć.

6.6. Implikacje dla teorii i praktyki

Analiza wyników przeprowadzonych badań ilościowych i jakościowych pozwala na sformułowanie implikacji dla teorii i praktyki zarządzania. Tematyka opracowania wzbogaca dwa obszary wiedzy w naukach o zarządzaniu i jakości, tj. obszar dotyczący

mentoringu i obszar odnoszący się do kariery menedżerskiej kobiet. Prezentowane badania zrealizowane na grupie polskich menedżerek opracowane zostały przy zastosowaniu szeregu złożonych analiz statystycznych. Jednak ze względu na brak możliwości precyzyjnego określenia wielkości całej populacji polskich menedżerek, które doświadczyły mentoringu zawodowego i psychospołecznego, nie uzyskano wystarczających przesłanek do generalizowania sformułowanych wniosków na teorię zarządzania.

Wartością dodaną zrealizowanego projektu badawczego jest pogłębiona i wieloaspektowa analiza związku pomiędzy doświadczanym mentoringiem zawodowym i psychospołecznym a progresją kariery menedżerskiej kobiet. Analiza wyników przeprowadzonych badań może w pewnym stopniu przyczynić się do uzupełnienia luki teoretycznej oraz empirycznej w badanym zakresie. Należy podkreślić, iż oprócz przeprowadzonych badań ilościowych i jakościowych, istotnym elementem projektu badawczego była analiza i synteza dostępnej literatury, która umożliwiła dokonanie konceptualizacji pojęć, wyboru ich adekwatnych egzemplifikacji i weryfikację hipotez teoretycznych. Pogłębione badania literaturowe oraz wyniki badań empirycznych umożliwiły wypełnienie luki teoretycznej, a co za tym idzie sformułowanie następujących wniosków:

- Zróznicowane działania mentora i wsparcie, jakie otrzymuje mentee uzasadniają wyeksponowanie mentoringu zawodowego i psychospołecznego.
- Efekty mentoringu uzależnione są od płci mentora, stopnia formalizacji relacji, ale także rodzaju wsparcia, jakie otrzymuje podopieczny. Otrzymywane wsparcie zawodowe i psychospołeczne determinuje odmienne efekty na poziomie zarówno indywidualnym, jak i organizacyjnym.
- Współwystępowanie wsparcia zawodowego i psychospołecznego związane jest z istotą mentoringu. Doświadczenie i zawodowe osiągnięcia mentora determinują udzielane przez niego wsparcie zawodowe. Równocześnie skuteczność tego oddziaływania pozostaje zależna od budowanej na zaufaniu, szczerości i otwartości relacji interpersonalnej określającej wsparcie na poziomie psychospołecznym. Poszczególne relacje mentoringowe mogą różnić się zakresem udzielanego rodzaju wsparcia, jednak należy podkreślić komplementarny względem siebie charakter mentoringu zawodowego i psychospołecznego.

- Ocena satysfakcji z przebiegu kariery i realizowanych celów zawodowych jest uzasadnionym i odpowiednim odwzorowaniem progresji kariery menedżerskiej, szczególnie kariery menedżerskiej kobiet. Ocena kariery zawodowej, w jej współczesnym ujęciu, przybiera charakter silnie subiektywny, związany z unikatowymi wartościami jednostki, jej potrzebami i źródłami sukcesu. Rozwój kariery w przypadku menedżerek tożsamy jest z nieustannym procesem osiągnięcia i wyznaczania nowych celów.
- Opracowane w toku postępowania badawczego, kompleksowe i kilkumodułowe narzędzie badawcze umożliwiło dokonanie oceny doświadczanego przez badane menedżerki wsparcia mentoringowego, poziomu samoświadomości w zakresie zawodowym oraz osiągniętych postępów w karierze. Służyć może ono inicjowaniu i podejmowaniu kolejnych czynności badawczych poszerzających wiedzę w zakresie ewaluacji wdrażanych programów mentoringowych i pomiaru osiągniętych przez podopieczne postępów w karierze.

Przeprowadzone badania i uzyskane wyniki umożliwiły także odniesienie się do zidentyfikowanej w toku postępowania eksploracyjnego luki empirycznej dotyczącej nielicznych jak dotąd, badań wyjaśniających rolę mentoringu zawodowego i psychospołecznego w progresji kariery menedżerskiej kobiet. Sformułowane zostały następujące wnioski:

- Kobiety realizujące karierę menedżerską w organizacjach na terenie Polski doświadczają dużego wsparcia ze strony mentora. Menedżerki otrzymują nieco więcej wsparcia psychospołecznego niż zawodowego. W ramach wsparcia psychospołecznego w największym zakresie menedżerki doświadczają szacunku i wyrozumiałości. Z kolei doświadczenie mentoringu zawodowego koncentruje się w największej mierze na wspieraniu rozwoju oraz powierzaniu zadań pozwalających współpracować z osobami na różnych szczeblach organizacyjnych.
- Otrzymane wsparcie w ramach mentoringu zawodowego, jak i psychospołecznego stymuluje postępy w karierze menedżerek. Mentoring zwiększa poczucie satysfakcji menedżerek z realizowanej kariery i wpływa pozytywnie na progresję kariery.
- Doświadczane wsparcie psychospołeczne w nieco większym zakresie wpływa na rozwój kariery menedżerskiej kobiet niż wsparcie zawodowe.

- Środowisko zawodowe zdominowane przez jedną z płci nie różnicuje wpływu mentoringu na rozwój kariery menedżerskiej kobiet. Rola mentoringu i płynące z niego korzyści są istotne dla rozwoju menedżerek niezależnie od zdominowania branży przez daną płć.
- W zależności pomiędzy mentoringiem a progresją kariery menedżerskiej kobiet pośredniczy zmienna mediująca, jaką jest wgląd w karierę. Doświadczane wsparcie zawodowe i psychospołeczne zwiększa samoświadomość menedżerek w zakresie zawodowym, co w konsekwencji wpływa na osiągnięte przez nie postępy w karierze.

Efektom przeprowadzonych badań są także implikacje dla praktyki, które sformułowano w postaci zaprezentowanych poniżej rekomendacji.

W celu wsparcia rozwoju kariery menedżerek organizacje powinny rozważyć wdrożenie programów mentoringowych. Z kolei kobiety ubiegające się o stanowiska kierownicze lub już realizujące funkcje zarządzania powinny uczestniczyć w formalnych programach mentoringowych lub zainicjować nieformalną relację mentoringową z osobą o większym doświadczeniu.

Najbardziej sprzyjająca dla rozwoju kariery menedżerki jest współpraca z mentorem, który udziela w dużym zakresie zarówno wsparcia zawodowego, jak i psychospołecznego. Należy jednak podkreślić szczególną rolę wsparcia psychospołecznego. Z tego względu we wdrażanych strategiach mających na celu rozwój kobiet należy zwrócić uwagę nie tylko na posiadane doświadczenie zawodowe mentora, ale także umiejętność przekazywania przez niego wiedzy oraz wysokie kompetencje psychospołeczne.

Korzystnym rozwiązaniem dla menedżerek jest doświadczanie wsparcia wielu mentorów, tworząc tym samym rozwojowe sieci mentoringowe. Organizatorzy formalnych programów mentoringowych powinni zadbać o dywersyfikację relacji i podejmowanych współprac pomiędzy menedżerkami i mentorami. Dzięki wsparciu wielu mentorów kobiety mogą poszerzać zakres rozwijanych kompetencji, a także przyjmować szerszą perspektywę zarówno wobec ich indywidualnej kariery, jak i funkcjonowania organizacji w przestrzeni biznesowej.

W celu intensyfikacji otrzymywanego przez menedżerki wsparcia zawodowego należy zwrócić szczególną uwagę na współpracę z mentorami-mężczyznami. Mając jednak na uwadze, iż korzystne byłoby doświadczanie wsparcia od wielu mentorów warto zdedywersyfikować je ze względu na płć mentora. Dobroczynny wpływ na rozwój

menedżerek mogą mieć sieci relacji, w ramach których uwzględnieni będą zarówno mentorzy, jak i mentorki.

Doświadczane przez menedżerki wsparcie zawodowe jest intensywniejsze w formalnych relacjach mentoringowych. Z kolei w przypadku doświadczanego wsparcia psychospołecznego większe znaczenie mogą mieć relacje nieformalne. Z tego względu można sugerować, iż najefektywniejszym rozwiązaniem byłoby łączenie zarówno relacji formalnych, jak i nieformalnych. W efekcie czego kobiety mogłyby osiągać wieloaspektowe korzyści odnoszące się do ich rozwoju wewnętrznego, pozyskiwania nowych umiejętności, jak i hierarchicznej mobilności w organizacji.

Decyzja w zakresie wyboru mentora oraz rodzaju relacji mentoringowej w dużej mierze powinna uwzględniać priorytety rozwojowe podopiecznej oraz indywidualne cele zawodowe. Aby zintensyfikować i zapewnić szeroki zakres wsparcia wynikający z mentoringu pożądane byłoby zawieranie różnorodnych relacji mentoringowych zarówno formalnych, jak i nieformalnych oraz korzystanie ze wsparcia tak mentorów, jak i menterek.

W procesie doboru mentora albo łączenia par mentoringowych w formalnych programach rozwojowych niezwykle istotne jest uwzględnienie podobieństwa stron relacji wobec wyznawanych wartości, priorytetów i światopoglądu. Kwestionariusze wypełniane przez podopieczne i mentorów w fazie przygotowania i planowania programu mentoringowego powinny zatem weryfikować cele, wyznawane wartości i światopogląd respondenta w celu lepszego dopasowania par mentoringowych, a finalnie maksymalizacji korzyści wynikających z relacji.

Ponadto istotne może być takie dobranie mentora, który będzie dla menedżerki autorytetem, źródłem inspiracji oraz wzorem postępowania. Dzielenie się przez mentorów wiedzą i doświadczeniem w zakresie radzenia sobie z trudnościami może ułatwić menedżerkom wdrażanie skuteczniejszych strategii rozwojowych. Z tego względu możliwość podpatrywania i wzorowania się na osobie bardziej doświadczonej związane jest z satysfakcją menedżerek z kariery i osiąganymi celów zawodowych.

Najkorzystniejszą strategią mentora, z uwagi na osiągnięte efekty relacji mentoringowej z perspektywy mentee-menedżerki, jest udzielanie wsparcia obejmującego wszystkie funkcje i działania mentoringu zawodowego i psychospołecznego.

Działaniem mentora, które w największym stopniu wpływa na progresję kariery menedżerskiej kobiet jest wspieranie rozwoju podopiecznej obejmujące szereg działań

związanych z promowaniem menedżerki, udzielaniem porad, udostępnianiem sieci kontaktów i koncentracją mentora na zainteresowaniach menedżerki.

Udzielana przez mentora pomoc w realizowanych przez menedżerkę zadaniach negatywnie wpływa na rozwój kariery. Należy zatem podkreślić, iż mentor nie powinien oferować gotowych rozwiązań lub wyręczać podopieczną w podejmowanych przez nią obowiązkach. Pożądanym działaniem mentora jest doradzanie, wskazywanie kierunku, zadawanie odpowiednich pytań, aby menedżerka miała możliwość uczyć się poprzez doświadczenie oraz odczuwać dumę i spełnienie z samodzielnie zrealizowanych celów zawodowych.

Jednym z celów mentoringu powinien być rozwój samoświadomości menedżerki. W trakcie relacji mentoringowej mentor powinien szczególnie zadbać o rozwój samoświadomości menedżerki, w tym umiejętności identyfikacji potencjału, pogłębienie wiedzy dotyczącej mocnych i słabych stron, umiejętności wyznaczania jasnych celów oraz ich adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia.

Podsumowując, niniejsza praca będąca odpowiedzią na zidentyfikowaną lukę poznawczą umożliwiła rozwój wiedzy w zakresie analizowanego zjawiska, tym samym sformułowane wnioski i rekomendacje stanowią pewien wkład w teorię i praktykę zarządzania. Mentoring i rola otrzymywanego wsparcia w rozwoju karier menedżerskich kobiet jest zagadnieniem ważnym dla praktyki biznesowej, szczególnie dla działów HR oraz osób odpowiedzialnych za realizowaną przez organizację strategię personalną. Ze względu na wymagające środowisko, w jakim funkcjonują aktualnie organizacje i zatrudnieni w niej pracownicy są one zobligowane do wykorzystywania efektywnych i sprawdzonych metod podnoszenia potencjału, które związane są z udowodnionymi efektami w postaci osiągniętych przez jednostkę postępów. Analiza opracowań i badań naukowych ujawnia jednak pewien niedostatek w zakresie stymulującej roli mentoringu w karierze menedżerek, szczególnie w uwarunkowaniach polskich organizacji. Z tego względu wyniki przeprowadzonego projektu badawczego stanowią nie tylko wartość dla praktyki, ale także teorii zarządzania w zakresie roli mentoringu w karierze menedżerskiej kobiet. Zagadnienia podejmowane w niniejszym opracowaniu nadal stanowią otwartą przestrzeń do dalszej eksploracji badawczej. Zaprezentowany materiał analityczny może być przydatny w realizowaniu kolejnych badań w tym obszarze.

Zakończenie

Tematem niniejszej pracy była rola mentoringu w karierze menedżerskiej kobiet. Eksploracji badawczej poddano wpływ otrzymanego przez menedżerki wsparcia zawodowego i psychospołecznego na osiągnięte przez nie postępy w karierze. Przeprowadzone badania uwzględniały także analizę wpływu zmiennej moderującej, którym było zdominowanie branży przez daną płęć oraz zmiennej mediującej, czyli wglądu w karierę na zależność pomiędzy doświadczanym przez menedżerki mentoringiem a progresją ich kariery.

Analiza trendów w zakresie wykorzystywanych w organizacjach metod rozwoju pracowników pozwoliła zaobserwować, iż mentoring na przestrzeni kilkudziesięciu ostatnich lat, szczególnie w kontekście polskich organizacji, podlegał dynamicznej popularyzacji. Aktualnie staje się on coraz chętniej wykorzystywaną i docenianą przez pracodawców metodą zarządzania talentami, a także narzędziem realizacji strategii zarządzania wiedzą. Indywidualne wsparcie mentora, a co za tym idzie spersonalizowana ścieżka rozwoju może być szczególnie istotna dla menedżerów, których codzienne obowiązki charakteryzują się wysokim stopniem złożoności i odpowiedzialności. Podczas współpracy z mentorem potrzeby rozwojowe menedżerów mogą być systematycznie odkrywane, w toku kolejnych iteracji procesu uczenia, co minimalizuje ryzyko i niepewność wynikającą ze zmienności otoczenia, w jakim funkcjonują.

Zasady wyznaczające ramy relacji mentoringowej kompatybilne ze współczesnym, podmiotowym ujęciem kariery zawodowej oraz rosnące zainteresowanie mentoringiem w praktyce zarządzania skłoniły autorkę do głębszej eksploracji niniejszego zagadnienia. W wyniku przeprowadzonego systematycznego przeglądu literatury wykazano, iż tematyka mentoringu stosunkowo rzadko poruszana jest w kontekście kariery menedżerskiej realizowanej przez kobiety. Zidentyfikowany niedostatek opracowań we wskazanym obszarze ujawnił tym samym potrzebę jego pełniejszego zbadania służącego efektywniejszemu zarządzaniu karierą menedżerską kobiet. Zidentyfikowana luka poznawcza umożliwiła wskazanie problemu badawczego i pytań badawczych. Ustalenia te doprowadziły do sformułowania celu głównego pracy, dotyczącego identyfikacji związku pomiędzy doświadczanym mentoringiem zawodowym i mentoringiem psychospołecznym a progresją kariery menedżerskiej kobiet, egzemplifikowaną satysfakcją z dokonywanych postępów w karierze. Doprecyzowaniem celu głównego były cele szczegółowe. Na podstawie opracowanego

modelu badawczego określono relacje pomiędzy analizowanymi zmiennymi. Następnie postawiono hipotezę główną oraz sześć hipotez szczegółowych. Pierwsze dwie hipotezy szczegółowe miały charakter teoretyczny, a ich weryfikacja odbyła się za pomocą przeprowadzonych studiów literatury. Postępowanie to pozwoliło dokonać pełniejszej eksploracji badanych zjawisk oraz uzasadnić, wybrane w procesie operacjonalizacji, wskaźniki komponentów modelu badawczego. Kolejne cztery hipotezy zweryfikowano w toku przeprowadzonych badań własnych, bazujących na danych pozyskanych metodą ilościową i jakościową. Zgromadzony w trakcie badania ankietowego materiał poddany został analizom statystycznym, w tym analizie korelacji Pearsona, analizie regresji liniowej prostej i wielorakiej oraz analizie moderacji i mediacji, przy wykorzystaniu pakietu IBM SPSS Statistics wersja 27. Natomiast udzielone przez respondentki odpowiedzi podczas indywidualnych wywiadów pogłębionych przeanalizowano i pogrupowano zgodnie z przyjętymi kodami analitycznymi.

Pierwsze cztery rozdziały pracy, stanowiły teoretyczną podbudowę podejmowanych zagadnień, a pozostałe dwa odnosiły się do przeprowadzonych badań własnych. Ustalenia i wnioski uzyskane na podstawie krytycznej analizy literatury, której jednym z etapów był systematyczny przegląd literatury oraz przeprowadzonych badań empirycznych można rozpatrywać w czterech płaszczyznach (poznawczej, metodycznej, empirycznej i użytecznej), adekwatnie do sposobu ujęcia celów szczegółowych dysertacji.

W ramach płaszczyzny poznawczej zebrano i zaprezentowano przegląd definicji pojęcia mentoringu i kariery zawodowej. Przedstawiono zaobserwowane rozbieżności terminologiczne oraz wymiary omawianych zagadnień. Na podstawie dogłębnej analizy dostępnych źródeł literaturowych ustalono zakres znaczeniowy pojęć stanowiących główne zmienne w opracowanym modelu badawczym. Mentoring zdefiniowano jako relację pomiędzy osobą o mniejszym doświadczeniu a osobą bardziej doświadczoną, udzielającą wsparcia zarówno w wymiarze zawodowym, jak i psychospołecznym. Podkreślono, że cechą tej relacji jest systematyczny kontakt pomiędzy zaangażowanymi stronami, którego celem jest identyfikacja i pomnażanie kapitału kompetencji. Ustalono, iż działania podejmowane przez mentora w ramach relacji mentoringowej mogą nosić znamiona mentoringu zawodowego lub psychospołecznego. Z kolei rodzaj doświadczanego mentoringu determinuje implikacje na poziomie organizacyjnym i indywidualnym.

Biorąc pod uwagę zaprezentowaną w literaturze ewolucję modeli karier i eksponowane atrybuty współcześnie realizowanej ścieżki zawodowej, progresję kariery menedżerskiej kobiet scharakteryzowano jako zdobywanie kolejnego poziomu zaawansowania poprzez osiągnięcie indywidualnych celów zawodowych wynikających z wyznawanych przez menedżerkę wartości. Przytoczone w rozdziale teoretycznym na podstawie analizy źródeł literaturowych argumenty pozwoliły potwierdzić, iż satysfakcja z realizowanej ścieżki zawodowej jest zasadną miarą oceny jej progresywnego charakteru, szczególnie wśród menedżerek, z uwagi na przyjmującą przez nie strategię kariery opartą na poczuciu samorealizacji i dążeniu do mistrzostwa⁷⁴⁴.

Na podstawie przeglądu literatury ustalono kierunek związku przyczynowo skutkowego pomiędzy doświadczanym mentoringiem a osiąganymi postępami i satysfakcją z kariery. Ponadto zaobserwowano oddziaływanie zewnętrznego czynnika w postaci zdominowania branży przez daną płęć oraz wewnętrznego określonego jako wgląd w karierę na zależność pomiędzy otrzymywanym wsparciem mentoringowym a progresją kariery menedżerskiej kobiet. Wskazano, iż środowisko zawodowe związane z dominującym udziałem jednej z płci może moderować badaną zależność. Drugi czynnik, jakim był wgląd w karierę może z kolei pełnić rolę pośredniczącą w zależności pomiędzy mentoringiem a progresją kariery.

Efektom niniejszej pracy w płaszczyźnie metodycznej jest opracowany przez autorkę model badawczy będący układem założeń, pojęć i łączących je zależności. Model badawczy przedstawiał zależność pomiędzy doświadczanym mentoringiem zawodowym i psychospołecznym a progresją kariery menedżerskiej kobiet, z uwzględnieniem wpływu zdominowania branży przez daną płęć (moderator) oraz wglądu w karierę (mediator). Model ten stanowił uproszczenie analizowanego wycinka rzeczywistości dotyczącej menedżerek odwzorowując tym samym możliwie zachodzące w nim zależności⁷⁴⁵.

Rezultatem pracy w zakresie metodycznym jest także skonstruowane, wielomodułowe narzędzie badawcze pozwalające dokonać ewaluacji otrzymywanego przez menedżerki wsparcia mentoringowego, dokonywanych przez nie postępów w karierze, a także poziomu samoświadomości w zakresie realizowanej kariery. Moduł kwestionariusza ankiety dotyczący mentoringu opierał się na wyróżnionych przez

⁷⁴⁴ J. Sturges, *What it Means to Succeed: Personal Conception of Career Success Held by Male and Female Managers at Different Ages*, "British Journal of Management", 10, 1999.

⁷⁴⁵ M. Szarucki, *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, w: Czekaj J., Lisiński M. (red.), *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, 265–284

K. Kram⁷⁴⁶ funkcjach mentoringu sklasyfikowanych w formie mentoringu zawodowego i psychospołecznego. Część kwestionariusza pozwalająca zbadać progresję kariery menedżerskiej kobiet zaczerpnięto z badań przeprowadzonych przez J. Greenhaua, S. Parasurmana i M. Wormleya⁷⁴⁷. Z kolei u podstaw modułu, który umożliwił sprawdzenie poziomu wglądu w karierę leży opracowana przez M. Londona⁷⁴⁸ teoria motywacji do kariery.

W zaplanowanym projekcie badawczym zastosowano triangulację metodologiczną. Badania ilościowe zostały zatem uzupełnione i poszerzone badaniami jakościowymi. Wyniki indywidualnych wywiadów pogłębionych stanowiły nie tylko potwierdzenie wniosków sformułowanych na podstawie badań ankietowych (triangulacja konwergentna⁷⁴⁹), ale także umożliwiły zaprezentowanie szerszego kontekstu analizowanego zjawiska, w tym wskazanie jego specyficznych i nowych atrybutów (konwergencja holistyczna⁷⁵⁰). Przeprowadzone badania jakościowe opierały się na opracowanym kwestionariuszu wywiadu zawierającym siedem pytań otwartych. Skonstruowane pytania dotyczyły oceny realizowanej przez badane menedżerki kariery zawodowej, otrzymywanego wsparcia mentoringowego, doświadczanych efektów współpracy z mentorem, a także roli świadomości własnego potencjału w osiągniętych postępach zawodowych.

Implikacje w płaszczyźnie empirycznej dotyczą oceny doświadczanego przez menedżerki mentoringu, realizowanych przez nie postępów w karierze, diagnozy zależności pomiędzy mentoringiem zawodowym, psychospołecznym a progresją kariery menedżerskiej kobiet oraz weryfikacji wpływu zmiennej moderującej i mediującej na badaną zależność.

W toku przeprowadzonych badań wykazano, że zakres doświadczanego przez menedżerki mentoringu jest na stosunkowo wysokim poziomie. Przy czym badane menedżerki otrzymują więcej wsparcia psychospołecznego niż wsparcia zawodowego. Najczęściej doświadczanym przez menedżerki działaniem mentora w ramach wsparcia

⁷⁴⁶ K.E. Kram, *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*, "Administrative Science Quarterly" 30(3), 1985.

⁷⁴⁷ J.H. Greenhaus, S. Parasuraman, W.M. Wormley, *Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes*, "Academy of Management Journal", 33(1), 1990.

⁷⁴⁸ M. London, *Toward a theory of career motivation*, "Academy of Management Review", 8, 1983, 620–630

⁷⁴⁹ K. Piórkowska, *Pluralizm metod badawczych (mixed methods research) – w kierunku explicite procesowego projektu badawczego*, „Prace naukowe uniwersytetu ekonomicznego we Wrocławiu”, 463, 2017

⁷⁵⁰ Tamże

psychospołecznego jest okazywany szacunek, wyrozumiałość oraz dzielenie się osobistym doświadczeniem. Z kolei w ramach mentoringu zawodowego menedżerkom najczęściej przydzielane są ambitne zadania oraz zadania umożliwiające współpracę i kontakt z innymi menedżerami. Menedżerki wysoko oceniają dokonane postępy w karierze, szczególnie w ramach osiągniętych ogólnych celów zawodowych, celów związanych z rozwojem umiejętności oraz sukcesem zawodowym.

Na podstawie przeprowadzonych analiz statystycznych można stwierdzić, iż mentoring zawodowy i psychospołeczny istotnie i pozytywnie wpływają na rozwój kariery menedżerskiej kobiet. Mentoring psychospołeczny pełni nieco większą rolę w rozwoju kariery menedżerskiej kobiet niż mentoring zawodowy. Bez względu na poziom zdominowania przez płęć branży, w jakiej pracuje menedżerka, progresja kariery w podobny sposób zdeterminowana jest otrzymanym wsparciem mentoringowym. Wyniki badań wykazały, iż zależność pomiędzy mentoringiem a rozwojem kariery wyjaśnia w pewnym zakresie samoświadomość menedżerki w zakresie realizowanej kariery. Otrzymywane wsparcie mentoringowe pozytywnie wpływa na wgląd w karierę, który determinuje osiągnięte postępy w karierze menedżerskiej kobiet.

W ramach płaszczyzny utylitarnej zaprezentowano rekomendacje dla organizacji i menedżerek pozwalające za pomocą mentoringu intensyfikować rozwój kariery zawodowej. W pierwszej kolejności zaproponowano wdrażanie programów mentoringowych, w których mentorami będą nie tylko kobiety, ale także mężczyźni. Podkreślono istotną rolę udzielanego przez mentora wsparcia psychospołecznego oraz kluczowe znaczenie doboru par mentoringowych względem wyznawanych wartości i światopoglądu. Wskazówką, która może podnieść skuteczność mentoringu jest zadbanie o rozwój świadomości menedżerki w zakresie kariery, zarówno poprzez rozmowy z mentorem, jak i testy diagnostyczne pozwalające identyfikować posiadane przez menedżerkę talenty.

Otrzymane rezultaty przeprowadzonych badań pozwoliły zwrócić uwagę na najistotniejsze działania mentora z perspektywy progresji kariery menedżerek, którymi są: wspieranie rozwoju kariery podopiecznej uwzględniające zainteresowania menedżerki oraz zachęcanie podopiecznej do awansu. Zaakcentowano równocześnie, iż działanie polegające na wyręczaniu lub udzielaniu pomocy menedżerce w zadaniach i obowiązkach zawodowych może negatywnie wpłynąć na osiągnięte przez nią postępy w karierze.

Reasumując, zrealizowany projekt badawczy, obejmujący analizę danych zarówno pierwotnych, jak i wtórnych, przyczynił się w pewnym zakresie do wypełnienia zidentyfikowanej luki poznawczej dotyczącej roli mentoringu zawodowego i psychospołecznego w rozwoju kariery menedżerskiej kobiet. Mimo, iż przeprowadzone badania i uzyskane na ich podstawie wyniki umożliwiły realizację postawionych celów i weryfikację wszystkich hipotez badawczych, to jednak posiadają one pewne ograniczenia.

W pierwszej kolejności należy wspomnieć o wielkości grupy badawczej. Pomimo, iż autorka dołożyła wszelkich starań, aby dotrzeć do jak największej liczby menedżerek, warto byłoby przeprowadzić badania ankietowe na jeszcze większej próbie. Z uwagi na brak możliwości precyzyjnego określenia wielkości populacji (polskich menedżerek, które doświadczyły mentoringu zawodowego i psychospołecznego), brak jest wystarczających przesłanek, aby wyniki analiz, a co za tym idzie sformułowane na ich podstawie rekomendacje, można traktować jako uniwersalne wskazówki w obszarze rozwoju karier menedżerskich kobiet.

Istotną wartość w zakresie analizy badanego zjawiska wnoszą wypowiedzi menedżerek, uzyskane podczas indywidualnych wywiadów pogłębionych, dotyczące udzielanego przez mentorów wsparcia i doświadczanych w ich wyniku efektów w karierze. Pożądane byłoby zwiększenie liczebności również tej próby badawczej. Proces kodowania mógłby wówczas obejmować nie tylko rodzaj wsparcia i doświadczanych efektów mentoringu, ale także poszczególne działania mentora i implikacje relacji, co pozwoliłoby przeprowadzić ilościową analizę danych skategoryzowanych w poszczególnych kodach analitycznych. Większa grupa badawcza umożliwiłaby także zastosowanie metod eksploracji materiału tekstowego, której przykładem jest Text Mining⁷⁵¹.

Pewną niedoskonałością charakteryzuje się także zaprezentowana respondentkom w kwestionariuszu ankiety klasyfikacja rodzajów działalności, która posłużyła do wyodrębnienia branż zmaskulinizowanych, sfeminizowanych i neutralnych ze względu na płeć. Rodzaje działalności wynikające z przyjętych przez Główny Urząd Statystyczny punktów PKD nie zawsze były dla respondentek zrozumiałe. W kolejnych badaniach warto byłoby precyzyjniej określić branże, uwzględniając nowe obszary działalności, związane z postępującym rozwojem technologicznym.

⁷⁵¹ A. Glinka-Neweś, I. Escher, *Analiza treści w badaniach zjawisk społecznych w organizacji. Zastosowanie programu iramuteq*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 6(3), 2018.

Pomimo potwierdzonej zasadności wykorzystania satysfakcji z kariery jako miary progresji kariery menedżerskiej kobiet, pewnym ograniczeniem badań może być jednostronna ocena rozwoju kariery menedżerek. Z uwagi na wielowymiarowość pojęcia kariery istotne byłoby udoskonalenie i poszerzenie kwestionariusza oceny progresji kariery menedżerskiej uwzględniając szerszy kontekst ewaluacji i dodatkowe miary oceny. Ewaluację postępów w karierze można uzupełnić o relatywną ocenę kariery wynikającą z porównania osiągnięć z zewnętrznym standardem w postaci grupy referencyjnej⁷⁵². Przykładem dodatkowego wskaźnika rozwoju kariery jest także uwzględnienie mierzalnych efektów kariery, np. średniego wzrostu wynagrodzenia w ciągu pięciu, ostatnich lat kariery zawodowej.

Warto podkreślić, iż wskazane ograniczenia stanowią możliwą do zagospodarowania przestrzeń badawczą. Ponadto wieloaspektowość poruszanych zagadnień oraz mnogość czynników determinujących doświadczane wsparcie mentoringowe i osiągnięte przez menedżerki postępy w karierze skłaniają do dalszej eksploracji badanego w pracy zjawiska. Podczas realizacji projektu badawczego zidentyfikowano możliwe kierunki przyszłych badań, które mogą okazać się interesujące i wartościowe z perspektywy dalszego wkładu w teorię i praktykę zarządzania.

Pierwszym proponowanym kierunkiem jest przeprowadzenie badań podłużnych (longitudinalnych)⁷⁵³ pozwalających uwydatnić związek przyczynowo-skutkowy oraz dokonać pełniejszego ujęcia procesu rozwojowego menedżerek w zakresie realizowanej kariery. Badanie podłużne polegałoby na zbadaniu menedżerek pod kątem satysfakcji z osiągniętych postępów w różnych momentach czasu, w tym przed rozpoczęciem relacji mentoringowej, po roku oraz po pięciu latach.

Istotną wartością mogłoby być także przeprowadzenie badań międzynarodowych, które pozwoliłyby uwzględnić uwarunkowania społeczno-kulturowe oraz kontekst gospodarczy kraju, w którym menedżerka realizuje karierę zawodową. Porównanie znaczenia i wpływu mentoringu na karierę menedżerską kobiet pomiędzy państwami być może umożliwiłoby identyfikację czynników moderujących oraz wyjaśniających badaną zależność.

⁷⁵² P.A. Heslin, *Conceptualizing and evaluating career success*, "Journal of Vocational Behavior" 26, 2005, 113–136.

⁷⁵³ E. Stańczyk-Hugiet, *Badania longitudinalne w zarządzaniu, czyli jak dostrzec prawidłowości w dynamice*, „Organizacja i Kierowanie, 2(162), 2014.

Interesującym kierunkiem przyszłych badań byłaby także analiza porównująca rolę pokrewnych do mentoringu metod rozwoju, takich jak coaching czy tutoring, w progresji kariery menedżerskiej kobiet. Ważkim według autorki byłoby także zbadanie moderującej roli zmiennych osobowościowych, takich jak: typ osobowości menedżerki, poczucie własnej wartości oraz perspektywa temporalna, która wywodzi się z opracowanej przez P. Zimbardo teorii czasu⁷⁵⁴. Postawa menedżerki, jej cechy usposobienia i funkcjonowania w przestrzeni zawodowej mogą okazać się istotnymi determinantami efektywności mentoringu i płynących z niego korzyści.

W świetle przeprowadzonych badań, mentoring jawi się jako skuteczna metoda rozwoju kariery menedżerskiej kobiet. Obszar ten jednak nadal stanowi otwartą przestrzeń do dalszej eksploracji. Rosnące zainteresowanie mentoringiem w praktyce biznesowej, stosunkowo niewielka liczba opracowań naukowych w zakresie znaczenia mentoringu zawodowego i psychospołecznego w osiągniętych przez menedżerki postępach w karierze oraz wielowymiarowość pojęcia kariery zawodowej, skłania do poszerzenia zakresu analiz i obierania nowych kierunków badań.

⁷⁵⁴ P. G. Zimbardo, J.N. Boyd, *Putting time in perspective: A valid, reliable individual-differences metric*, "Journal of Personality and Social Psychology", 77(6), 1999, 1271–1288.

Bibliografia

1. Abalkhail J.M., Allan B., *Women's career advancement: Mentoring and networking in Saudi Arabia and the UK*, "Human Resource Development International", 18(2), 2015, 1-16.
2. Abalkhail J.M., *Women's Career Development in an Arab Middle Eastern Context*, "Human Resource Development International", 22 (2), 2019, 177–199.
3. Aczel A.D., Sounderpandian J., *Statystyka w Zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2018.
4. Adamska-Chudzińska M., *Link between Work-Related Prosocial Orientation and Professional Capability of Employees: A Preliminary Exploratory Investigation*, "Entrepreneurial Business and Economics Review", 3(1), 2015, 107-118.
5. Adekola B., *Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction. A case study of Nigerian Bank Employees*, "Australian Journal of Business and Management Research", 2, 2011, 108.
6. Adler P.S., Kwon S.W., *Social Capital: Prospects for a New Concept*, "The Academy of Management Review", 27, 2002, 17-40.
7. Akkermans J., Tims M., *Crafting your Career: How Career Competencies Relate to Career Success via Job Crafting*, "Applied Psychology", 2017, 66 (1),168–195.
8. Allen T.D., Eby L.T., Poteet M.L., Lentz E., Lima L., *Career Benefits Associated With Mentoring for Proteges: A Meta-Analysis*, "Journal of Applied Psychology", 89(1), 2004, 127–136.
9. Allen T.D., Lentz E., Day R., *Career Success Outcomes Associated With Mentoring Others: A Comparison of Mentors and Nonmentors*, "Journal of Career Development", 32(3), 2006, 272–285.
10. Allen T.D., *Mentoring relationships from the perspective of the mentor*, w: Ragins B.R., Kram K.E., *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*, Sage, Thousand Oaks, CA, 2007, 123-147.
11. Allen T.D., O'Brien K., *Formal mentoring programs and organizational attraction*, "Human Resource Development Quarterly", 17, 2006, 43-58.
12. Allen T.D., Poteet M.L., *Developing effective mentoring relationships: Strategies from the mentor's viewpoint*, "The Career Development Quarterly", 48, 1999, 59-73.
13. Allen T.D., Poteet M.L., Russell J.A.E., Dobbins G.H., *A field study of factors related to supervisors' willingness to mentor others*, "Journal of Vocational Behavior", 50, 1997, 1–22;
14. Allen T.D., Poteet M.P., *Enhancing our knowledge of mentoring with a person-centric approach*, "Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice", 4, 2011, 126 –130.
15. Allen T.D., Prewett K.E., *Formal mentoring programs and organizational attraction*, "Human Resources Development Quarterly", 17, 2006, 43-58.

16. Alqahtani T.H., *Barriers to women's leadership*, "Granite Journal", 3(2), 2019, 34-41.
17. Altan P., *Impact of Culture on Career*, "Togu Career Research Journal", 2(1), 2021, 1-7.
18. Alvesson M., Kärreman D., *Qualitative research and theory development. Mystery as method*, SAGE, London, 2011.
19. Anderson N., Potočník K., Zhou J., *Innovation and creativity in organizations: a state-of-the science review, prospective commentary, and guiding framework*, "Journal of Management", 40(5), 2014, 1297-1333.
20. Ang J., *Argumenty za sponsoringiem*, „Kobieta i Biznes, 1-4, 2018, 11-18.
21. Antal A.B., *Odysseus' legacy to management development: mentoring*, "European Management Journal", 11(4), 1993, 448-454.
22. Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Gdynia, Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej, 2002.
23. Apanowicz J., *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*, Warszawa, Difin, 2005.
24. Appelbaum S.H., Ritchie S., Shapiro B.T., *Mentoring revisited: An organizational behaviour construct*, "Journal of Management Development", 13(4), 1994, 62-72.
25. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Warszawa, 2011.
26. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2000.
27. Arnold J.M., Masterson A., *Self-concept certainty, career exploration, and readiness for career decision-making amongst undergraduate students*, "British Journal of Guidance and Counselling", 15, 1987, 92-96.
28. Arnold V., Davidson M.J., *Adopt a mentor – the new way ahead for women managers?*, "Women in Management Review", 1990.
29. Arora R., Rangnekar S., *Workplace mentoring and career resilience: An empirical test*, "The Psychologist-Manager Journal", 17(3), 2014, 205-220.
30. Arthur J.B., *Effects on Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover*, "Academy of Management Journal", 37, 1994.
31. Arthur M.B., Hall D.T., Lawrence B.S., *Generating New directions in career theory: the case for a trans disciplinary approach*, w: Arthur M.B., Hall D.T., Lawrence B.S., *Handbook of career theory*, Cambridge, 2004.
32. Arthur M.B., Hall D.T., Lawrence B.S., *Handbook of career theory*, Cambridge University Press, New York, 1989.
33. Arthur M.B., Inkson K., Pringle J.K., *The New Careers: Individual Action and Economic*. SAGE Publications Ltd, 1999.
34. Arthur M.B., Khapova S.N., Wilderom C.P.M., *Career success in a boundaryless*

- career world*, "Journal of Organizational Behavior", 26(2), 2005.
35. Arthur M.B., Rousseau D.M., *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press, Oxford, 1996.
 36. Arthur M.B., Rousseau D.M., *Introduction: the boundaryless career as a new employment principle*, w: Arthur M.B., Rousseau D.M., *The Boundaryless Career*, Oxford University Press, New York, 1996.
 37. Aryee S., Chay Y.W., Chew J., *An Investigation of the Predictors and Outcomes of Career Commitment in Three Career Stages*, "Journal of Vocational Behavior", 44(1), 1994, 1–16.
 38. Aryee S., Wyatt T., Stone R., *Early career outcomes of graduate employees: The effect of mentoring and ingratiation*, "Journal of Management Studies", 33, 1996, 95–119.
 39. Babbie E., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2003.
 40. Badea M., *Cultural Influences In Human Resources Management*, "Review of General Management", 17(1), 2013.
 41. Bajcar B., Borkowska A., Czerw A., Gąsiorowska A., Nosal C.S., *Psychologia preferencji i zainteresowań zawodowych*, Ministerstwo pracy i polityki społecznej, Warszawa, 2006, 68-80.
 42. Baker V.L., Lattuca L.R., *Development Networks and Learning: Towards an Interdisciplinary Perspective on Identity Development during Doctorial Study*, "Studies in Higher Education", 35, 2010, 807-827.
 43. Bakiera L., *Mentoring rozwojowy jako przykład komplementarności międzypokoleniowej*, „E-mentor”, 5(67), 2016, 4-13.
 44. Ball A.L., *Mentors and protégés, Portraits of success*, "Working Woman", 1989, 134-42.
 45. Bańka A., *Jak wykorzystywać teorie naukowe we współczesnym doradztwie karier – aktualizacja teorii osobowości, rozwoju człowieka i karier z perspektywy integracji transkulturowej*, w: Materiały z konferencji zorganizowanej przez Ogólnopolskie Forum Poradnictwa Zawodowego. Poradnictwo zawodowe w przededniu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej, Warszawa 2004.
 46. Bańka A., *Prokreatywność a tryby samoregulacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.
 47. Bańka A., *Psychologiczne doradztwo karier*, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań, 2016.
 48. Bańka A., *Zawodoznawstwo. Doradztwo zawodowe. Pośrednictwo pracy. Psychologiczne metody i strategie pomocy bezrobotnym*, Wydawnictwo PRINT-B, Poznań, 1995.
 49. Baran M., *Mutual mentoring as a tool for managing employees of different generations in the enterprise*, "Journal of Positive Management", 5(2), 2014, 20-29.

50. Baran M., *Uwarunkowania skuteczności Mentoringu W Polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2018.
51. Baran M., Zarzycki R., *Key effects of mentoring processes — multi-tool comparative analysis of the career paths of mentored employees with non-mentored employees*, “Journal of Business Research”, 124, 2021, 1–11.
52. Baron R.M., Kenny D.A., *The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations*, “Journal of Personality and Social Psychology”, 51, 1986, 1173-1182.
53. Bartkowiak G., *Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 1998.
54. Barton L., *Crisis in organizations II*, college division’s south-western, Cincinnati (2nd Edition), 2001.
55. Baruch Y., Bozionelos N., *Career issues*, w: Zedeck S., *APA Handbook of industrial and organizational psychology, 2. Selecting and developing members for the organization*, American Psychological Association, 2011.
56. Baruch Y., *Career Development in Organisations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary Viewpoints*, “Human Resources Management Review”, 16, 2006
57. Baruch Y., *Transforming careers: from linear to multidirectional career paths Organizational and individual perspectives*, “Career Development International”, 9(1), 2003.
58. Baskiewicz N., *Kobiety w zarządzaniu organizacjami*, „Społeczno-ekonomiczne problemy rynku pracy”, 161, 2013, 27-35.
59. Baù M., Sieger P., Eddleston K.A., Chirico F., *Fail but try again? The effects of age, gender, and multiple-owner experience on failed entrepreneurs’ reentry*, “Entrepreneurship: Theory & Practice”, 41(6), 2017, 909-941.
60. Baugh S.G., Sullivan S.E., *Mentoring and career development*, “Career Development International”, 10(6-7), 2005, 425-428.
61. Bauman Z., *Kariera. Cztery szkice socjologiczne*, „Wydawnictwo Iskry”, Warszawa, 1965.
62. Beauchamp M., Krysztofiak-Szopa J., Skala A., *Polskie startupy. Raport 2018*, Fundacja Startup Poland, Warszawa, 2018.
63. Bedyńska S., Brzezicka A., *Statystyczny drogowskaz Praktyczny poradnik analizy danych w naukach społecznych na przykładach z psychologii*, Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej „Academica”, Warszawa, 2007.
64. Bedyńska S., Cypriańska M., *Statystyczny drogowskaz część 3 Praktyczny przewodnik wykorzystania modeli regresji oraz równań strukturalnych*, Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej „Academica”, 2013.
65. Bennewicz M., *Coaching i mentoring w praktyce*, G+J Gruner + Jahr Polska Sp. Z o.o. & Co. Spółka Komandytowa, Warszawa, 2011.

66. Bennewicz M., Prelewicz A., *Mentoring. Złote zasady*, Wydawnictwo onepres, 2020.
67. Białas S., Litwin J., Kierunki badań nad satysfakcją, „Organizacja i Zarządzanie”, 3, 2013, 161-172.
68. Bilewicz M., *Co się kryje w nieistotnych efektach statystycznych? Możliwości zastosowania analizy supresji w psychologii społecznej*, „Psychologia Społeczna”, 5(14), 2010, 191-198.
69. Billett S., *Workplace mentors: demands and benefits*, “Journal of Workplace Learning”, 15(3), 2003, 105-113;
70. Blake-Beard S.D., *Taking a hard look at formal mentoring programs: A consideration of potential challenges facing women*, “Journal of Management Development”, 20(4), 2001, 331–345.
71. Blake-Beard S.D., *The Costs of Living as an Outsider Within: An Analysis of the Mentoring Relationships and Career Success of Black and White Women in the Corporate Sector*, “Journal of Career Development”, 26(1), 1990, 21–36.
72. Blickle G, Witzki A., Schneider P.B., *Self-initiated mentoring and career success: A predictive field study*, “Journal of Vocational Behavior”, 74(1), 2009, 94-101.
73. Blustein D.L., *The role of work in psychological health and well-being: A conceptual, historical, and public policy perspective*, “American Psychologist”, 63, 2008, 228 – 240.
74. Bohdziewicz P., *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2008.
75. Bohdziewicz P., *Współczesne kariery zawodowe: od modelu biurokratycznego do przedsiębiorczego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 3-4, 2010, 39-56.
76. Bourdeau J., Grandbastien M., Modeling Tutoring Knowledge, w: Nkambou R., Mizoguchi R., Bourdeau J., *Advances in Intelligent Tutoring Systems, Studies in Computational Intelligence*, 308, Springer, 2010, 123-143.
77. Bozionelos N., Bozionelos G., Kostopoulos K., Polychroniou P., *How providing mentoring relates to career success and organizational commitment: A study in the general managerial population*, “The Career Development International”, 16(5), 2011, 446–468.
78. Bozionelos N., G. Bozionelos, K. Kostopoulos, P. Polychroniou, *How providing mentoring relates to career success and organizational commitment: A study in the general managerial population*, “Career Development International”, 16(5), 2011, 446–468;
79. Bozionelos N., Kostopoulos K., Van der Heijden B.I., Rousseau D.M., Bozionelos G., Hoyland T., Miao R., Marzec I., Jędrzejowicz P., Epitropaki O., Mikkelsen A., Scholarios D., van der Heijde C.M., *Employability and Job Performance as Links in the Relationship Between Mentoring Receipt and Career Success*, “Group & Organization Management”, 41, 2016, 135 – 171.

80. Bozionelos N., *Mentoring and expressive network resources: their relationship with career success and emotional exhaustion among Hellenes employees involved in emotion work*, "The International Journal of Human Resource Management", 17, 2006, 362 - 378.
81. Bozionelos N., *Mentoring provided: relation to mentor's career success, personality, and mentoring received*, "Journal of Vocational Behavior", 64, 2004, 24-46.
82. Bozionelos N., Wang L., *The relationship of mentoring and network resources with career success in the Chinese organizational environment*, "The International Journal of Human Resource Management", 17(9), 2006, 1531–1546.
83. Brass D.J., *A social network perspective on human resources management*, "Research in Personnel and Human Resources Management", 13, 1995, 39-79.
84. Briscoe J.P., Hall D.T., Demuth R.L.F., *Protean and boundaryless careers: an empirical exploration*, "Journal of Vocational Behavior", 69(1), 2006, 30-47.
85. Broadbridge A., *Dominated by women: managed by men? The career development process of retail managers*, "International Journal of Retail & Distribution Management", 35(12), 2007, 956-974
86. Brzeziński J., *Metodologia badań psychologicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1997.
87. Budrowska B., *bariery i ograniczenia karier kobiet - wyniki badań nad zjawiskiem „szklanego sufitu”*, w: Raport Banku Światowego 292005, Płeć a możliwości ekonomiczne w Polsce: czy kobiety straciły na transformacji, Biuro Banku Światowego w Polsce, Warszawa, 2004, 70-93.
88. Budzewski M., *W poszukiwaniu talentów*, „Personel Plus”, 1, 2016, 38-41.
89. Burke R.J., Burgess Z., Fallon B., *Benefits of mentoring to Australian early career women managers and professionals*, "Equal Opportunities International", 25(1), 2006, 71-79.
90. Burke R.J., *Mentors in Organizations*, "Group & Organization Studies", 9(3), 1984, 353-372.
91. Burke R.J., Z. Burgess, B.J. Fallon, *Benefits of mentoring to Australian early career women managers and professionals*, "Equality, Diversity and Inclusion", 25, 2006, 71-79.
92. Burnewicz J., *Filozofia i metodologia nauk ekonomicznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2021.
93. Burt R.S., *The gender of social capital*, "Rationality and Society", 10, 1998, 5–46.
94. Cabrera E.F., *Protean organizations: reshaping work and careers to retain female talent*, "Career Development International", 14(2), 2009, 186-20.
95. Calculation for the Sobel Test, An interactive calculation tool for mediation tests. Interactive Mediation Tests, pobrane 8.03.2023 z: quantpsy.org
96. Cannings K., Montmarquette C., *Managerial Momentum: A Simultaneous Model of*

- the Career Progress of Male and Female Managers*, "Industrial and Labour Relations Review", 44(2), 1991.
97. Card D., Mas A., Moretti E., Saez E., *Inequality at work: The effect of peer salaries on job satisfaction*, "The American Economic Review", 102 (6), 2012, 2981–3003.
 98. Carlson D.S., Kacmar M.K., Wayne J.H., Grzywacz J.G., *Measuring the positive side of the work-family interface: development and validation of a work-family enrichment scale*, "Journal of Vocational Behavior", 68(1), 2006, 131-164.
 99. Carvin B.N., *The hows and whys of group mentoring*, "Industrial and Commercial Training", 43(1), 2011, 49-52.
 100. Casciaro T., Lobo M.S., *Affective microfoundations of instrumental ties in organizations*, "Harvard Business Review", 83, 2005, 93-100
 101. CBOS, *Zadowolenie z pracy i mobilność zawodowa. Komunikat z badań*, BS/156/209, Warszawa 2009, 1-12.
 102. CBOS, *Zadowolenie z życia. Komunikat z badań*, 2, Warszawa 2020, 1-10
 103. Chao G.T., *Invited reaction: Challenging research in mentoring*, "Human Resource Development Quarterly", 9(4), 1998, 333-338.
 104. Chao G.T., Walz P.M., Gardner P.D., *Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts*, "Personnel Psychology", 45(3), 1992, 619–636.
 105. Chattopadhyay S., Choudhury P., *Sink or Swim: The Role of Workplace Context in Shaping Career Advancement and Human-Capital Development*, "Organization Science", 28(2), 2017.
 106. Chen Y., *Effect of reverse mentoring on traditional mentoring functions*, "Leadership and Management in Engineering", 13(3), 2013, 199-208.
 107. Chiaburu D.S., Baker V.L., Pitariu A.H., *Beyond being proactive: what (else) matters for career self-management behaviors*, "Career Development International", 11(7), 2006, 619-632.
 108. Cho Y., J. Park, S.J. Han, Y. Ho, *"A woman CEO? You'd better think twice!": Exploring career challenges of women CEOs at multinational corporations in South Korea*, "The Career Development International", 24(1), 2019, 91–108.
 109. Chojnacki W., Balasiewicz A., *Człowiek w nowoczesnej organizacji. Wybrane problemy doradztwa zawodowego i personalnego*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006;
 110. Chourasiya A., P.D. Agrawal, *A Comparative Analysis of Age Based Career Stage Models Needs and Characteristics at Various Career Stages*, "International Journal of Research and Analytical Reviews", 6(2), 2019;
 111. Cîmpan B.I., *European Career Development a Challenge for European Human Resource Management*, *Procedia Economics and Finance 6*, International Economic Conference of Sibiu 2013 Post Crisis Economy: Challenges and Opportunities, 2013, 224 – 231.

112. Clutterbuck D., *Everyone Needs a Mentor; ed. II*, Institute of Personnel and Development, Londyn, 1991.
113. Clutterbuck D., *Każdy potrzebuje mentora. Jak kierować talentami*, wydawnictwo Petit, Warszawa, 2002.
114. Clutterbuck D., Lane G., *The situational mentor*, Gower, London, 2005.
115. Clutterbuck D., *Learning Alliances*, Institute of Personnel and Development, Londyn, 1998.
116. Colarelli S.M., Bishop R.C., *Career commitment: Functions, correlates and management*, "Group and Organizational Studies", 15, 1990, 158–176.
117. Connor M.P., Pokora J.B., *Coaching and Mentoring at Work. Developing Effective Practice*, Open University Press, 2007.
118. Cotton R., Shen Y., Livne-Tarandach R., *On becoming extraordinary: The content and structure of the developmental networks of Major League Baseball Hall of Famers*, "Academy of Management Journal", 54(1), 2011, 15–46.
119. Counsell D., *Graduate careers in the UK: an examination of undergraduates' perceptions*, "Career Development International", 1(7), 1996, 34–41.
120. Courtright S.H., Colbert A.E., Choi D., *Fired up or burned out? How developmental challenge differentially impacts leader behavior*, "Journal of Applied Psychology", 99(4), 2014.
121. Cox T.H., Nkomo S.M., *A race and gender-group analysis of the early career experience of MBAs*, "Work and Occupations", 18, 1991, 431–446.
122. Csikszentmihalyi M., *Przeptyw. Psychologia optymalnego doświadczenia*, ABEDIK S.A., Poznań 2005.
123. Clutterbuck D., *Establishing and Maintaining Mentoring Relationships: An Overview of Mentor and Mentee Competencies*, "Journal of Human Resource Management", 3, 2005, 2-9.
124. Cybal-Michalska A., *Młodzież akademicka a kariera zawodowa*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków, 2013.
125. Cybal-Michalska A., *Rozwój kariery jako proces inwestowania w kapitał kariery*, „Studia Edukacyjne”, 22, 2012, 201-211.
126. Cybal-Michalska A., *Świat, w którym „kariera robi karierę” – o satysfakcji z kariery i poczuciu zawodowego sukcesu*, „Studia Edukacyjne”, 26, Adam Mickiewicz University Press, Poznań, 2013, 19-38.
127. Czakon W. *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2015.
128. Czakon W., Klimas P., Kawa A., *Krótkowzrocność strategiczna – metodyczne aspekty systematycznego przeglądu literatury*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 7(2), 2019, 27-37.

129. Czakon W., *Krótkowzroczność strategiczna menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 2020.
130. Czarnecki K., *Profesjologia – nauka o zawodowym rozwoju człowieka*, w: Czarnecki K.M., Pietrulewicz B., *Leksykon Profesjologiczny*, Oficyna Wydawnicza HUMANITAS, Sosnowiec, 2010, 21.
131. Czarnecki K., *Rozwój zawodowy człowieka*, IWZZ, Warszawa 1985.
132. D'Abate C.P., Eddy E.R., Tannenbaum S.I., *What's in a Name? A Literature-Based Approach to Understanding Mentoring, Coaching, and Other Constructs That Describe Developmental Interactions*, "Human Resource Development Review", 2(4), 2003.
133. Dashper K., *Challenging the gendered rhetoric of success? The limitations of women-only mentoring for tackling gender inequality in the workplace*, "Gender, Work and Organization", 26, 2019, 541-557.
134. Day R., Allen T., *The Relationship between Career Motivation and Self-Efficacy with Protégé Career Success*, "Journal of Vocational Behavior", 64(1), 2004.
135. De Janasz S.C., Sullivan S., *Multiple Mentoring in Academe: Developing the Professorial Network*, "Journal of Vocational Behavior", 64(2), 2004, 263-283.
136. De Janasz S.C., Sullivan S.E., Whiting V., *Mentor networks and career success: Lessons for turbulent Times*, "Academy of Management Executive", 17(4), 2003.
137. De Vos A., Soens N., *Protean attitude and career success: The mediating role of self-management*, "Journal of Vocational Behavior", 73(3), 2008, 449–456.
138. De Vries J., Webb C., Eveline J., *Mentoring for gender equality and organisational change*, "Employee Relations", 28(6), 2006, 573-87.
139. De Vries J.A., *More Than the Sum of Its Parts: 10 Years of the Leadership Development for Women Programme at UWA*, Organisation and Staff Development Services, University of Western Australia, Perth, 2005.
140. Deci E.L., Ryan R.M., *Self - Determination Theory and the facilitation of Intrinsic Motivation, social Development, and well-being*, „American Psychologist”, 55, 2000, 68-78.
141. DeFillippi R.J., Arthur M.B., *Boundaryless contexts and careers: a competency-based perspective*, w: Arthur M.B., Rousseau D.M., *The boundaryless career*, Oxford University Press, New York, 1996, 116-132.
142. Diener E., Emmons R.A., Larsen R.J., Griffin S., *The Satisfaction With Life Scale*, "Journal of Personality Assessment", 49(1), 1985, 71–75.
143. DiRenzo M., Greenhaus J.H., Weer C., *Relationship between protean career orientation and work-life balance: a resource perspective*, "Journal of Organizational Behavior", 36(4), 2015, 538-560.
144. Dobrow S.R., Chandler D.E., Murphy W.M., Kram K.E., *A review of developmental networks: Incorporating a mutuality perspective*, "Journal of Management", 38(1), 2012, 210–242.

145. Doroszewski W., *Słownik Języka Polskiego*, „Polska Akademia Nauk”, t. III, Warszawa 1961.
146. Dougherty T.W., Dreher G.F., Arunachalam V., Wilbanks J.E., *Mentor status, occupational context, and protégé career outcomes: Differential returns for males and females*, “Journal of Vocational Behavior”, 83(3), 2013, 514–527.
147. Douglas C.A., *Formal Mentoring Programs in Organisations, An Annotated Bibliography*, Center for Creative Leadership, Greensboro, 1997.
148. Douglas C.A., McCauley C.D., *Formal developmental relationships: A survey of organizational practices*, “Human Resource Development Quarterly”, 10(3), 1999, 203-220.
149. Douglas C.A., Schoorman F.D., *The impact of career and psychosocial mentoring by supervisors and peers*, Paper presented at annual Academy of Management Convention, Anaheim, CA., 1988.
150. Downey M., *Effective Coaching*, Orion Business Books, London, 1999.
151. Dreher G.F., Ash R.A., *A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions*, “Journal of Applied Psychology”, 75(5), 1990, 539–546.
152. Dreher G.F., Cox T.H., *Race, gender, and opportunity: A study of compensation attainment and the establishment of mentoring relationships*, “Journal of Applied Psychology”, 81(3), 1996, 297–308.
153. Dries N., Verbruggen M., *Fresh perspectives on the ‘new’ career: Introduction to the special section*, “Journal of Vocational Behavior”, 81, 2012, 269–270.
154. Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Wydawnictwo Akademi Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 1994.
155. Duda W., *Wartości i aspiracje jako predykatory rozwoju zawodowego człowieka*, „Pedagogika. Studia i Rozprawy”, 28, 2019.
156. Dulebohn J., Werling S., *Compensation research past, present, and future*, “Human Resource Management Review”, 17, 2007, 191–207.
157. Durbin S., *Creating knowledge through networks: a gender perspective*, “Gender, Work and Organization”, 18(1), 2011, 90-112.
158. Durbin S., Lopes A., Warren S., *Challenging male dominance through the substantive representation of women: the case of an online women’s mentoring platform*, “New Technology, Work and Employment” 35(2), 2020.
159. Dworkin T.M., Maurer V., Schipani C.A., *Career mentoring for women: New horizons/Expanded methods*, “Business Horizons, Elsevier”, 55(4), 2012, 363-372.
160. Dymarczyk W., *Temporalne i przestrzenne dylematy karier menedżerów i przedsiębiorców. Rekonstrukcja praktyk neutralizacyjnych*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, 16(1), 2020, 144–16.
161. Dziadek K., *Intermentoring jako metoda zarządzania różnorodnością międzypokoleniową*,

- w: Lisiński M., Dzieńdziora J., Wróbel M., Wyzwania dla współczesnego zarządzania i jakości z perspektywy młodych naukowców, Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, Dąbrowa Górnicza, 2020, 93-108.
162. Dzieńdziora J., Dacko-Pikiewicz Z., Smolarek M., *Rozwój kariery zawodowej kobiet województwa śląskiego*, "Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie", 4, 2017, 229-243.
 163. Eagly A.H., Johannesen-Schmidt M.C., van Engen M.L., *Transformational, Transactional and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men*. "Psychological Bulletin, American Psychological Association", 129(4), 2003, 569-591.
 164. Eagly A.H., Johnson B.T., *Gender and leadership style: A meta-analysis*, "Psychological Bulletin", 108(2), 1990, 233–256.
 165. Eby L., Allen T.D., Hoffman B.J., Baranik L.E., Sauer J.B., Baldwin S., Morrison M.A., Kinkade K.M., Maher C.P., Curtis S., Evans S.C., *An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring*, "Psychological Bulletin", 139(2), 2013, 441-476
 166. Eby L.T., Butts M.M., Durley J., Ragins B.R., *Are bad experiences stronger than good ones in mentoring relationships? Evidence from the protégé and mentor perspective*, "Journal of Vocational Behavior", 77(1), 2010, 81-92.
 167. Eby L.T., Durley J.R., Evans S.C., Ragins B.R., *The relationship between short-term mentoring benefits and long-term mentor outcomes*, "Journal of Vocational Behavior", 69(3), 2006, 424–444.
 168. Eby L.T., McManus S.E., Simon S.A., Russell J.E.A., *The protege's perspective regarding negative mentoring experiences: The development of a taxonomy*, "Journal of Vocational Behavior", 57(1), 2000, 1–21.
 169. Eby L.T., McManus S.E., *The protégé's role in negative mentoring experiences*, "Journal of Vocational Behavior", 65(2), 2004, 255–275.
 170. Eby T., Lockwood A., *Proteges' and mentors' reactions to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation*, „Journal of Vocational Behavior”, 67, 2005, 441–458.
 171. Eby, L. T., *Understanding problems in mentoring: A review and proposed investment model*, w: Ragins B.R., Kram K.M., Handbook of mentoring, Thousand Oaks, CA: Sage, 2007, 323-344.
 172. Eddleston A.K., Baldrige D.C., Veiga J.F., *Toward modeling the predictors of managerial career success: does gender matter?*, "Journal of Managerial Psychology", 2004, 360-385.
 173. Eissner S., Gannon J., *Experiences of mentoring in the UK hospitality sector*, "Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism", 17(3), 2018, 296-313.
 174. Elacqua T.C., Beehr T.A., Hansen C.P., Webster J., *Manager's beliefs about the glass ceiling: interpersonal and organizational factors*, "Psychology of Women Quarterly",

- 33, 2009, 285–294.
175. Elkin J., *A review of mentoring relationships: formation, function, benefits and dysfunction*, “Otago Management Graduate Review, 4, 2006, 11–23.
 176. Ely R., Stone P., Anmerman C., *Rethink what you know about high achieving women*, “Harvard Business Review”, 92, 2014.
 177. Ely R.J., Meyerson D.E., *Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change*, “Research in organizational behavior”, 22, 2000, 103- 151.
 178. Emmerik H.V., Baugh S.G., Euwema M.C., *Who wants to be a mentor? An examination of attitudinal, instrumental, and social motivational components*, “Career Development International”, 10, 2005, 310-324.
 179. Ensher E.A., Heun C., Blanchard A., *Online mentoring and computer-mediated communication: New directions in research*, “Journal of Vocational Behavior”, 63(2), 2003, 264–288.
 180. Erdogan B., Bauer T.N., *Enhancing career benefits of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations*, “Personnel Psychology”, 58(4), 2005, 859–891
 181. Fagenson E.A., *The Mentor Advantage: Perceived Career/Job Experiences of Protégés versus Non-Protégés*, “Journal of Organizational Behavior”, 10, 1989, 309-320.
 182. Feldman D.C., Ng W.H., *Careers: Mobility, Embeddedness, and Success*, “Journal of Management June”, 33(3), 2007.
 183. Feldman D.C., *Toxic Mentors or Toxic Proteges? A Critical Re-Examination of Dysfunctional Mentoring*, “Human Resource Management Review”, 9(3), 1999.
 184. Ferguson G.A., Y. Takane, *Analiza statystyczna w psychologii i pedagogice*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2009;
 185. Fernandez-Mateo I., Fernandez R.M., *Bending the Pipeline? Executive Search and Gender Inequality in Hiring for Top Management Jobs*, “Management Science”, 62, 2016, 3636-3655.
 186. Ferris G.R., Judge T.A., *Personnel/Human Resources Management: A Political Influence Perspective*, “Journal of Management”, 17, 1991, 447-488.
 187. Fields D.L., *Taking the Measure of Work, A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*, SAGE Publications, Inc, 2002.
 188. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2004.
 189. Fletcher J.K., Ragins B.R., *Stone Center Relational Cultural Theory: A Window on Relational Mentoring*, w:Ragins B.R., Kram K.E., *The handbook of mentoring at work: Theory, research and practice*, Publisher: Sage, 2007.
 190. Forret M.L., Dougherty T.W., *Networking behaviors and career outcomes:*

- Differences for men and women?*, “Journal of Organizational Behavior”, 25, 2004, 419–437.
191. Forret M.L., Sullivan S.E., *A balanced scorecard approach to networking: A guide to successfully navigating career changes*, “Organizational Dynamics”, 3 (31), 2002.
192. Frączkiewicz-Wronka A., Marzec I., *Rozwój zatrudnialności pracowników w organizacjach publicznych*, w: Stabryła A., Woźniak K., *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, Mfiles, Kraków, 2012.
193. Frey T., *Two Billion Jobs to Disappear by 2030*, “Journal of Environmental Health”, 74(10), 2012.
194. Fryczyńska M., *Zachowania sieciowe a rozwój kariery pracowników. Pomiar i zależności*, “Organizacja i Kierowanie”, 3, 2017, 45-57.
195. Fullick-Jagiela J.M., Verbos A.K., Wiese C.W., *Relational mentoring episodes as a catalyst for empowering protégés: A conceptual model*, “Human Resource Development Review”, 14(4), 2015, 486–508.
196. Gadomska-Lila K., *Effectiveness of reverse mentoring in creating intergenerational relationships*, “Journal of Organizational Change Management”, 33(7), 2020.
197. Gadomska-Lila K., *Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 1, 2015.
198. Gajek K., *Kompetencje międzykulturowe jako element kultury współczesnej organizacji – dylematy teorii i praktyki*, „Problemy Zarządzania”, 9(2), 2011, 205-220.
199. Gallo A., *Demystifying Mentoring*, “Business Harvard Review”, 2, 2011.
200. Gambade G., *Mentoring – tajniki skutecznej realizacji*, “Personel Plus”, 9, 2013.
201. Gannon J., Maher A., *Developing tomorrow's talent: the case of an undergraduate mentoring programme*, “Education and Training”, 54(6), 2012, 440-455;
202. Garvey B., Stokes P., Megginson D., *Coaching and mentoring: Theory and practice*. Sage, 2014.
203. Gattiker U., Larwood L., *Subjective Career Success: A Study of Managers and Support Personnel*, “Journal of Business and Psychology”, 1(2), 1986, 78-94.
204. Gebbels M., *Career paths in hospitals*, “Human Resources Management in the Hospitality Industry: A Guide to Best Practice”, 10th Edition, Routledge, 2019;
205. Geiger-DuMond A.H., Boyle S.K., *Mentoring: a practitioner's guide*, “Training and Development”, 49(3), 1995, 51-54.
206. Gentry W.A., Weber T.J., Sadri G., *Examining career-related mentoring and managerial performance across cultures: A multilevel analysis*, “Journal of Vocational Behaviour”, 72, 2008, 241-253.
207. George D., Mallery P., *IBM SPSS statistics 23 step by step: A simple guide and reference*. New York Routledge, 2016.

208. Ghosh R., Reio T.G., *Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis*, "Journal of Vocational Behavior", 83(1), 2013.
209. Gibson D.E., Cordoba D.J., *Women's and men's role models: the importance of exemplars*, w: Murrell A.J., Crosby F.J., Ely R.J., *Mentoring Dilemmas: Developmental Relationships Within Multicultural Organizations*, Mahwah, New York: Erlbaum, 1999, 121–42.
210. Gierko K., *Mentoring dla kobiet w Brandenburgii*, w: Knochenmuß K., *Mentoring dla kobiet, szeroka droga do kariery*, Sonar, Słubice, 2010.
211. Gill M.J., Roulet T.J., Kerridge S.P., *Mentoring for mental health: A mixed-method study of the benefits of formal mentoring programmes in the English police force*, "Journal of Vocational Behavior", 108, 2018, 201–213;
212. Gizicka D., *Praca zawodowa kobiety a jej miejsce w rodzinie*, w: M. Szyszka, *Spoleczeństwo, przestrzeń, rodzina. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Piotrowi Kryczce*, Lublin, 2009;
213. Glinka-Noweś A., Escher I., *Analiza treści w badaniach zjawisk społecznych w organizacji. Zastosowanie programu iramuteq*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, 6(3), 2018.
214. Godshalk V.M., Sosik J.J., *Aiming for career success: The role of learning goal orientation in mentoring relationships*, "Journal of Vocational Behavior", 63(3), 2003, 417–437.
215. Gotlieb J.B., Grewal D., Brown S.W., *Consumer Satisfaction and Perceived Quality: Complementary or Divergent Constructs?* "Journal of Applied Psychology" 79 (6), 1994, 875-885.
216. Grada A.O., Ni Laoire C., Lineham C., Boylan G., Connolly L., *Naming the parts; a case-study of a gender equality initiative with academic women. Gender in management*, "An international journal", 30(5), 2015, 358-378.
217. Greenhaus J.H., Callanan G.A., *Career Management*, The Dryden Press, 1994, Fort Worth TX.
218. Greenhaus J.H., Callanan G.A., *Career Management*, Harcourt Brace College Publishers, United State of America, 1994.
219. Greenhaus J.H., Callanan G.A., *Encyclopedia of Career Development*, Sage Publications, USA, 2006.
220. Greenhaus J.H., Callanan G.A., Kaplan E., *The role of goal setting in career management*, "International Journal of Career Management", 7(5), 1995, 3–12.
221. Greenhaus J.H., *Career management*, IL: Dryden, Hinsdale, 1987.
222. Greenhaus J.H., Parasuraman S., Wormley W.M., *Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes*, "Academy of Management Journal", 33(1), 1990.
223. Gregorczyk-Prosicka J., *Subiektywne poczucie satysfakcji życiowej osób starszych*, „Kultura-Spoleczeństwo-Edukacja”, 19(1), 2021, 145–159.

224. Grewiński M., *Dobre praktyki mentora akademickiego*, WSP TWP w Warszawie, Projekt „Kuznia Liderów – Szkoła Mentorów”, Warszawa, 2012.
225. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1996.
226. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2000.
227. Guan Y., Arthur M.B., Khapova S.N., Hall R.J., Lord R.G., *Career boundarylessness and career success: A review, integration and guide to future research*, “Journal of Vocational Behavior”, 110, 2019, 390-402.
228. Gubler M., Arnold J., Coombs C., *Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement*, “Journal of Organizational Behavior”, 35, 2013, 23-40.
229. Gupta R.K., Awasthy R., *Qualitative research in management: Methods and experiences*, SAGE, New Delhi, 2015
230. Haase S., Francis-Smythe J., *Career Competencies - A New Approach to Successful Individual Career Development*, *Proceedings of the British Psychological Society's 2007 Occupational Psychology Conference*, Bristol, England, 2007.
231. Haggard D.L., Dougherty T.W., Turban D.B., Wilbanks J.E., *Who is a mentor? A review of evolving definitions and implications for research*, “Journal of Management”, 37(1), 2011, 280–304.
232. Hall D.T., *Career Development in Organizations*, Jossey- Bass Inc. San Francisco – Londyn, 1986.
233. Hall D.T., *Careers in Organizations*, Scott, Foresman: Glenview, IL, 1976.
234. Hall D.T., Hall F.S., *The relationship between goals, performance, success, self-image, and involvement under different organization climates*, “Journal of Vocational Behavior” 9, 1976, 267-27.
235. Hall D.T., Kahn W.A., *Developmental relationships at work: A learning perspective*, w: Cooper C.L., Burke R.J.(Eds.), *The new world of work: Challenges and opportunities*, Oxford: Blackwell, 2002, 49-74.
236. Hall D.T., Moss J.E., *The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt*, “Organizational Dynamics”, 26(3), 1998, 22–37.
237. Hall D.T., *Protean Careers of the 21st Century*, „Academy of Management Executive”, 10(4), 1996.
238. Hall D.T., *The Career Is Dead – Long Live the Career*, Jossey-Bass: San Francisco, 1996.
239. Hall D.T., *The protean career: A quarter-century journey*, “Journal of Vocational Behavior”, 65(1), 2004.
240. Hall D.T., Yip J., Doiron K., *Protean Careers at Work: Self-Direction and Values Orientation in Psychological Success*, “Annual Review of Organizational Psychology

- and Organizational Behavior”, 5(1), 2018, 129–156.
241. Hall M., Smith D., *Mentoring and turnover intentions in public accounting firms: a research note*, “Accounting Organizations and Society” 34(6-7), 2009, 695-704.
 242. Hammersley M., Atkinson P., *Metody badan terenowych*, Poznań, Wydawnictwo Zysk i S-ka, 2000.
 243. Hayes E.F., Gagan M.J., *Approaches to mentoring: How to mentor and be mentored*, "Journal of the American Academy of Nurse Practitioners" 2005, 17(11), 442-445 ;
 244. Headlam-Wells J., *E-mentoring for aspiring women managers*, “Women in Management Review”, 19(4), 2004.
 245. Headlam-Wells J., Gosland J., Craig J., *There's magic in the web: e-mentoring for women's career development*, “Career Development International”, 10, 6/7, 2005.
 246. Healy C.C., Welchert A.J., *Mentoring Relations: A Definition to Advance Research and Practice*, “Educational Researcher”, 19, 1990, 17 - 21.
 247. Heghes E.C., *Career*, “Qualitative Sociology”, 20(3), 1997, 389-397.
 248. Heidtman J., Piasecki P., *Sensotwórczość*, mtBiznes, Warszawa, 2017.
 249. Helms M.M., Arfken D.E., Bellar S., *The Importance of Mentoring and Sponsorship in Women's Career Development*, “S.A.M. Advanced Management Journal”; Corpus Christi, 81(3), 2016, 4-16.
 250. Hensel P., *Systematyczny przegląd literatury w naukach o zarządzaniu i jakości*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, 2020.
 251. Heritage B., Pollock C., Roberts L.D., *Confirmatory factor analysis of Warr, Cook and Wall's (1979) Job Satisfaction Scale*, “Australian Psychologist”, 50 (2), 122-129, 2015.
 252. Herr E.L., Cramer S.H., *Planowanie kariery zawodowej*, , „Zeszyty Informacyjno Metodyczne Doradcy zawodowego”, 15, Warszawa, Krajowy Urząd Pracy, 2001.
 253. Heslin P., Conceptualizing and evaluating career success, “Journal of Organizational Behavior”, 26, 2005, 113–136.
 254. Heslin P.A., *Self- and Other-Referent Criteria of Career Success*, “Journal of Career Assessment”, 11(3), 2003, 262–286.
 255. Hewitt K.K., *Axes of difference and areas of inquiry in mentoring and tutoring* (editorial). “Mentoring and Tutoring: Partnerships in Learning”, 24(3), 2016;
 256. Hewlett S.A., *Mentors are good. Sponsors are better*, “The New York Times”, 2013.
 257. Higgins M., Kram K., *Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective*, “The Academy of Management Review”, 26(2), 2001, 264-288.
 258. Higgins M.C., Dobrow S.R., Chandler D.E., *Never quite good enough: The paradox of sticky developmental relationships for elite university graduates*, “Journal of Vocational Behavior”, 72, 2008, 207-224.

259. Higgins M.C., Dobrow S.R., Roloff K.S., *Optimism and the boundaryless career: The role of developmental relationships*, "Journal of Organizational Behavior", 31, 2010, 749-769.
260. Higgins M.C., Kram K.E., *Reconceptualizing Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective*, "Academy of Management Review", 26, 2001, 264-288.
261. Higgins M.C., *The more the merrier? Multiple developmental relationships and work satisfaction*, "Journal of Management Development", 19(4), 2000, 277-296.
262. Higgins M.C., Thomas D.A., *Constellations and careers: Toward understanding the effects of multiple developmental relationships*, "Journal of Organizational Behavior", 22, 2001, 223-247;
263. Hodges L., *Cracking the Walls of Leadership: Women in Saudi Arabia*, "Gender in Management: An International Journal" 32 (1), 2017, 34-46.
264. Hofmans J., Dries N., Pepermans R., *The career satisfaction scale: Response bias among men and women*, "Journal of Vocational Behavior", 73 (3), 2008, 397-403.
265. Holland J.L., *Exploring careers with Typology. What we have learned and some new directions*, "American Psychologist", 51(4), 1996, 397-406
266. Holmes K., Ivins C., Yaxley D., Hansom J., Smeaton D., *The future of work: individuals and workplace transformation*, "EOC Working Paper Series", 54, 2007.
267. Hornowska E, W.J. Paluchowski, *Technika badania ważności pracy D.E. Supera*. w: M. Strykowska, *Współczesne organizacje - wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, Wydawnictwo Humaniora, Poznań, 2002, 267-291
268. Hughes E.Ch., *Man and Their Work*, The Free Press, Glencoe, 1964.
269. Hunt D.M., Michael C., *Mentorship, a career training and development tool*, "Academy of Management Review", 8(3), 1983, 475-485;
270. Hurley A.E., Sonnenfeld J.A., *The effect of organizational experience on managerial career attainment in an internal labor market*, "Journal of Vocational Behavior", 52(2), 1998, 172-190.
271. Ibarra H., Carter N.M., Silva C., *Why men still get more promotions than women*, "Harvard Business Review", 88(9), 2010.
272. Ibarra H., *Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm*, "Administrative Science Quarterly", 37, 1992, 422-447.
273. Ibarra H., Hunter M., *How Leaders Create and Use Networks*, "Harvard Business Review", 2007, 40-47.
274. Irby B.J., *Editor's overview: Mentoring, tutoring, and coaching, Mentoring & Tutoring*, "Partnership in Learning", 20(3), 2012, 297-301.
275. Issa A., Fang H., *The Impact of Board Gender Diversity on Corporate Social Responsibility in the Arab Gulf States*, "Gender in Management: An International Journal", 34 (7), 2019, 577-605

276. Ito J.K., Brotheridge C.M., *Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both?* "Human Resource Management", 44, 2005, 5–19.
277. Jakimiuk B., *Aksjologiczne aspekty kariery*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio J – Paedagogia-Psychologia”, 26(1-2), 2013.
278. Jakimiuk B., *Proces budowania kariery zawodowej*, w: Kukła D., Duda W. (red.), *Poradnictwo zawodowe – rozwój zawodowy w ujęciu przekrojowym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016, 154-194.
279. Janssen S., van Vuuren M., de Jong M.D., *Informal Mentoring at Work: A Review and Suggestions for Future Research*, "Change Management Strategy eJournal", 2016.
280. Januszkiewicz K., *Dylematy charakterystyki sukcesu*, „Acta Universitatis Lodzianensis Folia Oeconomica”, 234, 2010, 289–297.
281. Januszkiewicz K., *Zachowania ludzi w organizacjach. Uwarunkowania i kierunki ewolucji*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2012.
282. Jeffers S., Mariani B., *The effect of a formal mentoring program on career satisfaction and intent to stay in the faculty role for novice nurse faculty*, "Nursing Education Perspectives", 38(1), 2017, 18–22.
283. Jemielniak D., *Praca oparta na wiedzy*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, 2008.
284. Jepsen D.A., Sheu H.B., *General job satisfaction from a developmental perspective: Exploring choice—job matches at two career stages*, "The Career Development Quarterly", 52(2), 2003, 162-179.
285. Jogulu U., *Women managers' career progression: An Asia Pacific perspective*, "Gender in Management", 26(8), 2011, 590-603.
286. Jones M.D., *Which is a better predictor of job performance: Job satisfaction or life satisfaction*, "Journal of Behavioral and Applied Management", 8(1), 2006, 20–42.
287. Jones R., Brown D., *The mentoring relationship as a complex adaptive system: Finding a model for our experience. Mentoring & Tutoring*, "Partnership in Learning", 19(4), 2011, 401-418.
288. Juchnowicz M., *Satysfakcja z pracy determinantą jakości kapitału ludzkiego oraz kapitału relacyjnego*, „Zarządzanie i Finanse”, 11(4), 2013.
289. Judge T.A., Cable D.M., Boudreau J.W., Bretz R.D., *An empirical investigation of the predictors of executive career success*, "Personnel Psychology", 48(3), 1995, 485–519.
290. Judge T.A., Watanabe S., *Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship*, "Journal of Applied Psychology", 78(6), 1993, 939–948.
291. Jurek P., *Właściwości psychometryczne skali SAT-20 – nowego narzędzia do pomiaru satysfakcji z pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2(115), 2017, 104-126.

292. Jyoti J., Rani A., *Role of burnout and mentoring between high performance work system and intention to leave: Moderated mediation model*, "Journal of Business Research", 98, 2019, 166-176.
293. Kaczkowska-Serafińska M., *Dlaczego przedsiębiorcy powinni dbać o satysfakcję z pracy swoich pracowników? Satysfakcja z pracy-cz. 1.*, miesięcznik "Postera", 10 (23), 2011.
294. Kammeyer-Mueller J.D., Judge T.A., *A quantitative review of mentoring research: Test of a model*, "Journal of Vocational Behavior", 72(3), 2008, 269–283.
295. Kantas A., Chantzi A., *Theories of professional development: Psychology of work. Counseling*, Athens, Ellinika Grammata, 1991.
296. Kao K.Y., Rogers A., Spitzmueller C., Lin M.T., Lin C.H., *Who should serve as my mentor? The effects of mentor's gender and supervisory status on resilience in mentoring relationships*, "Journal of Vocational Behavior", 85(2), 2014, 191–203.
297. Karcher M.J., Kuperminc G.P., Portwood S.G., Sipe C.L., Taylor A.S., *Mentoring Programs: A Framework to Inform Program Development, Research, and Evaluation*, "Journal of Community Psychology", 34, 2006, 709-725.
298. Karney J.E., *Psychopedagogika pracy*, Wydawnictwo Akademickie Żak, Warszawa 2007.
299. Karwala S., *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu-National Luis University, Nowy Sącz, 2009.
300. Karwala S., *Model mentoringu we współczesnej szkole wyższej*, Nowy Sącz 2007, 67.
301. Karwata S., *Mentoring - strategia rozwoju organizacji uczącej się*, „Organizacje Komercyjne i Niekomercyjne wobec Wzmoczonej Konkurencji i Rosnących Wymagań Konsumentów”, 6, 2007, 235-241.
302. Kay F.M., Wallace J.E., *Is More Truly Merrier?: Mentoring and the Practice of Law*, "Canadian Review of Sociology", 47(1), 2010, 1 – 26.
303. Kędzierska H., *Kariery zawodowe nauczycieli. Konteksty – wzory – pola dyskursu*, Wydawnictwo Adam Marszałek., Toruń 2012
304. Keller S.J., *The social origin and career lines of three generation of American business leaders*, Columbia University, 1953.
305. Kemp L.J., Madse S.R., Davis J., *Women in Business Leadership: A Comparative Study of Countries in the Gulf Arab States*, "International Journal of Cross-Cultural Management", 15(2), 2015, 215–233.
306. Kim H., *Investigating the effects of work-family spillovers, gender, and formal mentoring on career goal of managers*, "International Journal of Manpower", 38(8), 2017, 1065-1085.
307. Kirchmeyer C., *Determinants of Managerial Career Success: Evidence and Explanation of Male/Female Differences*, "Journal of Management", 24(6), 1998, 673-692.

308. Klauss R., *Formalized mentor relationships for management and executive development programs in the federal government*, "Public Administration Review", 41(4), 1981, 489-496.
309. Konieczny A., *Nowe kariery a rozwój zawodowy w centrach usług wspólnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 341, 2017, 171-178.
310. Korcz I., Pietrulewicz B., *Kariera zawodowa*, Instytut Edukacji Techniczno-Informatycznej UZ, Zielona Góra 2003, 5.
311. Korcz I., Pietrulewicz B., *Kultura profesjonalizmu jako klucz do rozwoju zawodowego i kariery profesjonalnej we współczesnych organizacjach*, „Problemy Profesjologii”, 1, 2007, 23-44.
312. Kossowska M., *Ocena i rozwój umiejętności pracowniczych*, Akade, Kraków, 2001.
313. Kostera M., *Zarządzanie personelem*, w: Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie – teoria – praktyka*. PWE, Warszawa 1995.
314. Kotarbiński J., *Dzieła wszystkie. Elementy teorii poznania, logiki formalnej i metodologii nauk*, Ossolineum, Warszawa, 1990.
315. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Warszawa, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, 1982.
316. Kożusznik B., *Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2005.
317. Kraczlą M., Wziątek-Staśko A., *Coaching jako nowoczesna metoda rozwoju kadry kierowniczej*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, 1, 2016, 239-252.
318. Kram K.E., *Developmental relationships in organizational life*, Scott. Foresman & Company careers, Doctoral dissertation, Yale University, New Haven, CT, 1985.
319. Kram K.E., Isabella L.A., *Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development*, "Academy of Management Journal", 28, 1985, 110-132.
320. Kram K.E., *Mentoring At Work, Developmental relationship in organizational life*. Glenview, IL: Scott Foresman, 1985.
321. Kram K.E., *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*, "Administrative Science Quarterly" 30(3), 1985.
322. Kram K.E., *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. University Press of America, 1988.
323. Kram K.E., *Phases of the mentor relationship*, "Academy of Management Journal", 26, 1983, 608–625.
324. Krause E., *O stałości versus zmienności kotwic kariery młodych dorosłych*, „Edukacja ustawiczna dorosłych”, 3, 2016.
325. Krause E., *Rozwój kariery zawodowej studentów konteksty i dokonania*,

Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz 2012, 76.

326. Krüger H.H., *Wprowadzenie w teorię i metody badawcze nauk o wychowaniu*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2005.
327. Krzyminiewska G., *Mentoring w podmiotach ekonomii społecznej*, "Studia i Prace WNEIZ US", 44(3), 2016.
328. Kugler K.G., Reif J.A.M., Kaschner T., Brodbeck F.C., *Gender differences in the initiation of negotiations: A meta-analysis*, "Psychological Bulletin", 144(2), 2018, 198–222.
329. Kuijpers M.A.C.T., Schyns B., Scheerens J., *Career competencies for career success*, "The Career Development Quarterly", 55, 2006, 168–178.
330. Kupcewicz E., Mikla M., Kadučáková H., Grochans E., Valcarcel M.D.R., Cybulska A.M., *Correlation between Positive Orientation and Control of Anger, Anxiety and Depression in Nursing Students in Poland, Spain and Slovakia during the COVID-19 Pandemic*, "International Journal of Environmental Research and Public Health", 19(4), 2022.
331. Kvale S., *Przeprowadzenie wywiadów*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2010.
332. Kwiatkowski S.M., *Rozwój kompetencji zawodowych w procesie pracy*, „Szkola-zawód-praca”, 12(17), 2016.
333. Lacey K., *Making Mentoring Happen: A Simple and Effective Guide to implementing a Successful Mentoring Program*, "Business and Professional Publishing", 2000.
334. Lachiewicz S., Matejum M., *Studia przypadków karier menedżerskich absolwentów Politechniki Łódzkiej*, w: Staniec I., *Kształcenie menedżerów na uczelni technicznej*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej - seria Monografie, Łódź 2010, 81-107.
335. Lachiewicz S., Walecka A., *Role i kompetencje menedżerskie*, w: Zakrzewska - Bielawska A., *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2012.
336. Lankau J.M., Scandura A.T., *An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents and consequences*, "Academy of Management Journal", 45, 2002, 779-790.
337. Lanthaler W., Zugmann J., *Akcja Ja. Nowy sposób myślenia o karierze*, Twigger SA., Warszawa 2000
338. Latu I.M., Mast M.S., Lammers J., Bombari D., *Successful female leaders empower behavior in leadership tasks*, "Journal of Experimental Social Psychology", 49, 2013, 444–448.
339. Lau V., Shaffer M., *Career Success and the Effects of Personality*, „Career Development International”, 4, 1999.
340. Leck J., Orser B., Riding A., *An examination of gender influences in career mentoring*, "Canadian Journal of Administrative Sciences", 26(3), 2009, 211 - 229

341. Lee K.M., Krauss S.E., Suandi T., Hamzah A., *Exploring the contribution of mentoring practices to mentee learning in a Malaysian youth development programme*, "International Journal of Adolescence and Youth", 21(4), 2016, 419–432.
342. Leenders J., Bleijenbergh I.L., van den Brink M., *Myriad potential for mentoring: Understanding the process of transformational change through a gender equality intervention*, "Gender, Work and Organization", 27, 2020, 379-394.
343. Lent R.W., Brown S.D., Hackett G., *Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance*, "Journal of Vocational Behavior", 45(1), 1994, 79-122.
344. Lent R.W., Brown S.D., *Integrating person and situation perspectives on work satisfaction: A social-cognitive view*, "Journal of Vocational Behavior", 69(2), 2006, 236–247.
345. Lent R.W., *Career-life preparedness: Revisiting career planning and adjustment in the new workplace*, "Career Development Quarterly", 61(1), 2013, 2-14.
346. Leontitsis A., Pagge J., *A simulation approach on Cronbach's alpha statistical significance*, "Mathematics and Computers Simulation", 73, 2007, 336-340.
347. Lester P.B., Hannah S.T., Harms P.D., Vogelgesang G.R., Avolio B.J., *Mentoring impact on leader efficacy development: A field experiment*, "Academy of Management Learning & Education", 10(3), 2011, 409-429.
348. Levesque L.L., O'Neill R.M., Nelson T., Dumas C., *Sex differences in the perceived importance of mentoring functions*, "Career Development International", 10(6/7), 2005, 429-444.
349. Levinson D.J., *A conception of Adult Development*, "American Psychologist", 1986.
350. Levinson D.J., *Seasons of a man's life*. Academic Press, New York, 1978.
351. Lewicka D., *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2010.
352. Lewin K., *The Research Center for Group Dynamics at Massachusetts Institute of Technology*, "Sociometry", 8, 1945, 126–136.
353. Linehan M., Walsh J.S., *Mentoring relationships and the female managerial career*, "The Career Development International", 4(7), 1999, 348–352.
354. Lips-Wiersma M., Hall D.T., *Organizational career development is not dead: A case study on managing the new career during organizational change*, "Journal of Organizational Behavior", 28(6), 2007, 771–792.
355. Lisiński M., Szarucki M., *Metody badawcze w naukach o zarządzaniu i jakości*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2020.
356. Lisowska E., *Women at managerial positions and the competitiveness of companies*, „Kobieta i Biznes / Women and Business”, 1–4, 2019, 31–38.
357. Listwan T., *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo Mimex,

Wrocław 1993.

358. Listwan T., *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2005, 79.
359. Liu D., Wang S., Wayne S.J., *Is being a good learner enough? An examination of the interplay between learning goal orientation and impression management tactics on creativity*, "Personnel Psychology", 68(1), 2015, 109–142.
360. Lombardo M.M., Eichinger R.W., *High Potentials as High Learners*, "Human Resource Management". 39(4), 2000, 321-330.
361. London M., Noe R.A., *London's career motivation theory: An update on measurement and research*, "Journal of Career Assessment", 5(1), 1997, 61–80.
362. London M., *Relationships between career motivation, empowerment and support for career development*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", 66, 1993, 55–69.
363. London M., *Toward a theory of career motivation*, "The Academy of Management Review", 8(4), 1983, 620–630.
364. Long J., *The dark side of mentoring*, "The Australian Educational Researcher", 24, 1997, 115-133.
365. Luecke R., *Coaching i mentoring. Jak rozwijać największe talenty i osiągać lepsze wyniki*, MT Biznes, Warszawa, 2006;
366. Łukasiewicz G., *Teoretyczne aspekty kariery zawodowej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 642, 2004.
367. Łukasik K., Sawicki A., *Kobieta jako menedżer przyszłości*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej”, 22, 2016, 112-122.
368. Łuzniak-Piecha M., Kaczkowska-Serafińska M., Lenton A., *Mentoring odwrócony – korzyści dla organizacji*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, 2(40), 2016, 101-115.
369. Lyness K.S., Thompson D.E., *Climbing the corporate ladder: Do female and male managers follow the same route?*, "Journal of Applied Psychology", 85, 2000, 86–101.
370. Mądrzycki T., *Osobowość jako system tworzący i realizujący plany*, GWP, Gdańsk, 1996.
371. Mainiero L.A., *On breaking the glass ceiling: The political seasoning of powerful women executives*, "Organizational Dynamics", 22(4), 1994, 5–20.
372. Mainiero L.A., Sullivan S., *Kaleidoscope Career: an Alternative Explanation for the Opt-out Revolution*, „Academy of Management Executive”, 19(1), 2005.
373. Małota W., *Nowoczesne formy mentoringu narzędziem rozwoju najwyższej kadry menedżerskiej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 14(13), 2013.
374. Mankin P., Cooper C., Cox C., *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo naukowe PWN, 2000, Warszawa.

375. Markowski K., *Podmiotowe uwarunkowania skutecznego zarządzania*, w: Bojar E., *Menedżer XXI wieku. Ile wiedzy, ile umiejętności?*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin, 2003.
376. Marshall G., *Słownik socjologii i nauk społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005;
377. Marsick V.J., Watkins K., *Informal and Incidental Learning in the Workplace*, London: Routledge, 1990.
378. Marzec I., *Mentoring Culture as Employees' Career Success Factor in Polish Organizations*, "Education Of Economists and Managers", 3 (33), 2014.
379. Marzec I., *Sieć kontaktów zawodowych jako czynnik budowania satysfakcji z kariery zawodowej pracowników miejskich i gminnych ośrodków kultury*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 376, 2018, 135-147.
380. Marzec I., *Uwarunkowania rozwoju zatrudnialności pracowników w organizacji*, „Prace naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach”, 336, Katowice, 2015.
381. Marzec I., Wronka-Pośpiech M., *Mentoring jako czynnik organizacyjnego uczenia*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, 30, 2012, 127-147.
382. Mathews P., *The role of mentoring in promoting organizational competitiveness*, "Competitiveness Review", 16(2), 2006, 158-169.
383. Matuszewska A., *Mentoring w przedsiębiorstwach na przykładzie łódzkiej instytucji finansowej*, w: Muszyński M., *Międzypokoleniowe uczenie się*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 2014.
384. Maupin R.J., *How can women's lack of upward mobility in accounting organizations be explained? Male and female accountants respond*, "Group and Organization Management", 18, 1993, 132-152.
385. Maxwell G.A., *Mentoring for enhancing females' career development: the bank job*, "Equality, Diversity and Inclusion", 28, 2009, 561-576.
386. Mazur Z., Orłowska A., *Jak zaplanować i przeprowadzić systematyczny przegląd literatury*, „Polskie Forum Psychologiczne”, 23(2), 2018, 235-251.
387. Mazur Z., Orłowska A., Łaguna M., *Systematyczny przegląd literatury: Na czym polega i czym różni się od innych przeglądów?*, „Ogrody Nauk i Sztuk”, 7, 2017.
388. Mazurkiewicz A., *Sprawność działania – interpretacja teoretyczna pojęcia*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, 20, 2011, 47-57.
389. McCredie H.F., Shackleton V.J., *The unit general manager: a competency profile*. "Personnel Review", 29, 2000, 106-114.
390. McDaniels C., Gysbers N.C., *Counselling for career development*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.
391. McDonald J., *Mentoring: An age old strategy for a rapidly expanding field. A what, why and how primer for the alcohol and other drugs field*, National Centre for Education and Training on Addiction (NCETA), Flinders University of South

- Australia, 2002.
392. Megginson D., Clutterbuck D., Garvey B., Stokes P., Garrett-Harris R., *Mentoring w działaniu przewodnik praktyczny*, Dom wydawniczy Rebis, Poznań, 2008.
393. Memon M.A., Cheah J., Ramayah T., Ting H., Chuah F., Cham T.H., *Moderation analysis: issues and guidelines*, "Journal of Applied Structural Equation Modeling", 2019.
394. Mesjasz J., *Bariery i ograniczenia mentoringu w polskich organizacjach*, „Forum Oświatowe”, 2, 2013.
395. Metso S., Kianto A., *Vocational students' perspective on professional skills workplace learning*, "Journal of Workplace Learning", 26(2), 2014, 128-148.
396. Metz I., *Individual, interpersonal, and organizational links to women's advancement in banks*, "Women in Management Review", 18, 2003, 236–51.
397. Meyerson D.E., Fletcher J., *A modest manifesto for shattering the glass ceiling*, "Harvard Business Review", 78(1), 2000, 126-36.
398. Meyerson D.E., Fletcher J.K., *A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling*, "Harvard Business Review", 78, 2000, 127-144.
399. Michael J., Yukl G., *Managerial Level and Subunit Function as Determinants of Networking Behavior in Organizations*, „Group and Organization Management”, 18, 1993.
400. Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
401. Miles R.E., Snow Ch. *Twenty-First-Century Careers*, w: Arthur M.B., Rousseau D., *The Boundaryless Career*, Oxford University Press, New York, 1996.
402. Minta J., *Oblicza współczesnych karier w perspektywie poradowniczej*. „Dyskursy Młodych Andragogów”, 2014, 15, 113-127
403. Miś A., *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2007.
404. Miś A., *Indywidualizacja karier w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 39 (3), 2015, 129-142.
405. Miś A., *Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 248 (1), 2012, 317-325.
406. Miś A., *Kariera w organizacji przed i po przelomie wieków*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 607, 2002
407. Miś A., *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, 2007.
408. Miś A., *Rozwój kariery zawodowej jako instrument zarządzania personelem*,

- „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 498, 1997, 51-63.
409. Miś A., *Rozwój koncepcji kariery*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Karkowie”, 629, 2003, 37-61.
410. Miś A., *Wzorce karier menedżerów*, w: Borkowski T., Marcinkowski A., Urbaniec A., *Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI wieku*, Księgarnia Akademicka, Karków 2001.
411. Mishra P., McDonald K., *Career resilience: An integrated review of the empirical literature*, “Human Resource Development Review”, 16(3), 2017, 207–234.
412. Moczydłowska J.M., *Mentoring jako narzędzie zarządzania wiekiem*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 15(11), 2014, 181-191.
413. Moir A., Jessel D., *Płeć mózgu*. Wydawnictwo MUZA S.A., Warszawa, 2002, 237.
414. Morawski P., *Internet w metodykach badań ilościowych*, w: Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R., Kolasińska-Morawska K., *Metody badań ilościowych w zarządzaniu*, Łódź, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, 2021.
415. Morrison A.M., White R.P., Van Velsor E., *Breaking the Glass Ceiling*, Reading, MA, Addison-Wesley, 1987.
416. Mountford B., *Mentoring and initial teacher education*, w: Smith P., West-Burnham J., *Mentoring in the Effective School*, Essex: Redwood Books, 1993.
417. Mróz J., *Coaching i mentoring wobec współczesnych wyzwań w rozwoju pracowników*, „Nauki o Zarządzaniu Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu”, 3(16), 2013, 75-90.
418. Mulhall S., *Careers and Career Development*, w: B. Harney, K. Monks, *Strategic HRM: Research and Practice in Ireland*, Dublin, Open Press, 2014, 211-229;
419. Mullen E., *Framing the mentoring relationship in an information exchange*, “Human Resource Management Review”, 4, 1994, 257–281.
420. Murray M., *Beyond the myths and magic of mentoring: How to facilitate an effective mentoring program*, Jossey-Bass, San Francisco, 1991.
421. Murray M., *Innovations in Performance Improvement with Mentoring*, w: J. A. Pershing, *Handbook of Human Performance Technology*, Pfeiffer, San Francisco, 2006, 502-524.
422. Murrell A.M., Forte-Trammell S., Bing D., *Intelligent Mentoring: How IBM Creates Value through People, Knowledge, and Relationships*, IBM Press Pearson, 2008
423. Myszkas-Strychalska L., *Typy, wzory i modele karier w przestrzeni elastycznego rynku pracy*, „Problemy Profesjologii”, 1, 2018, 85-103.
424. Nanjundeswaraswamy T.S., *Development and validation of job satisfaction scale for different sectors*, “International Journal for Quality Research”, 13(1), 2019, 193-220.
425. New gender balance targets on company boards (europa.eu) Pobrane 07.12.2022
426. Ng T.W.H., Eby L.T., Sorensen K.L., Feldman D.C., *Predictors of objective and*

- subjective career success. A meta-analysis*, "Personnel Psychology", 58(2), 2005, 367–408.
427. Niechoda L., *Płeć a kompetencje menedżerskie w opinii podwładnych*, „Kobieta i Biznes”, 1-4, 2019, 21-30.
428. Nimmi P.M., Zakkariya K.A., Nezzin R., *Insight to Impact: The Effect of Protean Career Attitude on Employability Perceptions of IT Professionals*, "Colombo Business Journal", 11(1), 2020, 1–23.
429. Noe R., Greenberger D.B., Wang S., *Mentoring: What we know and where we go*, "Research in Personnel and Human Resources Management", 21, 2002, 129–73.
430. Noe R., *Women and mentoring: A review and research agenda*, "Academy of Management Review", 13, 1988, 65-78.
431. Noe R.A., *An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships*, "Personnel psychology" 41(3), 1988, 457 – 479.
432. Noe R.A., *Human Resource Management - Gaining a competitive advantage*, (2nd ed.), Irwin McGraw-Hill, New York, 1996.
433. Noe R.A., Noe A.W., Bachhuber J.A., *An investigation of correlates of career motivation*, "Journal of Vocational Behavior", 37, 1990, 340–356.
434. Nosal C.S., *Psychologia decyzji kadrowych : strategie, kryteria, procedury*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, 77-110
435. Nowak A., *Wprowadzenie do mentoringu. Mentoring w przedsiębiorstwie*, w: Kośmicka M., Kośmicki S., Nowak A., *Podręcznik mentora*, Nawigator Doradztwo Gospodarcze Sławomir Kośmicki, Poznań, 2013, 8-16.
436. Nowak-Dziemianowicz M., *Inni, różni, odmienni. Dziewczynki i chłopcy w wychowaniu rodzinnym i edukacji szkolnej*, w: Kwiecińska R., Łukasik J., *Zmiana społeczna. Edukacja – polityka oświatowa – kultura*, Wydawnictwo UP, Kraków, 2012.
437. Nwosu H.E., *Succession planning and corporate survival: A study of selected Nigeria firms*, "The International Journal Of Business & Management", 2(9), 2014, 74-92.
438. Nwosu H.E., Ugwu J.N., Okezie B.N., Udeze C.C., Azubuike N.U., Adama L., *Employee Mentoring, Career Success and Organizational Success*, "Humanities and Social Sciences Letters, Conscientia Beam", 8(4), 2020, 464-480.
439. Nykodym N., Freedman L.D., Simonetti J.L., Nielsen W.R., *Mentoring: Using transactional analysis to help organizational members use their energy in more productive ways*, "Transactional Analysis Journal", 25, 1995, 170–179.
440. O'Brien K.E., Biga A., Kessler S.R., Allen T.D., *A meta-analytic investigation of gender differences in mentoring*, "Journal of Management", 36(2), 2010, 537-554.
441. Okurame D.E., *Mentoring and organizational constraints as predictors of attitudes to work in the Nigerian public health sector*, "Journal of Health and Human Services Administration", 32(3), 2009, 342-371.

442. Olechnicki K., *Słownik socjologiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010;
443. Olechnicki K., Załęcki P., *Słownik socjologiczny*, Graffiti BC, Toruń, 1998.
444. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2018.
445. Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2011.
446. Ornatowicz U., *Menedżer XXI wieku. Definicja, identyfikacja, edukacja*, Wydawnictwo SGH, Warszawa, 2008.
447. Padzik K., *Leksykon HRM*, CH Beck, 2002.
448. Paleczny T., *Socjologia tożsamości*, Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2008.
449. Pan J., Zhou W., *How Do Employees Construe Their Career Success: An improved measure of subjective career success*, „International Journal of Selection and Assessment”, 23, 2015, 45–58.
450. Pandey S., Chhaila T., *A Study of Trends in Mentoring Relationships Existing in the Indian IT Industry*, „Procedia - Social and Behavioral Sciences”, 133, 2014, 425–437.
451. Panońko M., *Misja tutora*, w: Karpieńska-Musiał B., Panońko M. (red.), *Tutoring jako spotkanie. Historie indywidualnych przypadków*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018, 20.
452. PARP - Centrum Rozwoju MŚP, *Czy płeć ma znaczenie na stanowiskach kierowniczych? Fundusze Europejskie na podnoszenie kompetencji menedżerskich 2022*, pobrano 19.12.2022 z: *Czy płeć ma znaczenie na stanowiskach kierowniczych? Fundusze Europejskie na podnoszenie kompetencji menedżerskich - PARP - Centrum Rozwoju MŚP*
453. Parsloe E., *Coaching i mentoring*. Wydawnictwo petit, Warszawa, 2000.
454. Parsloe E., *Coaching, Mentoring and Assessing-A Practical Guide to Developing Competence*, Kogan Page, London, 1992.
455. Parsloe E., Wray M., *Trener i Mentor. Udział Coachingu i Mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Kraków, 2008.
456. *Partnerstwo kobiet w biznesie SheXO Deloitte*, *Mentoring wielostronny rozwój liderki*, Relacja z panelu dyskusyjnego klubu SheXO, 17.03.2016, pobrane 17.07.2022 z: *Partnerstwo kobiet w biznesie | SheXO | Deloitte*
457. Paszkowska-Rogacz A., *Psychologiczne podstawy wyboru zawodu. Przegląd koncepcji teoretycznych*, Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa, 2003.
458. Paszkowska-Rogacz A., *Koncepcje wartości oraz modele życia związane z planowaniem kariery zawodowej*, w: Bednarczyk H., Figurski J., Żurek M., *Pedagogika pracy. Doradztwo zawodowe*, Radom 2005, 113.

459. Patton W., McMahon, M., *Career Development and Systems Theory. Connecting Theory and Practice*, Rotterdam, 2006, 63.
460. Pawlak Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext Sp. z o.o., Warszawa, 201.
461. Payne S.C., Huffman A.H., *A Longitudinal Examination of the Influence of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover*, "Academy of Management Journal", 48(1), 2005, 158–168.
462. Peiperl M., Baruch Y., *Back to Square Zero: The Post-corporate Career*, „Organization Dynamics”, 25(4), 1997.
463. Pekarti A.A., Moeller M., Thomas D.C., Napier N.K., *N-Culturals, the next cross-cultural challenge: Introducing a multicultural mentoring model program*, "International Journal of Cross Cultural Management", 15(1), 2014, 5-25.
464. Penc J., *Role i umiejętności menedżerskie. Sekrety sukcesu i kariery*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa 2005, s.313-314;
465. Perechuda K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, wydawnictwo PWN, Warszawa, 2005.
466. Peret-Drażewska P., *Styl życia w czasach indywidualizacji. O wolnym wyborze jako kryterium dyferencjacji społecznej*, „Studia Edukacyjne”, 32, 63-77.
467. Pervin L.A., *Psychologia osobowości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2002.
468. Petticrew M., Roberts H., *Systematic reviews in the social sciences: a practical guide*, Oxford, UK: Blackwell Publishing, 2006.
469. Phitayakorn R., Petrusa E., Hodin R.A., *Development and initial results of a mandatory department of surgery faculty mentoring pilot program*, "Journal of Surgical Research", 205(1), 2016, 234-237.
470. Pietroń-Pyszczyk A., Golej R., *Mentoring z perspektywy rozwoju kompetencji twórczych*, „Studia i Prace WNEiZ US”, 51(2), 2018, 77-86.
471. Pikuła N.G., *Czynniki różnicujące przebieg kariery zawodowej kobiet i mężczyzn – z perspektywy osób starszych*, „Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja”, 2, 2017, 95-111.
472. Piórkowska K., *Pluralizm metod badawczych (mixed methods research) – w kierunku explicite procesowego projektu badawczego*, „Prace naukowe uniwersytetu ekonomicznego we Wrocławiu”, 463, 2017
473. Piorunek M., *Biografia zawodowa człowieka w kontekście permanentnej zmiany społecznej*, w: Galor Z. (red.), *Odmiany życia społecznego współczesnej Polski: instytucje, polityka, kultura*, Poznań, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa, 2010.
474. Piorunek M., *Bywać mentorem czyli o dylematach i pułapkach mentoringu*, „Studia Edukacyjne”, 41, Adam Mickiewicz University Press, Poznań 2016, 7-20.

475. Piorunek M., *Kariera według młodych, czyli nowy paradygmat kariery na dysonansowym rynku pracy*, „Studia Edukacyjne”, 38, 2016, Poznań 2016, 83-95.
476. Piorunek M., *Kariery zawodowe doby transformacji kulturowych. Pytania o poradnictwo*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska”, sectio J – Paedagogia-Psychologia, 26, 2013
477. Piorunek M., *Od stabilizacji do chaosu zawodowego. Scenariusz biografii zawodowych etapu średniej dorosłości*, „Studia Edukacyjne”, 14, 2010, 68-89
478. Piotrowska D., *Wstęp*, w: Borowiecka-Strug K., *Zarządzanie karierą*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2006.
479. Piwowarczyk J., *Szkolenie pracowników*, w: Szałkowski A., *Wprowadzenie do zarządzania personelem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 2000.
480. Plewka C., *Kierowanie własnym rozwojem zawodowym. Studium teoretyczne i egzemplifikacje praktyczne*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2015.
481. Poczowski A., Miś A., Urban P., *W górę - to jedyna droga. Poradnik rozwoju zawodowego dla studentów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, „Akademickie Centrum Kariery”, Karków 2013, str. 29.
482. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, zarys problematyki i metod*, Antykwa. Kraków, 1998;
483. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2008
484. Pollock R., *A test of conceptual models depicting the developmental course of informal mentor-protégé relationships in the work place*, “Journal of Vocational Behavior”, 46(2), 1995, 144–162.
485. Polskie stowarzyszenie mentoringu, *Mentoring w praktyce polskich przedsiębiorstw. Analiza danych i dokumentów zastanych*, grudzień 2013.
486. Poulsen K.M., *Implementing successful mentoring programs: Career definition vs mentoring approach*, “Industrial and Commercial Training”, 38(5), 2006, 251-258.
487. Pounder J., Coleman M., *Women – better leaders than men? In general and educational management it still “all depends”*, “Leadership and Organization Development Journal”, 23(3), 2002, 122-133.
488. Raabe B., Beehr T.A., *Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: Differences in perceptions and impact*, “Journal of Organizational Behavior”, 24(3), 2003, 271-293;
489. Raczkiewicz D., *Zastosowanie analizy regresji w reprezentacyjnych badaniach społeczno-gospodarczych*, „Econometrics”, 2016, 1(51), 31-47
490. Ragins B.R., Cotton J.L., *Easier said than done: Gender differences in perceived barriers to gaining a mentor*, “Academy of Management Journal”, 34(4), 1991, 939–951.

491. Ragins B.R., Cotton J.L., *Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships*, "Journal of Applied Psychology", 84(4), 1999, 529–550.
492. Ragins B.R., *Diversified mentoring relationships in organizations: A power perspective*, "Academy of Management Review", 22, 1997, 482–521.
493. Ragins B.R., Scandura T.A., *Burden of blessing? Expected costs and benefits of being a mentor*, "Journal of Organizational Behavior", 20, 1999, 493–509;
494. Ragins B.R., Townsend B., Mattis M., *Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling*, "Academy of Management Perspectives", 12(1), 1998, 28-42.
495. Ragins B.R., Verbos A.K., *Positive relationships in action: Relational mentoring and mentoring schemas in the workplace*, w: Dutton J., Ragins B.R., *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*, Mahwah, Lawrence Erlbaum, New York, 2007, 91-116
496. Ramaswami A., Dreher G.F., Bretz R.D., Wiethoff C.M., *Gender, mentoring, and career success: the importance of organizational context*, "Personnel Psychology", 63(2), 2010, 385–405.
497. Raport Głównego Urzędu Statystycznego za rok 2020, pracujący, zatrudnieni i przeciętne zatrudnienie według pkd - Pracujący (faktyczne miejsca pracy) wg sekcji, połączonych sekcji i płci, pobrano 05.11.2022 z: GUS - Bank Danych Lokalnych (stat.gov.pl)
498. Reeves T.Z., *Mentoring Programs in Succession Planning*, "State and Local Government Review", 42(1), 2010, 61-66.
499. Reich M.R., *The mentor connection*, "Personnel", 63, 1986, 50-56;
500. Rekha K.N., Ganesh M.P., *Do mentors learn by mentoring others?*, "International Journal of Mentoring and Coaching in Education", 1(3), 2012, 205-217.
501. Ręklewski M., *Statystyka opisowa Teoria i przykłady*, Włocławek, Wydawnictwo Państwowej Uczelni Zawodowej we Włocławku, 2020.
502. Riaz A., Haider M.H., *Role of Transformational and Transactional Leadership on Job Satisfaction and Career Satisfaction*, "Business and Economic Horizons", 1, 2010, 29-38.
503. Ribchester C., Mitchell H., *Student perceptions about employability, career planning and career guidance*, "Planet", 13, 2004, 16–17
504. Richins M., Dawson S., *A Consumer Values Orientation for Materialism and Its Measurement: Scale Development and Validation*, "Journal of Consumer Research", 19, 1992, 313.
505. Richițeanu-Năstase E.R., Stăiculescu C., *The Impact of Career Factors on Students Professional Insertion. What Measures to be Taken by the University?*, "Procedia - Social and Behavioral Sciences", 180, 2015, 1102-1108.
506. Risser H.S., *Virtual Induction: A Novice Teacher's Use of Twitter to Form an*

- Informal Mentoring Network*, "Teaching and Teacher Education" 35, 2013, 25–33.
507. Robbins S.R., *Prawdy o kierowaniu ludźmi i tylko prawdy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2003.
508. Roborgh P., Stacey B.G., *Happiness and radical career change among New Zealanders*, "The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied", 121(5), 1987, 501–514.
509. Rogers J., *Coaching*. Gdańskie wydawnictwo psychologiczne, Gdańsk, 2010.
510. Rokicka E., *Wzory karier kierowniczych. Z badań nad ludnością dużego miasta*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1995.
511. Roobol C.J.J, Koster F., *How organisations can affect employees' intention to manage enterprise-specific knowledge through informal mentoring: a vignette study*, "Journal of Knowledge Management", 24(7), 2020.
512. Rowland K.N., *E-Mentoring: An Innovative Twist to Traditional Mentoring*, "Journal of Technology Management & Innovation", 7(1), 2012, 228–237.
513. Rudnicki J., *Koncepcja przyszłościowego modelu kariery zawodowej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, 31(1), 2014, 43-57.
514. Ryff C.D., Singer B., *Interpersonal flourishing: A positive health agenda for the new millennium*, "Personality and Social Psychology Review", 4(1), 2000, 30–44.
515. Savickas M.L., *Career construction: A developmental theory of vocational behavior*, w: D. Brown, *Career choice and development*, CA: Jossey-Bass, San Francisco, 2002, 149-205.
516. Scandura T.A., *Dysfunctional mentoring relationships and outcomes*, "Journal of Management", 24, 1998, 449 - 467.
517. Scandura T.A., *Mentoring and organizational justice: An empirical investigation*, "Journal of Vocational Behavior", 51(1), 1997, 58–69.
518. Scandura T.A., *Mentorship and career mobility: An empirical investigation*, "Journal of Organizational Behavior", 13, 1992, 169–174.
519. Scandura T.A., Ragins B.R., *The effects of sex and gender role orientation on mentorship in male-dominated occupations*, "Journal of Vocational Behavior", 43, 1993, 251–265.
520. Scandura T.A., Williams E.A., *Mentoring and transformational leadership: The role of supervisory career mentoring*, "Journal of Vocational Behavior", 65, 2004, 448–468.
521. Schein E., *Relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers*, "Journal of Applied Psychology", 60(3), 1975, 340-344.
522. Schein E.H., *Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century*, "Academy of Management Perspectives", 10, 1996, 80-88.

523. Schieman S., *Gender, Dimensions of Work, and Supportive Coworker Relations*, The "Sociological Quarterly", 47(2), 2006, 195-214.
524. Schmidt E.K., Faber S.T., *Benefits of Peer Mentoring to Mentors, Female Mentees and Higher Education Institutions, Mentoring & Tutoring, "Partnership in Learning"*, 24(2), 2016, 137-157.
525. Schor S.M., *Separate and unequal*, "Business Horizons", 40(5), 1997, 51–8.
526. Schulz D.P., Schulz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2002.
527. Secundo G., De Carlo E., Madaro A., Maruccio G., Signore F., Ingusci E., *The Impact of Career Insight in the Relation with Social Networks and Career Self-Management: Preliminary Evidences from the Italian Contamination Lab, Sustainability, MDPI, "Open Access Journal"*, 11(21), 2019, 1-20.
528. Seehusen D.A., Rogers T.S., Achkar M.A.I., Chang T., *Coaching, Mentoring, and Sponsoring as Career Development Tools*, "Fam Med". 53(3), 2021, 175-180.
529. Segal A.T., Zellner W, *Corporate women: Progress? Sure. But the playing field is far from level*, "Business Week", 3269, 1992, 74- 83.
530. Seibert S.E., Crant J.M., Kraimer M.L., *Proactive personality and career success*, "Journal of Applied Psychology", 84, 1999, 416–427.
531. Seibert S.E., Kraimer M.L., Liden R.C., *A social capital theory of career success*, "Academy of management Journal", 44(2), 2001, 219-237.
532. Seibert S.E., Kraimer M.L., *Proactive Personality and Career Success*, „Journal of Applied Psychology”, 84(3), 1999.
533. Sękowski A.E., Sitko E.M., *Inteligencja emocjonalna i motywacja osiągnąć u kobiet na stanowiskach kierowniczych*, „Polskie Forum Psychologiczne”, 23(1), 2018, tom 23, 122-138.
534. Senge P., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York, 1990.
535. Serafin K., *Nowe formy budowania kompetencji zawodowych pracowników na tle rynku usług szkoleniowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 322, 2017.
536. Shea G.F., *Mentoring. A Guide to the Basics*, Kogan Page, Londyn, 1992.
537. Sheridan J.E., Slocum J.W., Buda R., Thompson R.C., *Effects of corporate sponsorship and departmental power on career tournaments*, "Academy of Management Journal", 33, 1990, 578–602.
538. Sidor-Rządkowska M., (red.) *Mentoring: teoria, praktyka, studia przypadków*, Wolters Kluwer, Warszawa, 2014.
539. Sidor-Rządkowska M., *Mentoring – wiele pytań*, „Personel Plus”, 9, 2013.
540. Sidor-Rządkowska M., *Mentoring wzajemny jako narzędzie wspierające*

- zarządzanie różnorodnością pokoleniową w firmie Microsoft, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2(121), 2018, 23-31.
541. Sidor-Rządkowska M., *Wdrażanie programu mentoringu w przedsiębiorstwie – korzyści i zagrożenia*. „Kwartalnik Nauk o przedsiębiorstwie”, 3, 2016.
542. Siegel P.H., Rutledge R., Hagan J., *The Mentor Relationship within the Public Accounting Firm: Its Impact on Tax Professionals' Performance*, “Advances in Taxation”, 9, 1997, 175–199.
543. Siegel P.H., *Using peer mentors during periods of uncertainty*, “Leadership and Organizational Development Journal”, 21(5), 2000, 243.
544. Singh S., Vanka S., *Mentoring is essential but not sufficient: sponsor women for leadership roles*, “Development and Learning in Organizations”, 34(6), 2020, 25-28.
545. Singh V., Bains D., Vinnicombe S., *Informal mentoring as an organisation resource. Long Range Planning*, „International Journal of Strategic Management”, 35(4), 2002, 389–405.
546. Sitko-Lutek A., Jakubiak M., *Style uczenia się i umiejętności pracowników w kontekście wybranych segmentów rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie”, 4, 2017, 81-98.
547. Sitko-Lutek A., *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, wydawnictwo UMCS, Lublin, 2004.
548. Siuta-Stolarska B., Siuta-Brodzińska M., *Wartości a satysfakcja zawodowa*, „Zeszyty Naukowe WSOWL”, 2(160), 2011, 333-349.
549. Siuta-Tokarska B., *Nauki o zarządzaniu - podstawowe zagadnienia*, „Prace Naukowe. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach. Nauki o zarządzaniu : dokonania, trendy, wyzwania”, 2017, 95.
550. Skaggs S., Stainback K., Duncan P., *Shaking things up or business as usual? The influence of female corporate executives and board of directors on women's managerial representation*, “Social Science Research”, 41(4), 2012, 936-948.
551. Skarżyńska K., *Cele życiowe, zaufanie interpersonalne i zadowolenie z życia*, „Psychologia Jakości Życia”, 2, 2003, 35-49.
552. Ślęzak-Gładzik I., *Mentoring jako metoda wspierająca rozwój potencjału pracowników*, „Coaching Review”, 1, 2016, 177-194.
553. Sloan D., Mikkelsen C.A., Văduva S., *The Importance of Mentorship in Diminishing Workaholism and Increasing Heavy Work Investment: Evidence from the United States*, “Amfiteatru Economic”, 22(14), 2020, 1030-1048.
554. Smolarek M., Dzieńdziora J., *Kompetencje menedżerskie jako źródło przewagi konkurencyjnej sektora MŚP*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 18(12), 2017, 335-348.
555. Smolbik-Jęczmień A., *Akumulacja kapitału kariery jako istotny czynnik warunkujący osiągnięcie sukcesu w kształtowaniu własnej kariery zawodowej*, „Journal of Management and Finance”, 14(2), 2016.

556. Smolbik-Jęczmień A., *Rozwój kariery zawodowej wśród przedstawicieli pokolenia X i Y – nowe wyzwania*, „Modern Management Review”, 18(20), 2013.
557. Smolbik-Jęczmień A., Żarczyńska-Dobiesz A., *Zróżnicowane podejście do rozwoju zawodowego wśród przedstawicieli pokoleń koegzystujących na rynku pracy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 3-4, 2017.
558. Smółka P., Behawioryka. *O mentoring liderów nowatorskich przedsięwzięć*, „Coaching Review”, 1(8), 2016, 165-176.
559. Smółka P., Behawioryka. *O mentoringu liderów nowatorskich przedsięwzięć*, „Coaching Review”, 1(8), 2016, 165-176.
560. Smółka P., *Kompetencje społeczne*, Wolters Kluwer, Kraków, 2008.
561. Sobczyk M., *Statystyka*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2002.
562. Sobol E., *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
563. Solarczyk-Ambrozik E., *Nowe trendy w teoriach rozwoju karier – implikacje dla poradnictwa kariery*, „Studia Edukacyjne”, 35, 2015.
564. Solberg E.C., Diener E., Wirtz D., Lucas R.E., Oishi S., *Wanting, having, and satisfaction: Examining the role of desire discrepancies in satisfaction with income*, “Journal of Personality and Social Psychology”, 83(3), 2002, 725–734.
565. Sołtys A., Tarkowska M., *Mentoring w praktyce. Ścieżka kształcenia mentorów i pre-mentorów dla grup defaworyzowanych*. Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Green, Łódź, 2008.
566. Sopińska A., Wachowiak P., *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „E-mentor”, 1(14), 2016, 55-59.
567. Sosik J.J., Godshalk V.M., *Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study*, “Journal of Organizational Behavior”, 21, 2000, 365–390;
568. Sowińska A., *Zadowolenie z pracy – problemy definicyjne*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, 197, 2014, 45-56.
569. Sperry L., *Executive consulting, psychotherapy, and coaching*, w: L. Sperry (Ed.), *Corporate therapy and consulting*, Brunner/Mazel, Philadelphia, 1966.
570. Springer A., *Wybrane czynniki kształtujące satysfakcje pracowników*, „Problemy Zarządzania”, 9(4), 2011.
571. Springer J., Zdrojewski E., *Kształtowanie kariery pracownika w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej”, 14, 2010.
572. Stańczyk-Hugiet E., *Badania longitudinalne w zarządzaniu, czyli jak dostrzec prawidłowości w dynamice*, „Organizacja i Kierowanie”, 2(162), 2014.
573. Stankiewicz J., Bortnowska H., *Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie*, "Prace Naukowe

- Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", 310, 236-237.
574. Stankiewicz J., Bortnowska H., Seiler B., *Wzbudzanie i rozwijanie zaangażowania wolontariuszy w organizacjach non profit przez mentoring*, „Organizacja i Kierowanie”, 4, 2018.
575. Stasiła-Sieradzka M., Turska E., *Satysfakcja z pracy a tożsamość organizacyjna w karierach linearnych w obliczu zmian demograficznych na rynku pracy*, „Społeczeństwo i Edukacja. Międzynarodowe Studia Humanistyczne”, 1, 2015, 281-296.
576. Sternberg J.R., *Próba weryfikacji teorii inteligencji sprzyjającej powodzeniu życiowemu poprzez operacje konwergencyjne*, „Przegląd Psychologiczny”, 44, 2001, 375-403
577. Sterner W.R., *Integrating Existentialism and Super's Life-Span, Life-Space Approach*, “The Career Development Quarterly” 60(2), 2012.
578. St-Jean E., Mathieu C., *Developing Attitudes Toward an Entrepreneurial Career Through Mentoring: The Mediating Role of Entrepreneurial Self-Efficacy*, “Journal of Career Development”, 42(4), 2015, 325–338.
579. St-Jean E., *Mentor functions for novice entrepreneurs*, “Academy of Entrepreneurship Journal” 17(1), 2011, 65-84.
580. St-Jean E., Tremblay M., *Mentoring for entrepreneurs: A boost or a crutch? Long-term effect of mentoring on self-efficacy*, “International Small Business Journal”, 38(5), 2020, 424–448.
581. Stolecka-Makowska A., *Triangulacja jako koncepcja pozyskania wiedzy o zachowaniach nabywczych konsumentów*, „Studia Ekonomiczne”, 261, 2016, 51-62.
582. Straus S.E., Chatur F., Taylor M., *Issues in the mentor-mentee relationship in academic medicine: A qualitative study*, “Academic Medicine”, 84(1), 2009, 135–39.
583. Strykowska M., *Zawód — praca — kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji*, w: Strykowska M., *Współczesne organizacje. Wyzwania i zagrożenia*, Poznań, 2002.
584. Sturges J., *What it Means to Succeed: Personal Conception of Career Success Held by Male and Female Managers at Different Ages*, “British Journal of Management”, 10, 1999.
585. Suchar M., *Kariera i rozwój zawodowy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o. o., Gdańsk, 2003.
586. Suchar M., *Modele karier Przewidywanie kolejnego kroku*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2010.
587. Sudoł S., *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa*, „Przegląd Organizacji”, 4(915), 2016, 4-11.
588. Sułkowski Ł., *Metodologia zarządzania – od fundamentalizmu do pluralizmu*. : w. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*. Piaseczno:

Wydawnictwo Nieoczywiste, 2016.

589. Sullivan S., Crocito M., *The Developmental Theories: A Critical Examination of Their Continuing Impact on Career Research*, w: Gunz H., Peiperl M., *Handbook of Career Studies*, Sage, Los Angeles, 2007.
590. Sullivan S.E., Arthur M.B., *The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility*, „Journal of Vocational Behavior”, 69(1), 2006, 19-29.
591. Sullivan S.E., Baruch Y., *Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration*, „Journal of Management”, 36(6), 2009;
592. Sullivan S.E., Mainiero L.A., *The Changing Nature of Gender Roles, Alpha/beta Careers and Work-life Issues: Theory-driven Implications for Human Resource Management*, „Career Development International”, 12(3), 2007, 238-263.
593. Super D.E., *A life-span, life-space approach to career development*, „Journal of Vocational Behaviour”, 16, 1980.
594. Super D.E., *Career and life development*, w: D. Brown, L. Brooks, *Career choice and development*, Jossey-Bass, San Francisco, 1984, 192-234.
595. Super D.E., Sverko B., *Life Roles, Values and Careers*, Jossey-Bass Pfeiffer, San Francisco, 1995.
596. Swap W., Leonard D.A., Shields M., Abrams L., *Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace*, „Journal of Management Information Systems” 18(1), 2001.
597. Świątek-Barylska I., *Transformacja kontraktu psychologicznego jako obraz zmian w relacjach pracownik-organizacja*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 218, 2011, 258-265.
598. Świątek-Barylska I., *Zwinne zarządzanie zasobami ludzkim w świetle badań eksperckich*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2, 2019.
599. Światała I.M., *Praca człowieka w wymiarze autotelicznym i instrumentalnym – wybrane aspekty aksjologii pracy*, „Edukacja Ustawiczna dorosłych”, 1, 2015, 57-68
600. Syroka J., *Typologiczna teoria karier Johna Hollanda - założenia konceptualne i prezentacja narzędzia*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J, Paedagogia-Psychologia”, 16, 2003
601. Szarucki M., *Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, w: Czekaj J., Lisiński M. (red.), *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, 265–284
602. Szczupaczyński J., *Zarządzanie karierami*, „Personel”, 7, 1996.
603. Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*. Katowice, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk” Sp. z o.o., 2010.
604. Szumigraj M., [hasło] Kariera, w: Pilch T., *Encyklopedia pedagogiczna XXI wieku*, t. II, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa, 2003.

605. Szymańska- Migut K., Użycki D., *Jak pomagać kobietom w awansie na stanowiska zarządcze*, „Harvard Business Review”, 2012.
606. Szymański M., *Ścieżki kariery studentów socjologii UAM*, Wydawnictwo Promotor Kraków, Warszawa, 2010, 82.
607. Szymczak M., *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1998.
608. Szymczak W., *Podstawy statystyki dla psychologów*, Warszawa: Wydawnictwo Difin, 2008.
609. Tabaszewska-Zajbert E., Sokołowska-Durkalec A., *Towards a Turquoise Organization - Personal Change of Employees and its Socio-cultural Barriers*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, 9/63, 2019, 200-210.
610. Tabor J.A., *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategie, praktyka*, Poltext, Warszawa, 2013.
611. Taleb N.N., *Antykruchość. Jak żyć w świecie, którego nie rozumiemy*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, 2020.
612. Tharenou P., *Does Mentor Support Increase Women's Career Advancement More than Men's? The Differential Effects of Career and Psychosocial Support*, „Australian Journal of Management”, 30(1), 2005, 77-109.
613. Tharenou, P., *Personal and organizational predictors of women's and men's managerial aspirations*, Working Paper Series, 6, Faculty of Business and Economics, Monash University, 1996.
614. Thomas C.H., Lankau M.J., *Preventing burnout: the effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout*, „Human Resource Management”, 48(3), 2009, 417-432.
615. Tlaiss, H. A., *Job satisfaction of women managers in Lebanon*, „International Journal of Cross Cultural Management”, 13(3), 2013, 279–298.
616. Trzepieciński T., *Metody optymalizacyjne w problematyce regresyjnej*, „Zeszyty Wyższej Szkoły Informatyki i Umiejętności”, 11(1), 2012
617. Tsui A.S., O'Reilly C.A., *Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads*, „Academy of Management Journal”, 32(2), 1989, 402–423.
618. Turban D.B., Dougherty T.W., *Role of Protégé Personality in Receipt of Mentoring and Career Success*, „Academy of Management Journal”, 37(3), 1994.
619. Tyokumbur E.T., *Review of Mentoring in Developing Countries*, „American Association for Science and Technology”, 1(3), 2014.
620. Umukoro O., Okurame D.E., *Role of mentoring in career adaptability and ambiguity tolerance of potential Nigerian entrepreneurs: the moderating effect of age*, „Journal of Global Entrepreneurship Research”, 8(33), 2018.
621. Underhill C.M., *The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A*

- meta-analytical review of the literature*, “Journal of Vocational Behavior”, 68(2), 2006, 292–307.
622. Usman M., Fan F., Anwar ul Haq M., Hussain S., *Networking Ability and Subjective Career Success: Moderating Role of Career Insight*, “European Journal of Business and Management”, 8(3), 2016, 149-153.
623. Valcour M., Bailyn L., Quijada M.A., *Customized careers*, See Gunz & Peiperl, 2007, 188–210.
624. Valcour P.M., Ladge J.J., *Family and career path characteristics as predictors of women's career success outcomes*, “Journal of Vocational Behavior”, 73(2), 2008, 300-309.
625. Van Dam K., *Employee attitudes toward job changes: An application and extension of Rusbult and Farrell's investment model*, “Journal of Occupational and Organizational Psychology”, 78, 2005, 253–272.
626. Van den Brink M., Stobbe L., *The support paradox: Overcoming dilemmas in gender equality programs*, “Scandinavian Journal of Management”, 30(2), 2014, 163-174.
627. Van der Heijde C.M., Van der Heijden B.I.J.M., *A competence-based and multi-dimensional operationalization and measurement of employability*, “Human Resource Management”, 45(3), 2006, 449–476.
628. Van Emmerik I.J.H., *The more you can get, the better: mentoring constellations and intrinsic career success*, “Career Development International”, 9, 2004, 578– 594.
629. Van Maanen J., Schein E.H., *Toward of Theory of Organizational Socialization*, “Research in Organizational Behavior”, 1, 1979, 209-264.
630. Van Vianen A.E.M., Rosenauer D., Homan A.C., Horstmeier C.A.L, Voelpel S.C., *Career mentoring in context: A multilevel study on differentiated career mentoring and career mentoring climate*, “Human Resource Management”, 57(2), 2018, 583–599.
631. Verbruggen M., Sels L., Forrier A., *Unraveling the relationship between organizational career management and need for external career counselling*, “Journal of Vocational Behavior”, 71 (1), 2007, 69–83.
632. Verhoef P.C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J.Q., Fabian N., Haenlein M., *Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda*, „Journal of Business Research”, 122, 2021.
633. Vincent A., Seymour J., *Mentoring among female executives*, “Women in Management Review”, 9(7), 1994, 15–20.
634. Vinkenburg C.J., Weber T., *Managerial career patterns: A review of the empirical evidence*, “Journal of Vocational Behavior”, 80, 2012, 592–607.
635. Viwatwongkasem C., T. Vorapongsathorn, S. Taejaroenkul, *A comparison of type I error and power of Bartlett's test, Levene's test and Cochran's test under violation of assumptions*, “Songklanakarin Journal of Science and Technology (SJST)”, 26, 2004, 537-547;

636. Vos A.D., Soens N., *Protean attitude and career success: the mediating role of self-management*, "Journal of Vocational Behavior", 73, 2008, 449-456
637. Vries J.D., Webb C., Eveline J., *Mentoring for gender equality and organisational change*, "Employee Relations", 28, 2006, 573-587.
638. Vroom V.H., *Work and motivation*. John Wiley & Sons, New York, 1964.
639. Wanberg C.R., Kammeyer-Mueller J.D., Marchese M.C., *Mentor and protégé predictors and outcomes of mentoring in a formal mentoring program*, "Journal of Vocational Behavior", 69, 2006, 410-423.
640. Wanberg C.R., Welsh E.T., Hezlett S.A., *Mentoring research: A review and dynamic process model*, "Research in Personnel and Human Resources Management", 22, 2003, 39– 124.
641. Wanberg C.R., Welsh E.T., Kammeyer-Mueller J., *Protégé and mentor self-disclosure: Levels and outcomes within formal mentoring dyads in a corporate context*, "Journal of Vocational Behavior", 70(2), 2007, 398–412.
642. Wang J., Shibayama S., *Mentorship and creativity: Effects of mentor creativity and mentoring style*, "Research Policy", 2022.
643. Warr P., Cook J.D., Wall T.D., *Scales for the measurement of work attitudes and psychological well-being*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", 58, 1979, 229-242
644. Warren C., *Curtain call: Talent management*, "People management", 2006, 24–29.
645. Waters L., McCabe M., Kiellerup D., Kiellerup S., *The role of formal mentoring on business success and self-esteem in participants of a new business start-up program*, "Journal of Business and Psychology", 17, 2002, 107–121.
646. Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996;
647. Weick K.E., *Enactment and the boundaryless career: organizing as we work*, w: Arthur M.B., Rousseau D.M., *The boundaryless career*, Oxford University Press, New York, 1996, 40-57.
648. Weiss D.J., Dawis R.V., England G.W., *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, "Minnesota studies in vocational rehabilitation", 22, 1967.
649. Węziak-Białowolska D., *Operacjonalizacja i skalowanie w ilościowych badaniach społecznych*, Zeszyty naukowe Instytut Statystyki i Demografii SGH, 16, 2011.
650. Whitely W., Dougherty T.W., Dreher G.F., *Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career progress*, "Academy of Management Journal", 34(2), 1991, 331–351.
651. Whitely W., Dougherty T.W., Dreher G.F., *The Relationship of Mentoring and Socioeconomic Origin To Managers' and Professionals' Early Career Progress*, "The Academy of Management Best Paper Proceedings", 1, 1988.
652. Whitely W.T., Coetsier P., *The relationship of career mentoring to early career*

- outcomes, "Organization Studies", 14(3), 1993, 419–441.
653. Whiting V.R., de Janasz S.C., *Mentoring in the 21st Century: Using the Internet to Build Skills and Networks*, "Journal of Management Education", 28, 2004, 275 - 293.
654. Wiatrowski Z., *Dorastanie, dorosłość i starość człowieka w kontekście działalności i kariery zawodowej*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom 2009.
655. Wiatrowski Z., *Podstawy pedagogiki pracy*, Wydawnictwo Akademii Bydgoskiej, Bydgoszcz 2005.
656. Wickramasinghe V., Jayaweera M., *Impact of career plateau and supervisory support on career satisfaction: a study in offshore outsourced IT firms in Sri Lanka*, "Career Development International", 16(6), 2010, 544-561.
657. Wiernek B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie, Kraków 2001.
658. Wilensky H.L., *Careers, Lifestyles, and Social Integration*, "International Social Science Journal", 12(6), 1961.
659. Williams M.L., McDaniel M.A., Nguyen N.T., *A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction*, "Journal of Applied Psychology", 91, 2006, 392–413.
660. Williamson J.M., Pemberton A.E., Lounsbury J.W., *An Investigation of Career and Job Satisfaction in Relation to Personality Traits of Information Professionals*, "The Library Quarterly" 75(2), 2005, 122-141.
661. Wilson E.M., *Gendered career paths*, "Personnel Review", 27(5), 1998, 396-411.
662. Wilson J.A., Elman N.S., *Organizational benefits of mentoring*, "The Executive", 4, 1990, 88-94; (10)
663. Wilson-Kovacs M.D., Ryan M.K., Haslam S.A., *The glass-cliff: women's career paths in the UK private IT sector*, "Equal Opportunities International", 25(8), 2006, 674-87.
664. Wiśniewska S., *Zatrudnialność: pojęcie, wymiary, determinanty*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty”, 1(35), 2015, 11-24.
665. Wojciszke B., *Psychologiczne różnice płci*, „Wszechświat”, 113, 2012.
666. Wojtasik B., *Podstawy poradnictwa kariery, Poradnik dla nauczycieli*, KOWEzi, Warszawa, 2011;
667. Wojtasik B., *Refleksyjne konstruowanie kariery życiowej w ponowoczesnej codzienności*, „Teraźniejszość – Człowiek – Edukacja numer specjalny”, Wrocław 2003
668. Wojtczuk-Turek A., Turek D., *Rola statystycznego "efektu mediacji" w naukowym wyjaśnianiu zjawisk w zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, 3, 2015, 73-90.
669. Wolff H.G., Moser K., *Effects of networking on career success: a longitudinal study*,

- “Journal of Applied Psychology”, 94(1), 2009, 196.
670. Wołk Z., *Zawodoznawstwo. Wiedza o współczesnej pracy*, Wydawnictwo Difin SA, Warszawa, 2013.
671. Wollack S., Goodale J.G., Wijting J.P., Smith P.C., *Development of the survey of work values*, “Journal of Applied Psychology”, 55, 1971, 331–338;
672. Wood G., *Career advancement in Australian middle managers: A follow up study*, “Women in Management Review”, 21(4), 2006, 277-293.
673. Wood R.E., Goodman J.S., Beckmann N., Cook A., *Mediation testing in management research : a review and proposals*, “Organizational research methods”, 11 (2), 2008, 270-295.
674. Wziętek-Staśko A., *Konspekt pracy doktorskiej*, w: Sułkowski Ł., Lenart-Gansiniec R., *Rozprawa doktorska w naukach społecznych. Poradnik doktoranta i promotora pracy doktorskiej*, Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, 2021.
675. Wziętek-Staśko A., *Ocena skuteczności motywatorów w opinii menedżerów różnych generacji – analiza na podstawie badań własnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 3-4, 2017, 153-168.
676. Yammarino F.J., Atwater L.E., *Do managers see themselves as others see them? Implications of self-other rating agreement for human resources management*, “Organizational Dynamics”, 25(4), 1997, 35–44.
677. Young A.M., Perrewé P.L., *The exchange relationship between mentors and protégés: The development of a framework*, “Human Resource Management Review”, 10(2), 2000, 177-209.
678. Young I.L., James E.H., *Token majority: The work attitudes of male flight attendants. Sex Roles*, “A Journal of Research”, 45(5-6), 2001, 299–319.
679. Zabusky S.E., Barley S.R., *Redefining success*, w: Osterman P., *Broken ladders: Managerial careers in the new economy*, Oxford University Press, New York, 1996, 185–214.
680. Zachary L.J., Fischler L.A., *The mentee’s guide: How to make mentoring work for you*, Hoboken, John Wiley & Sons, Inc., Nowy Jork, 2009.
681. Zachorowska-Mazurkiewicz A., *Praca kobiet w teorii ekonomii. Perspektywa ekonomii głównego nurtu i ekonomii feministycznej*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2016, 21.
682. Zajączkowska A., Gałusa H., Gotowczyc A., *Vademecum mentoringu, wiedza w pigułce*, Fundacja Forum Mentorów AHA EFFECT, Gdańsk, 2016.
683. Zalewska A., *Reactivity and Job Satisfaction at a New Workplace*, „Polish Psychological Bulletin” , 32 (3), 2001, 167-174
684. Zalewska A., *Skala Satysfakcji z Pracy – Pomiar poznawczego aspektu ogólnego zadowolenia z pracy*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Psychologica”, 7, 2003, 49-59.

685. Zbiegień-Maciąg L., *Marketing personalny czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Wyd. Business Press, Warszawa, 1996;
686. Ziębicki B., *Zastosowanie mentoring w doskonaleniu pracowników*, „Zeszyty Naukowe Akademi Ekonomicznej w Krakowie”, 564, 2001, 113-120.
687. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa: PWN, 1969.
688. Ziemińska R., *Samoświadomość i Samowiedza*, „Przewodnik Po Filozofii Umysłu”, 2012.
689. Zimbardo P.G., Boyd J.N., *Putting time in perspective: A valid, reliable individual-differences metric*, “Journal of Personality and Social Psychology”, 77(6), 1999, 1271–1288.
690. Zimbardo P.G., *Znaczenie mentoringu w biznesie i edukacji*, „Personel Plus”, 9, 2013.
691. Zimmerman R.D., Darnold T.C., *The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: A meta-analysis and path model*, “Personnel Review”, 38(2), 2009, 142–158.

Spis Tabel

Tabela 1.1. Przegląd definicji mentoringu	17
Tabela 1.2. Funkcje i działania mentora w ramach mentoringu zawodowego i psychospołecznego	28
Tabela 1.3. Funkcje mentora według E. St-Jean.....	34
Tabela 1.4. Role mentora	35
Tabela 1.5. Porównanie mentoringu, coachingu, tutoring i sponsoringu	46
Tabela 2.1. Organizacyjne implikacje mentoringu	57
Tabela 2.2. Indywidualne implikacje mentoringu dla mentora.....	68
Tabela 2.3. Indywidualne implikacje mentoringu dla mentee	71
Tabela 3.1. Przegląd definicji kariery zawodowej	107
Tabela 3.2. Koncepcje cyklicznego rozwoju kariery	115
Tabela 3.3. Typy karier ze względu na płeć według D. Supera	123
Tabela 3.4. Różnice pomiędzy tradycyjnym a współczesnym wzorcem kariery	132
Tabela 4.1. Typy karier menedżerskich	148
Tabela 5.1. Ilościowe ujęcie publikacji w zrealizowanym systematycznym przeglądzie literatury.....	191
Tabela 5.2. Mentoring w karierze menedżerskiej kobiet - rezultaty systematycznego przeglądu literatury	194
Tabela 5.3. Zastosowane metody badawcze	202
Tabela 5.4. Wskaźniki empiryczne pojęć teoretycznych.....	205
Tabela 5.5. Pracujący według sekcji PKD w Polsce	206
Tabela 5.6. Rzetelność narzędzi pomiarowych zmiennych syntetycznych	209
Tabela 5.7. Wzory dotyczące badania różnic średnich arytmetycznych	211
Tabela 5.8. Wzory dotyczące badania współzależności zmiennych.....	213
Tabela 5.9. Charakterystyka respondentek badań ilościowych	218
Tabela 5.10. Charakterystyka respondentek pod względem relacji mentoringowych..	219
Tabela 5.11. Charakterystyka respondentek badań jakościowych	221
Tabela 6.1. Ocena doświadczanego mentoringu	224
Tabela 6.2. Ocena doświadczanego mentoringu zawodowego	225
Tabela 6.3. Ocena doświadczanego mentoringu psychospołecznego	226
Tabela 6.4. Analiza jednorodności wariancji mentoringu zawodowego i psychospołecznego ze względu na zmienne jakościowe	228

Tabela 6.5. Średnie wartości doświadczanego mentoringu zawodowego ze względu na płeć mentora.....	229
Tabela 6.6. Różnice średniego zakresu doświadczanego mentoringu zawodowego ze względu na płeć mentora	229
Tabela 6.7. Średnie wartości doświadczanego mentoringu zawodowego ze względu na rodzaj relacji mentoringowej	230
Tabela 6.8. Różnice średniego zakresu doświadczanego mentoringu zawodowego ze względu na rodzaj relacji mentoringowej.....	231
Tabela 6.9. Średnie wartości doświadczanego mentoringu zawodowego ze względu na liczbę dzieci	231
Tabela 6.10. Różnice średniego zakresu doświadczanego mentoringu zawodowego ze względu na liczbę dzieci	232
Tabela 6.11. Średnie wartości doświadczanego mentoringu psychospołecznego ze względu na szczebel zarządzania.....	232
Tabela 6.12. Różnice średniego zakresu doświadczanego mentoringu psychospołecznego ze względu na szczebel zarządzania	233
Tabela 6.13 Ocena doświadczanych przez menedżerki działań mentora w świetle badań jakościowych	235
Tabela 6.14. Ocena progresji kariery menedżerskiej kobiet.....	237
Tabela 6.15. Analiza jednorodności wariancji progresji kariery ze względu na zmienne jakościowe	238
Tabela 6.16. Średnie wartości progresji kariery menedżerskiej kobiet ze względu na szczebel zarządzania	238
Tabela 6.17. Różnice średnich wartości progresji kariery menedżerskiej ze względu na szczebel zarządzania	239
Tabela 6.18. Macierz korelacji pomiędzy mentoringiem zawodowym a progresją kariery menedżerskiej kobiet	242
Tabela 6.19. Macierz korelacji pomiędzy mentoringiem psychospołecznym a progresją kariery menedżerskiej kobiet.....	243
Tabela 6.20. Oceny parametrów liniowych modeli progresji kariery w zależności od doświadczanego mentoringu zawodowego	245
Tabela 6.21. Liniowe modele progresji kariery w zależności od zmiennych diagnostycznych mentoringu zawodowego oszacowanych metodą regresji krokowej	246

Tabela 6.22. Oceny parametrów liniowych modeli progresji kariery w zależności od doświadczanego mentoringu psychospołecznego	247
Tabela 6.23. Liniowe modele progresji kariery w zależności od zmiennych diagnostycznym mentoringu psychospołecznego oszacowanych metodą regresji krokowej	249
Tabela 6.24. Oceny parametrów liniowego modelu progresji kariery w zależności od doświadczanego mentoringu zawodowego i mentoringu psychospołecznego.....	249
Tabela 6.25. Wpływ mentoringu na karierę menedżerską w świetle badań jakościowych	251
Tabela 6.26. Oceny parametrów liniowych modeli zależności pomiędzy mentoringiem zawodowym a progresją kariery przy uwzględnieniu moderatora	253
Tabela 6.27. Oceny parametrów liniowych modeli zależności pomiędzy mentoringiem psychospołecznym a progresją kariery przy uwzględnieniu moderatora	254
Tabela 6.28. Oceny parametrów liniowych modeli zależności pomiędzy mentoringiem zawodowym i psychospołecznym a progresją kariery przy uwzględnieniu moderatora	255
Tabela 6.29. Ocena poziomu wglądu w karierę badanych menedżerek	256
Tabela 6.30. Oceny parametrów liniowych modeli w analizie mediacji wglądu w karierę na zależność pomiędzy mentoringiem zawodowym a progresją kariery.....	258
Tabela 6.31. Oceny parametrów liniowych modeli w analizie mediacji wglądu w karierę na zależność pomiędzy mentoringiem psychospołecznym a progresją kariery	260
Tabela 6.32. Oceny parametrów liniowych modeli w analizie mediacji wglądu w karierę na zależność pomiędzy mentoringiem a progresją kariery	261
Tabela 6.33. Zestawienie wyników weryfikacji hipotez	264

Spis Rysunków

Rysunek 3.1. Typ kariery o przebiegu stromym	118
Rysunek 3.2. Typ kariery o przebiegu spłaszczonym	118
Rysunek 3.3. Typ kariery o przebiegu załamany	119
Rysunek 3.4. Model Determinant Kariery Zawodowej według D. Super	120
Rysunek 3.5. Tęczowy Model Kariery według D. Super	122
Rysunek 3.6. Heksagonalny model typów osobowości zawodowej według J. Hollanda	125
Rysunek 5.1. Liczba publikacji dotyczących mentoringu w bazie Scopus	189
Rysunek 5.2. Model badawczy	200
Rysunek 6.1. Model wpływu mentoringu zawodowego na progresję kariery z efektem mediacji.....	259
Rysunek 6.2. Model wpływu mentoringu psychospołecznego na progresję kariery z efektem mediacji.....	261
Rysunek 6.3. Model wpływu mentoringu na progresję kariery z efektem mediacji	262

Aneks 1 Kwestionariusz ankiety

Szanowna Pani,

Zwracam się z prośbą o udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w niniejszym kwestionariuszu, opracowanym na potrzeby realizowanego przeze mnie badania.

Celem badania jest ocena roli mentoringu w rozwoju kariery menedżerskiej kobiet. Badanie jest całkowicie anonimowe, a uzyskane wyniki zostaną wykorzystane jedynie w formie zbiorczego opracowania naukowego.

Uprzejmie proszę o udzielenie szczerych i kompletnych odpowiedzi.

Dziękuję za poświęcony czas.

Klaudia Blachnicka
blachnik@uek.krakow.pl
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

1. Ilu mentorów uczestniczyło w rozwoju Pani dotychczasowej kariery?

(Mentor to osoba aktywnie wspierająca rozwój podopiecznego zarówno zawodowy, jak i osobisty. Może być to osoba posiadająca akredytację mentora lub udzielająca wsparcia o charakterze nieformalnym. Mentorem może być osoba z organizacji, np. przełożony, specjalista, współpracownik, jak i osoba z zewnątrz.)

- jeden mentor
- dwóch lub więcej mentorów

2. Relacja z mentorem/mentorami była/jest:

- formalna
- nieformalna
- zarówno formalna, jak i nieformalna

3. Mentorem był/była/jest:

- kobieta
- mężczyzna
- zarówno kobieta, jak i mężczyzna

4. W jakim stopniu mentor podczas współpracy z Panią podejmował wymienione poniżej działania?

(1-nigdy, 2-w bardzo małym stopniu, 3-w małym stopniu, 4-nie wiem, 5-w dużym stopniu, 6-w bardzo dużym stopniu, 7-nieustannie)

Działania mentora	1	2	3	4	5	6	7
Powierzał wykonanie lub polecał Panią do wykonania ambitnych zadań stanowiących okazję do nauczenia się nowych umiejętności?							
Powierzał wykonanie lub polecał Panią do wykonania zadań wymagających osobistego kontaktu z menedżerami w różnych częściach firmy?							
Powierzał wykonanie lub polecał Panią do wykonania zadań, które pozwoliły Pani zintensyfikować kontakty z członkami kierownictwa wyższego szczebla?							
Powierzał wykonanie lub polecał Panią do wykonania zadań, które pomogły Pani zapoznać nowych współpracowników?							
Pomagał Pani zakończyć zadania lub dotrzymać terminów, co w przeciwnym razie byłoby trudne do osiągnięcia?							
Chronił Panią przed innymi członkami kierownictwa lub zespołami roboczymi, dopóki nie dowiedziała się Pani, jakie są ich preferencje, co im się nie podoba, jakie mają zdanie na temat kontrowersyjnych tematów i jakie są ich przekonania polityczne?							
Zadawał sobie dużo trudu, by wesprzeć rozwój Pani kariery zawodowej?							
Informował Panią na bieżąco o tym, co się dzieje na wyższych szczeblach firmy lub jaki wpływ mają na nią czynniki zewnętrzne?							
Okazywał Pani szacunek jako osobie?							
Okazywał wyrozumiałość dla obaw i odczuć, z których się Pani zwracała?							
Zachęcał Panią do mówienia otwarcie o Pani niepokojach i obawach związanych z pracą?							
Dzielił się z Panią swoimi osobistymi doświadczeniami oferując w ten sposób alternatywne spojrzenie na nurtujące Panią problemy?							
Omawiał z Panią Pani pytania lub obawy dotyczące: poczucia odpowiedzialności związanego z posiadanymi kompetencjami, zaangażowania się w rozwój zawodowy, utrzymywania stosunków z pracownikami zatrudnionymi na tym samym szczeblu i przełożonymi lub trudności związanych z pogodzeniem ze sobą życia zawodowego i prywatnego?							
Dzielił się z Panią historią swojej kariery zawodowej?							
Namawiał Panią do tego, by zacząć przygotowywać się do awansu zawodowego?							
Zachęcał Panią do wypróbowywania nowych sposobów zachowywania i działania w pracy?							
Służył Pani za wzór do naśladowania?							
Reprezentował światopogląd i wartości zbliżone do Pani?							

5. W jakim stopniu zgadza się Pani z każdym z poniższych stwierdzeń dotyczących realizowanej przez Panią kariery zawodowej?

(1-zdecydowanie nie, 2-nie, 3-raczej nie, 4-nie mam zdania, 5-raczej tak, 6-tak, 7-zdecydowanie tak)

Stwierdzenia	1	2	3	4	5	6	7
Posiadam konkretny plan dotyczący osiągnięcia założonego celu zawodowego.							
Wprowadzam zmiany lub korekty w zakresie moich celów zawodowych w związku z nowymi informacjami, jakie zostały mi przekazane odnośnie mojej sytuacji lub mojej osoby.							
Szukam zadań, które ułatwią mi osiągnięcie założonego celu zawodowego.							
Posiadam jasno określone cele zawodowe.							
Posiadam realistyczne cele zawodowe.							
Znam swoje mocne strony (to, co potrafię robić dobrze).							
Zdaję sobie sprawę z moich słabych stron (rzeczy, w których nie jestem dobra).							

6. W jakim stopniu zgadza się Pani z każdym z poniższych stwierdzeń dotyczących Pani zadowolenia z kariery zawodowej?

(1-zdecydowanie nie, 2-nie, 3-raczej nie, 4-nie mam zdania, 5-raczej tak, 6-tak, 7-zdecydowanie tak)

Stwierdzenia	1	2	3	4	5	6	7
Jestem zadowolona z osiągniętego przez siebie sukcesu zawodowego.							
Jestem zadowolona z postępu, jakiego dokonałam w zakresie osiągnięcia założonych przez siebie ogólnych celów zawodowych.							
Jestem zadowolona z postępu, jakiego dokonałam w zakresie osiągnięcia założonych przez siebie celów dotyczących wynagrodzenia.							
Jestem zadowolona z postępu, jakiego dokonałam w zakresie osiągnięcia założonych przez siebie celów dotyczących awansu.							
Jestem zadowolona z postępu, jakiego dokonałam w zakresie osiągnięcia założonych przez siebie celów dotyczących rozwijania nowych umiejętności.							

Metryczka

7. Wiek:

- poniżej 30 lat
- 30 - 40 lat
- 41 - 50 lat
- powyżej 51 lat

8. Staż pracy:

- do 5 lat
- 5 - 10 lat
- 10 - 15 lat
- 15 - 20 lat
- powyżej 20 lat

9. Wielkość przedsiębiorstwa, w którym Pani pracuje:

- poniżej 10 pracowników
- 11-50 pracowników
- 51-250 pracowników
- powyżej 250 pracowników

10. Szczebel zarządzania:

- podstawowy
- średni
- wysoki

11. Liczba dzieci:

- nie mam
- jedno
- dwoje (lub więcej)

12. Branża:

- opieka zdrowotna i pomoc społeczna
- edukacja
- pozostała działalność usługowa
- administracja publiczna i obrona narodowa
- działalność finansowa i ubezpieczeniowa
- działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi
- działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją
- działalność związana z obsługą rynku nieruchomości
- działalność profesjonalna, naukowa i techniczna
- handel hurtowy i detaliczny
- rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo
- działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca
- przetwórstwo przemysłowe
- informacja i komunikacja
- dostawa wody oraz działalność związana z rekultywacją
- transport i gospodarka magazynowa
- wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych
- budownictwo
- górnictwo i wydobywanie
- inna (jaka? proszę wpisać)

Aneks 2 Kwestionariusz wywiadu

Szanowna Pani,

Bardzo dziękuję, że zgodziła się Pani poświęcić swój czas i wziąć udział w przeprowadzanym przeze mnie badaniu na temat roli mentoringu w karierze menedżerskiej kobiet.

Celem wywiadu jest identyfikacja indywidualnych doświadczeń, związanych z relacją/relacjami mentoringowymi, w których uczestniczyła menedżerka w swojej dotychczasowej karierze. Uzyskane informacje zostaną wykorzystane wyłącznie w formie zbiorczego opracowania naukowego.

Uprzejmie proszę o udzielenie szczyrych i wyczerpujących odpowiedzi.

Klaudia Blachnicka

1. Czym dla Pani jest rozwój kariery menedżerskiej?
2. Czy Pani zdaniem, Pani dotychczasowe osiągnięcia można określić jako sukces w karierze?
3. Jak ocenia Pani popularność i powszechność mentoringu w Polsce?
4. Jaki w Pani opinii jest wpływ mentoringu na Pani karierę menedżerską?
5. Które z działań mentora ocenia Pani jako najbardziej wartościowe dla rozwoju swojej kariery?
6. Jaki udział, według Pani, ma mentoring w rozwoju świadomości własnego potencjału?
7. Czy chciałaby Pani dodać coś jeszcze w kontekście roli mentoringu w karierze menedżerskiej kobiet? Czy jest jeszcze coś, co Pani zdaniem wymaga podkreślenia, dodania?

Metryczka:

8. Jak określiłaby Pani swoją karierę:

- dynamiczna (częste zmiany stanowisk i ról)
- stabilna i liniowa (powolne zdobywanie kolejnych szczebli kariery)
- ekspercka (dążę do mistrzostwa w wąskiej dziedzinie)

9. Branża:

(proszę wskazać w jakiej)

10. Staż pracy:

- do 5 lat
- 5 - 10 lat
- 10 - 15 lat
- 15 - 20 lat
- powyżej 20 lat

11. Szczebel zarządzania:

- podstawowy
- średni
- wysoki

Streszczenie pracy w języku polskim

Streszczenie

W niniejszej rozprawie podjęto tematykę roli mentoringu zawodowego i psychospołecznego w rozwoju karier menedżerskich kobiet. Celem głównym projektu badawczego była identyfikacja związku pomiędzy doświadczanym mentoringiem zawodowym i mentoringiem psychospołecznym a progresją kariery menedżerskiej kobiet, egzemplifikowaną satysfakcją z dokonywanych postępów w karierze. Cele szczegółowe uwzględniały także weryfikację wpływu zmiennej moderującej, jaką było zdominowanie branży przez daną płć oraz zmiennej mediującej, czyli wglądu w karierę na analizowaną zależność. Rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczny i składa się z sześciu rozdziałów. Część teoretyczna opiera się na przeprowadzonej kwerendzie literatury oraz systematycznym przeglądzie literatury. Z kolei część empiryczna przedstawia wyniki badań własnych, w których zastosowano triangulację metodologiczną. Przeprowadzone badania ilościowe i jakościowe pozwoliły odnieść się do sformułowanych hipotez badawczych. Na podstawie otrzymanych wyników przygotowano implikacje dla teorii i praktyki zarządzania. Zwieńczeniem rozprawy są zaprezentowane rekomendacje dla organizacji i jednostki dotyczące skutecznego zarządzania karierą menedżerską kobiet przy wykorzystaniu wsparcia mentoringowego.

Streszczenie pracy w języku angielskim

Summary

In the present dissertation the role of professional and psychosocial mentoring in women's managerial career progression was discussed. The main purpose of the research project was to identify the relationship between experienced career mentoring and psychosocial mentoring and women's managerial career progression, exemplified by satisfaction with career progression. Specific objectives also included the verification of the influence of the moderating variable of gender dominance of the industry and the mediating variable of career insight on the analysed relationship. The nature of the dissertation is both theoretical and empirical and consists of six chapters. The theoretical part, based on a literature research and a systematic literature review. The empirical part presents the results of own research, in which methodological triangulation was applied. The quantitative and qualitative research conducted allowed to address the formulated research hypotheses. Based on the results obtained, implications for management theory and practice were prepared. The dissertation culminates with the presented recommendations for organisations and individuals on effective career management of female managers using mentoring support.