

## Atrakcyjność, satysfakcja, prestiż. O praktycznym znaczeniu społecznej oceny zawodu marynarza

Arkadiusz Kołodziej

(Instytut Socjologii, Uniwersytet Szczeciński)

### **Attractiveness, satisfaction, prestige. On practical meaning of the seafarers profession social assessment**

ABSTRACT. The research studies of the future of maritime transport indicate that one of the biggest development barriers in this industry is to the lack of qualified marine personnel. The article presents three dimensions of the assessment of the profession of seafarer, namely: the attractiveness of the profession, the satisfaction with the work done and the prestige. These variables were analyzed in the context of the potential for intentional counteracting the identified threat.

Keywords: Seafarers, managing human capital, shipping, profession prestige, attractiveness of the profession, the satisfaction with the work

### 1. Granice globalnej podaży pracy

W raporcie *Manpower Report - The global supply and demand for seafarers in 2015* szacuje się, że w 2015 roku na rynku pracy marynarzy (floty handlowej w ujęciu globalnym) brakowało szesnaście i pół tysiąca oficerów. Liczba ta, w stosunku do liczby marynarzy na stanowiskach oficerskich, która na wskazany rok wynosiła 774 tysiące, nie jest jeszcze szczególnie alarmująca<sup>12</sup>. Alarmująca jest natomiast prognoza, w której wskazuje się, że w roku 2020 wielkość ta (niedobór wykwalifikowanej kadry) wzrośnie do wartości 92 tysięcy, a w 2025 roku do 147, 5 tysiąca; wartość ta ma stanowić 18,3% ogółu marynarzy pracujących na stanowiskach oficerskich (BIMCO, ICS, 2015: 13).

Wskazana prognoza, mimo licznych trudności metodologicznych, związanych chociażby z określeniem podstawowych (wyjściowych) statystyk dotyczących rynku pracy marynarzy, wydaje się mieć realne podstawy. Dlatego też zapotrzebowanie na wykwalifikowanych pracowników, przed którymi stawia się coraz bardziej wygórowane wymagania<sup>13</sup>, jawi się obecnie jako jeden z podstawowych problemów branży transportu morskiego. W ten sposób unaocznia się nadrzędna dyrektywa zawarta we współczesnej filozofii zarządzania zasobami ludzkimi, podkreślająca pierwszorzędne znaczenie inwestycji w kapitał ludzki.

<sup>12</sup> Wskazane w raporcie (oszacowane) niedobory nie są tożsame z wykształceniem się tzw. rynku pracownika. Na wskazanym rynku pracy odnotowuje się bowiem sporą nadwyżkę „marynarzy szeregowych”. Znaczny napływ młodych, niedoświadczonych uczniów szkół morskich sprawia, że w wymiarze globalnym także adept szkoły morskiej (kadet) może mieć problemy ze znalezieniem pracy. Bariera ta w przyszłości może spotęgować problem negatywnego wizerunku branży i co za ty idzie niedoborów wykwalifikowanej i doświadczonej kadry.

<sup>13</sup> Wymagania te wiążą się z: rozwojem technologicznym (np. koniecznością posiadania kompetencji z zakresu IT), redukcją wielkości załogi (oczekiwaniem większej elastyczności), umiędzynarodowieniem załóg (posiadaniem kompetencji międzykulturowych), skróceniem czasu postoju statku w porcie (ograniczeniem możliwości wypoczynku od środowiska morskiego), itp. (Bielić, Zec, 2004: 264; Wu, 2011: 8-11).

Prognozowany i częściowo już obecny niedobór wykwalifikowanej kadry w branży transportu morskiego podnosi problem elastyczności zarówno w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (elastyczności w obszarze struktury organizacyjnej – wymienności i uzupełniania poszczególnych pozycji zawodowych), jak i szeroko rozumianej elastyczności zatrudniania (Ljung, Lützhöft, 2014: 239 i nast.). Skupiając się na drugim ze wskazanych aspektów elastyczności warto tu odnotować, że globalny i w tym rozumieniu elastyczny, bo nieograniczony geograficznie, rynek pracy, natrafia na realną barierę podaży pracy. Mimo swobody rekrutacji, jaką dysponują armatorzy (głównie dzięki FOC<sup>14</sup>), oraz możliwości zatrudniania w regionach charakteryzujących się dużą nadwyżką pracowników, ta „najbardziej zglobalizowana branża” natrafia na barierę wzrostu właśnie w obszarze kapitału ludzkiego (Terry, 2011: 660-661). To ciekawy przykład pokazujący ograniczenia „nieograniczonego” bo globalnego dostępu do kapitału ludzkiego; to przykład granic (globalnej) elastyczności zatrudniania.

Problem ten, manifestujący się w niedoborach wykwalifikowanych pracowników, nie wydaje się być rozwiązywalny na poziomie motywowania płacowego (Caesar, Cahoon, 2015: 162). Przeświadczenie to otwiera dyskusję nad wieloma „pozafinansowymi” czynnikami warunkującymi wielkość podaży pracy w sektorze morskim. Wśród wskazanych czynników wyróżnić należy kwestię społecznej oceny zawodu marynarza, która w sposób istotny określa poziom i skalę zainteresowania pracą na morzu. Problem ten (kształtowanie pozytywnej percepcji zawodów morskich) nie jest zagadnieniem nowym. Intencjonalne kształtowanie wizerunku zawodów morskich wpisuje się bowiem w bogatą tradycję tzw. wychowania morskiego, ukierunkowanego na kształtowanie szeroko rozumianej świadomości morskiej.

## 2. O konieczności intencjonalnego kształtowania atrakcyjności zawodów morskich

Zawód marynarza i związana z nimi praca na morzu były często, w bogatej historii żeglugi, uznawane za mało atrakcyjne. Studia nad przeszłością pracy „ludzi morza” pokazują, że praca na morzu przegrywa z alternatywą jaką stanowi zatrudnienie na lądzie (Surdykowski 1975: 99). Niska podaż pracy przekładała się w sposób bezpośredni na trudność pozyskania odpowiedniej liczby rąk do pracy na morzu oraz w dalszej kolejności, na konieczność wprowadzania „nietypowych form rekrutacji” (np. pracy z przymusu). Prognozowane dziś problemy z podażą pracy „ludzi morza” nie są więc wyłącznie znakiem naszych czasów.

Wskaźnikiem określającym współczesną atrakcyjność pracy na morzu może być identyfikowane obecnie zjawisko spadku zainteresowania edukacją morską wśród młodzieży krajów wysoko rozwiniętych (Walczak, 2011: 267). Praca marynarza bywa określana mianem *3-D job*. Skrót ten pochodzi od trzech pierwszych liter mających charakteryzować pracę na morzu: *dirty*, *dangerous* i *difficult*. Potencjał gospodarczy krajów wysoko rozwiniętych wraz z istotnymi zmianami kulturowymi wyraźnie ogranicza zainteresowanie „brudną, niebezpieczną i trudną” karierą morską. Innym niepokojącym zjawiskiem jest tendencja do ograniczania czasu pracy na morzu; traktowania pracy na statku jako zajęcia tymczasowego, jako wstępu do właściwej kariery (Caesar, Cahoon, 2015: 161-164).

Te i inne czynniki sprawiają, że narodowościowa struktura zatrudnienia zmienia się w kierunku niekorzystnym dla krajów wysoko rozwiniętych (Alderton et al., 2004: 58).

---

<sup>14</sup> *Flag of convenience* – chodzi tu o proces przechodzenia pod tanią banderę.

Zmiana struktury zatrudnienia (wypieranie z rynku pracy marynarzy z krajów Europy Zachodniej), ma stanowić zagrożenie i wyzwanie dla europejskich podmiotów działających w branży morskiej. Utrata „morskiego” kapitału ludzkiego ponownie rozpatrywana jest tu zatem jako zagrożenie. Tym razem jednak nie w perspektywie globalnej (jako zagrożenie dla całej branży), a w odniesieniu do krajów Europy Zachodniej (Kahveci et al. 2011: 5). Spadek liczby marynarzy pochodzących z tych krajów wiąże się z obawami o ograniczenie roli i znaczenia Europy w transporcie morskim, co może być postrzegane w kontekście szerszego procesu utraty dotychczasowej pozycji gospodarczej.

Na tle powyższych rozważań zarysowuje się wyraźna konieczność intencjonalnego kształtowania i wspierania rynku pracy marynarzy zarówno w kontekście globalnym, jak i „regionalnym”.

### 3. Atrakcyjność, satysfakcja i prestiż – trzy perspektywy oceny zawodów

Bariery globalnego potencjału pozyskiwania wykwalifikowanych marynarzy oraz ograniczona możliwość wzmacniania podaży pracy w oparciu o motywowanie finansowe zwracają uwagę badaczy na inne czynniki określające poziom zainteresowania pracą na morzu. Zmiennymi, które warto wziąć w tym kontekście pod uwagę są między innymi: atrakcyjność, satysfakcja i prestiż przypisany do interesującego nas tu zawodu marynarza. Mimo różnych definicji i operacjonalizacji wskazanych zmiennych (poziomu satysfakcji, atrakcyjności i wielkości prestiżu), przyjmujemy, że próbę podnoszenia ich poziomu należy traktować w kategoriach wspierających (funkcjonalnych) dla rozwoju wykwalifikowanych kadr morskich (dla rozwiązywania prognozowanego problemu niskiej podaży pracy).

Wskazane komponenty oceny zawodu można pokrótce scharakteryzować w sposób następujący:

Prestiż zawodu jako wyraz oceny godności czy szacunku społecznego to jedna z głównych kategorii socjologicznych związanych z subiektywnym ujęciem struktury społecznej w jej dystrybucyjnym aspekcie (hierarchia prestiżu traktowana jest tu jako składowa systemu stratyfikacji). Doszukując się teoretycznych podstaw omawianej tu kategorii należy przede wszystkim wskazać na koncepcję stanu Webera oraz na funkcjonalne analizy nad systemem stratyfikacji. W tym drugim ujęciu zasady dystrybucji prestiżu stają się składową mechanizmu mobilizującego jednostki do realizacji „trudnych” zadań.

Badania nad prestiżem charakteryzują się stosunkowo złożoną i wymagającą metodologią. Jeśli studia te ukierunkowane są na skonstruowanie użytecznej skali prestiżu, to złożoność samych badań (choćby przez konieczność uwzględnienia dużej liczby zawodów) jeszcze wzrasta. Do cech charakterystycznych badań nad prestiżem zaliczyć należy:

- abstrakcyjny charakter pytania (pytamy tu respondenta o godność społeczną danego zawodu) (Sarapata, 1965: 155),
- dużą liczbę klasyfikowanych zawodów (nawet do kilkuset zawodów),
- wymuszona przez dużą liczbę zawodów - znacząca liczba respondentów (Smith, Son, 2014: 2-3),
- różne sposoby analizy pozyskanych danych.

Jedną z głównych tez powstała w wyniku badań nad prestiżem głosi względną stabilność (uniwersalność czasową i przestrzenną) tego wymiaru hierarchii społecznej. Oznacza to, że wysokiej pozycji danego zawodu w jednym społeczeństwie będzie z reguły odpowiadała wysoka pozycja tego zawodu tak w innych społeczeństwach, jak i w innych analizowanych okresach. Należy pamiętać jednak o tym, że zidentyfikowane korelacje w obrębie całego zbioru danych nie muszą oznaczać stabilności pozycji danego (pojedynczego) zawodu. Studia nad danym zawodem wymagają zatem zawsze indywidualnego podejścia; prestiż danego zawodu może bowiem podlegać daleko idącym zmianom.

Wracając do kwestii podaży pracy należy zauważyć, iż wielkość prestiżu w teorii socjologicznej ma ścisłe związki z kształtowaniem „pożądanego” rynku pracy. Już klasyczna teoria socjologiczna (teoria strukturalno-funkcyjna) wiąże prestiż z gotowością podjęcia się danej pracy. Praca nad podniesieniem prestiżu danego zawodu, w tym wypadku zawodu marynarza, może być traktowana w kategoriach wspierania rozwoju „morskiego” kapitału ludzkiego.

Satysfakcja (zadowolenie) z pracy w przeciwieństwie do prestiżu jest pojęciem wpisującym się przede wszystkim w dziedzinę psychologii. Satysfakcja odnosi się także do subiektywnej oceny zawodu; tym razem jednak formułowana jest ona przez osoby, które same pracują w danym zawodzie. Poziom satysfakcji, zgodnie z klasycznym rozumieniem tej zmiennej, ma być wynikiem skonfrontowania naszych oczekiwań ze stanem faktycznym (gratyfikacją uzyskiwaną w sferze pracy) (Bartkowiak, 2009: 103). Porównanie to może opierać się na „uogólnionym” poziomie zadowolenia (na deklaracji ogólnego zadowolenia z pracy), bądź na pomiarze szeregu zmiennych (różnych aspektów pracy składających się na ostateczny poziom „zgeneralizowanego” zadowolenia.

Niezależnie od decyzji operacyjnych (przyjęcia danej strategii pomiaru) satysfakcja z pracy ma być jednym z głównych czynników zachęcających do pozostania w danym zawodzie (w danej organizacji, w danej branży) (Tett, Meyer, 1993: 259). W takim też aspekcie intencjonalne działania ukierunkowane na podniesienie satysfakcji z pracy na morzu, wychodzą naprzeciw problemowi niedoboru wykwalifikowanej kadry.

Na marginesie prowadzonych tu rozważań warto nadmienić, że badania nad satysfakcją z pracy, w porównaniu do badań nad prestiżem, rzadziej ukierunkowane są na budowanie hierarchii (rankingu) zawodów. Częściej natomiast zorientowane są na analizę składowych ogólnej satysfakcji z pracy w obrębie jednego zawodu.

Atrakcyjność pracy w porównaniu do wskazanych wyżej kategorii nie znajduje tak jednoznacznej, dobrze osadzonej, czy to w teorii socjologicznej, czy psychologicznej, charakterystyki. Oznacza to w praktyce większą dowolność w stosowaniu wskazanego pojęcia. Poziom atrakcyjności danego zawodu może być operacjonalizowany zarówno w sposób subiektywny (deklaracje respondentów), jak i w sposób obiektywny (pomiar właściwych zmiennych).

W pierwszym z przedstawionych wyżej przypadków atrakcyjność pracy w danym zawodzie ma bezpośrednie związki z poruszonym przez nas problemem niedoborów kadrowych. Praca atrakcyjna, w takim (subiektywnym, deklaracyjnym) rozumieniu, to taka, w której respondenci chcieliby pracować. Pomiar omawianej tu zmiennej może opierać się np. na pytaniu o to, czy respondent chciałby, aby jego dziecko pracowało w danym zawodzie. W innych badaniach określa się gotowość samego respondenta do pracy w danych zawodach, przedsiębiorstwach czy branżach. Gotowość ta nie musi oznaczać faktycznego poszukiwania pracy w danym charakterze; wystarczy,

że respondent uzna daną ścieżkę kariery za „atrakcyjną” (Ritz, Waldner, 2011: 297 i nast.).

Poza subiektywną oceną atrakcyjności danego zawodu pomiar wskazanej zmiennej może być dokonywany także w oparciu o wskaźniki obiektywne takie jak: perspektywa zatrudnienia i awansu, stres związany z pracą, warunki fizyczne pracy, poziom odpowiedzialności itd. Składowe tak rozumianej atrakcyjności pracy pokrywają się częściowo z wymiarami oceny satysfakcji zawodowej. W tym też rozumieniu „dobre warunki pracy” będą czynnikiem budującym zarówno satysfakcję jak i atrakcyjność danego zawodu. Różnica będzie natomiast polegać na tym, że w pierwszym przypadku opierać się będziemy na subiektywnej ocenie zatrudnionych w danym zawodzie, a w drugim na analizie samego procesu pracy.

Wskazane trzy rodzaje oceny danego zawodu (prestż, atrakcyjność, satysfakcja) warunkujące wielkość podaży pracy nie muszą charakteryzować się wysokim poziomem zgodności. Zawód atrakcyjny nie musi być prestiżowy, tak jak prestiżowa profesja nie musi być satysfakcjonująca. Wskazane aspekty oceny zawodu należy analizować zatem względnie niezależnie. Nie oznacza to jednak także całkowitej niezależności badanych charakterystyk.

#### 4. Atrakcyjność i prestiż zawodu marynarza

W ślad za prognozowanym wzrostem niedoboru wykwalifikowanej siły roboczej podążają liczne propozycje rozwiązań wskazanego problemu. W niniejszym tekście podejmiemy te, które wiążą się z trzema wyszczególnionymi wyżej zmiennymi (prestżem, atrakcyjnością i satysfakcją z pracy w zawodzie marynarza).

Przegląd badań dotyczących poziomów wskazanych zmiennych, wskazuje na spory potencjał działania w omawianym zakresie. Przykładem obrazującym wskazany potencjał mogą być wyniki badań „Rankingu 200 zawodów” prezentowane corocznie na stronie *Careercast*<sup>15</sup>. Ranking ten, jak wynika z analizy jego metodologii, określa „atrakcyjność” wskazanych zawodów. Szereg zmiennych ujętych w omawianej metodologii (jak np. „obiektywnie” określony poziom stresu czy fizyczne warunki pracy) będzie miało także znaczenie dla subiektywnej oceny „satysfakcji z pracy”<sup>16</sup>. W rankingu tym w 2009 roku zawód marynarza zdobywa 197 miejsce na 200 sklasyfikowanych zawodów. Nieco lepiej wyniki te wyglądają w kolejnych latach; np. w 2014 roku jest to już miejsce 159. Niezależnie od wskazanej zmiany pozycji w poszczególnych latach zawód marynarza plasuje się zawsze w ostatnim kwartylu rankingu, co wskazuje na niską atrakcyjność opisywanego zawodu i pokrywa się z jego charakterystyką w kategoriach *3-D job*.

Niska atrakcyjność pracy na morzu nie sprowadza się wyłącznie do charakterystyki samej pracy (samego zawodu). Analizy dotyczące sposobów budowania kapitału ludzkiego wskazują bowiem także na niską atrakcyjność samej branży. Podkreśla się w tym kontekście konieczność intencjonalnego kształtowania wizerunku branży morskiej (Caesar, Cahoon, 2015: 161).

---

<sup>15</sup> Ranking z 2015 roku wraz z stosunkowo rozbudowaną i dobrze opisaną metodologią dostępny jest na stronie: <http://www.careercast.com/jobs-rated/2015-jobs-rated-methodology>. *Careercast* jest znanym portalem pośrednictwa pracy na terenie USA i Kanady; sam ranking określa pozycję zawodów w USA.

<sup>16</sup> Przypomnijmy tu, że badania nad satysfakcją zawodową, w przeciwieństwie do analiz nad prestiżem społecznym i atrakcyjnością zawodu, zwykle nie przyjmują charakteru rankingu, a odnoszą się do analizy składowych zadowolenia z pracy.

Nieco lepiej przedstawia się zawód marynarza w badaniach nad prestiżem zawodów. Zawód ten, powołujemy się tu na czwartą edycję badań nad prestiżem ośrodka NORC z 2012 roku, plasuje się w grupie zawodów o przeciętnym prestiżu. Zawód marynarza (Merchant Seaman) uzyskał tu ocenę punktową 4,5. Dla porównania dodajmy, że najwyższej oceniony zawód (chirurg) uzyskał ocenę 7,7, a najniższej (uliczny sprzedawca narkotyków) 1,9 (Smith, Son, 2014: 12-31). Poziom prestiżu zawodu nie będzie obojętny dla poziomu satysfakcji z wykonywanej pracy. Jak pokazują badania nad satysfakcją z pracy jednym z czynników decydującym o poziomie tej zmiennej jest właśnie prestiż wykonywanej pracy (Wojtczuk-Turek, 2016: 128).

Powyższe zestawienia pozwalają nam określić zawód marynarza w kategoriach stosunkowo mało atrakcyjnych i średnio prestiżowych. Charakterystyka ta wzmacnia przekonanie, że wszelkie próby podniesienia prestiżu, satysfakcji czy atrakcyjności zawodu marynarza można rozpatrywać w kategoriach funkcjonalnych w świetle prognozowanego niedoboru wykwalifikowanej kadry.

## 5. Jak podnieść atrakcyjność pracy na morzu?

W ślad za zgłaszanymi obawami idą liczne pomysły ukierunkowane na budowanie morskiego kapitału ludzkiego. Propozycje te obejmują między innymi:

- Konieczność poprawienia warunków pracy, np. poprzez ułatwienie i upowszechnienie dostępu do internetu. Nowoczesne technologie przyzwyczajają nas do ciągłej obecności on-line. Brak łączności z lądem (traktowane tu jako forma cyfrowego wykluczenia) ma być szczególnie dotkliwy i zniechęcający przede wszystkim dla młodego pokolenia (Ellis, Sampson, 2013: 102).
- Wypracowanie skutecznych form wypoczynku marynarzy w porcie. Szereg badaczy podkreśla, że zmiany w obrębie technologii transportu ograniczyły w znacznym stopniu możliwość odpoczynku (na lądzie, w porcie) od obowiązków morskich.
- Implementacja idei społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) (Caesar, Cahoon, 2015: 161).
- Skrócenie czasu pobytu na morzu (upowszechnienie krótszych kontraktów).
- Zmianę organizacji pracy (systemu zmianowego) tak, aby okresy pracy i wypoczynku dawały szansę na pełne zregenerowanie sił (Houtman et al., 2005: 5 i nast.).
- Ograniczenie biurokracji (konieczności prowadzenia dokumentacji), np. poprzez przeniesienie części obowiązków administracyjnych do biura na lądzie (Houtman et al., 2005: 6).
- Kształcenie kompetencji międzykulturowych, w tym lepszej znajomości języka angielskiego.
- Kreowanie pozytywnego wizerunku zawodu i całej branży.
- Wykorzystanie współczesnych technik (osiągnięć) HRM do profesjonalnego gospodarowania kapitałem ludzkim.
- Zachęcanie kobiet do podejmowania pracy w zawodach morskich (Dragomir, Surugiu, 2013: 16).

Wszystkie z wymienionych kierunków działań wiążą się z pewnymi nakładami finansowymi. Część z nich, jak np. wymóg znajomości języka na właściwym poziomie, może być ponoszona przez samych marynarzy. Większość działań, związanych głównie ze zmianą organizacji pracy, musiałyby jednak wiązać się z poniesieniem kosztów przez samych armatorów. Wcześniej czy później rywalizacja o wykwalifikowane kadry morskie

nabierze na sile. O ile tylko prognoza niedoboru pracowników się potwierdzi dodatkowe koszty (inwestycja w kapitał ludzki) wydają się być zatem nieuniknione.

## Bibliografia

- Alderton, T., Bloor, M., Kahveci, E., Lane, A. D., Sampson, H., Thomas, M., Obando-Rojas, B., Winchester, N., Wu, B., Zhao, M. (2004), *The global seafarer: living and working conditions in a globalized industry*, Geneva.
- Bartkowiak, G. (2009), *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Warszawa.
- Bielić, T., Zec, D. (2004), "Influence of Ship Technology and Work Organization on Fatigue", *Pomorski zbornik*, 42 (1): 263-276.
- BIMCO ICS (2015), *Manpower Report - The global supply and demand for seafarers in 2015, Executive Summary*.
- Caesar, L., Cahoon, S. (2015), "Training Seafarers for Tomorrow: The Need for a Paradigm Shift in Admission Policies", *Universal Journal of Management*, 3(4): 160-167.
- Dragomir, C., Surugiu, F. (2013), *Seafarer Women - Perception of the Seafaring Career*, w: V. Marascu-Klein (red.), *Advances in Fiscal, Political and Law Science*, Brasov: WSEAS Press, s. 15-18.
- Ellis, N., Sampson, H. (2013), *Corporate Social Responsibility and the Quality of Seafarers Accommodation and Recreational Facilities*, w: V. Kunnaala, J. Viertola (red.), *IMISS 2013 – Proceedings of the International Scientific Meeting on Corporate Social Responsibility (CSR) in Shipping*, University of Turku, Centre for Maritime Studies, Turku, s. 91-109.
- Houtman, I., Miedema, M., Jettinghoff, K., Starren A., Heinrich J., Gort J. et al. (2005), *Fatigue in the shipping industry*, TNO report 20834/11353, Hoofddorp.
- Kahveci E., Lillie N., Chaumette P., Lane A., Veen A. (2011), *Intensyfikacja szkoleń i rekrutacji w przemyśle morskim w Europie – zalecenia*, Bruksela: European Transport Workers' Federation.
- Ljung M., Lützhöft M. (2014), „Functions, performances and perceptions of work on ships”, *WMU Journal of Maritime Affairs*, 13(2): 231-250.
- Ritz A., Waldner Ch. (2011), „Competing for Future Leaders: A Study of Attractiveness of Public Sector Organizations to Potential Job Applicants”, *Review of Public Personnel Administration*, 31 (3): 291-316.
- Sarapata A. (1965), *Zawód jako wyznacznik miejsca w społeczeństwie*, w: A. Sarapata (red.), *Socjologia zawodów*, Warszawa: Książka i Wiedza, s. 143-175.
- Smith T., Son J. (2014), *Measuring Occupational Prestige on the 2012 General Social Survey*, GSS Methodological Report No. 122, Chicago.
- Surdykowski J. (1975), *Wyzwanie morza*, Warszawa.
- Terry W. C. (2011), "Geographic limits to global labor market flexibility: The human resources paradox of the cruise industry", *Geoforum*, 42: 660–670.
- Tett R, Meyer J. (1993), „Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic finding”, *Pers Psychol*, 46: 259–293.
- Walczak A. (2011), *Udział szkolnictwa morskiego w funkcjonowaniu gospodarki morskiej*, w: H. Salmonowicz (red.), *Porty i żegluga morska na rynku transportowym Unii Europejskiej*, Szczecin: Wydawnictwo Zapol, s. 259-269.
- Wojtczuk-Turek, A. (2016), *Wspieranie produktywności pracowników wiedzy. Rola zarządzania zasobami ludzkimi i dopasowania człowiek – organizacja*, Warszawa.
- Wu A. L. (2011), "Sailing on a Neoliberal Sea: Multinational Seafarers on Container Ships", *Hong Kong Anthropologist*, 5 (1): 1-20.