

**Piotr Górski, Ewa Rylko**

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza

e-mails: pgorzski@zarz.agh.edu.pl; ewa.rylko.913@zarz.agh.edu.pl

---

**PRZYGOTOWANIE MENEDŻERÓW DO PROBLEMÓW  
RYNKU PRACOWNIKA. PROGRAMY KSZTAŁCENIA  
MENEDŻERÓW WOBEC PROBLEMÓW  
RÓŻNORODNOŚCI I RÓWNOWAGI PRACA-ŻYCIE**

---

**MANAGERS' ORIENTATION IN THE PROBLEMS  
OF THE EMPLOYEE MARKET. PROGRAMS  
FOR EDUCATING MANAGERS AND THE ISSUES  
OF DIVERSITY AND WORK-LIFE BALANCE**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.512.04

JEL Classification: A230

**Streszczenie:** Rynek pracownika skłania przedsiębiorstwa do adaptacji wobec zachodzących na nim zmian. Wzmacniają one swoje zarządzanie zasobami ludzkimi, intensyfikując lub modernizując swoje dotychczasowe działania. Potrzebne są rozwiązania skoncentrowane na perspektywie pracownika. Są nimi m.in. zarządzanie różnorodnością i programy równowagi praca-życie. Autorzy postawili sobie pytanie, czy polskie uczelnie dają menedżerom wiedzę o tych zagadnieniach, a przez to przygotowują ich do zmian na rynku pracy. Dokonano przeglądu programów kształcenia najlepszych wydziałów zarządzania w kraju. Tematykę różnorodności odnaleziono w połowie uczelni, tematykę zaś równowagi praca-życie – tylko w jednej. Zagadnienia te traktowane są w programach kształcenia marginalnie, co utrwała tradycyjny kierunek kształcenia menedżerów i nie wzmacnia perspektywy pracownika w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

**Słowa kluczowe:** rynek pracownika, edukacja menedżerska, zarządzanie różnorodnością, równowaga praca-życie.

**Summary:** The employee market encourages companies to adapt. They strengthen their human resources management by intensifying or modernizing them. Solutions focused on the perspective of the employee are needed. They are, among others diversity management and work-life balance programs. The question was asked whether Polish universities give managers knowledge of these issues, and prepare them for changes in the labor market. The education programs of the best management departments were reviewed. The subject of diversity was found in the half of the programs, the theme of work-life balance – only in one. These issues are treated marginally in educational programs, which strengthens the traditional direction of managerial education.

## 1. Wstęp

Rynek pracy stanowi jeden z najistotniejszych elementów otoczenia przedsiębiorstwa. Wszelkie zmiany w jego obrębie skutkują w przedsiębiorstwie koniecznością przystosowania się do nich. Od prawie dekady polski rynek pracy stopniowo zmienia się z rynku pracodawcy w rynek pracownika. Popyt na pracę staje się większy niż jej podaż. Zmniejsza się bezrobocie, maleje liczba osób aktywnie poszukujących pracy, maleje liczebność kolejnych pokoleń wkraczających na rynek pracy, a także zmieniają się ich nastawienia – mają inne potrzeby i oczekiwania wobec pracy i swoich pracodawców niż wcześniejsze pokolenia.

## 2. Rynek pracownika – wyzwanie dla HR

Przedsiębiorstwa próbują reagować na te zmieniające się warunki, głównie przez działania swoich działów HR. Pracownika coraz trudniej zdobyć i coraz trudniej utrzymać. Zasób ludzki staje się deficytowy i zmienia się. Wszystko to sprawia, że waga zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rośnie. Jednak ich przystosowawcze działania koncentrują się na wzmocnieniu tradycyjnych funkcji i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi. Z różnych doniesień wynika, że ta adaptacja przedsiębiorstw sprowadza się do trzech zasadniczych pól.

Po pierwsze, rosną wynagrodzenia, zarówno w skali kraju, jak i w przedsiębiorstwach. Zmienia się też ich forma: *Pracownicy (zwłaszcza specjaliści i menedżerowie) coraz większy nacisk kładą na ruchome części wynagrodzenia oraz pozapłacowe formy* [Ziółkowski 2008, s. 627]. Jednym słowem, przedsiębiorstwa przyciągają kadrę zarobkami i szerokim wachlarzem dodatkowych bonusów.

Po drugie, widać wyraźną tendencję do inwestowania w pracowników. Firmy angażują duże środki w działania rozwojowe kierowane do pracowników [Migracja... 2007, s. 24] – jest to np.: lepsza oferta rozwojowa, doszkalanie pracowników przyjętych z niższymi kwalifikacjami, zmiana ścieżek karier, wprowadzenie zmian w kulturze organizacyjnej w kierunku większej otwartości i możliwości rozwoju, nadanie szerszych uprawnień. Umożliwianie pracownikom rozwoju zawodowego ma ich związać z firmą i osłabić chęć szukania lepszego pracodawcy, także na drodze emigracji zarobkowej.

Po trzecie, przedsiębiorstwa rozwijają swoje procesy rekrutacyjne. Powstają nowe narzędzia, zmieniają się jej zasady i czas trwania [Ziółkowski 2008, s. 628]. Zdobyć pracownika, rozumiane również jako zdobycie talentów do firmy, oznacza dla niej *konieczność udoskonalania metod oceny potencjału i podnoszenie efektywności procesów rekrutacji i selekcji* [Górski i in. 2015, s. 40]. Poza tym w przedsiębiorstwach rośnie świadomość, że rekrutacja stanowi pierwszy kontakt potencjalnego pracownika z nowym pracodawcą i że od pierwszego wrażenia, jakie wywiera firma, w dużej mierze zależy jakość ich wspólnej przyszłości. Firmy gorzej radzące sobie z nowymi standardami rekrutacji często korzystają z outsourcingu. Rola rekru-

tacji rośnie, bo ona zdobywa pracowników, których brak hamuje rozwój firmy lub go wręcz uniemożliwia.

Po czwarte wreszcie, przedsiębiorstwa coraz skuteczniej uprawiają marketing na rynku pracy. Oprócz oddziaływań na otoczenie, takich jak programy CSR, komunikowanie swoich działań, z których pożytek płynie także dla otoczenia, budują strategicznie swój wizerunek pracodawcy (*employer branding*). Wpływają na to, w jaki sposób postrzegany jest pracodawca przez byłych, obecnych i potencjalnych pracowników [Bukowska 2008, s. 105]. Rozwijają przy tym komunikację dostosowaną do różnych generacji [Kardas (red.) 2014, s. 120] i skutecznie kładą podwaliny pod zaufanie pracowników do firmy, możliwość zidentyfikowania się z jej wartościami, a ostatecznie – związania się z nią na dłużej.

Z tych obserwacji wynika, że działania przystosowujące przedsiębiorstwa do zmian na rynku pracy, związanych ze zmniejszającą się podażą pracy, skupione są głównie na kwestiach tradycyjnych w zarządzaniu kadrami, takich jak wynagrodzenia czy rozwój zawodowy pracownika, lub też na oddziaływaniu wizerunkowym (elementy rekrutacji i budowanie wizerunku firmy jako pracodawcy). Mają więc charakter reaktywny, są wzmocnieniem lub korektą dotychczasowych standardów działania.

Jednak sama tradycja i reaktywność zapewne nie wystarczy, by sprostać zmianom na rynku pracy: *Uczynienie z kapitału ludzkiego nowego punktu ciężkości w strukturze przedsiębiorstw, od strony zarówno organizacyjnej, jak i produktywnej, skutkuje nowymi wyzwaniem i potrzebą skupienia się w inny sposób na tym, co do tej pory było standardem nauki o organizacjach* [Diec 2008, s. 155]. Istnieje potrzeba nowych perspektyw, podejść, instrumentów.

Postępujący rozwój rynku pracownika narzuca coraz wyższe wymagania przedsiębiorstwom. Nie wystarczy już skutecznie i atrakcyjnie zdobyć pracownika, a potem dbać o niego – w kontekście wykonywanej przez niego pracy. Z powodu dłuższego życia i wydłużonej aktywności zawodowej w miejscu pracy mieszają się dzisiaj różne pokolenia, wnosząc do kultury organizacyjnej swoje specyficzne wartości, wzory zachowań, a także oczekiwania wobec pracy i pracodawcy. Kluczowa więc wydaje się dla pracodawców wiedza o tych pokoleniach i umiejętność kreowania odpowiadających każdemu pokoleniu warunków pracy [Miroslaw 2014, s. 144]. Poza tym pracownik wkracza do firmy jako pełna jednostka, wnosząc do niej nie tylko swoje profesjonalne kompetencje i umiejętności oraz motywacje do pracy, ale także jako istota występująca w innych niż pracownicza rolach społecznych. Przedsiębiorstwa nie przystosują się skutecznie do zmian na rynku pracy, dopóki będą widziały w pracujących dla nich ludziach wyłącznie (lepszego czy gorszego) personel. Perspektywa holistyczna może wspomóc menedżerów w zarządzaniu zespołem, a firmę w zdobywaniu pracowników i skutecznym ich związaniu dla obopólnych korzyści.

### 3. Przygotowanie menedżerów do zmian na rynku pracy

Wobec tych napięć pomiędzy zmianami na rynku pracy a adaptacją przedsiębiorstw powstaje pytanie: czy przyszli menedżerowie, adepci tego zawodu, są dostatecznie dobrze przygotowywani, by zmierzyć się ze zmianą na rynku pracy i wyjść poza tradycyjne sposoby zarządzania zasobami ludzkimi?

Aby odpowiedzieć na to pytanie, można szukać w różnych kierunkach. Jednak jako pierwszy nasuwa się obszar edukacji menedżerskiej, która w Polsce ma długoletnią historię i wielotorowy rozwój. Uczestniczyły w nim nie tylko wyższe uczelnie, ale także zagraniczne korporacje wprowadzające nowoczesne standardy zarządzania i umożliwiające rozwój kompetencji menedżerskich zatrudnionych w nich polskich menedżerów, wydawnictwa publikujące tłumaczenia podstawowej literatury z kanonu nowoczesnej literatury z dziedziny ekonomii i zarządzania, specjalistyczne czasopisma oraz powstające firmy szkoleniowe i konsultingowe. W polskich publikacjach poświęconych edukacji menedżerskiej z ostatnich dwudziestu lat przede wszystkim wskazuje się na zmiany ilościowe, wzrost liczby uczelni kształcących na kierunkach biznesowych i wzrost liczby studentów.

Edukacja menedżerska to m.in. treści przekazywane studentom zarządzania na wykładach, ćwiczeniach i laboratoriach. W programach kształcenia ujawniają się zwykle nowe zagadnienia, rozwiązania, narzędzia, które nie tylko uaktualniają wiedzę przyszłych menedżerów, ale przede wszystkim uwarżliwiają ich na nowe zjawiska, wskazują inny od tradycyjnego sposób myślenia o pracowniku i przedsiębiorstwie – inaczej ich kształtują: *Obowiązkiem każdej uczelni i każdego programu nauczania powinno być kształtowanie postaw* [Chmielecka 1999, s. 47]. Z tymi postawami wykształcony już menedżer wkracza w organizację i sam także kształtuje w niej postawy innych. Wpływy edukacji menedżerskiej sięgają więc daleko poza jednostkowe zachowania i przekonania menedżerów.

Co może stanowić wskaźnik tego mniej tradycyjnego, a bardziej nowoczesnego podejścia do zasobów ludzkich?

Andrzej Koźmiński, charakteryzując współczesną kulturę menedżerską, podkreśla, że powinna ona orientować się na wartości i uzgadnianie interesów grup uczestniczących w funkcjonowaniu organizacji i odczuwających efekty jej działalności, a więc szerokiego spektrum interesariuszy [Koźmiński 1999]. Jednym z nich jest właśnie pracownik jako jednostka. Nie tylko ma odrębne interesy i potrzeby, ale także wnosi do organizacji własny багаż. *Człowiek w organizacji, stając się jej partnerem, ujawnia pełniej swoje możliwości, lecz równocześnie wskazuje na swoje potrzeby i ograniczenia (np. psychofizyczne). Potrzeby, wartości, aspiracje, opór indywidualny, powiązania społeczne stają się nowym, choć już istniejącym, językiem organizacji przyszłości* [Diec 2008, s. 155].

Zatem poszukiwać należy takich wskaźników zmiany na rynku pracy, które wiążą się głównie z postacią pracownika, z relacją pracodawca-pracownik czy wreszcie z obustronnymi oddziaływaniami pomiędzy pracownikiem i przedsiębiorstwem.

Powinny to być wskaźniki holistycznej perspektywy patrzenia na zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie.

Wydaje się, że dwa wskaźniki szczególnie odpowiadają takiej perspektywie. Pierwszy z nich to zarządzanie różnorodnością – koncepcja zarządzania, która ewoluowała z polityki równych szans. Różnorodność wśród pracowników postrzegana jest nie tylko jako atrybut jednostki, ale także jako wartość, która – odpowiednio wykorzystana – może przyczynić się do stworzenia warunków pracy umożliwiających rozwój pracowników bazujący na poczuciu szacunku oraz efektywniejszym osiągnięciu celów organizacji. Koncepcja ta opiera się na całościowej perspektywie analizowania relacji pracownik-przedsiębiorstwo. Poza tym dobrze koresponduje ze zmianami na rynku pracy, związanymi z migracjami zarobkowymi, mieszaniem się kultur, globalizacją i umiędzynarodowieniem firm. Można powtórzyć za B. Mazur, że dzisiaj (...) *i pracownicy i przedsiębiorstwa są wyeksponowane na różnorodność*. [Mazur 2009, s. 7].

Wymiary różnorodności mają charakter pierwotny – jest to płeć, etniczność, rasa, orientacja seksualna, wiek, psychiczne i fizyczne zdolności, cechy charakterystyczne. Wywierają one zasadniczy wpływ na tożsamość jednostek. Wymiary wtórne to: edukacja, status rodzinny, styl pracy, doświadczenie w pracy, miejsce i rola w organizacji, poziom dochodu, styl komunikacji [Mazur 2009, s. 14]. Są mniej widoczne dla otoczenia, ale również istotne dla funkcjonowania pracownika i organizacji. Stają się jej częścią. Każdy człowiek wnosi do organizacji swoje wartości, doświadczenia i umiejętności i tą swoją różnorodnością sprawia, że każda organizacja staje się w pewnym sensie wielokulturowa. Zaznaczyć jednak należy, że różnorodność, jak pokazują wymienione powyżej jej wymiary, nie sprowadza się do różnic narodowych czy kontynentalnych. Dotyczy szerokiego spektrum różnic między ludźmi.

Drugi wskaźnik to godzenie ról zawodowych i osobistych, równowaga praca-życie (*work-life balance*). Zagadnienie to na dobrą sprawę wiąże się z zarządzaniem różnorodnością, traktuje bowiem sytuację rodzinną pracownika i rodzicielstwo jako istotny element różnicujący ludzi w organizacji i jednocześnie – element jej różnorodności.

Rola zawodowa to tylko jedna z ról każdego pojedynczego pracownika (dla niektórych najważniejsza). Jednak obok tej roli pracownik odgrywa na co dzień inne – rodzinne, społeczne. *Rola zawodowa nie tylko oddziałuje na określenie i realizację innych ról społecznych jednostki, ale też podlega ich wpływom* [Dobrowolska 1974, s. 134]. Praca wpływa na inne sfery życia pracownika, ale te inne sfery wpływają także na sferę pracę, a więc i na przedsiębiorstwo, w którym jednostka pracuje.

Zmiany w środowisku pracy oddziałują na wszystkie sfery życia pracownika, a nie tylko na pracę przez niego wykonywaną, odbijają się też na przedsiębiorstwie. Ilustracją tego są badania G. Bartkowiak [2008, s. 68]. Wynika z nich, że zmiany wprowadzane przez pracodawców utrudniające sytuację pracownika prowadzą do różnorodnych konsekwencji, które ponosi zarówno pracownik, jak i przedsiębiorstwo. Społeczne konsekwencje to przede wszystkim absencje, fluktuacja kadr i wzrost nakładów na opiekę zdrowotną. Konsekwencje dla pracownika mają cha-

rakter fizjologiczny – problemy zdrowotne, oraz psychologiczny – obniżone poczucie komfortu psychicznego, z których najczęstsze to pogorszenie się relacji z rodziną i znajomymi. Zatem role rodzinne pracownika najczęściej kolidują z rolą zawodową. Role rodzinne w relacji z rolą zawodową są ważnym obszarem sensorywnym, którego obserwacja pokazuje realne konflikty, wybory jednostki, stres, ale i wpływy niezawodowej sfery pracownika na jego pracę i pośrednio na przedsiębiorstwo. Z kolei zagraniczne badania wskazują, że przedsiębiorstwa, które uwzględniają w swoich działaniach aspekty związane z godzeniem ról, osiągają lepsze wyniki, podnosi się w nich satysfakcja pracowników, a także poprawia się stan ich zdrowia [Żemigła 2016, s. 419].

Programy i rozwiązania związane z godzeniem ról i równowagą praca-życie powstawały początkowo tam, gdzie były potrzebne (w praktyce zarządzania). Były odpowiedzią na zmiany na rynku pracy i zapowiadały postępujące na nim przewartościowania, a także *swoistą inwazję pracy na życie pozazawodowe* [Sadowska-Snarska (red.) 2007, s. 15]. Miały więc charakter reaktywny. Jednak w czasie, gdy coraz bardziej widoczne jest, iż rynek pracy staje się rynkiem pracownika, działania przedsiębiorstw skupione na problemie równowagi praca-dom mogą stać się sprawnym narzędziem poprawiania komfortu pracowników w godzeniu ról i wiązania ich z firmą.

#### **4. Przegląd programów i przedmiotów na kierunkach „zarządzanie”**

Poddaliśmy badaniu informacje dostępne na stronach internetowych wybranych uczelni krajowych, które kształcą studentów na stacjonarnym kierunku zarządzanie (w języku polskim) na studiach magisterskich (II stopień). Korzystając z systemu kategoryzacji uczelni, założonego i opisanego przez Komisję Ewaluacji Jednostek Naukowych [www.nauka.gov.pl] w 2017 r., do próby wybraliśmy wszystkie uczelnie wyższe z wydziałem zarządzania, które otrzymały kategorię A. Tę najwyższą kategorię w systemie oceny KEJN otrzymało 15 wydziałów zarządzania różnych uczelni. Naturalnie można zastosować inne kryteria doboru próby, trafniej związane z treścią oferty dydaktycznej, jednak w pierwszym kroku poszukiwań poprzestaliśmy na formalnej i obiektywnej ocenie wydziałów, dokonanej przez KEJN.

Następnie przyjrzeliliśmy się programom kształcenia, udostępnionym na stronach internetowych, dotyczącym kierunku „zarządzanie” lub „zarządzanie kadrami” lub „zarządzanie zasobami ludzkimi”. Poszukiwaliśmy przedmiotów w programie studiów związanych z dwoma zagadnieniami zidentyfikowanymi wcześniej przez nas jako ważne wskaźniki kształcenia menedżerów, adekwatnego do zmian na rynku pracy. Przeszukiwaliśmy informacje odnoszące się do programu kształcenia, sylabusów prowadzonych przedmiotów, które tematycznie mogłyby obejmować nasze wskaźniki.

W objętych lekturą programach kształcenia przyszłych menedżerów 6 razy (na 15 uczelni) pojawia się kwestia różnorodności. Zwykle przedmioty, w treści których

mowa o różnorodności, dotyczą zarządzania międzynarodowego. Różnorodność jest bowiem traktowana głównie przez pryzmat zróżnicowania kultur narodowych.

Wyjątkiem w tym regularnym deficycie treści związanych z różnorodnością jest program kształcenia na kierunku „zarządzanie” na Uniwersytecie Łódzkim. W ramach przedmiotu *strategie i programy zarządzania zasobami ludzkimi* znaleźliśmy treści nt. różnorodności w zarządzaniu i – notabene – niesprowadzone do wielokulturowości [<https://usosweb.uni.lodz.pl>]. W opisie przedmiotu znalazły się więc takie treści, jak: *zarządzanie różnorodnością, holistyczny rozwój – corporate wellness, badanie opinii pracowników – element diagnostyczny – budowa ankiety, zarządzanie wiekiem*. A to wszystko – obok tradycyjnie wszędzie ujętych w innych programach – *analizy strategicznej zasobów ludzkich czy zarządzania talentami*. Również w tym przedmiocie znalazło się miejsce na drugi poszukiwany przez nas w programach wskaźnik – *równowagę praca-życie*. Był to jedyny raz, kiedy treść dotycząca godzenia ról została odnaleziona w przeglądanych dokumentach.

Oczywiście przegląd programów, który uczyniliśmy, może być obarczony wieloma błędami, wynikającymi z jakości stron internetowych uczelni, przejrzystości ścieżki i łatwości dotarcia do programów i sylabusów (dla niezalogowanego użytkownika) oraz zróżnicowania uczelni w szczegółowości sylabusów (które raz zawierały kilka linijek, a innym razem prezentowana była treść kolejnych wykładów). Błędy mogą też leżeć po stronie prowadzących te poszukiwania, którzy nie dość biegle docierali do materiałów istotnych ze względu na podjęty temat.

Niemniej jednak pierwszy wgląd w programy kształcenia menedżerów na polskich uczelniach, uzyskany poprzez nasze poszukiwania, stanowi dla nas inspirację do bardziej systematycznych i wielokierunkowych badań tego zagadnienia.

Co wynika z tak niskiej popularności tematyki różnorodności i godzenia ról w programach kształcenia menedżerów? Być może jest to objaw wciąż jeszcze słabego dostosowania nauczania akademickiego menedżerów do zaawansowanych już zjawisk globalizacji, migracji zarobkowej, mieszania się kultur.

Może to być również objaw trwania przy tradycyjnych wzorach zarządzania, które opierają się na założeniu o stałej dominacji podaży pracy nad jej popytem. Rynek pracownika, przynajmniej w naszym kraju, jest w pewnym sensie rozwijającą się nowością ostatniej dekady. Być może to wciąż za mało, by refleksja nad rynkiem pracy, prognozami demograficznymi i zmianami w stylu życia kolejnych pokoleń, zaowocowała mocniejszym włączeniem perspektywy różnorodności w kształcenie menedżerów.

W programach kształcenia menedżerów i menedżerów ZZL dominuje perspektywa jednostronna – przedsiębiorstwa. Studenci zarządzania uczeni są teorii i praktyki w zakresie tego, jak potencjał ludzki – mierzyć-diagnozować-identyfikować, zdobywać-zatrzymywać-wymieniać, wyzwalać-rozwijać-budować. Chodzi o wykorzystanie zasobu ludzkiego dla dobra przedsiębiorstwa.

Choć jest to oczywista perspektywa w zarządzaniu organizacją, gdzie właśnie perspektywa całości dominuje nad jednostkową, to jednak można zaryzykować

stwierdzenie, że coś ważnego traci się z pola widzenia, obserwując organizację tylko z tej jednej perspektywy. Wpływ organizacji na pracowników jest tylko jedną stroną medalu. Wpływ pracowników na organizację to druga jego strona. To, co pracownik wnosi sobą w organizację, wpływa na nią, jednak na wpływy te organizacja jedynie reaguje, najczęściej zresztą niesystematycznie i jednostkowo. W edukacji menedżerskiej problem tych wpływów rozpatrywany jest raczej incydentalnie, gdy refleksji poddaje się osobowość menedżera czy rozważa się zagadnienia przywództwa. Zawsze jednak dotyczy to jednostek szczególnych w organizacji (kierowników), a nie szeregowych pracowników.

## 5. Zakończenie

Spoglądając na problemy stojące przed edukacją menedżerską w Polsce, należy mieć na uwadze nie tylko aktualne zagrożenia demograficzne i braki kadrowe. Ośrodki kształcenia menedżerów upodabniają się do organizacji biznesowych i wykorzystują ich filozofię działania, koncentrując się na zdobywaniu słuchaczy i odpowiadaniu na ich oczekiwania. Tymczasem, warto zauważyć, jak istotne są zadania szkoły wyższej – nie tylko te związane z zaspokajaniem potrzeb swoich klientów, ale przede wszystkim – z ich kształtowaniem na potrzeby społeczeństwa i zmieniającej się gospodarki.

## Literatura

- Bartkowiak G., 2008, *Psychologiczne i społeczne konsekwencje zmian w kontrakcie psychologicznym między pracodawcą a pracownikiem (na przykładzie przedsiębiorstw polskich)*, [w:] *Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*, Pawnik W., Zbiegień-Maciąg L. (red.), AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków.
- Bukowska U., 2008, *Kształtowanie zewnętrznego wizerunku pracodawcy*, [w:] *Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*, Pawnik W., Zbiegień-Maciąg L. (red.), AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków.
- Chmielecka E., 1999, *Postawy jako element kształcenia w zakresie ekonomii i zarządzania*, [w:] *Gospodarka w okresie przemian*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Diec A., 2008, *Globalizacja – wiedza – innowacja a kapitał ludzki*, [w:] *Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*, Pawnik W., Zbiegień-Maciąg L. (red.), AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków.
- Dobrowolska D., 1974, *Studia nad znaczeniem pracy dla człowieka*, PAN Ossolineum.
- Górski P., Klimkiewicz K., Kowalik W., Staszkiwicz M., 2015, *Absolwenci Wydziału Zarządzania AGH u progu kariery zawodowej*, Wydawnictwa AGH, Kraków.
- Kardas J. (red.), 2014, *Zarządzanie kapitałem ludzkim w warunkach niestabilności otoczenia*, Studio Emka, Warszawa.
- Koźmiński A., 1999, *Kultura menedżerska*, [w:] *Humanistyka przelomu wieków*, J. Koziński (red.), Warszawa.
- Mazur B., 2009, *Zarządzanie w warunkach różnorodności zasobów ludzkich*, WSiF, Białystok.

- Migracja pracowników – szansa czy zagrożenie?*, 2007, RAPORT KPMG, [http://www.mighealth.net/pl/images/c/c8/Migracja\\_pracownikow.pdf](http://www.mighealth.net/pl/images/c/c8/Migracja_pracownikow.pdf).
- Mirosław J., 2014, *Równowaga praca-życie z perspektywy różnych generacji*, [w:] *Relacje praca-życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*, Tomaszewska-Lipiec R. (red.), WUKW, Bydgoszcz, s. 131-146.
- Rocznik Statystyczny Pracy 2017*, GUS, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-pracy-2017,7,5.html#>.
- Sadowska-Snarska C. (red.), 2007, *Równowaga praca-życie. Studium porównawcze Finlandia-Polska-Hiszpania*, WWSE, Białystok.
- Strategie i programy zarządzania zasobami ludzkimi*, sylabus przedmiotu, [https://usosweb.uni.lodz.pl/kontroler.php?\\_action=katalog2/przedmioty/pokazPrzedmiot&prz\\_kod=0800-ZSPS5K](https://usosweb.uni.lodz.pl/kontroler.php?_action=katalog2/przedmioty/pokazPrzedmiot&prz_kod=0800-ZSPS5K).
- Wyniki kompleksowej oceny jakości działalności naukowej lub badawczo-rozwojowej jednostek naukowych*, 2017, <http://www.nauka.gov.pl/komunikaty/wyniki-kompleksowej-oceny-jakosci-dzialalnosci-naukowej-lub-badawczo-rozwojowej-jednostek-naukowych-2017.html> (21.02.2018).
- Ziółkowski S., 2008, *Rynek pracownika. Nowe wyzwania dla działów HR w zmieniającej się sytuacji na rynku pracy*, [w:] *Organizacje w gospodarce innowacyjnej – aspekty społeczne, prawne, psychologiczne*, Pawnik W., Zbiegień-Maciąg L. (red.), AGH Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne, Kraków.
- Żemigala M., 2016, *Wyzwania współczesnej pracy*, [w:] Klincewicz K. (red.), *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 418-429, <http://timo.wz.uw.edu.pl/zoo>.