

Start zawodowy jako wyzwanie rozwojowe

ANNA MARIA MANEK

Katedra Ergonomii
Politechnika Lubelska

STRESZCZENIE

W artykule zwrócono uwagę na różnice w traktowaniu aspektów rozwojowych startu zawodowego (w rozumieniu pierwszej pracy podejmowanej u progu dorosłości), dające się zaobserwować w wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i psychologii pracy w porównaniu z psychologią rozwoju człowieka. Oczekiwania organizacji i wpływające na zachowania pracownika działania z jej strony kształtują go i wymuszają kierunek oraz treść jego rozwoju. Zjawisko to, często przybierające postać programów adaptacyjnych i socjalizacyjnych lub planowania kariery, nazwane zostało instytucjonalizacją rozwoju. Z kolei potrzeby rozwojowe nowicjuszy w okresie wczesnej dorosłości skłaniają ich do wplatania możliwości pojawiających się w organizacji do realizacji własnych zamierzeń, wykraczających poza pracę w organizacji. Proces ten można nazwać upodmiotowieniem rzeczywistości organizacyjnej w procesie własnego rozwoju. W badaniach nad startem zawodowym wartościową zmienną może być osobista perspektywa rozwoju pracowników.

Słowa kluczowe: adaptacja społeczno-zawodowa, socjalizacja organizacyjna, rozwój zawodowy, rozwój w okresie wczesnej dorosłości

WPROWADZENIE

Artykuł jest pokłosiem pilotażowego programu badań nad organizacyjnymi i społecznymi

problemami startu zawodowego w różnych instytucjach i firmach (około 15 prac magisterskich na kierunku Zarządzanie i Marketing na Politechnice Lubelskiej). Punktem wyjścia prowadzonych badań była wiedza z zakresów zarządzania personelem oraz psychologii i socjologii pracy. Z tej właśnie perspektywy rozpatrywano sytuację zawodową osób w początkowym okresie pracy zarobkowej. Dostrzegam konieczność spojrzenia na zagadnienie startu zawodowego z punktu widzenia szerszego niż rozwój zawodowy, mianowicie z perspektywy pojęcia rozwoju jednostki, co nie zostało podjęte we wspomnianych badaniach.

W zarządzaniu personelem start zawodowy, jak i rozwój pracowników, traktowane są przedmiotowo: jako zasób firmy, i to zasób ekonomiczny. Występujące w zarządzaniu personelem podejście podmiotowe ma charakter instrumentalny, gdyż punktem jego wyjścia i zarazem kryterium oceny są potrzeby i oczekiwania organizacji, w której pojawić się mają nowi pracownicy, także tacy, którzy rozpoczynają pierwszą w życiu pracę. Z tej perspektywy konieczne bywa rozpoznawanie potrzeb nowicjuszy (w tym przejawianych przez nich stylów adaptacyjnych: nastawienia na bezpieczeństwo, nastawienia na relacje społeczne, nastawienia na osiągnięcia), tak by w działaniu firmy wykorzystać je jak najowocniej (por np. Schulz, Schulz, 2002). Natomiast w psychologii rozwoju człowieka start zawodowy ma istotne funkcje rozwojowe w dorosłości – analizowany jest jako ważny czynnik rozwoju prowadzący do różnicowania się, komplikowania, a zarazem

dojrzewania i integrowania się osoby (por. np. Brzezińska, 2005; Gurba, 2001).

Refleksje zawarte w artykule to próba odpowiedzi na pytanie, jakie znaczenie dla osoby ma jej start zawodowy oraz jakie może on mieć dla niej konsekwencje rozwojowe. Innymi słowy, pytanie to odnosi się do problemu, jakie jest lub może być miejsce startu zawodowego w biegu życia w świetle psychologii rozwoju człowieka.

Poniższy tekst konfrontuje wiedzę na temat startu zawodowego z dziedziny zarządzania personelem oraz psychologii rozwojowej biegu życia. Artykuł ma na celu zestawienie i porównanie niektórych informacji, a nie poszukiwanie sprzeczności.

Start zawodowy to proces prowadzący do zawarcia pierwszej umowy o pracę i w szerszym sensie obejmuje poszukiwanie pracy, udział w rekrutacji i selekcji, umowę na okres próbny (staż) i poddanie się procedurze wprowadzenia do pracy oraz początkowy okres zatrudnienia (w miesiącach lub latach – do trzech lat). Start zawodowy jest dość krótkim odcinkiem biegu życia, lecz ma charakter inicjacji – jest rytuałem wprowadzającym w dorosłe życie, w znacznym stopniu nadającym mu kierunek na dość długi czas. Jest wprowadzeniem, „wtajemniczeniem”, daje możliwość poczucia sprawstwa, stania się odpowiedzialnym. Dlatego jest tak ważny i wart analizy nie tylko z punktu widzenia organizacji, ale także pracownika.

Pojawiający się u progu dorosłości start zawodowy poprzedzony jest różnymi innymi procesami i uwarunkowany wieloma istotnymi czynnikami. Sam z kolei staje się punktem wyjścia bardzo różnych dróg zawodowych i życiowych.

START ZAWODOWY W ZARZĄDZANIU ZASOBAMI LUDZKIMI. INSTYTUCJONALIZACJA ROZWOJU

W literaturze dotyczącej zarządzania zasobami ludzkimi start zawodowy opisywany jest najczęściej w ramach procesów adaptacji społeczno-zawodowej, socjalizacji i kariery zawodowej. Adaptacja społeczno-zawodowa to: „proces lub wynik procesu przystosowywania

się do środowiska pracy zawodowej i do fizycznego środowiska pracy, do wymagań zawodu i stanowiska pracy oraz do nowego środowiska społecznego” (Mała Encyklopedia Powszechna, 1997, s. 5). W teorii zarządzania zasobami ludzkimi adaptacji społeczno-zawodowej, przystosowaniu pracowników poświęca się wiele uwagi (por np. zawartość czasopisma *Personel*). Sukces procesu adaptacji przejawia się przystosowaniem pracownika do organizacji, poczuciem zadowolenia i odczuwaniem satysfakcji. Natomiast porażka wiąże się z brakiem przystosowania, zadowolenia i satysfakcji.

W dziedzinie rozwoju zawodowego cele adaptacji w okresie startu zawodowego nowicjuszy można podzielić na bezpośrednie i odległe (Kammeyer-Mueller, Wanberg, 2003). Cele bliższe obejmują: biegłość w wykonywaniu zleconych zadań, znajomość istotnych cech roli zawodowej, zintegrowanie się z grupą pracowników oraz znajomość polityki przedsiębiorstwa. Do celów odległych należą zachowania świadczące o sukcesie adaptacji z punktu widzenia organizacji, czyli przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę; lub też zachowania świadczące o porażce adaptacji z punktu widzenia organizacji, takie jak: wykonywanie pracy bez zaangażowania, wycofywanie zaangażowania bądź zmienianie miejsca pracy. Realizacja bliższych celów prowadzi do powstania trwalszych postaw. W kontekście organizacji celem rozwojowym procesu adaptacji w okresie startu zawodowego jest stanie się uczestnikiem organizacji o możliwie wysokim stopniu lojalności wobec niej.

Rozumienie procesu adaptacji jest bogatsze, jeśli opisuje się go i wyjaśnia w terminach ogólniejszego procesu społecznego uczenia się, jakim jest socjalizacja. Analiza procesu socjalizacji obejmuje jej genezę i zmiany w zakresie indywidualnej umiejętności działania, jak również warunków środowiskowych je kształtujących.

Socjalizacja trwa przez całe życie, ponieważ wraz z wiekiem jednostki zmieniają się jej struktury czynnościowe i świadomościowe, które łącznie ze zmianami dokonującymi się w środowisku społecznym i materialnym warunkują zdolność do działania. Chodzi tu

zarówno o specjalne kwalifikacje (wiadomości, sprawności, zdolności, kompetencje), jak i o orientację w otoczeniu społecznym, które zdobywane są w procesie kształcenia i działania. Socjalizacja organizacyjna to oddziaływanie organizacji jako grupy społecznej na swoich uczestników za pomocą różnorodnych mechanizmów wpływu społecznego.

S.P. Robbins (2001) podkreśla, iż decydującym etapem socjalizacji organizacyjnej jest okres włączania się do organizacji. W okresie tym organizacja stara się uformować człowieka, który do niej wstąpił, tak, aby stał się pracownikiem zasługującym na dobrą opinię. Zachodzi więc proces przemiany nowicjusza w dobrego członka organizacji. Pracownicy, którzy nie nauczą się najważniejszych zachowań związanych ze swoją rolą, ryzykują, że zostaną uznani za buntowników, a ostatecznie – usunięci. Organizacja socjalizuje każdego uczestnika przez cały okres jego pracy zawodowej, podtrzymując własną kulturę, choć nie zawsze jest to widoczne na pierwszy rzut oka.

Socjalizację organizacyjną można przedstawić jako proces złożony z trzech etapów: etapu wstępnego, etapu konfrontacji i etapu przemiany. Pierwszy z nich obejmuje to wszystko, czego uczy się członek organizacji, zanim się do niej przyłączy. W drugim etapie nowy pracownik poznaje, jak naprawdę wygląda organizacja i przekonuje się, że rzeczywistość organizacyjna często odbiega od jego oczekiwań. W trzecim etapie zachodzą stosunkowo długotrwałe zmiany w zachowaniu pracownika. W przypadku pomyślnego przebiegu socjalizacji nowy pracownik opanowuje umiejętności wymagane na jego stanowisku, z powodzeniem odgrywa nowe role i przystosowuje się do wartości i norm grupowych. Pracownik uzyskuje więc szereg nowych kompetencji. Trójfazowy proces socjalizacji ma wpływ na wydajność nowego pracownika, jego zaangażowanie w cele organizacji i decyzję pozostania nadal jej członkiem.

Z punktu widzenia tematu niniejszego artykułu warto bliżej scharakteryzować wstępną socjalizację. Może ona przybierać różne formy. Po pierwsze może mieć charakter formalny lub nieformalny. Im bardziej izoluje się nowego pracownika od warunków bieżącej pracy i w jakiś sposób wyróżnia jego rolę nowicju-

sza, tym bardziej socjalizacja jest *formalna*. Przykładami takiego podejścia są specjalne programy wdrażania do pracy i szkolenia: bardzo zbiurokratyzowane programy adaptacyjne. Socjalizacja *nieformalna* polega na wprowadzaniu nowego pracownika na stanowisko pracy bez poświęcenia mu uwagi. Nowych pracowników można socjalizować *indywidualnie* – w ten sposób postępuje się w wielu biurach zatrudniających profesjonalistów, gdzie przydziela się nowicjuszom opiekunów i mentorów. Świeżo zatrudnionych można również łączyć w grupy (*kolektywy*) i poddawać identycznym doświadczeniom, tak jak na wojskowym obozie dla rekrutów. W klasyfikacji socjalizacji organizacyjnej kryterium może również stanowić stosowanie różnych schematów czasowych wobec kolejnych etapów socjalizacji. *Stały* schemat czasowy przewiduje standardowe etapy przejścia: ściśle określony jest okres trwania stażu, pierwszej umowy o pracę itp. W programach *zmiennych* nie ustala się ścisłego harmonogramu. Typowym przykładem jest system awansów, w którym pracownik przechodzi na wyższe stanowisko wtedy, gdy jest „gotowy”. Kontynuując klasyfikację rodzajów okresów próbnych Robbins (2001) wyróżnia również socjalizację *seryjną*, która polega na szkoleniu i wspomaganie nowych pracowników przez osoby będące modelami ról. Przykładami są programy instruktazu albo czeladnictwa. W socjalizacji *losowej* celowo nie podsuwa się modeli ról, by nowi pracownicy sami odkryli i wytworzyli własny styl działania.

Socjalizacja może mieć charakter oddziaływania utrwalającego, podtrzymującego zachowania prowadzące do sukcesu zawodowego. *Utrwalanie* w socjalizacji wynika z założenia, że pewne cechy i umiejętności nowego pracownika są niezbędnymi składnikami jego zawodowego sukcesu, a zatem należy je wzmacniać i nagradzać. Niektóre zaś zachowania nowych pracowników są niekorzystne dla organizacji i trzeba je wygaszać. Proces *usuwania* niektórych zachowań ma odpowiednio ukształtować przyszłych uczestników organizacji, na przykład podczas studenckich otrzęsin, które mają uformować nowych studentów.

Specyficzną i wyrafinowaną formą socjalizacji jest zarządzanie karierami zawodowymi

pracowników oraz skłanianie ich do planowania własnej kariery zawodowej (np. Szalkowski, 2002; Sikorski, 2004; Makin, Cooper, Cox, 2000; Gomółka, 2005; Maurer, Weiss, Barberite, 2003), co od poszczególnych osób, szczególnie piastujących stanowiska kierownicze lub będących specjalistami wysokiej klasy wymaga silnie zindywidualizowanych celów zawodowych. Pojęcie kariery zawodowej w większym stopniu aniżeli pojęcie socjalizacji wiąże się z podmiotowym rozwojem pracowników, gdy przyjmujemy, że w pracy zawodowej rozumianej jako kariera pracownik wykorzystuje możliwości organizacji, której jest uczestnikiem, do realizacji własnych celów (Makin, Cooper, Cox, 2000, s. 49–59).

Instytucjonalizacja rozwoju polega na ujmowaniu przez organizację zachowań pracowników w uregulowane procesy w taki sposób, by uzyskać w przyszłości zachowania prowadzące do najlepszych efektów, zysków ekonomicznych oraz/lub symbolicznych.

START ZAWODOWY W PODRĘCZNIKACH PSYCHOLOGII ROZWOJOWEJ BIEGU ŻYCIA. MOŻLIWOŚCI INSTYTUCJONALNE A ROZWÓJ. UPODMIOTOWIENIE INSTYTUCJI

W literaturze psychologicznej pojęcia adaptacji i przystosowania doczekały się dogłębnych analiz, badań i interpretacji (por. np. Trempała, 1989). Są to podstawowe terminy psychologiczne stosowane do opisu i wyjaśniania wszelkich zachowań, zarazem oczywiste, jak i dyskusyjne. W każdym razie J. Trempała podkreśla, że działanie poznawcze człowieka służy adaptacji. Sformułowana przez tegoż autora teza, podporządkowująca myślenie tej podstawowej funkcji, nosi nazwę **zasady adaptacji**. Mówi ona, że wszelkie ludzkie działanie zależne jest od kontekstu i bez względu na jego formę ma na celu rozwiązanie napotkanego przez jednostkę problemu w ramach poczucia sensu własnego istnienia, przez co ma wartość adaptacyjną. Wzrastające możliwości jednostki w tym zakresie są charakterystyczną cechą rozwoju osoby dorosłej. Pozwala na to kształtowanie się refleksji egzystencjalnej, integrującej

rozumowanie i wartościowanie. Z jednej strony w miarę biegu życia u jednostki zmienia się poczucie jego sensu, z drugiej – przekształca się struktura celów i dążeń. Przyczyniają się do tego stające na drodze i podejmowane problemy, zadania do rozstrzygnięcia. Ich rozwiązywanie dokonuje się w perspektywie indywidualnej, w pełni odnoszącej się do rzeczywistości spostrzeganej i wartościowanej subiektywnie. „Perspektywa własnych odczuć czy znaczeń w sposób najbardziej konkretny określa stosunek człowieka do otaczającej go rzeczywistości” (Trempała, s. 130).

K. Obuchowski (1989, 1995) podkreśla, iż adaptacją w pełni rozwojową jest adaptacja twórcza. Z kolei celem rozwoju osoby dorosłej jest wypracowanie spójnej wizji świata oraz własnego zestawu dążeń w ramach indywidualnego sensu życia (potrzeba sensu życia jest kluczowa dla rozwoju). Pozwala to na uczestnictwo w życiu społecznym i upodmiotowienie rzeczywistości.

Działalność człowieka dorosłego, jego aktywność, może być opisywana nie tylko jako czas względnej stabilności cech osobowości i stylów adaptacyjnych, ale także jako proces integrowania relacji z samym sobą i otoczeniem w ramach posiadanych zasobów i wartościowań. Proces ten przebiega według kolejno następujących po sobie etapów, faz rozwoju, na przemian stabilnych i zmiennych. Jedną z pierwszych z nich jest tzw. wczesna dorosłość¹.

Start zawodowy zwykle ma miejsce w okresie wczesnej dorosłości i w teoriach rozwoju człowieka dorosłego jest wymieniany jako jedno z charakterystycznych dla tego okresu zadań rozwojowych, które jest kształtowane – czy też regulowane – głównie przez naciski społeczne. Celem rozwojowym osoby inicjującej swe życie zawodowe jest umiejętność jego oceny i uzgodnienie go z własnymi celami życiowymi bądź akceptowanymi naciskami społecznymi, które stają się kryterium do podejmowania decyzji o działaniu zawodowym według jednostkowego poczucia sensu. Naciski o charakterze społecznym oddziaływały też we wcześniejszych okresach życia i ich skutki są widoczne w postaci oczekiwań czy preferencji

odnośnie pracy zawodowej, jakie posiada osoba rozpoczynająca swe zawodowe życie (rozwój zawodowy jako proces obejmujący cały cykl życiowy przedstawiają bardzo znane teorie J. Hollanda i D.E. Supera). Czynniki rozwojowe określające indywidualną jakość startu zawodowego mają zatem:

- charakter indywidualny, zależą więc od fazy rozwoju, oczekiwań jednostki i jej dotychczasowego stylu adaptacyjnego (potrzeby, dążenia, wartości; Oleś, 2004);

- charakter społeczny, zależny od wpływu znaczących osób z bliskiego i dalszego otoczenia społecznego, od wykształcenia i rynku pracy;

- charakter sytuacyjny, a więc są zależne od wszelkich istotnych cech rynku pracy oraz organizacji, w której przebiega start zawodowy, takich jak wielkość firmy, kierownictwo i zarządzanie, relacje społeczne, otoczenie gospodarcze, treść działalności gospodarczej, główna misja firmy itp., a także zróżnicowanie wstępnej socjalizacji w firmach.

Główne mechanizmy rozwoju człowieka dorosłego to uczenie się oraz socjalizacja (Przetacznik-Gierowska, Tyszkowa, 2005). W okresie dorosłości przybierają one specyficzny kształt rozwojowej działalności człowieka dorosłego, integrowania się kompetencji i sprawności w rozwiązywaniu kolejno lub równolegle pojawiających się problemów. Podejmowanie zadań rozwojowych pociąga zmiany w sprawnościach motorycznych, poznawczych i społecznych. W sytuacji startu zawodowego uczenie się obejmuje nabywanie wiedzy i kompetencji oraz ich przekształcanie w odniesieniu do zadań ściśle związanych z czynnościami pracy; zdobywanie początkowej i dalszej sprawności zawodowej jako wewnętrznej cechy, wewnętrzного zasobu. Uczenie się jest też mechanizmem pozwalającym na sytuacyjną orientację (szczególnie w sytuacji społecznej) w konkretnym przedsiębiorstwie, w którym przebiega start zawodowy, przy czym stopień skuteczności może być zróżnicowany. Uczenie się występuje w formie dwu procesów: asymilacji, a więc nabywania wzorców zachowania, oraz akomodacji, czyli dostosowawczych zachowań przekształcają-

cych strukturę celów i oczekiwań jednostki oraz stosowne do nich sposoby zachowania pozwalające na adaptację. W oparciu o kryteria wewnętrzne i zewnętrzne wyróżnić można adaptację skuteczną lub nieskuteczną. W sytuacji startu zawodowego socjalizacja, proces uczenia się społecznego, dotyczy wszystkich aspektów stawania się członkiem grupy czy grup pracowniczych, podjęcia roli zawodowej i innych ról społecznych, związanych z daną pozycją zawodową oraz z oczekiwaniami przełożonych i kolegów w zespole.

Uczenie się i socjalizacja w okresie dorosłości mogą też obejmować tworzenie i przekształcanie struktury życia (Levinson, 1978, 1986). Autor zwraca uwagę, iż perspektywa rozwojowa biegu życia człowieka dorosłego opisywana winna być za pomocą pojęcia struktury życia o treści różnej od pojęcia osobowości. Wytworzenie się struktury życia jest możliwe dopiero w jego dorosłej fazie, gdyż jest ona efektem świadomego podejmowania zadań rozwojowych i zakłada umiejętności rozpoznawania, wartościowania i ustalania hierarchii relacji jednostki z innymi ludźmi oraz ze światem zewnętrznym. Każda z relacji w pewnych okresach charakteryzuje się stabilnością, ale także zmienia się w miarę upływu czasu i pełni różne funkcje w tworzonej przez jednostkę strukturze życia. Tworzenie struktury życia zakłada samoświadomość i podmiotowość, jednakże nie zawsze jest to w pełni uświadamiany proces intencjonalny. To naturalny proces rozwojowy, nie w każdym przypadku kontrolowany bezpośrednio przez jednostkę, choć ściśle zależny od jej aktywności i zaangażowania.

We wczesnej dorosłości istotne relacje jednostki ze światem dotyczą m.in. podjęcia roli zawodowej, uczestniczenia w relacji mistrz – uczeń, rozwiązania dylematów związanych z wyborem zawodu, konfliktu między dążeniami odnoszącymi się do wartości ekonomicznych a dążeniem do osiągnięcia satysfakcji z pracy. Struktura życia jest mediatorem pomiędzy jednostką a jej środowiskiem, wyrasta z zaangażowania jednostki w otaczający ją świat. Składa się z wzorców relacji między jednostką a światem otaczającym, zawiera

aspekty obu tych elementów i zawiaduje relacjami między nimi. Tak więc środowisko pracy zawodowej w okresie startu i zarazem wczesnej dorosłości staje się potencjalnym i koniecznym tworzywem kształtowania się struktury życia, pod warunkiem, że jest oceniane przez jednostkę jako ważne i jest przez nią wykorzystywane w procesie życia. Okres wczesnej dorosłości określa Levinson mianem nowicjatu. W tym czasie jednostka ma możliwość wyjść poza okres dojrzewiania i zbudować prowizoryczną, niedoskonałą jeszcze, ale własną strukturę życia. Najczęściej dwa, a najwyżej trzy rodzaje zaangażowania człowieka dorosłego w danym czasie stanowią jej centralne składniki. Są nimi przede wszystkim: miłość, małżeństwo, rodzina, a więc relacje intymne, oraz praca zawodowa.

Poszczególne stadia rozwojowe (w innych teoriach rozwoju nazywane zadaniami rozwojowymi) mają charakter struktury zarazem podtrzymującej poprzednie zaangażowania, jak i budującej nowe. Levinson za istotne mechanizmy rozwoju struktury życia uważa aspekty zdefiniowanego przez siebie pojęcia przydatności struktury życia (*satisfactoriness*), które stanowi kryterium wartościowania. Ma ono, podobnie jak i struktura życia, aspekty zewnętrzne i wewnętrzne.

Aspekt zewnętrzny wynika z uzgadniania struktury życia z wymaganiami świata zewnętrznego, jego „opłacalności” (*viability*). Prowadzi on do oceny struktury życia poprzez udzielenie odpowiedzi na następujące pytania: jak funkcjonuję w świecie? Czy moje działanie prowadzi do sukcesów, czy do porażek? Nagród czy kar? Czy daje nadzieję na profity w przyszłości, czy też przeciwnie, nie daje takiej nadziei?

Aspekt wewnętrzny tegoż kryterium wartościowania to ocena przystawalności, „pasowania” struktury życia do struktury „ja” (*suitability*). Z tym aspektem wiążą się inne pytania: jakie składniki „ja” będą miały się dobrze w ramach tej struktury życia? Jakie dążenia „ja” będą zaniedbane lub zostaną stłumione? Jakie zyski i straty dla „ja” wiążą się z tą strukturą życia? (Levinson, 1986, s. 11). Jest to zatem proces swoistej kalkulacji psychologicznej,

oceny zaangażowania w rzeczywistość z osobistego punktu widzenia.

Ocena przydatności struktury życia do opisywania mechanizmów rozwoju jest skomplikowana. Ważne supozycje w tej kwestii dotyczą tego, by wyraźnie odróżnić rozwój struktury życia od rozwoju struktury „ja”. W badaniu rozwoju struktury życia konieczne jest branie pod uwagę świata zewnętrznego jednostki; szczególnie należy obserwować osobiste zaangażowanie (zaangażowanie „ja”) w świat. Badanie rozwoju człowieka dorosłego wymaga więc nie tylko podejścia interakcyjnego, ale także sytuacyjnego. Potwierdzenie wagi pojęcia „sytuacja” dla przewidywania zachowania człowieka można znaleźć w pracy J. Strelaua (2006).

Zadanie rozwojowe pojawia się w życiu jednostki wówczas, gdy musi ona podjąć jakieś nowe wyzwanie, dostrzega problem do rozwiązania i podejmuje próby jego rozstrzygnięcia, angażując własny styl radzenia sobie z problemami, własny styl adaptacyjny. Podjęcie pierwszej w życiu pracy zawodowej ma taki charakter – jest zadaniem rozwojowym, które ma na celu jest uzyskanie nowego poziomu kompetencji, nowego układu czynników motywujących do życia i działania, adaptacji na jakościowo innym pułapie. W czasie inicjacji zawodowej najważniejszym zadaniem rozwojowym wydaje się uzgodnienie własnych celów z życiowych z celami organizacji. Każdy z efektów przemiany zgodny z własnymi celami, a więc wzrost kompetencji, sprawniejsza praca, zaangażowanie emocjonalne, przywiązanie do organizacji, jak też wycofywanie się z pracy, reakcje społeczne lub zmiana pracy, są efektem i celem rozwoju osoby; wykraczają poza wąsko pojęty rozwój zawodowy, a dotyczą struktury jej życia. Całościowe patrzenie na osobę, uznanie działalności zawodowej za istotny wymiar jej tożsamości i podmiotowości, skłaniają ku temu, by widzieć jej zaangażowanie w proces startu zawodowego jako podjęcie odpowiedzialności za samą siebie w konkretnym układzie możliwości, jaki stanowią elementy rynku pracy i organizacji, w której podjęła pracę. Start zawodowy jest sposobnością do wykorzystania układu możli-

wości rozwojowych, jakich dostarcza organizacja, by budować kapitał kompetencji, tworzyć własną sytuację życiową, pierwszą strukturę dorosłego życia z pracą zawodową w jednej z głównych ról.

Istnieje również szersze tło startu zawodowego osób młodych, gdyż podjęcie pracy zawodowej to tylko jedno z zadań rozwojowych w okresie wczesnej dorosłości. Tak więc trudno pominąć współwystępujące zadania rozwojowe: wytworzenie relacji małżeńskich, partnerskich, przekształcenie więzi z rodzicami, często rodzicielstwo oraz zmiany w zakresie koleżeństwa i przyjaźni z rówieśnikami. Widać więc znaczne obciążenie emocjonalne w tym okresie życia. I choć młody człowiek najczęściej dysponuje odpowiednimi zasobami by podjąć tym zadaniom rozwojowym i ułożyć względnie stabilną, przynajmniej na jakiś czas, strukturę życia, jest to sytuacja w mniejszym czy większym stopniu stresująca (Brzezińska, Appelt, Wojciechowska, 2002). W badaniach stresu zawodowego młodych pracowników (Kolek, 2005) ocenie ze względu na poziom wymagań i poczucie obciążenia podlegały następujące czynniki: samoocena, organizacja pracy i stosunki społeczne. Najwyższy poziom stresu dotyczy samooceny w konfrontacji z oceną dokonywaną przez przełożonych i współpracowników albo z poczuciem, że jest się obserwowanym i ocenianym, co świadczy o znaczeniu społecznej sytuacji zawodowej w budowaniu tożsamości.

Rozwiązywanie zadań rozwojowych umożliwia dalszy postęp w kierunku wytworzenia własnych strategii radzenia sobie z wyzwaniami dorosłego życia (por. Kuźnik, 2002). Jak wskazuje E. Gurba (2001), niektórzy badacze rozwoju człowieka wiążą pojawienie się dorosłości z rozpoczęciem pracy zawodowej, gdyż jest ono wskaźnikiem samodzielności i podjęcia przez jednostkę odpowiedzialności za własne życie. Wiek szesnastu lat, prawnie pozwalający na rozpoczęcie pracy zawodowej, ma też swój wymiar psychologiczny, wiąże się bowiem ze zmianami w aktywności poznawczej jednostki, której myślenie zaczyna przejawiać właściwości myślenia postformalnego, a więc w różnym sensie dialektycznego czy też relatywistyczne-

go (por. Gurba, 2001; Trempała, 1989). Wtedy dopiero możliwa jest psychologiczna autonomia jednostki na podstawie integracji różnych rodzajów rozumowania, zwłaszcza inteligencji poznawczej z inteligencją emocjonalną. Pozwala to na kształtowanie się indywidualnego stylu adaptacyjnego, którego przejawem może być tworzenie się pierwszej struktury życia (Levinson, 1978, 1986) lub też wizji, projektu własnej przyszłości (Kuźnik, 2002).

Praca, obok zapewne najważniejszych dla jednostki związków intymnych i rodzicielstwa, jest właśnie tą działalnością, do której dojrzała ona i rozwijała się przez całe dotychczasowe życie. Sytuacja pracy – we wszystkich jej wymiarach – jest polem potencjalnego i praktycznego osiągnięcia autonomii, większego wglądu we własne motywy oraz budowania i testowania nowych, dojrzałych i bardziej zróżnicowanych relacji z innymi osobami, co umożliwia współpracę, a nawet współdziałanie – bycie członkiem zespołu (por. Gurba, 2001).

W sytuacji pracy zawodowej może nastąpić koordynacja rozumowania formalno–logicznego, które było (głównie) wymagane i nagradzane w szkole, z myśleniem społeczno–kontekstualnym. To z kolei pozwala na spostrzeganie wielu bądź wszystkich aspektów i elementów sytuacji pracy, testowanie skutków własnych zachowań w tej sytuacji, rozszerzenie zakresu kryteriów oceniania samego siebie, jak też na przyjmowanie ocen ze strony innych osób. Te oceny, mające charakter zarówno formalny jak i pozaformalny, przyczyniają się do zmian w zakresie poczucia tożsamości.

Pierwsza dorosła struktura życia, jak wskazuje D. Levinson, jest raczej niedoskonała, ale musi się wytworzyć, by osoba mogła poradzić sobie z całą nowo otwierającą się przestrzenią (erą) życia. Charakterystyczną cechą rozwojową we wczesnej dorosłości, wymienianą przez Levinsona, jest ocena własnej struktury życia raczej z punktu widzenia wymagań zewnętrznych, docierających ze strony otoczenia społecznego, niż z perspektywy dążeń osobistych, wpływających z własnej jaźni. Dlatego tak istotne dla budowania pierwszej w dorosłości struktury życia, a zarazem tożsamości, są oceny

ze strony innych osób, ważnych dla jednostki. Formalne programy adaptacyjne w firmach dostarczają takich ocen, wyrażają bowiem opinie na temat przystawalności zachowań osoby do wymagań zewnętrznych i czerpania z tego źródła kryteriów kolejnych ocen.

W pewnym sensie wczesna dorosłość może być uznana za konwencjonalny etap życia dorosłego, dopiero w dalszej perspektywie prowadzący do uzyskania autonomii w kolejnych strukturach życia, kiedy zewnętrzne kryteria społeczne zostaną krytycznie przewartościowane i nastąpi odplemiennienie (jest to określenie D. Levinsona, 1978, na które zwraca uwagę Bee, 2004). W rozwoju struktury „ja” w tym okresie życia przeważa ocenianie siebie w różnych rolach społecznych w sposób konformistyczny, przez porównywanie się z innymi. Kryteria oceniania siebie mają więc wówczas charakter raczej zewnętrzny (Loevinger, 1976).

Na interesujący aspekt rozwojowy, związany z pracą, zwraca uwagę H. Bee (2004). Mianowicie, psychologiczne znaczenie pracy dla osoby dorosłej wynika z tego, iż jest ona ekwiwalentem zachowań eksploracyjnych dziecka, będących głównym źródłem poczucia kompetencji. Stopień zaś eksploracji i jej efekty są powiązane z wzorcami przywiązania emocjonalnego w relacjach z najbliższymi osobami. Bezpieczne wzorce przywiązania w związkach intymnych osób dorosłych sprzyjają wyższemu poziomowi poczucia kompetencji zawodowych. Na funkcjonowanie zawodowe w okresie startu zawodowego istotny wpływ mają również innego rodzaju interakcje społeczne ze współpracownikami oraz przełożonymi, w tym z opiekunami. W jednym z badań nad socjalizacją absolwentów studiów w firmie ubezpieczeniowej każdy z badanych miał przydzielonego opiekuna. Po pierwszym roku pracy badania ankietowe absolwentów i ich opiekunów wskazały na to, że im silniejsza wytworzyła się więź społeczna między absolwentem a opiekunem, tym praca młodego pracownika i jego zaangażowanie były wyżej oceniane i lepsze według wskaźników obiektywnych osiągnięć zawodowych (Blau, 1988).

Wchodzenie w świat dorosłych jest łatwiejsze, gdy ma się mentora, osobę wprowadzającą,

osobistego guru. W wielu firmach procedury programów adaptacyjnych zakładają przydzielenie, niejako z urzędu, osoby pełniącej funkcję opiekuna, wprowadzającego, pomocnika, mentora (por. Elsner, Taraszkiewicz, 2002). Stosowane są bardzo różne techniki socjalizacji pracowników (por. np. Armstrong, 2005). Nie pozostają one bez wpływu na zachowania rozpoczynających swe życie zawodowe osób. Tezę tę potwierdzają wyniki badań nad startem zawodowym pracowników w dwóch zakładach pracy (Nowacka, 2005). Pierwszym z nich było duże przedsiębiorstwo, gdzie stosowana jest formalna procedura adaptacji zawodowej nowych pracowników, drugim – przedsiębiorstwo małe, w którym proces adaptacji zawodowej przebiega spontanicznie. Wyniki badań wskazują, iż efekty socjalizacji mierzone *Skalą Przywiązania do Organizacji* (Bańka, Bazińska, Wołoska, 2002) są zależne od rodzaju socjalizacji wstępnej występującej w organizacji.

Według Meyera i Allen (1997), autorów *Skali Przywiązania do Organizacji*, przywiązanie organizacyjne może mieć charakter:

- **przywiązania afektywnego**, będącego wynikiem osobistego zadowolenia jednostki, które ma swoje źródło w zaspokojeniu potrzeb osobistych i spełnieniu oczekiwań przez organizację;
- **przywiązania trwałego**, rozwijającego się jako rezultat jakiegoś działania lub wydarzenia, które powodować mogłoby wzrost kosztów związanych z odejściem z organizacji, np. motywacją do zachowania danej pracy staje się przekonanie, że nie ma możliwości podjęcia innej;
- **przywiązania normatywnego**, rozwijającego się na bazie wczesnych doświadczeń socjalizacyjnych (nacisk ze strony kultury, rodziny), a także w trakcie procesu socjalizacyjnego, wpływowi którego jednostka podlega jako nowo przyjęty do przedsiębiorstwa pracownik; jest ono przejawem podporządkowania się i lojalności.

Niezależnie od stosowanej procedury adaptacyjnej za najważniejsze (bo dające najlepsze wyniki) uznane zostały pozycje komponentu normatywnego. Tak więc ocenianie własnej struktury życia było dokonywane głównie

przez kryteria zewnętrzne, tak jak sugerowali D. Levinson (1978) oraz J. Loevinger (1976). Następne co do ważności okazały się aspekty przywiązania trwałego, co może być związane z warunkami zewnętrznymi – sytuacją na rynku pracy, która wzbudza poczucie zagrożenia utratą zatrudnienia.

Najmniejsze znaczenie dla badanych osób miały aspekty przywiązania afektywnego, oceniające sytuację zawodową według kryteriów osobistych potrzeb i poczucia zadowolenia. Świadczy to o tym, iż oczekiwania badanych osób wobec organizacji i pracy zawodowej zostały spełnione w małym stopniu. Nie jest to korzystne z punktu widzenia organizacji, gdyż przywiązanie afektywne okazuje się kształtowane w największym stopniu przez kilka pierwszych miesięcy zatrudnienia (Mowday, Porter, Steers, 1982). Mijmy nadzieję, że sytuacja ta była przynajmniej korzystna z punktu widzenia rozwoju osób rozpoczynających pracę.

W zakresie wszystkich trzech typów przywiązania wyższe wyniki uzyskali pracownicy mniejszego zakładu pracy, gdzie adaptacja zawodowa przebiegała w sposób spontaniczny. Prawdopodobnie w takich warunkach odczuwają oni mniejsze obciążenie psychiczne, nie doświadczają bezpośredniej presji ze strony przełożonych i spostrzegają swój start zawodowy jako mniej stresujący, ale być może zarazem mniej wymagający.

Proces socjalizacji adaptacyjnej z punktu widzenia jednostki można nazwać upodmiotowieniem rzeczywistości (analogia do procesu rozwojowego w dorosłości wskazywanego przez K. Obuchowskiego). Organizacja, w której podejmuje się pierwszą pracę dostarcza kontekstu działań, możliwości używania mechanizmów kontroli nad rzeczywistością, zaangażowania się, tworzenia i realizowania własnych – przynajmniej częściowo – celów.

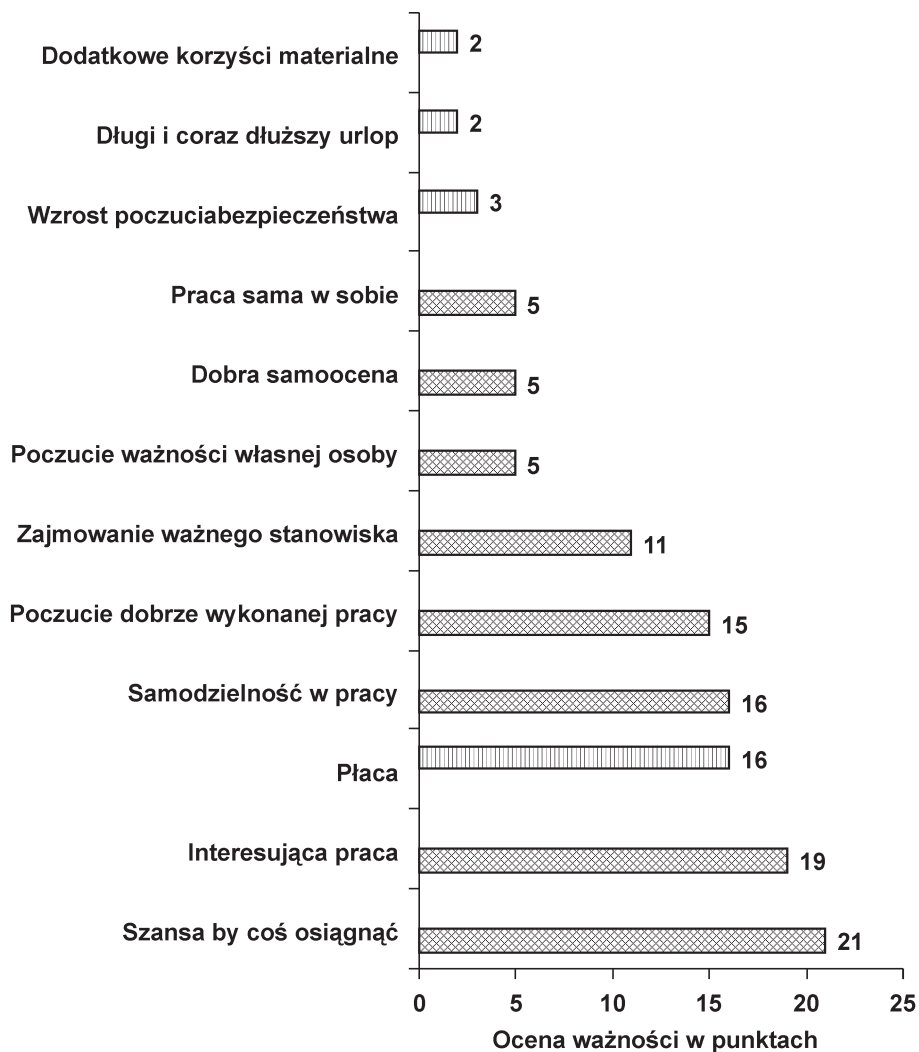
Wskaźnikiem przystosowania, a więc adaptacji zawodowej prowadzącej do sukcesu, jest poczucie zadowolenia. Młodzi pracownicy na początku kariery zawodowej najczęściej uzyskują niskie wyniki w tym zakresie, co świadczy o czekającym ich procesie wzajemnego dopasowania swoich pragnień i oczekiwań

zawodowych z dostępnymi możliwościami (por. Gurba, 2001; Schultz, Schultz, 2002; Nowacka, 2005).

Ważność i trudność zadań rozwojowych w tym okresie życia jest widoczna w wynikach badań nad startem zawodowym młodych urzędników, w których grupę kontrolną stanowili pracownicy starsi wiekiem zatrudnieni w tym samym urzędzie (Szczepaniak, 2005). W obu grupach badano hierarchię czynników motywujących, ogólny poziom zadowolenia z pracy oraz ocenę zadowolenia z pracy w przyszłości. Najpierw obie grupy oceniły ważność 20 czynników motywujących pracowników według dwuczynnikowej teorii Herzberga. Wśród tych czynników wyróżnia się 10 motywatorów i 10 czynników higieny. Do motywatorów zaliczane są następujące czynniki: samodzielność w pracy, poczucie ważności własnej osoby, zajmowanie ważnego stanowiska, dobra samoocena, praca sama w sobie, poczucie dobrze wykonanej pracy, interesująca praca, szansa, by coś osiągnąć, wymagająca praca, wzrastająca odpowiedzialność. Natomiast do czynników higieny zaliczane są: płaca, dodatkowe korzyści materialne, dobre fizyczne warunki pracy, niezależność w pracy, możliwość zainwestowania kapitału, wzrost poczucia bezpieczeństwa, samochód służbowy, długi i coraz dłuższy urlop, wzrost płacy wraz ze wzrostem kosztów utrzymania oraz gwarancja godzin nadliczbowych.

Młodzi urzędnicy spośród 20 czynników motywujących wskazali 12, z których 8 to motywatory, a pozostałe 4 to czynniki higieny. Na 120 możliwych do uzyskania punktów, suma punktów uzyskanych dla motywatorów wynosi 97, natomiast dla czynników higieny – 23. Zatem motywatory okazały się ponad czterokrotnie ważniejsze od czynników higieny. Dane te pozwalają potwierdzić hipotezę, iż dla nowo zatrudnionych młodych pracowników ważniejsze są motywatory niż czynniki higieny (por. rys. 1).

Natomiast w grupie starszych urzędników spośród 20 czynników motywujących wskazano 14, w tym 8 motywatorów i 6 czynników higieny. Na 120 możliwych do uzyskania punktów, suma punktów uzyskanych dla moty-

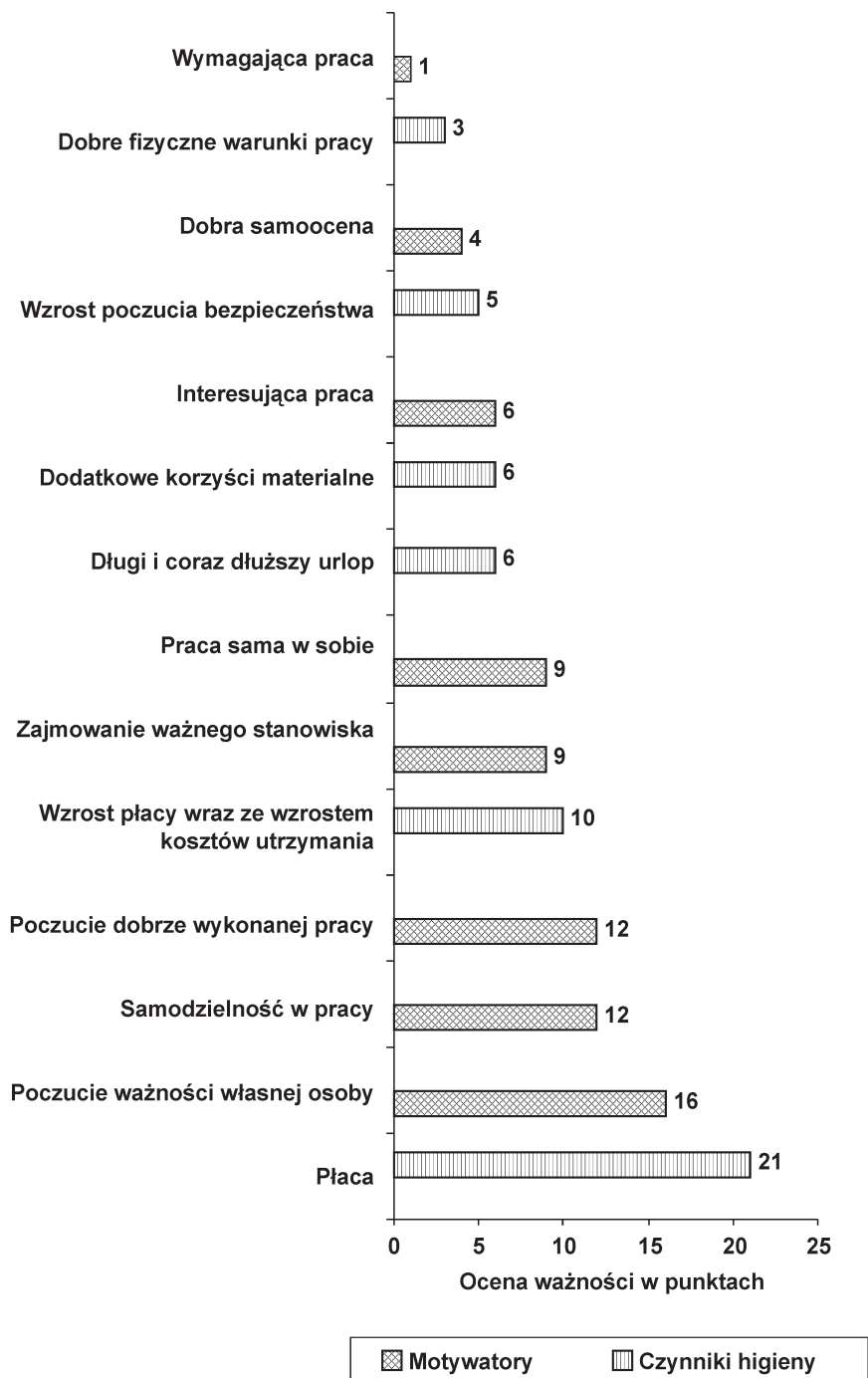


Rysunek 1. Hierarchia ważności czynników powodujących zadowolenie z pracy (motywatory) i powodujących niezadowolenie z pracy (czynniki higieny) wg uzyskanej punktacji, dla grupy I młodych urzędników

Źródło: Opracowanie A. Szczepaniak, 2005.

watorów wynosi 69, natomiast dla czynników higieny 51. Dla starszych wiekiem oraz stażem pracy urzędników nieco ważniejsze są także motywatory (69 punktów) niż czynniki higieny (51 punktów), ale ich znaczenie jest niemal równoważne (por. rys. 2).

W badaniach nad zadowoleniem z pracy młodszych i starszych urzędników tego samego urzędu gminy, przeprowadzonych za pomocą *Minnesockiego Kwestionariusza Zadowolenia z Pracy*, ogólny poziom zadowolenia z pracy młodszych pracowników jest niższy aniżeli pracowników starszych, co może być



Rysunek 2. Hierarchia ważności czynników powodujących zadowolenie z pracy (motywatory) i powodujących niezadowolenie z pracy (czynniki higieny) wg uzyskanej punktacji, dla grupy II starszych urzędników

Opracowanie A. Szczepaniak, 2005.

wskaźnikiem wyższego poziomu stresu pracowników młodych. Natomiast uogólniona ocena zadowolenia z pracy w chwili obecnej i w przyszłości (za pięć lat) wskazuje na to, iż obecny poziom zadowolenia młodszych pracowników w porównaniu ze starszymi pracownikami jest niższy, jednak występuje w tej grupie większa dysproporcja w ocenie zadowolenia z pracy teraz i w przyszłości na korzyść przyszłości, co jest wskaźnikiem ich nastawienia rozwojowego.

FUNKCJE STARTU ZAWODOWEGO W ROZWOJU

Konfrontacja wiedzy z zakresów zarządzania zasobami ludzkimi i psychologii rozwoju człowieka w kontekście startu zawodowego prowadzi do pewnych wniosków. Instytucjonalizacja rozwoju pracowników, choć korzystna przede wszystkim dla organizacji, może być zyskiem i korzyścią dla rozwoju poszczególnych osób. Również realizacja potrzeb rozwojowych młodych dorosłych w ramach organizacji (upodmiotowienie organizacji) może wzbogacać kulturę organizacyjną firm. Instytucjonalna organizacja startu zawodowego skłania do refleksji nad własnym życiem,

przyjrzenia się jego powiązaniom i strukturze czasowej zaangażowania, porównania siebie z innymi. Wymusza więc myślenie biograficzne (Pietrasieński, 1990), wprowadzając w bieg życia obok niezamierzonych przemian również rozwój zamierzony.

Badania młodych dorosłych wskazują, że jest to w życiu okres przeciążenia, wielu stresów, małego zadowolenia i frustracji, gdyż trzeba podejmować ważne decyzje, mając mało wiadomości i możliwości. Zadowolenie z pracy osób początkujących jest niskie, podobnie jak ich płaca. Zarazem jest to też okres awansów, naturalnego poszukiwania swego miejsca w świecie. Z tego względu w badaniach nad startem zawodowym nie może zabraknąć osobistej perspektywy rozwoju pracowników.

Start zawodowy jako proces socjalizacji i rozwoju staje się ważnym elementem dalszej drogi życiowej. Stanowi czynnik ogólnego rozwoju dzięki możliwemu transferowi ról i umiejętności zdobytych w miejscu pracy do innych obszarów działalności i zaangażowań w danym momencie życia. Jest więc wyzwaniem rozwojowym, które – choć konwencjonalne – prowadzi do kształtowania indywidualnych strategii zmierzania się z nim.

PRZYPIS

¹ Faza wczesnej dorosłości w krajach wysoko rozwiniętych zaczyna się na tyle komplikować, że J.J. Arnett (2000) proponuje wyróżnienie nowej fazy rozwojowej, jaką jest „wyłaniająca się dorosłość” (18–25), kiedy to nie jest się już nastolatkiem, a jeszcze nie jest się osobą w pełni dorosłą. O strukturalnych zmianach w przebiegu młodości pod wpływem modernizacji w społeczeństwie RFN pisze K.-J. Tillman (1996).

BIBLIOGRAFIA

- Allen N.J., Meyer J.P. (1990), Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33, 847–858.
- Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. Wyd. III.
- Arnett J.J. (2000), Emerging Adulthood. A Theory of Development From the Late Teens Through the Twenties. *American Psychologist*, 5, 469–480.
- Bańka A., Bazińska R., Wołoska A. (2002), Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji. *Czasopismo Psychologiczne*, t. 8, 1, 65–94.
- Bee H. (2004), *Psychologia rozwoju człowieka*. Poznań: Zysk i S-ka Wydawnictwo.
- Blau G. (1988), An investigation of the apprenticeship organizational socialization strategy. *Journal of Vocational Behavior*, 32, 176–195.
- Brzezińska A. (2000), *Społeczna psychologia rozwoju*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Brzezińska A. i Trempała J. (2000), Wprowadzenie do psychologii rozwoju. [w:] J. Strelau (red.), *Psycholo-*

- gia. *Podręcznik akademicki*, T. 1, 229–283. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Brzezińska A.I. (red.) (2005), *Psychologiczne portrety człowieka Praktyczna psychologia rozwojowa*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Elsner D., Taraszkiewicz M. (2002), *Opiekun stażu jako refleksyjny praktyk*. Chorzów: Mentor.
- Gomółka Z. (red.) (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe US.
- Gurba E. (2001), *Wczesna dorosłość*. [w:] B. Harwas-Napierała i J. Trempała (red.), *Psychologia rozwoju człowieka. Charakterystyka okresów życia człowieka*, T. 2. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Havighurst J.R. (1981), *Developmental tasks and education*. New York: Longman.
- Kammeyer-Mueller J.D., Wanberg C.R. (2003), Unwrapping the Organizational Entry Process: Disentangling Multiple Antecedents and Their Pathways to Adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 5, 779–794.
- Kolek K. (2005), *Adaptacja zawodowa początkujących pracowników na przykładzie Wytwórni Sprzętu Komunikacyjnego PZL Świdnik S.A.* Lublin: Politechnika Lubelska, niepublikowana praca magisterska.
- Kuźnik M. (2002), *Projektowanie własnego życia jako forma działalności u progu dorosłości*. [w:] A. Brzezińska, K. Appelt, J. Wojciechowska (red.), *Szanse i zagrożenia rozwoju w okresie dorosłości*, 137–160. Poznań: Wydawnictwo Fundacji Humaniora.
- Levinson D.J. (1978), *The seasons of man's life*. New York: Knopf.
- Levinson D.J. (1986), A Conception of Adult Development. *American Psychologist*, 1, 3–13.
- Loevinger J. (1976), *Ego development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Makin P., Cooper C., Cox Ch. (2000), *Organizacje a kontrakt psychologiczny Zarządzanie ludźmi w pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mała Encyklopedia Powszechna* (1997), *Adaptacja*, s. 5. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Maurer T.J., Weiss E.M., Barberite F.G. (2003), A Model of Involvement in Work – Related Learning and Development Activity: The Effects of Individual, Situational, Motivational, and Age Variables. *Journal of Applied Psychology*, 88, 4, 707–724.
- Meyer J.P., Allen N.J. (1997), *Commitment in the workplace. Theory, research, and application*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Mowday R.T., Porter L.M., Steers R.M. (1982), *Employee – Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Nosal C. (1997), *Psychologia decyzji kadrowych. Strategie, kryteria, procedury*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Nowacka M. (2005), *Proces socjalizacji w trakcie okresu próbnego na przykładzie pracowników zakładu WSK PZL Świdnik S.A.* Lublin: Politechnika Lubelska, niepublikowana praca magisterska.
- Obuchowski K. (1989), *Potrzeby człowieka i psychologiczne aspekty jego uczestnictwa w życiu społeczno-gospodarczym*. [w:] *O nowoczesny kształt Polski. Dylematy rozwoju na progu XXI wieku*. Warszawa–Wrocław: Ossolineum.
- Obuchowski K. (1995), *Przez galaktykę potrzeb. Psychologia dążeń ludzkich*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Oleś P. (2004), *Rozwój osobowości*. [w:] Harwas-Napierała B., Trempała J. (red.), *Psychologia rozwoju człowieka. Rozwój funkcji psychicznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Przetacznik-Gierowska M., Tyszkowa M. (2005), *Psychologia rozwoju człowieka. Zagadnienia ogólne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pietrasiniński Z. (1990), *Rozwój człowieka dorosłego*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo „Wiedza Powszechna”.
- Robbins S.P. (2001), *Zasady zachowania w organizacji*. Warszawa: Zysk i Spółka.
- Schulz D.P., Schulz S.E. (2002), *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sikorski C. (2004), *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*. Warszawa: Difin.
- Szałkowski A. (red.) (2002), *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*. Warszawa: Poltext.
- Szczepaniak A. (2005), *Adaptacja zawodowa urzędników na przykładzie Urzędu Gminy w Dębowej Kłodzie*. Lublin: Politechnika Lubelska, niepublikowana praca magisterska.
- Strelau J. (2007), *Kilka refleksji na temat różnic indywidualnych – z perspektywy psychologa*, *Czasopismo*

Psychologiczne, 13, 2.

Tillman K.-J. (1996), *Teorie socjalizacji. Społeczność instytucja upodmiotowienie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Trempała J. (1989), *Rozumowanie w okresie wczesnej dorosłości*. Warszawa–Poznań: PWN.

Zalewska A. (1997), Przystosowanie do nowego miejsca pracy w zależności od reaktywności i okresu życia, [w:] J. Rostowski, T. Rostowska i I. Janicka (red.). *Psychospołeczne aspekty rozwoju człowieka*, 401–411. Łódź: Wydawnictwo UŁ.