

**Marek Kunasz**

Uniwersytet Szczeciński  
e-mail: marek@kunasz.eu

---

## **DETERMINANTY KARIERY W PRZEDSIĘBIORSTWIE – WYNIKI BADAŃ**

---

## **DETERMINANTS OF CAREER IN ENTERPRISE – RESULTS OF RESEARCH**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.512.11

JEL Classification: J24, O15.

**Streszczenie:** Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. Poddano w niej identyfikacji czynniki determinujące szanse na karierę zawodową i płacową w przedsiębiorstwie. Analizom poddano materiał empiryczny z badań systemów zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego. W warstwie metodologicznej znalazło zastosowanie instrumentarium modelowania ekonometrycznego (szacowano modele zmiennej jakościowej). Oszacowano 2-logitowe modele ekonometryczne.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie karierą, modele ekonometryczne.

**Summary:** The paper has theoretical-empirical character and includes identification of factors determining the perception of chances for career in an enterprise. Empirical material from research on the human resource management system in enterprises of the West Pomeranian Voivodeship was analyzed. Econometric modelling (models of quality variable were estimated) were applied in the methodological layer. 2 logit econometric models were estimated.

**Keywords:** human capital management, career management, econometric models.

### **1. Wstęp**

Celem pracy była identyfikacja determinant szans na karierę (zawodową i płacową) w przedsiębiorstwie. W pracy przeprowadzono analizy na bazie materiału pozyskanego w ramach badań ankietowych systemów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z województwa zachodniopomorskiego. W warstwie metodycznej wykorzystano instrumentarium modelowania ekonometrycznego (modele logitowe). Analizom w kontekście przyjętego celu poddano katalog 19 zmiennych

z 6 kategorii determinujących szanse na karierę w przedsiębiorstwie. Prowadzone rozważania osadzone zostały w teoretycznym kontekście wyznaczanym przez literaturę przedmiotu. Praca ma zatem charakter teoretyczno-empiryczny.

## 2. Kariera pracownicza w świetle rozważań teoretycznych

Kształtowanie karier pracowniczych i zarządzanie nimi można rozpatrywać w ramach dwóch obszarów funkcji personalnej: przemieszczeń pracowniczych bądź rozwoju kadr.

Przemieszczenia pracownicze mogą odbywać się w układzie zarówno poziomym, jak i pionowym [Listwan (red.) 2010, s. 226]. Przemieszczenia poziome mogą być etapem przejściowym przygotowującym do awansu pionowego bądź pozwalającym na poznanie szerszego spektrum stanowisk w organizacji (dla lepszego poznania specyfiki funkcjonowania organizacji – rotacje, czasowe zastępstwo). Przemieszczenia w poziomie mogą być inicjowane także przez wiele innych przyczyn związanych ze zmianami organizacyjnymi i potrzebami zarządzania zespołami pracowniczymi. Przemieszczenia poziome też mogą być traktowane jako awans – tym razem poziomy, gdyż są wpisane w ścieżkę kariery pracownika. Zatem awans nie musi być utożsamiany z przemieszczaniem pracownika na wyższe stanowisko w hierarchii organizacyjnej [Listwan (red.) 2010, s. 227]. Odczucie awansu (czy też sukcesu bądź rozczarowania wobec kariery zawodowej) może wynikać z subiektywnego odbioru wdrażanych zmian przez pracownika [Pocztowski 2013, s. 306]. Można więc mówić o różnych typach awansu, np. awans kwalifikacyjny czy awans płacowy (bez konieczności przechodzenia na wyższy szczebel hierarchiczny) [Golnau (red.) 2010, s. 373; Jamka 1997, s. 98]. We wspomnianym kontekście nie można zidentyfikować standardów oceny przebiegu kariery. Pojęcia awansu i kariery są ze sobą bardzo silnie powiązane, jednak nie można ich w pełni utożsamiać.

Dodatkowo na karierę pracownika można spojrzeć w dwóch wymiarach: organizacyjnym bądź indywidualnym czy też inaczej obiektywnym bądź subiektywnym (oba sposoby klasyfikacji są licznie reprezentowane w literaturze przedmiotu) [Greenhaus, Callanan 1994, s. 5; Springer, Zdrojewski 2010, s. 48].

W pierwszym wymiarze realizacja kariery odbywa się przez przemieszczenia pracownika w ramach struktury organizacyjnej podmiotu. Kariera danego pracownika w określonej firmie stanowi zazwyczaj wycinek kariery własnej i może zostać szybko przerwana, stąd celem przedsiębiorstwa jest określenie sekwencji stanowisk, które dany pracownik (czy określona grupa pracowników, którzy mogą go zastąpić) może obejmować. Definicje w przywołanym nurcie opracowali: Jamka [1997, s. 89] i Listwan [(red.) 2010, s. 217].

Drugi wymiar jest związany z indywidualnym cyklem życia człowieka. W tym wymiarze kariera jest sekwencją obejmowanych w toku całej (dotychczasowej) ścieżki doświadczeń zawodowych jednostki stanowisk czy pełnionych funkcji. Może być zatem realizowana w wielu podmiotach. Definicje kariery w przywoła-

nym nurcie zaproponowali [Pocztowski 2013, s. 306; Miś 1998, s. 19; Król, Ludwiczynski (red.) 2006, s. 478; Bird 1996, s. 130; Lewicka 2010, s. 160]. W tym nurcie w literaturze przedmiotu pojawiają się również wzorce przebiegu kariery w toku całego cyklu życia zawodowego jednostki.

Kariera pracownicza rozpatrywana z obu perspektyw (zarządzanie karierą pracowników, zarządzanie własną karierą zawodową) może być przedmiotem zarządzania, o ile aktorzy zaangażowani w ten proces działają w sposób metodyczny, uporządkowany. Kwestie te również są silnie akcentowane w literaturze przedmiotu – przykładowo: [Janowska 2010, s. 153; Król, Ludwiczynski (red.) 2006, s. 485; Moczydłowska 2010, s. 183].

Należy zwrócić uwagę, iż zmiany zachodzące w podejściu do sfery kadrowej w organizacjach i zmiany postaw wobec pracy wpłynęły na zmiany zarówno obiektywnego, jak i subiektywnego wymiaru kariery zawodowej. Obecnie coraz rzadziej jedno przedsiębiorstwo jest miejscem zatrudnienia danej osoby, która tamże realizuje swoją karierę zawodową. Wcześniej przez wiele lat przedsiębiorstwa przejmowały w pewnym sensie odpowiedzialność za przebieg indywidualnych karier. Obecnie na znaczeniu przybiera indywidualny wymiar kariery zawodowej, za którą odpowiedzialna jest jednostka, która swoją karierę zawodową buduje na epizodach w wielu podmiotach. Liczni autorzy wprowadzają w odpowiedzi na tę zmianę pojęcie „kariery bez granic” [Sullivan, Arthur 2006, s. 19-29; Marzec 2010, s. 134; Rutkowska 2010, s. 12-14].

### 3. Aspekty metodyczne badań

W części empirycznej rozważań wykorzystano instrumentarium modelowania ekonometrycznego. Analizom poddano materiał zgromadzony podczas badań ankietowych systemów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z województwa zachodniopomorskiego. Horyzont czasowy badań wyznaczają miesiące marzec-maj 2017 r. Próba badawcza liczyła 601 respondentów. Jednostką badania był pracownik organizacji, przy czym w poszczególnych podmiotach kwestionariusz mógł trafić do wielu jednostek. Ze względu na możliwość stworzenia na bazie pozyskanych danych jakościowych zmiennych zero-jedynkowych w procedurze badawczej znalazły zastosowanie modele logitowe. Parametry modeli oszacowano metodą największej wiarygodności. W analizach poddawano interpretacjom, obliczone na podstawie wyników oszacowań parametrów modeli, ilorazy szans odzwierciedlające relacje prawdopodobieństw zajścia analizowanego zjawiska w dwóch grupach: badanej oraz referencyjnej (dobrej arbitralnie).

W ramach prac oszacowano 2 modele ekonometryczne. Zmienne objaśniane w poszczególnych modelach kodowano na podstawie odpowiedzi respondentów na 2 pytania zaprezentowane (wraz ze strukturą deklaracji ankietowanych) w tab. 1. Szacowano jedynie modele pełne (nie prowadzono zatem krokowej redukcji zmiennych nieistotnych statystycznie). Oszacowano także miary pozwalające na ocenę

jakości analizowanych modeli. Stosowne oszacowania przeprowadzono za pośrednictwem oprogramowania komputerowego Gretl.

**Tabela 1.** Struktura odpowiedzi respondentów na pytania, na podstawie których kodowano zmienne objaśniane

Pytanie	Warianty odpowiedzi	
	nie	tak
Czy w przedsiębiorstwie są szanse kariery płacowej?	66,1	33,9
Czy w przedsiębiorstwie są szanse kariery zawodowej?	55,1	44,9

Źródło: obliczenia własne.

**Tabela 2.** Specyfikacja zmiennych objaśniających

Oznaczenie	Opis grupy	Grupa referencyjna
kategoria: płeć		
MEZCZYZNA	mężczyzna	x
KOBIETA	kobieta	
kategoria: stan cywilny		
MALZENSTWO	zamężna/zonaty	x
WOLNY	stanu wolnego	
kategoria: wiek		
W24	do 24 lat	x
W2534	25-34 lat	
W3544	35-44 lat	
WPOW45	powyżej 45 lat	
kategoria: forma zatrudnienia		
NIEOKRESLONY	umowy o pracę na czas nieokreślony	x
OKRESLONY	umowy o pracę na czas określony	
ZLECENIE	umowy o dzieło lub umowy-zlecenia	
kategoria: stanowisko		
SZEREGOWE	stanowisko szeregowe	x
NISZY	stanowisko kierownicze niższego szczebla	
SREDNI	stanowisko kierownicze średniego szczebla	
WYZSZY	stanowisko kierownicze wyższego szczebla	
kategoria: wielkość przedsiębiorstwa		
MIKRO	mikroprzedsiębiorstwo	x
MALE	małe	
SREDNIE	średnie	
DUZE	duże	

Źródło: obliczenia własne.

Jak wynika z danych zawartych w tab. 1, ankietowani częściej wskazywali na szanse kariery zawodowej w reprezentowanych przez nich podmiotach (44,9% przypadków) niż kariery płacowej (33,9% przypadków).

Poszczególne zmienne objaśniane uzależniono od bliźniaczego zestawu zmiennych objaśniających. Zmienne te kodowano na podstawie odpowiedzi na wybranych 6 pytań, tworząc różne grupy respondentów. W każdej kategorii wyznaczono grupę referencyjną (stanowiącą bazę porównawczą). Danych dla grup referencyjnych nie włączano do modeli (ich oddziaływanie odzwierciedla wyraz wolny modelu, a iloraz szans kształtuje się na poziomie jedności). Łącznie rozpatrywano 19 grup ankietowanych. Specyfikację wspomnianych grup zaprezentowano w tab.2.

#### 4. Wyniki badań

W tabeli 3 zaprezentowano wyniki oszacowań analizowanych modeli ekonometrycznych.

W modelu 1, koncentrującym się na kwestiach szans na karierę płacową, dla 4 zmiennych objaśniających zidentyfikowano związki istotne statystycznie. Płeć, stan cywilny oraz forma zatrudnienia to kategorie zmiennych, gdzie związków takowych nie odnotowano. W przypadku tych kategorii do interpretacji wartości ilorazów szans należy podchodzić z dużą dozą ostrożności, jednakże powinno się odnotować mniejsze prawdopodobieństwo szans na karierę płacową zidentyfikowane w gronie kobiet, podobne wartości ilorazów szans (oscylujące wokół wartości z przedziału 0,7-0,8) notowano w grupach osób zatrudnionych na czas określony oraz na podstawie „umów śmieciowych” (pewność zatrudnienia być może sprzyja zatem również stabilności kariery płacowej). Iloraz szans nieznacznie powyżej jedności odnotowano w grupie osób stanu wolnego (kategoria stan cywilny).

W przypadku kolejnej analizowanej kategorii zmiennych – wiek respondentów – odnotowano związek istotny statystycznie w grupie osób w wieku 25-34 lata. W tej grupie szanse na karierę płacową są o 46% większe niż w grupie referencyjnej (pracowników najmłodszych). W dwóch kolejnych grupach respondentów w tej kategorii ilorazy szans nieznacznie różnią się od odnotowanych w grupie referencyjnej, stąd też związki tu zidentyfikowane mają charakter nieistotnych statystycznie. Najniższy poziom wartości ilorazu szans odnotowano w grupie respondentów w wieku 35-44 lata.

Dwie grupy respondentów, w przypadku których można było zidentyfikować związki istotne statystycznie, w badanej kwestii można wskazać w kategorii: zajmowane stanowisko. Respondenci zajmujący stanowiska kierownicze wyraźnie częściej wskazywali na szanse kariery płacowej w przedsiębiorstwie. Nie można się temu dziwić – wszakże to oni zrobili w przedsiębiorstwie karierę, której prawdopodobnie towarzyszył awans płacowy. Można jednak skonstatować, analizując zaprezentowane dane, iż kwestie szans na awans w przedsiębiorstwie rozpatrują poprzez pryzmat swoich doświadczeń, a nie zaś obiektywnie – patrząc poprzez przyz-

Tabela 3. Wyniki oszacowań analizowanych modeli

Zmienna objaśniająca	Współczynnik	Błąd standardowy	<i>z</i>	<i>p-value</i>	iloraz szans
Model 1					
const	-0,961	0,384	-2,501	0,012**	0,382
KOBIETA	-0,309	0,214	-1,445	0,148	0,734
WOLNY	0,166	0,231	0,717	0,473	1,180
W2534	0,394	0,213	1,850	0,064*	1,483
W3544	-0,187	0,328	-0,569	0,569	0,829
WPOW45	0,039	0,539	0,072	0,943	1,040
OKRESLONY	-0,262	0,238	-1,101	0,271	0,769
ZLECENIE	-0,230	0,267	-0,861	0,389	0,794
NISZY	0,737	0,283	2,607	0,009***	2,089
SREDNI	0,381	0,324	1,177	0,239	1,463
WYZSZY	0,694	0,419	1,657	0,098*	2,003
MALE	0,144	0,263	0,549	0,583	1,155
SREDNIE	0,082	0,282	0,292	0,771	1,086
DUZE	0,608	0,271	2,242	0,025**	1,838
Model 2					
const	-0,878	0,377	-2,332	0,020**	0,415
KOBIETA	-0,149	0,213	-0,697	0,486	0,862
WOLNY	0,128	0,222	0,574	0,566	1,136
W2534	0,087	0,208	0,419	0,675	1,091
W3544	-0,269	0,314	-0,856	0,392	0,764
WPOW45	-0,153	0,543	-0,282	0,778	0,858
OKRESLONY	0,069	0,225	0,306	0,760	1,071
ZLECENIE	-0,411	0,261	-1,577	0,115	0,663
NISZY	0,351	0,279	1,255	0,209	1,420
SREDNI	0,965	0,334	2,889	0,004***	2,625
WYZSZY	1,371	0,447	3,069	0,002***	3,941
MALE	0,664	0,256	2,593	0,010***	1,943
SREDNIE	0,509	0,272	1,871	0,061*	1,664
DUZE	1,055	0,269	3,927	0,000***	2,872

Poziom istotności parametrów: \*\*\*  $\alpha = 0,01$ , \*\*  $\alpha = 0,05$ , \*  $\alpha = 0,10$ .

Źródło: obliczenia własne.

mat szans na karierę ich podwładnych. Mogą też postrzegać inaczej rzeczywistość pełniąc funkcje kierownicze, mając inny ogląd rzeczywistości – być może w tym

kontekście obiektywny. Relatywnie najniższą wartość ilorazu szans odnotowano w gronie kierowników średniego szczebla (ta zmienna okazała się nieistotna statystycznie). Na dwukrotnie większe szanse na karierę płacową w przedsiębiorstwie (niż osoby na stanowiskach szeregowych – grupa referencyjna) wskazywali kierownicy niższego oraz wyższego szczebla (tu właśnie badane związki okazały się istotne statystycznie).

Ostatnią z rozpatrywanych kategorii zmiennych była wielkość przedsiębiorstwa. Środowiskiem, w którym pracownicy (respondenci) dostrzegają największe możliwości kariery płacowej, są podmioty duże (prawie dwukrotnie częściej na takie szanse wskazywano w tej grupie podmiotów niż w mikroprzedsiębiorstwach – grupa referencyjna, zidentyfikowane związki miały charakter istotnych statystycznie). W pozostałych grupach przedsiębiorstw wpisanych do modelu (małe i średnie) ilorazy szans przyjmowały wartości nieznacznie powyżej jedności (tu badane związki okazały się nieistotne statystycznie).

W modelu 2 koncentrującym się na kwestiach szans na karierę zawodową odnotowano związki istotne statystycznie dla 5 zmiennych z dwóch kategorii. W modelach tych, choć odnoszą się one do innych obszarów tematycznych, jednakże silnie ze sobą powiązanych (kariera zawodowa oraz kariera płacowa), nastąpiło uwypuklenie zidentyfikowanych wcześniej tendencji (zmiennie istotne statystycznie). Wszystkie zmiennie istotne statystycznie skoncentrowały się w dwóch kategoriach: zajmowane stanowisko oraz wielkość przedsiębiorstwa.

Zatem płeć, stan cywilny oraz forma zatrudnienia nie różnicowały znacznie szans na karierę zawodową respondentów. W tych właśnie kategoriach w analizach związanych z modelem 1 zaobserwowano również brak istotnych statystycznie związków. W modelu 2 nie zidentyfikowano również takich związków w grupach zaliczanych do kategorii wiek respondentów. Kierunki zależności czy wzajemne relacje ilorazów szans pozostają praktycznie w większości przypadków w przywołanych grupach bez zmian. Należy zwrócić uwagę na wyraźną dysproporcję między ilorazami szans dla zmiennych w kategorii forma zatrudnienia. W przypadku modelu 1 w obu grupach (zatrudnieni na czas określony na podstawie umowy o pracę bądź na podstawie umowy „śmieciowej”) odnoszonych do grupy referencyjnej (umowa o pracę na czas nieokreślony) notowano zbliżone do siebie ilorazy szans. W modelu 2 na podstawie wskazań respondentów należy odnotować wyraźnie niższe szanse na karierę zawodową zatrudnionych na podstawie umowy-zlecenia bądź umowy o dzieło. Jednak należy pamiętać, że są to zależności nieistotne statystycznie, stąd do wyników oszacowań należy podchodzić z dużą dozą ostrożności.

W przypadku pozostałych niewymienionych dotychczas kategorii zmiennych objaśniających prawie we wszystkich przypadkach notuje się związki istotne statystycznie. Pierwsza ze wspomnianych kategorii to zajmowane stanowisko. Tak samo jak w przypadku analiz prowadzonych w ramach modelu 1 zatrudnieni na stanowiskach kierowniczych wyraźnie częściej wskazywali na szanse kariery zawodowej niż pracownicy szeregowi. Nieco inaczej niż w modelu 1 przedstawia się moc

wspomnianych różnic. Można zaobserwować tendencję wzrostu percepcji szans na sukces (karierę zawodową) wraz ze wzrostem znaczenia stanowisk w hierarchii zarządzania. W przypadku kierowników niższego szczebla szanse na sukces są 42% większe niż w grupie referencyjnej (zależność nieistotna statystycznie), jednak w przypadku osób na najwyższym szczeblu hierarchii zarządzania – szanse te rosną już prawie czterokrotnie (w porównaniu z grupą referencyjną).

W kategorii wielkość przedsiębiorstwa dla wszystkich wyodrębnionych grup podmiotów odnotować należy związki istotne statystycznie. We wszystkich grupach przedsiębiorstw notowano wartości ilorazów szans powyżej jedności. Zatem najmniejsze szanse na karierę zawodową widzą pracownicy mikroprzedsiębiorstw (grupa referencyjna). Największe szanse na karierę zawodową dają zaś przedsiębiorstwa duże (potwierdzenie zależności zidentyfikowanych w trakcie analiz modelu 1). Jednak, co ciekawe, należy zauważyć, że w oczach respondentów nieco większe szanse na karierę zawodową przewiduje się w przedsiębiorstwach małych w porównaniu ze średnimi.

W tabeli 4 zawarto wybrane charakterystyki oszacowanych modeli. Ich analiza pozwala na wnioskowanie o jakości oszacowań w poszczególnych modelach.

**Tabela 4.** Ocena jakości oszacowanych modeli

Miara jakości modelu	Model 1	Model 2
McFadden R-kwadrat	0,042	0,055
Logarytm wiarygodności	-352,9	-368,5
Współczynnik korelacji pomiędzy wartościami teoretycznymi i empirycznymi	0,236	0,270
Przypadków poprawnej predykcji	69,0%	62,4%
Przypadków poprawnej predykcji – sukces	65,5%	60,8%
Przypadków poprawnej predykcji – porażka	69,4%	63,2%
Kryt. inform. Akaike'a	733,7	765,1
Kryt. bayes. Schwarza	794,7	825,8
Kryt. Hannana-Quinna	757,5	788,8

Źródło: obliczenia własne.

Uwzględniając R-kwadrat oraz współczynnik korelacji pomiędzy wartościami teoretycznymi i empirycznymi, należy stwierdzić, iż model 2 (odpowiednio 0,055 i 0,270) charakteryzuje się wyższą jakością oszacowań niż model 1 (odpowiednio 0,042 i 0,236). Można przyjąć, że omawiane miary nie odnotowały relatywnie wysokich wartości. Cechą charakterystyczną modeli logitowych są zazwyczaj niskie R-kwadrat. Jednak uzyskaną informację o jakości oszacowań należy traktować jako sygnał wskazujący na pewne ograniczenie zrealizowanych badań.

Biorąc pod uwagę R-kwadrat zliczeniowy (procent przypadków poprawnej predykcji), za posiadający większą siłę predykcji należy uznać model 1 (69% przypadków poprawnej predykcji w relacji do 62,4% adekwatnych przypadków w modelu 2). Ów model relatywnie lepiej niż model 2 prognozował przypadki sukcesu jak i porażki.

## 5. Podsumowanie

Model 2 w świetle rozpatrywanych miar jakości oszacowań wydaje się lepiej dopasowany do danych empirycznych. Jednakże model ten uwypukla jedynie tendencje zidentyfikowane w analizach modelu 1. O percepcji szans na karierę decyduje głównie zajmowane stanowisko oraz wielkość przedsiębiorstwa. W przypadku zajmowanego stanowiska na podstawie danych można stwierdzić, iż ocena respondentów jest mocno zsubiektywizowana. W przypadku wielkości przedsiębiorstw jako analizowanej determinanty zaznacza się wyraźna opozycja między mikroprzedsiębiorstwami a przedsiębiorstwami dużymi. Te drugie wydają się środowiskiem stwarzającym większe możliwości kariery (zarówno zawodowej, jak i płacowej). Determinanty rozpatrywane często jako czynniki dyskryminacji: płeć, wiek czy forma zatrudnienia, owszem różnicowały szanse respondentów z wyodrębnionych grup (szanse na karierę przedstawicieli grup traktowanych jako dyskryminowane zazwyczaj były niższe niż grup przeciwstawianych), ale zidentyfikowane związki nie okazały się istotne statystycznie. Ograniczeniem badań były relatywnie niskie wartości miar dopasowania modeli do danych rzeczywistych, stąd w perspektywie dalszych badań należy rozszerzyć katalog zmiennych objaśniających.

## Literatura

- Bird A., 1996, *Careers as Repositories of Knowledge: Conciderations for Boundaryless Careers*, [w:] M. Arthur, D. Rousseau (red.), *The Boundaryless Career. A New Emplyment Principle for a New Organizational Era*, Oxfor University Press, New York.
- Golnau W. (red.), 2010, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa.
- Greenhaus J.H., Callanan G.A., 1994, *Career Management*, The Dryden Press, Fort Worth.
- Jamka B., 1997, *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Janowska Z., 2010, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Król H., Ludwiczynski A. (red.), 2006, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa.
- Lewicka D., 2010, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*, PWN, Warszawa.
- Listwan T. (red.), 2010, *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Marzec I., 2010, *Zatrudnialność jako czynnik bezpieczeństwa zatrudnienia i sukcesu na współczesnym rynku pracy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach, nr 1.
- Miś A., 1998, *Kariera jednostki – determinanty wyborów*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 512.

- Moczydłowska J., 2010, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Difin, Warszawa.
- Pocztowski A., 2013, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Rutkowska M., 2010, „Nowa kariera” i jej egzemplifikacje w postaci kariery proteuszowej i kariery bez granic, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 1.
- Springer J., Zdrojewski E., 2010, *Kształtowanie kariery pracownika w organizacji*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej, nr 14.
- Sullivan S.E., Arthur M.B., 2006, *The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility*, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 69, Issue 1.