

LUCYNA MYSZKA

*Uniwersytet im. Adama Mickiewicza
w Poznaniu*

ZMIANY W MYŚLENIU O ROZWOJU ŚCIEŻKI KARIERY ZAWODOWEJ W ŚWIECIE PERMANENTNEJ ZMIANY

ABSTRACT. Myszka Lucyna, *Zmiany w myśleniu o rozwoju ścieżki kariery zawodowej w świecie permanentnej zmiany* [Changes in the Way of Thinking About Career Development in the World of Permanent Change]. *Studia Edukacyjne* nr 30, 2014, Poznań 2014, pp. 245-261. Adam Mickiewicz University Press. ISBN 978-83-232-2756-4. ISSN 1233-6688

The time of stable careers in one organization has gone. In a globalized world, the traditional way of career development is very rare. Today we can observe a negotiation between the employer and the employee about his/her future career. This situation demands an ability to quickly respond to the job market's needs and to be proactive about one's career. On the other hand, management has to be open to employees' expectations. This provokes a question about reference points in a world of permanent change in relation to making one's future.

Key words: career paths, youths, job market, social change

Współczesna rzeczywistość znamionuje się niestałością, permanentną zmianą i dynamizmem przeobrażeń¹. Stwarza nowe możliwości wkomponowywania się w przestrzeń społeczne, co sprzyja samorealizacji oraz podmiotowemu zaistnieniu w zglobalizowanym społeczeństwie. Niniejsze tendencje wywierają swoje oddziaływanie także w sferze ekonomicznej, przyczyniając się do rozwoju gospodarki wolnorynkowej. Dlatego, w ciągu ostatnich kilkunastu lat można zaobserwować dynamiczny wzrost zainteresowania tematyką związaną z życiem zawodowym człowieka i jego karierą. Wyrazem takiego stanu rzeczy stają się liczne prace naukowo-badawcze

¹ Z. Bauman, *Płynne życie*, Kraków 2007, s. 6.

podejmujące ten obszar problemowy. Przyczyn niniejszego zjawiska należy dopatrywać się przede wszystkim w zmianach mających miejsce na współczesnym rynku pracy oraz w tym, że płaszczyzna rozwoju zawodowego zaczyna mieć coraz większe znaczenie dla jednostki i pochłania znaczny wycinek jej egzystencji. W wyniku oddziaływania mechanizmów globalizacyjnych, przeobrażeniom ulegają różnorodne sfery istnienia podmiotu, jak i również jego kultura. Pojawiają się nowe style funkcjonowania człowieka, wydłuża okres uzyskiwania niezależności finansowej przez młodych dorosłych, jak i czas spędzany w instytucjach edukacyjnych, przygotowując się do wykonywania określonego zawodu. Co więcej, zdobyte kwalifikacje również często ulegają dezaktualizacji, co wiąże się z koniecznością doksztalcenia i zdobywania nowych umiejętności. Taka prawidłowość wynika z wprowadzenia gospodarki opartej na wiedzy, która wymaga permanentnego uczenia się. Dlatego, coraz większą szansę na odniesienie sukcesu i zrealizowanie upragnionej ścieżki kariery zawodowej mają osoby nastawione na indywidualizm i potrafiące adaptować się do zaistniałych warunków. W wyniku takich przeobrażeń coraz trudniej przewidzieć przebieg życia zawodowego jednostki.

Zmiany dokonujące się we współczesnej rzeczywistości wpływają na kształtowanie się ścieżek kariery nie tylko osób aktywnych zawodowo, ale także młodych dorosłych przygotowujących się do wejścia na rynek pracy. Ich wnikliwa analiza może, z pewnością, przyczynić się do lepszego zrozumienia zjawiska. Interesujące poznawczo ujęcie przedstawia J. Naibitt, pisząc o dziesięciu megatrendach rewolucjonizujących życie człowieka². Zwraca uwagę na zwiększającą się liczbę różnorodnych zawodów oraz elastycznych form zatrudnienia, w tym także na coraz częstsze praktyki związane z kontraktowaniem pracy. Dzięki temu ludzie uzyskują większą samodzielność w wykonywanych obowiązkach oraz przejmują odpowiedzialność za efektywność podejmowanych decyzji. Wspomina także o prymacie sektora usług nad przemysłem oraz wzroście inwestycji w dziedzinie badań i rozwoju, co wymusza konieczność szybkiego uczenia się. Dostrzega również istotną właściwość, jaką jest nieformalne wydłużenie się czasu wykonywanej pracy ze względu na jej intensyfikację. Takim prawidłowościom towarzyszy zmniejszenie poczucia stabilizacji zatrudnienia, które jest wprost proporcjonalne do wzrostu stawianych wymagań i umiejętności. Praca zaczyna absorbować jednostki do tego stopnia, że zaciera się granica pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym.

² Patrz: J. Naibitt, *Megatrendy: dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Poznań 1997.

Oddziaływanie zmian mających miejsce na współczesnym rynku pracy jest dostrzegalne w funkcjonowaniu współczesnych organizacji, które chcą sprostać stojącym przed nimi wymaganiom, stawiają warunki swoim pracownikom oraz aplikującym do nich kandydatom. *Statyczne organizacje* charakteryzujące się stałą i niezmienną strukturą zostają zastępowane przez *organizacje dynamiczne*, koncentrujące się na podnoszeniu swojej konkurencyjności, odpowiadające na potrzeby klienta i rozwijające się wraz z pojawiającymi się trendami³. W związku z niestabilnością sytuacji w sferze gospodarczej, pracodawcy coraz częściej korzystają z usług firm outsourcingowych i leasingu pracowniczego lub preferują niestandardowe formy zatrudnienia, jak kontrakty, umowy na czas określony lub w niepełnym wymiarze czasu, telepraca, albo umowy cywilno-prawne⁴.

W wyniku bardzo dużej konkurencji na rynku pracy – nie tylko wśród kandydatów starających o etat w określonej organizacji, ale także wśród firm, których celem jest pozyskanie jak najlepszej kadry – istotne jest odnalezienie kompromisu pomiędzy możliwościami i potrzebami przedsiębiorstwa oraz indywidualnymi aspiracjami i dążeniami pracowników⁵. Niektóre firmy opracowują wewnętrzne systemy ścieżek kariery zatrudnionych osób, co skutkuje ogromną motywacją do podnoszenia przez nich efektów swojej pracy. Warto jednak pamiętać, że profesjonalne planowanie rozwoju zawodowego powinno być poprzedzone szeregiem ściśle określonych działań, jak opisywanie i analiza pracy⁶. Opierają się one przede wszystkim na rozpoznaniu potrzeb przedsiębiorstwa związanych z konkretnymi stanowiskami pracy, w następstwie których dokonuje się rekrutacji odpowiednich osób, a w efekcie ich zatrudnienia i wdrożenia do wykonywania powierzonych obowiązków. Kolejnym krokiem jest zaprojektowanie ścieżki awansów możliwych do osiągnięcia przez daną osobę przy odpowiednich nakładach pracy i ich konsekwentna realizacja. Wstępne wytyczanie ścieżki kariery odbywa się już na etapie rozmowy kwalifikacyjnej, podczas której kandydat zostaje poinformowany o możliwej do osiągnięcia pozycji i sam deklaruje swoje oczekiwania wobec pracodawcy.

Dokonują się również zmiany w zarządzaniu organizacjami, wynikające z coraz częściej stosowanej decentralizacji i likwidacji pośrednich stanowisk kierowniczych, w wyniku czego zatrudnieni, z jednej strony, uzyskują wię-

³ M. Strykowska, *Zawód – praca – kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji*, [w:] *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, red. M. Strykowska, Poznań 2002, s. 15-17.

⁴ E. Kryńska, *Elastyczność zatrudnienia w Polsce i w Unii Europejskiej*, *Gospodarka Narodowa*, 2001, 1-2, (113-114), s. 75-76.

⁵ H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Poznań 2000, s. 113.

⁶ Patrz: W.L. French, *The Personnel Management Process*, Boston 1987.

cej samodzielności w decyzyjności i odpowiedzialności za wykonywane zadania, z drugiej zaś mają mniejsze szanse na awans⁷. Dlatego, pracodawcy poszukują osób wysoko wykwalifikowanych, gotowych na samokształcenie. W wyniku dużej konkurencyjności na rynku pracy, mają możliwość zatrudniania osób w pełni spełniających ich oczekiwania i zwalniania w momencie, kiedy ich pobyt w firmie przestaje być konieczny. Niektórzy pracodawcy wolą jednak inwestować w rozwój swoich pracowników, ponieważ uważają ich za największy kapitał organizacji⁸.

Problemem dotyczącym jednostki, które pozostają aktywne na współczesnym rynku pracy staje się przede wszystkim poczucie niestabilności, skutkujące podwyższonym poziomem stresu. Sytuacja taka przyczynia się do przemijania czasów stabilnych ścieżek kariery oraz powoduje, że istniejący obecnie paradygmat tego pojęcia oscyluje wokół szeroko rozumianej elastyczności i umiejętności sterowania własnym rozwojem⁹. Człowiek zmuszony jest do permanentnego postępowania zgodnie z zasadą *longlife learning* i co za tym idzie – adekwatnego odpowiadania na nowe trendy pojawiające się w obszarze gospodarki¹⁰. W celu osiągnięcia upragnionej pozycji w sferze zawodowej, zostaje zobligowany do budowania sieci kontaktów, określanej mianem *networkingu*¹¹.

Przedstawiony powyżej układ zdarzeń oddziałuje na kształtowanie się współczesnych ścieżek karier zawodowych. W tradycyjnym ujęciu, ścieżka kariery rozumiana była jako pokonywana przez jednostkę *droga do* skutkuca osiągnięciem zamierzonych celów zawodowych, realizowana w wyniku obejmowania kolejnych stanowisk, pełnionych funkcji i pozyskiwaniu uprawnień¹². Inaczej można ją interpretować jako „formę realizacji planu kariery zawodowej oferowaną przez firmę”¹³, w której pracuje jednostka. Obecnie ścieżka kariery coraz częściej jest realizowana w ramach jednej branży, nie zaś w przestrzeni jednej organizacji. Pracownicy coraz częściej postrzegani są jako profesjonaliści nawiązujący współpracę z kilkoma firmami, samodzielnie zarządzający własnym rozwojem, niż jako osoby zatrudnione u jednego pracodawcy w ramach umowy na czas nieokreślony. Istotne jest również zwrócenie uwagi na fakt, że ścieżka kariery zawodowej

⁷ Tamże, s. 20.

⁸ Patrz: A. Toffler, *Szok przyszłości*, Poznań 1998.

⁹ W. Lanthaler, J. Zugmann, *Akcja JA. Nowy sposób myślenia o karierze*, Warszawa 2000, s. 16.

¹⁰ M. Szymański, *Ścieżki kariery studentów socjologii UAM*, Warszawa 2010, s. 75.

¹¹ Patrz: M.L. Tullier, *Networking: jak znaleźć pracę i odnieść sukces zawodowy dzięki tworzeniu sieci kontaktów*, Kraków 2006.

¹² B. Korzuch (red.), *Zarządzanie. Podstawowe zasady*, Warszawa 2001, s. 221.

¹³ H. Januszek, J. Sikora, *Socjologia pracy*, Poznań 2000, s. 113.

składa się z dwóch komponentów. Jednym z nich jest proces planowania kariery polegający na rozpoznaniu własnych możliwości przez jednostkę i odniesieniu ich do oczekiwanej pozycji na rynku pracy. Natomiast drugą składową ścieżki kariery stanowi modyfikacja pracy, skupiająca się na podwyższaniu swoich kwalifikacji i umiejętności w drodze zdobywanego doświadczenia zawodowego¹⁴.

Istotną zmianą w myśleniu o ścieżkach kariery staje się fakt, że młodzi ludzie uczą się coraz szybciej, podnosząc przez to swoje klasyfikacje, co skutkuje zdobywaniem kolejnych awansów w krótszym czasie¹⁵. W wyniku takiej prawidłowości, modyfikacji ulegają również wcześniej obrane plany dotyczące przyszłości zawodowej, co często wyraża się we wzroście aspiracji, zmianie systemu wartości oraz postawy wobec pracy. Chcąc osiągnąć sukces, człowiek zmuszony jest do intensywnego angażowania się w wykonywane czynności. Dlatego, najczęściej taki kierunek rozwoju zawodowego obierany zostaje przez ludzi młodych. Ponadto, niniejsza postawa staje się wyrazem umiejętnego zaadaptowania się do obiektywnych warunków stwarzanych przez współczesne organizacje, wynikających z procesów restrukturyzacji, nastawienia na profesjonalizm i zdobywania kompetencji użytecznych na współczesnym rynku pracy.

W literaturze przedmiotu można spotkać się z różnymi klasyfikacjami ścieżek kariery. Jedną z bardziej użytecznych na potrzeby niniejszego artykułu okazuje się koncepcja Drivera¹⁶. Wyróżnił on karierę określaną jako *stan gotowości* – charakterystyczną dla osób specjalizujących się w określonym fachu przez cały okres aktywności zawodowej, *kariere liniową* – opierającą się na założeniu zdobywania kolejnych szczebli w hierarchii zawodowej. *Kariera spiralna* wyróżnia jednostki zobligowane do częstego przekwalifikowywania się, z jednoczesnym wykorzystywaniem wcześniej zdobytych umiejętności. Natomiast, *typ kariery przemianowanej* wiąże się z częstymi zmianami rodzaju wykonywanej pracy, która zupełnie różni się od wcześniej wykonywanych czynności. Dokonane rozważania skłaniają do wysnucia konkluzji, że w obliczu współczesnej rzeczywistości człowiek najczęściej rozwija się zawodowo w układzie spiralnym oraz przemianowanym. Dlatego, coraz częściej mamy do czynienia z indywidualnym zarządzaniem karierą przez jednostkę, a nie organizację, ponieważ kształtowana jest przez doświadczenia

¹⁴ T. Jackson, A. Vitlerg, *Career Development*, Post 1: Career and Entrepreneurship, Personnel 1987, s. 12-17.

¹⁵ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Warszawa 2008, s. 319.

¹⁶ Patrz: M.J. Driver, *Career Concepts. A New Approach to Research*, [w:] *Career Issues in Human Resource Management*, red. R. Katz, New York 1982.

zdobywane w różnych firmach i instytucjach. W związku z tym pojawiają się nowe modele *karier bez granic*¹⁷ i *kariery proteuszowej*¹⁸, które w głównej mierze wynikają z przyjęcia *proaktywnej postawy*¹⁹ wobec własnego rozwoju zawodowego.

Znaczącą teorią kariery w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi jest z pewnością koncepcja kotwic kariery Edgara Scheina²⁰. W obliczu dynamicznych zmian na rynku pracy wyodrębnia on pewne czynniki wpływające stabilizująco na rozwój zawodowy jednostki. Zaliczył do nich jej potrzeby i wynikające z nich umiejętności, predysponujące ją do wybierania i wykonywania prac umożliwiających ich wykorzystanie. Pierwszą grupę stanowią zdolności menadżerskie, które prezentowane są przez ludzi aspirujących do stanowisk kierowniczych, interesujących się koordynowaniem prac zespołu, lubiących podejmować odpowiedzialne decyzje, zorientowanych na sukces. Umiejętności techniczne prowadzą do doskonalenia się w określonym fachu i poznawania nowych tajników danej dziedziny swojego mistrzostwa. Osoby koncentrujące się na zaspokajaniu potrzeby bezpieczeństwa będą poszukiwały zatrudnienia w miejscach gwarantujących im stabilną pozycję w strukturach firmy i jasno wyznaczoną ścieżkę rozwoju zawodowego. Jednostki kreatywne wybierają zawody pozwalające im na wprowadzanie innowacji i zmian zgodnie ze swoim uznaniem. Podobnie twórczo podchodzą do kwestii posiadanych kompetencji, nad którymi chętnie pracują i je doskonalą. Samodzielne podejmowanie odpowiedzialnych decyzji jest domeną osób zorientowanych na osiągnięcie autonomii i niezależności na obejmowanym stanowisku pracy. Często takie zdolności prezentowane są przez wysokiej klasy specjalistów. Jednostki preferujące wartości humanistyczne koncentrują się na udzielaniu pomocy innym ludziom. Otrzymywane gratyfikacje finansowe nie mają dla nich tak dużego znaczenia, jak realizowanie przyjętych ideałów. Edgar Schein wyróżnia także grupę ludzi wybierających zawody, w których mogą stawiać czoła różnego rodzaju wyzwaniom. Preferują zadania wymagające ryzyka i stwarzające okazję do walki. Z kolei, osoby nastawione na określony styl życia dbają o zachowanie równowagi pomiędzy różnymi płaszczyznami swojej egzystencji. Sukces postrzegają w kategoriach bardzo idealistycznych i nie zawsze jest on dla nich równoznaczny z uzyskiwaniem wysokich dochodów.

¹⁷ Patrz: M.B. Arthur, D.M. Rousseau, *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*, Oxford 1996.

¹⁸ Patrz: D.T. Hall, *Careers in organizations*, Chicago 1976.

¹⁹ A. Cybal-Michalska, *Młodzież akademicka a kariera zawodowa*, Kraków 2013, s. 262-298.

²⁰ Patrz: E.H. Schein, *Career Anchors. Discovering Your Real Values*, San Francisco 1990.

Koncepcja Edgara Scheina była rezultatem wieloletnich egzemplifikacji badawczych i podlegała nieustannym modyfikacjom. Dlatego, w późniejszym okresie swoich prac²¹ wysnuł konkluzję, że kariera jednostki jest wynikiem pewnego rodzaju kompromisu pomiędzy predyspozycjami i potrzebami podmiotu a warunkami stwarzanymi przez potencjalne miejsce pracy. Stanowisko takie ukazuje, że zajęcie przez człowieka określonej pozycji na rynku pracy często zostaje warunkowane nie tylko przez jego aspiracje i konsekwentne dążenie do celu, ale także przez czynniki zewnętrzne. Ponadto, badacz w ostatecznej wersji wyróżnił pięć *kotwic* kariery, które określił jako: kompetencje zawodowe, kompetencje menadżerskie, niezależność, bezpieczeństwo i stabilizacja oraz kreatywność.

Kotwica w niniejszej koncepcji ma symbolizować pewne niezmiennie cechy człowieka, stanowiące niejako rdzeń jego tożsamości zawodowej, który wyznacza kierunek jego rozwoju. Ma gwarantować możliwość funkcjonowania w ambiwalentnej rzeczywistości, podlegającej permanentnym przeobrażeniom. System wartości uznawany przez podmiot krystalizuje jej potrzeby, które w następstwie prowadzą do zdobywania określonych kompetencji. Karierę Edgar Schein interpretuje z kolei jako proces, który analizuje w trzech wymiarach²². Każdy z nich można rozpatrywać z perspektywy obiektywnej, która określana jest przez otoczenie, jak i z subiektywnej – definiowanej samodzielnie przez pracownika. Pierwszy z wymiarów stanowi ruch pracownika *w głąb* organizacji, polegający na zdobywaniu doświadczenia w strukturach jednej firmy i coraz wnikliwszym poznawaniu specyfiki jej funkcjonowania. Wraz ze wzrastającym poziomem wiedzy, jednostka osiąga coraz wyższą pozycję w organizacji. Druga płaszczyzna dotyczy awansu *pionowego*, który jest satysfakcjonujący dla osób aspirujących do najwyższych pozycji w organizacjach o układzie hierarchicznym. Natomiast, kariera *pozioma* koncentruje się na zdobywaniu nowych kompetencji, które wykorzystuje na kolejnych stanowiskach pracy. Wyróżnione obszary awansu stanowią odzwierciedlenie modelu struktury organizacji stworzonej przez Edgara Scheina, określanego mianem *stożka kariery*²³. Zgodnie z jego założeniami, rozwój zawodowy jednostki ograniczony zostaje przez granice hierarchii i obszary funkcjonowania pracownika w danej firmie. Możliwość ich przekraczania zależna jest od indywidualnych ustaleń danej organizacji.

Edgar Schein analizując pozycję jednostki w organizacji, zwracał uwagę na dwa czynniki oddziałujące na sposób jej funkcjonowania, tj. akulturacji

²¹ Tamże.

²² Patrz: E.H. Schein, *Career Dynamics. Matching Individual and Organizational Needs*, Addison Wesley 1978.

²³ E.H. Schein, *Career Anchors*.

oraz innowacji²⁴. Obydwa procesy są nieuniknione oraz pozostają ze sobą w stałej relacji, jednak stopień wywieranego przez nie wpływu na rozwój zawodowy podmiotu może być zróżnicowany. Akulturacja jest wyrazem siły oddziaływania zakładu pracy na człowieka, związanej z przyswajaniem przez niego kultury organizacyjnej firmy, strategii rozwoju i działania. Stanowi ona swoisty proces wrastania jednostki w organizację o wymiarze konformistycznym. Innowacja z kolei dotyczy aspektu wprowadzania zmian przez pracownika w miejscu zatrudnienia, które często bazują na doświadczeniach wyniesionych z innych płaszczyzn jego funkcjonowania i stanowią propozycję nową dla określonej firmy. Zarówno akulturacja, jak i innowacja są procesami aktywnego uczenia się. Autor podkreślał, że w momencie *wchodzenia* do organizacji procesy socjalizacyjne wywierają na podmiocie silniejsze oddziaływania od innowacyjnych. Obecnie coraz częściej mamy jednak do czynienia z sytuacją, w której to kandydat zobowiązany jest do wykazywania się kreatywnością i przebojowością, chcąc uzyskać zatrudnienie. Współczesne organizacje poszukują pomysłowych rozwiązań, które zwiększą ich konkurencyjność na rynku pracy²⁵.

Edgar Schein jest również autorem koncepcji rozwoju zawodowego²⁶, którą przedstawiał w postaci stadiów. Na każdym z nich jednostka jest zobowiązana do wykonania określonych zadań. Naukowiec podkreślał, że sfera zawodowego funkcjonowania człowieka nie jest oderwana od pozostałych płaszczyzn jego egzystencji, ponieważ progres dokonuje się jednocześnie w obszarach: społecznym, biologicznym, jak i rodzinnym. Poszczególne etapy umiejscowił w podstawowych fazach życia podmiotu, jak: wiek młodzieńczy, wczesna dojrzałość, wiek dojrzały oraz wiek zaawansowany. Jednostka rozpoczyna swoją przygodę ze światem pracy od odkrywania własnych potrzeb, umiejętności i zainteresowań, by na ich podstawie dokonać wyboru odpowiedniej ścieżki edukacyjno-zawodowej. Następnie zdobywa odpowiednie kompetencje do odnoszenia sukcesów podczas rozmów kwalifikacyjnych, co skutkuje uzyskaniem zatrudnienia. W swojej pierwszej pracy nawiązuje relacje z innymi współpracownikami, zapoznaje się z kulturą organizacyjną firmy oraz zaczyna identyfikować się z miejscem zatrudnienia. W okresie wczesnej dojrzałości sfera życia zawodowego staje się główną płaszczyzną aktywności człowieka. Przejmuje on coraz więcej odpowiedzialnych zadań i obowiązków, powinien wykazywać się zaangażowaniem

²⁴ Patrz: E.H. Schein, *The individual, the organization, and the career. A conceptual scheme*, [w:] *Organizational Psychology. A Book of Readings*, red. D.A. Kolb, I.M. Rubin, J.M. McIntyre, New York 1979, s. 498-514.

²⁵ J. Penc, *Kreatywne kierowanie*, Warszawa 2000.

²⁶ Patrz: E.H. Schein, *Career Dynamics*.

oraz dbać o rozwój swojej kariery. W wieku dojrzałym pracownicy legitymują się cennym doświadczeniem, które często zastępuje ich nieumiejętność podążania za postępem technologicznym. Na tym etapie osiągają gotowość do przejęcia stanowiska kierowniczego. Niejednokrotnie jednostka boryka się również z problemami osobistymi, związanymi z *syndromem pustego gniazda*²⁷ czy *kryzysem wieku średniego*²⁸. Okres ten kończy się przejściem na emeryturę, jednak nie jest jednoznaczny z wykluczeniem podmiotu z rynku pracy. W wieku zaawansowanym człowiek zostaje zobowiązany do umiejętnego zorganizowania posiadanego czasu wolnego, dokonuje bilansu swojej kariery zawodowej oraz często pożytkuje zdobytą wiedzę – przekazując ją innym osobom.

Koncepcja rozwoju zawodowego stworzona przez Edgara Scheina charakteryzuje się niezwykłą dojrzałością i podkreśla konieczność całościowego rozwoju kariery. Koncentruje się również na analizowaniu sytuacji jednostki w wieku poprodukcyjnym, która ze światem pracy pozostaje związana nawet po zakończeniu swojej aktywności na rynku pracy. Podkreślał, że niezwykłym i niezastąpionym elementem rozwoju jest umiejętność uczenia się. Wnikliwa analiza niniejszej koncepcji pozwala na wysnucie konkluzji, że wzrost doświadczenia i progres kwalifikacji jest wprost proporcjonalny do odnoszonych sukcesów na polu zawodowym. Wyróżniał się również dojrzałym spojrzeniem na pozostałe sfery życia człowieka, dowodząc, że odczuwana przez niego satysfakcja egzystencjalna przekłada się na jakość wykonywanych obowiązków zawodowych.

Edgar Schein w swojej koncepcji ścieżki kariery przyjmuje założenie o wieloletniej realizacji drogi zawodowej w ramach jednej organizacji. Współcześnie jest to zjawisko coraz rzadsze. Specjaliści koncentrujący się na śledzeniu zmian zachodzących na rynku pracy przekonują, że pracownicy zmuszani są do kilkukrotnego przekwalifikowywania się w ciągu swojego życia²⁹. Okazuje się jednak, że współczesne kariery kształtowane są różnie, dlatego powyższe dane nie zawsze odnajdują swoje odzwierciedlenie w rzeczywistości.

W celu przeprowadzenia wnikliwej analizy obecnego myślenia o ścieżkach kariery warto przyrzeć się wynikom badań poświęconym niniejszemu wątkowi. Hanna Palska wskutek swoich egzemplifikacji dowiodła, że determinującym motywem wyboru określonej ścieżki zawodowej są czynniki

²⁷ V. Kast, *Syndrom opuszczonego gniazda. Poszukiwanie na nowo własnej tożsamości*, Kielce 2003.

²⁸ E. Jaques, *Death and the Midlife Crisis*, International Journal of Psychoanalysis, 1965.

²⁹ D. Feldman, *Careers. Mobility, embeddedness and success*, Journal of Management, 2007, 33, 3.

ekonomiczne oraz pragnienia związane z zajęciem określonej pozycji i co za tym idzie – miejsca w strukturze społecznej³⁰. Prawidłowości takie dostrzegł już Jean Bourdieu, który zajmował się prowadzeniem dociekań nad funkcjonowaniem zbiorowości. Wyróżnił kapitał społeczny opierający się na istniejących sieciach relacji i wzajemnym poważaniu oraz kapitał kulturowy odnoszący się do posiadanej wiedzy i umiejętności, pozwalających na podejmowanie czynności zawodowych, a co za tym idzie – wiodących do uzyskiwania prestiżu³¹. Raport Deloitte i Katedry Rozwoju Kapitału Ludzkiego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie³² ukazuje, że korzystne gratyfikacje finansowe nie są jedynym motywatorem do podejmowania decyzji zawodowych. W znacznym stopniu wpływa na nie również możliwość uczestniczenia w interesujących oraz rozwijających projektach, a także szeroki pakiet szkoleń i dobra atmosfera w pracy. Uzyskane wyniki ukazują, że młode osoby w głównej mierze nastawione są na własny progres oraz zdobywanie nowych umiejętności.

Z kolei, Ewa Grzeszczyk na podstawie badań empirycznych przedstawia typologię karier³³. Pozwalają one na stworzenie obrazu społeczności pracowniczej tworzącej współczesny rynek pracy. Odnajdują się w nim: *pracoholicy* przedkładający obowiązki zawodowe ponad życie prywatne, *pragmatycy* postrzegający swoją pracę jako konieczność, *idealiści* starający się realizować przyjęte założenia, *gracze* koncentrujący się na maksymalizacji zysków i poszukujący nadarzających się okazji oraz *marketingowcy* dążący do uzyskania jak największej popularności. Każda z tych strategii działania ma prowadzić do osiągnięcia mistrzostwa w swojej dziedzinie. Okazuje się jednak, że jednostka chcąc *zaistnieć* w obecnej rzeczywistości, zmuszona jest do przyjęcia postawy zorientowanej na odnoszenie sukcesu.

O istnieniu zmian w myśleniu o ścieżkach kariery przekonuje także Agnieszka Cybal-Michalska, która dowodzi, że młodzi ludzie coraz częściej kojarzą karierę z uzyskiwanym uznaniem i rosnącym autorytetem, poczuciem bezpieczeństwa i stabilizacją na rynku pracy, bądź ze wzrostem możliwości działania, stanowiących wynik zdobywanego doświadczenia³⁴. Interesujący poznawczo jest również fakt, że młodzież akademicka nie postrzega kariery w kategoriach wartościujących względem całej osoby, tylko do strefy aktywności na rynku pracy, dlatego nie stanowi ona dla niej sensu życia.

³⁰ H. Plaska, *Bieda i dostatek*, Warszawa 2002.

³¹ J. Bourdieu, *Reprodukcja. Elementy teorii systemu nauczania*, Warszawa 2006.

³² Raport Deloitte, *Pierwsze kroki na rynku pracy, Międzynarodowe badanie studentów i absolwentów*, Warszawa 2010, s. 13-15.

³³ E. Grzeszczyk, *Sukces. Amerykańskie wzory, polskie realia*, Warszawa 2003, s. 178-202.

³⁴ A. Cybal-Michalska, *Młodzież akademicka*, s. 303-304.

Nadal uważana jest za jedną z płaszczyzn egzystencji człowieka, natomiast nie jest jej najistotniejszą wartością.

Badaczka podczas swoich egzemplifikacji zajmowała się również rozpoznaniem skonceptualizowanych przez Edgara Scheina *przewodników*³⁵ determinujących wybieraną ścieżkę zawodową. Centralne miejsce w autoidentyfikacjach młodzieży zajmował styl życia, nastawiony na poczucie spełnienia i satysfakcji. Wynik taki świadczy, że jednostki przygotowujące się do wejścia na rynek pracy zdecydowanie bardziej cenią sobie zadowolenie z życia w ogóle, bazujące na uzyskaniu względnej koherencji, niż sukces odnoszony wyłącznie na polu zawodowym. W układzie hierarchicznym kolejną pozycję pod względem częstości wyboru zajmowało uzyskanie poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji na rynku pracy oraz dążenie do profesjonalizmu w wykonywanym zawodzie. Natomiast, na trzeciej pozycji uplasowała się autonomia oraz chęć pomagania innym osobom. Najmniej znaczące w systemie wartości współczesnej młodzieży są: kreatywność i przedsiębiorczość, wyzwanie oraz przywództwo. Okazuje się zatem, że kompetencje biznesowe oraz gotowość do zarządzania i kierowania innymi ludźmi wydają się współczesnej młodzieży odległe i nieistotne przy obecnym sposobie percepcji.

Z powodu chęci zgłębienia wiedzy na temat ścieżek kariery, autorka niniejszego artykułu pozwoliła sobie na przeprowadzenie badań, w celu wstępnego rozpoznania zjawiska³⁶. Osoby, które zostały im poddane, były słuchaczami drugiego roku studiów drugiego stopnia, dlatego przewiduje się, że ich decyzje dotyczące własnej przyszłości edukacyjno-zawodowej charakteryzują się względną stałością. Problem badań został skonceptualizowany w formie pytania: „Jakie są preferencje studentów dotyczące ścieżek karier konstruowanych w świecie permanentnej zmiany i jakie zmienne go

³⁵ Tamże, s. 332-343.

³⁶ Badania zostały przeprowadzone w kwietniu 2014 r. na próbie 48 osób studiujących pedagogikę w trybie stacjonarnym na Wydziale Studiów Edukacyjnych Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Posłużono się w nim metodą sondażu diagnostycznego, w którym technikę stanowiła ankieta, a narzędzie – kwestionariusz ankiety. Liczył on osiem pytań, z których cztery stanowiły pytania zamknięte, a pozostałe cztery – otwarte. Z powodu niewielkiej liczebności grupy respondentów i jej niskiej reprezentatywności dla grona studentkiego – wyników uzyskanych badań nie należy generalizować.

W badaniach wyróżniono trzy zmienne niezależne, jak płeć, miejsce zamieszkania oraz aktywność zawodową. Okazuje się, że procentowy rozkład respondentów prezentuje się następująco: 6% mężczyzn i 94% kobiet. Ponadto, 17% stanowili mieszkańcy wsi, 35% mieszkańców miast poniżej 100 tysięcy mieszkańców, natomiast pozostałe 48% osoby pochodzące z miast o ponad 100 tysiącach mieszkańców. Co więcej, zarówno aktywnych zawodowo, jak i nieaktywnych zawodowo pozostaje po 50% studentów. Wskaźnikami w niniejszych badaniach były odpowiedzi udzielone przez studentów.

różnicują?” Przedmiotem badań uczyniono ścieżki karier studentów oraz ich uwarunkowania. Konsekwentnie, za główny cel dociekań obrano sprawdzenie, która ze ścieżek kariery wyróżniona na podstawie klasyfikacji stworzonej przez Edgara Scheina byłaby najbardziej atrakcyjna z perspektywy respondentów oraz jakie czynniki, ich zadaniem, determinują jej realizację. Z kolei, praktyczną ideą przeprowadzonych egzemplifikacji stało się skłonienie badanych do refleksji zarówno nad obecnym stanem własnego rozwoju zawodowego, jak i jego przeszłością.

Analiza odpowiedzi udzielonych na pytanie dotyczące sposobu rozumienia pojęcia ścieżki zawodowej, posługując się kryterium semantycznym, pozwoliła sklasyfikować je w postaci trzech kategorii. Okazało się, że 37% respondentów poprzez pojęcie ścieżki zawodowej rozumie drogę, którą należy przejść podczas swojej aktywności zawodowej. Taki sam odsetek osób uważa, że są to pewnego rodzaju etapy, jakie pokonuje się od momentu rozpoczęcia zatrudnienia do jego zakończenia. Z kolei, 26% badanych postrzega badaną kategorię jako rozwój i rozwiązywanie określonych zadań. Wyniki te ukazują, że studenci nadają ścieżce zawodowej charakter procesualny, interpretując ją jako sekwencję następujących po sobie wydarzeń, mających charakter płynny lub stadialny. Dalsza interpretacja odpowiedzi badanych pokazuje, że ścieżkę kariery nie zawsze łączą ze strefą aktywności zawodowej. Dla niewielkiego odsetka respondentów rozpoczyna się przed podjęciem zatrudnienia i wiąże z przechodzeniem kolejnych etapów edukacyjnych (2%) lub z działaniami związanymi z wyborem określonego zawodu (6%). Co więcej, żaden z badanych nie identyfikuje definiowanego pojęcia z rozwojem w strukturach jednej organizacji, co odzwierciedla współczesny sposób myślenia o karierze.

Zmienną różnicującą sposób interpretowania kategorii ścieżki kariery przez respondentów stanowi *miejsce zamieszkania*. Na jej podstawie można zaobserwować prawidłowość, zgodnie z którą następuje wprost proporcjonalny wzrost liczby odpowiedzi koncentrujących się na postrzeganiu kariery jako drogi, jaką jednostka realizuje w toku swojego rozwoju zawodowego do zmniejszania się liczby mieszkańców danej miejscowości (wieś – 25%, miasto do 100 tysięcy mieszkańców – 17%, miasto powyżej 100 tysięcy mieszkańców – 4%). Studenci pochodzący z dużych aglomeracji miejskich przejawiają tendencję do rozumienia rozpoznawanej kategorii jako zaplanowanych działań zorientowanych na rozwój zawodowy i osobisty (17%), dążenie do realizacji wytyczonych celów (17%) oraz pokonywanie kolejnych etapów w drodze do sukcesu (17%). Interesującym poznawczo spostrzeżeniem jest fakt, że wszyscy badani nadają karierze charakter temporalny oraz dostrzegają w niej czynnik progresywnej zmiany. Istotnych spostrzeżeń

pozwała dokonać również zmienna *aktywność zawodowa*. Okazuje się, że jednostki podejmujące zatrudnienie częściej postrzegają ścieżkę zawodową w kategoriach dążenia do realizacji wytyczonych celów oraz pokonywania kolejnych etapów, natomiast osoby pozostające bierne w stosunku do pracy identyfikują ją częściej ze zdobywaniem poszczególnych awansów.

Okazuje się również, że spośród *kotwic* wyróżnionych przez Edgara Scheina najczęściej preferowane przez respondentów okazały się *kompetencje zawodowe* zorientowane na doskonalenie mistrzostwa w swoim fachu, *kompetencje menadżerskie* zmierzające do objęcia stanowiska kierowniczego oraz *styl życia* charakterystyczny dla osób znajdujących kompromis pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym. Każde z zaproponowanych rozwiązań uzyskało odpowiednio po 23% wyborów. Otrzymane wyniki świadczą o świadomości badanych odnośnie konieczności nieustannego podwyższania swoich kwalifikacji w wybranej branży. Zwracają również uwagę na fakt, że koncentrując się na obieranym sposobie funkcjonowania, troszczą się o higienę życia pozazawodowego. Kolejna w częstości zaznaczeń była *autonomia i niezależność* (16%) oraz *bezpieczeństwo i stabilizacja* (13%). Żaden student nie opowiedział się za takimi wartościami, jak *kreatywność* oraz *wyżwanie*. Natomiast 2% badanych zadeklarowało chęć podejmowania działań na rzecz innych osób.

Okazuje się, że kategoria *styl życia* wskazuje na tendencję, że im większa pod względem liczby mieszkańców lokalizacja miejsca zamieszkania, tym rzadsze zainteresowanie tą płaszczyzną (wieś - 50%, miasta do 100 tysięcy mieszkańców - 24%, miasta powyżej 100 tysięcy mieszkańców - 13%). Świadczy to, że osoby pochodzące z mniejszych miejscowości nie zawsze identyfikują pojęcie sukcesu ze sferą rozwoju zawodowego. Swoją orientację koncentrują przede wszystkim na utrzymaniu harmonii i poczucia równowagi psychicznej. Analiza wyników pozwala również na wysnucie stwierdzenia, że osoby aktywne zawodowo częściej deklarują chęć uzyskania stanowisk kierowniczych, czy też osiągnięcia jak najwyższych kwalifikacji w swojej branży. Natomiast, studenci niepracujący zdecydowanie częściej wskazywali na niezależność oraz dążenie do autonomii.

Za czynniki utrudniające realizowanie wymarzonej ścieżki kariery młodzi dorośli uważają przede wszystkim barierę ekonomiczną, jaką stanowi brak środków na kształcenie (43%). Dowodzi to ich świadomości znaczenia kwalifikacji i posiadanych kompetencji w kwestii odnoszenia sukcesów na polu zawodowym. Za kolejną, bardzo oczywistą przyczynę stanowiącą przeszkodę w odnalezieniu swojego miejsca na rynku pracy uznano niewystarczającą liczbę wakatów (33%). W wyniku zwiększania się liczby ośrodków kształcenia, poszerza się oferta dydaktyczna uczelni, co skutkuje po-

większaniem grona osób legitymujących się wykształceniem wyższym. Zjawisko takie sprzyja konkurencyjności oraz emanuje kolejny czynnik stanowiący barierę w zdobyciu wymarzonego zatrudnienia, jakim jest wykształcenie nieodpowiadające wymogom pracodawców (31%). Sytuacja ta jest efektem niskiej współpracy szkół z organizacjami w obszarze rozpoznania ich potrzeb. Za inne elementy utrudniające drogę do osiągnięcia upragnionej pozycji zawodowej studenci uznali brak sieci kontaktów (23%), niewielkie doświadczenie (21%), dużą konkurencję na rynku pracy (14%) oraz chęć założenia rodziny (14%). Interesującą poznawczo oraz bardzo istotną z motywacyjnego punktu widzenia okazała się kategoria określana najczęściej jako brak pewności siebie (12%). Jej pojawienie się zwraca uwagę na fakt, że sukces jednostki determinowany jest nie tylko przez czynniki zewnętrzne, ale także przez jakość jej zasobów wewnętrznych. W głównej mierze, rozpatruje się tutaj poziom aspiracji człowieka oraz jego sposób myślenia o sobie samym.

Zasoby finansowe stanowią czynnik różnicujący liczbę udzielanych odpowiedzi ze względu na miejsce zamieszkania respondentów. Prawdliwość ta jest wyraźnie widoczna w porównaniu stanowisk przyjmowanych przez studentów pochodzących z obszarów wiejskich (62%) oraz dużych aglomeracji miejskich (16%). Świadczy to o utrudnieniach w realizacji wymarzonej ścieżki edukacyjnej przez jednostki pochodzące z małych miejscowości, co wynika z barier lokalizacyjnych oraz ekonomicznych.

Za aspekty sprzyjające realizowaniu wymarzonej ścieżki kariery respondenci uznali przede wszystkim posiadane wykształcenie (49%), brak motywacji do znalezienia pracy (31%), zasoby finansowe pozwalające na doskonalenie zawodowe (33%), doświadczenie (23%), zapotrzebowania rynku pracy na kadrę w określonej branży (21%), wsparcie rodziny i partnera (15%), bogatą sieć kontaktów (15%), determinację i konsekwencję w dążeniu do celu (15%), wysokie aspiracje (19%), samodyscyplinę (10%), umiejętności interpersonalne (10%) oraz czynniki osobowościowe (10%). Analiza niniejszych wyników pozwala na wysnucie wniosku, że pomyślność w spełnianiu aspiracji związanych z obranym kierunkiem drogi rozwoju zawodowego badani zdecydowanie częściej przypisują autosterowności i samozaparciu, niż warunkom stwarzanym przez rynek pracy. Doceniają także wsparcie ze strony osób najbliższych, które okazuje się niezwykle cenne w sytuacji niepowodzenia. Konkluzje te potwierdza również analiza otrzymanych odpowiedzi ze względu na zmienną, jaką stanowi aktywność zawodowa. Okazuje się, że studenci podejmujący zatrudnienie zdecydowanie częściej, aniżeli osoby nie pozostające w stosunku pracy, za czynniki sprzyjające realizacji obranej ścieżki kariery uznają motywację do znalezienia pracy, wsparcie osób znaczących oraz wytrwałe dążenie do celu.

Wyobrażenia dotyczące własnej przyszłości w przestrzeni dziesięciu lat związane są głównie ze znalezieniem satysfakcjonującego miejsca zatrudnienia pozwalającego na samorealizację (73%). Tak wysoki wynik dowodzi ogromnego znaczenia płaszczyzny funkcjonowania zawodowego dla człowieka. Zdecydowanie w mniejszym stopniu młodzi dorośli zwracali uwagę na chęć założenia własnej rodziny (33%). Sytuacja taka może wynikać z wielu barier (ekonomicznych, organizacyjnych, czy formalnych), które należy pokonać, aby zrealizować takie przedsięwzięcie lub z tendencji do opóźniania momentu zakładania rodziny. Studenci legitymowali się także aspiracjami do założenia własnej działalności gospodarczej (13%), stania się osobą zamożną (8%), czy objęcia stanowiska kierowniczego (8%). Niepokojący wydaje się jednak fakt pojawienia się kategorii *braku planów na przyszłość* (4%). Może on zwiastować krystalizowanie się grupy osób poddających się permanentnej zmianie i elastycznie adaptujących się do zaistniałych sytuacji lub obojętnych na mające nastąpić wydarzenia, przyjmujących bierną postawę wobec rzeczywistości.

Odnalezienie się na współczesnym rynku pracy nie stanowi, z pewnością, łatwego zadania dla młodych osób dorosłych, które nie tylko zmuszone są do zdobycia określonych kwalifikacji, ale także do przyjęcia pożądanego stylu funkcjonowania, chcąc zrealizować wymarzoną ścieżkę zawodową. Wykształcenie może okazać się czynnikiem ułatwiającym osiągnięcie założonej pozycji. Jednak w sytuacji, w której mamy do czynienia ze zjawiskiem wzbogacania ofert edukacyjnych prezentowanych przez uczelnie, a co za tym idzie – zwiększaniem się grona osób legitymujących się wykształceniem wyższym, coraz trudniejsze jest uzyskanie zatrudnienia w wybranej branży. Ośrodki kształcenia nie zawsze współpracują z pracodawcami, aby odpowiedzieć na ich potrzeby kadrowe. Obecnie mamy do czynienia z sytuacją, podczas której w systemie edukacji zaczynają obowiązywać prawa rynku, wolnej konkurencji i prawa wyboru³⁷. Dlatego, jedne z najpoważniejszych obaw współczesnego społeczeństwa dotyczą możliwości wytworzenia tzw. *straconej generacji*³⁸. Ma ją stanowić grupa młodych osób o wysokich kwalifikacjach, cechujących się trudnościami ze znalezieniem wolnego miejsca pracy. Niewykorzystywanie potencjału tych ludzi nie tylko jest bardzo nieekonomiczne dla państwa, ale także zagraża jego prawidłowemu rozwojowi gospodarczemu.

Ścieżka kariery stanowi indywidualną drogę rozwoju obraną przez podmiot, która zostaje kształtowana przez różnego rodzaju doświadczenia

³⁷ S. Ransosn, *Rynki czy demokracja dla edukacji*, [w:] *Nieobecne dyskursy*, cz. V, red. Z. Kwieciński, Toruń 1997, s. 78,

³⁸ K. Szafraniec, *Młodzi 2011*, Warszawa 2011, s. 135.

i czynniki zewnętrzne, emanujące nie tylko na płaszczyźnie życia zawodowego, ale także w innych sferach egzystencji jednostki. Permanentnie podlega impulsom wewnętrznym organizacji, jak i przemianom społecznego oraz ekonomicznego kontekstu ich funkcjonowania. Na jej ostateczny układ mają również wpływ decyzje podejmowane przez jednostkę, wynikające z przeobrażeń w sposobie myślenia o sobie oraz karierze w ogóle, w kontekście osiągniętej dojrzałości zawodowej. Wzory istniejących współcześnie ścieżek karier mogą stopniowo zanikać i kreować nowe. Dlatego, niezwykle istotne staje się inwestowanie w rozwój zasobów jednostki oraz renegocjowanie ich znaczenia w zależności od aktualnych zapotrzebowań rynku pracy. Okazuje się bowiem, że kategoria ścieżki kariery spleciona jest z układem szerszego porządku społecznego, którego transformacja nie może pozostać bez wpływu na jej kształt, przebieg, zasięg i możliwości realizacji.

BIBLIOGRAFIA

- Arthur M.B., Rousseau D.M., *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*, Oxford 1996.
- Bauman Z., *Płynne życie*, Kraków 2007.
- Bourdieu J., *Reprodukcja. Elementy teorii systemu nauczania*, Warszawa 2006.
- Cybal-Michalska A., *Młodzież akademicka a kariera zawodowa*, Kraków 2013.
- Driver M.J., *Career Concepts. A New Approach to Research*, [w:] *Career Issues in Human Resource Management*, red. R. Katz, New York 1982.
- Feldman D., *Careers. Mobility, embeddedness and success*, *Journal of Management*, 2007, 33, 3.
- French W.L., *The Personnel Management Process*, Boston 1987.
- Grzeszczyk E., *Sukces. Amerykańskie wzory, polskie realia*, Warszawa 2003.
- Hall D.T., *Careers in organizations*, Chicago 1976.
- Jackson T., Vitlberg A., *Career Development, Post 1: Career and Entrepreneurship*, Personnel 1987.
- Januszek H., Sikora J., *Socjologia pracy*, Poznań 2000.
- Jaques E., *Death and the Midlife Crisis*, *International Journal of Psychoanalysis*, 1965.
- Kast V., *Syndrom opuszczonego gniazda. Poszukiwanie na nowo własnej tożsamości*, Kielce 2003.
- Korzuch B. (red.), *Zarządzanie. Podstawowe zasady*, Warszawa 2001.
- Kryńska E., *Elastyczność zatrudnienia w Polsce i w Unii Europejskiej*, *Gospodarka Narodowa*, 2001, 1-2.
- Lanthaler W., Zugmann J., *Akcja JA. Nowy sposób myślenia o karierze*, Warszawa 2000.
- Naibitt J., *Megatrendy: dziesięć nowych kierunków zmieniających nasze życie*, Poznań 1997.
- Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Warszawa 2000.
- Plaska H., *Bieda i dostatek*, Warszawa 2002.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie - procesy - metody*, Warszawa 2008.
- Ranson S., *Rynki czy demokracja dla edukacji*, [w:] *Nieobecne dyskursy, cz. V*, red. Z. Kwieciński, Toruń 1997.

- Raport Deloitte, *Pierwsze kroki na rynku pracy, Międzynarodowe badanie studentów i absolwentów*, Warszawa 2010.
- Schein E., *The individual, the organization, and the career. A conceptual scheme*, [w:] *Organizational Psychology. A Book of Readings*, red. D.A. Kolb, I.M. Rubin, J.M. McIntyre, New York 1979.
- Schein E.H., *Career Dynamics. Matching Individual and Organizational Needs*, Addison Wesley 1978.
- Schein E.H., *Career Anchors. Discovering Your Real Values*, San Francisco 1990.
- Strykowska M., *Zawód – praca – kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji*, [w:] *Współczesne organizacje – wyzwania i zagrożenia. Perspektywa psychologiczna*, red. M. Strykowska, Poznań 2002.
- Szafraniec K., *Młodzi 2011*, Warszawa 2011.
- Szymański M., *Ścieżki kariery studentów socjologii UAM*, Warszawa 2010.
- Toffler A., *Szok przyszłości*, Poznań 1998.
- Tullier M.L., *Networking: jak znaleźć pracę i odnieść sukces zawodowy dzięki tworzeniu sieci kontaktów*, Kraków 2006.

