

**Małgorzata Krajewska-Nieckarz, Rafał Tyszkiewicz**

Spółeczna Akademia Nauk w Łodzi

e-mails: mkrajewska@vp.pl; rtyszkiewicz@san.edu.pl

---

**OFERTA ROZWOJU ZAWODOWEGO  
W INICJOWANIU RELACJI  
Z INTERESARIUSZAMI ORGANIZACJI –  
POTENCJALNYMI KANDYDATAMI DO PRACY**

---

**AN OFFER OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT  
IN INITIATION OF RELATIONS  
WITH STAKEHOLDERS –  
POTENTIAL CANDIDATES TO WORK**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.512.08

**Streszczenie:** Celem artykułu jest zidentyfikowanie oferty rozwoju zawodowego w inicjowaniu i budowaniu relacji z przyszłymi pracownikami – interesariuszami organizacji. Badania pokazały, że oferty rozwoju zawodowego nie eksponuje się wyraźnie w procesie pozyskiwania pracowników do organizacji. Przeprowadzone studia literaturowe oraz badania własne pozwalają stwierdzić, że chociaż rozwój zawodowy zawarty w ogłoszeniach rekrutacyjnych wzmacnia zainteresowanie kandydatów ofertą, to nie jest on dostatecznie eksponowany podczas wywiadów kwalifikacyjnych.

**Słowa kluczowe:** relacje z pracownikami, rozwój zawodowy, rekrutacja i selekcja pracowników.

**Summary:** The aim of the article is to identify the offer of professional development in initiating relationships with future employees–stakeholders of an organization. Literature studies and research conducted by the authors revealed that professional development is underestimated in the selection process. Although professional development included in the recruitment advertisements increases the candidates' interest in the offer, the managers do not stress it out during interviews.

**Keywords:** relationships with employees, professional development, recruitment and selection process.

## 1. Wstęp

Zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga inwestowania w jego strategiczne zdolności i umiejętności. Obok procesów biznesowych czy technologicznych kluczowe jest uznanie roli pracowników w kreowaniu wiedzy, co wiąże się z pozyskaniem i rozwojem kapitału ludzkiego, który będzie wspierał i realizował cele przedsiębiorstwa, tworząc jego wartość ekonomiczną.

Autorzy stawiają tezę, że przedsiębiorstwa działające w warunkach zmian i elastycznego rynku pracy powinny dążyć do budowania relacji z pracownikami poprzez komunikowanie oferty rozwoju zawodowego. Analizuje się, w jaki sposób oferta jest eksponowana, czy stanowi wiodący element w procesie doboru, a także czy zarządzający uznają, że przedstawia wartość dla kandydatów podczas podejmowania decyzji o zatrudnieniu.

W artykule zastosowano następujące metody badawcze: poddano analizie literaturę przedmiotu z zakresu zarządzania i rozwoju zasobów ludzkich. Powołano się na dotychczasowe badania na temat roli rozwoju zawodowego z perspektywy menedżerów organizacji i oczekiwań pracowników. Przeprowadzono 10 wywiadów według ustrukturyzowanego planu z kadrą menedżerską na temat obecności i roli, jaką odgrywa oferta rozwoju zawodowego w procesie rekrutacji i selekcji kandydatów.

## 2. Budowanie relacji z pracownikami w świetle teorii interesariuszy organizacji

Teoria interesariuszy opiera się na budowaniu przez przedsiębiorstwo przejrzystych, długofalowych relacji ze wszystkimi grupami zainteresowanymi jej funkcjonowaniem. Według Freemana [1984] interesariusze to każda osoba lub grupa osób, która wpływa na realizację celów przedsiębiorstwa lub która ma wpływ na sytuację, w jakiej ono funkcjonuje realizując swoje cele. Freeman dzieli interesariuszy (*stakeholders*) na wewnętrznych i zewnętrznych. Zewnętrzni, np. klienci, dostawcy, konkurenci, są ważni podczas formułowania strategii biznesowej. Wewnętrzni to pracownicy, którzy związali z firmą swoją zawodową przyszłość i powinni być zainteresowani przetrwaniem i rozwojem organizacji.

Budowanie relacji z klientem w marketingu oznacza zrozumienie rynku i potrzeb klienta, a potem przygotowanie strategii i planu, które doprowadzą do stworzenia korzystnych (przynoszących zysk) z nim relacji [Armstrong, Kotler 2016, s. 47]. Kluczem do zbudowania tej relacji jest postrzegana przez klienta wartość, która przyniesie mu satysfakcję i przełoży się na jego lojalność oraz chęć dokonywania zakupów.

Relacja między pracodawcą a kandydatem do pracy, chociaż odmienna w swojej treści, również mogłaby zostać oparta na zdiagnozowaniu potrzeb kandydata. Zostaje ona zainicjowana w momencie pierwszego kontaktu kandydata z ofertą pracy.

Treść ogłoszenia może stanowić swoisty impuls do złożenia aplikacji, podobnie jak w stosowanym w marketingu modelu AIDA (*Attention, Interest, Desire, Action*). Ogłoszenie o pracę ma oddziaływać na kandydata tak jak reklama na konsumenta, czyli przyciągać jego uwagę, wzbudzać zainteresowanie oraz sprowokować działanie. Szerzej o zastosowaniu tego modelu w procesie rekrutacji pracowników piszą M. Sobczyk i M. Krajewska-Nieckarz [2016, s. 473-474].

Po emisji oferty kolejnym etapem procesu pozyskiwania pracowników jest selekcja kandydatów. W warunkach obecnego rynku pracy kandydat sam wybiera organizację, która emituje najlepszą ofertę na rynku pracodawców. Według Furmańskiej-Maruszak i Sudolskiej każda grupa interesariuszy przejawia wobec organizacji określone oczekiwania. Teoria interesariuszy zasadza się na przekonaniu, że relacja między nimi a przedsiębiorstwem przynosi obu stronom wymierny pożytek. Choć centralnym motywem, dla którego kandydat szuka pracy, a pracownik pozostaje w organizacji, jest wynagrodzenie, to uwypuklić można również znaczenie rozwoju zawodowego. Współcześnie, według Bartkowiak i Szłapińskiej: pracowników cechuje potrzeba ciągłego dopełniania i pogłębiania posiadanej wiedzy zawodowej (...), niezależnie od zakresu i typu wykształcenia [2014, s. 26]. Oczywiście opisywane powyżej obserwacje są tylko wstępem do nawiązania do utrzymania długofalowej i satysfakcjonującej obie strony relacji współpracy.

Permanentne zmiany w otoczeniu organizacji wymagają uaktualniania wiedzy. „Przedsiębiorstwo staje się bardzo ważnym elementem systemu edukacyjnego (...). To właśnie edukacja pozaszkolna prowadzona z inspiracji przedsiębiorstw będzie decydowała o ich możliwościach rozwojowych i kształcie nowych modeli organizacji uczących się, i inteligentnych” – stwierdza Czerniachowicz i in. [2008, s. 373].

### 3. Rozwój zawodowy pracowników

Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem jednoznacznie eksponuje korzyści płynące z upowszechniania wiedzy w organizacji. J. Tapscott zauważa, że: (...) w coraz większym stopniu praca i nauka ulegają zjednoczeniu, a (...) nauka staje się procesem na całe życie [Tapscott 1998, s. 2]. W Polsce ułatwianie pracownikom podnoszenia kwalifikacji zawodowych wynika wprost z regulacji prawnych [art. 17 KP i art. 94 p. 6 KP].

Wspieranie rozwoju kadr jest, z jednej strony, wyrazem odpowiedzialnego zarządzania, z drugiej, pragmatyczną decyzją kierujących organizacjami, którzy oczekują zwrotu z każdej inwestycji. Rozwój pracowników staje się opłacalny dla przedsiębiorcy, ponieważ „w gospodarce opartej na wiedzy ludzie stają się dźwignią zysku” [Grzanka 2009, s. 13]. Człowiek jest nośnikiem wiedzy w organizacji i ma umiejętność wykorzystywania i nadawania znaczenia wszystkim pozostałym aktywom przedsiębiorstwa. Dlatego nieodzowne staje się dobre zarządzanie procesem pozyskiwania pracowników, a także wspieranie ich rozwoju.

Rozwój zasobów ludzkich A. Poczowski definiuje jako „celowe konfiguracje przedsięwzięć wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności, kształtowania wartości, postaw, motywacji i umiejętności, a także dbania o kondycję fizyczną i psychiczną osób wykonujących pracę, które to przedsięwzięcia prowadzą do wzrostu jej efektywności oraz do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich” [Poczowski 2007, s. 274]. Rozwój zawodowy wpisuje się w strategię rozwoju kadr opisywaną przez M. Juchnowicz [2000, s. 98]. Ma ona służyć przyciągnięciu i utrzymaniu pracowników poprzez: wskazanie im atrakcyjnych i realnych kierunków rozwoju zawodowego; zachęcenie do połączenia dróg osiągania celów organizacji osobistych/zawodowych oraz wspieranie ich wysiłków związanych z wymogiem nieustannego uczenia się [Juchnowicz 2000, s. 98]. Rozwój zawodowy wpisuje się również w koncepcję zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach (*competency-based human resources management*). Według A. Miś, kategoria kompetencji zawodowych jest centralnym kryterium formowania personelu [Miś 2007, s. 202-213]. J. Szaban stwierdza, że „prawidłowy proces rozwoju personelu polega na harmonijnym łączeniu indywidualnego pracowników, ich ścieżek kariery z misją, strategią, zadaniami firmy” [Szaban 2011, s. 289].

Podejście do rozwoju jest uwarunkowane przyjętą przez firmę strategią personalną. Według T. Listwana, strategia zorientowana na wejście oznacza, że organizacja przyciąga pożądaną grupę pracowników o odpowiednich kwalifikacjach. Kolejna będzie ukierunkowana na rozwój pracowników i umożliwi ich aktywizowanie. Ostatnia, która jest zorientowana na wyjście, przyjmuje formy outplacementu, downsizingu czy leasingu pracowniczego [Listwan 2004, s. 41]. Uwarunkowania przyjęcia takiej, a nie innej strategii tkwią m.in. w koncepcji zarządzania firmą i jego strategii ogólnej, wpływa na nie zarówno otoczenie, jak i sami pracownicy.

Oferta organizacji dotycząca rozwoju pracowników może obejmować: planowanie ścieżek kariery, rozwój umiejętności, nabywanie kwalifikacji, dostęp do szkoleń, studiów i ich finansowanie. Inne formy rozwoju zawodowego to: warsztaty, treningi, e-learning, coaching i mentoring, wykłady, konferencje i seminaria oraz samokształcenie, rotację i zastępstwa na stanowiskach pracy, transfery i awanse. Współczesne struktury organizacyjne ulegają spłaszczeniu, uniemożliwiając pracownikowi pionowy awans, ale otwierają możliwości awansu poziomego, związanego np. z rozwojem kompetencji czy zdobywaniem nowych kwalifikacji.

Rozwój zawodowy pracownika współcześnie wykracza poza granice organizacji i oznacza zdobywanie formalnego wykształcenia, jak również nabywanie umiejętności w toku kształcenia nieformalnego. Zmienia się charakter relacji, jaka łączy pracownika z pracodawcą. Transakcyjny, psychologiczny kontrakt zatrudnienia między pracodawcą a pracobiorcą oznacza „wymianę krótkookresowego raczej zaangażowania pracobiorcy w realizację celów organizacyjnych na możliwości rozwoju zawodowego” [Bohdziewicz 2010, s. 40]. Następuje przesunięcie odpowiedzialności za rozwój na samego pracownika, który kieruje swoją karierą i wybiera spośród wielu opcji najkorzystniejszą ofertę, zauważa A. Miś [2007, s. 220]. Współczesny

pracownik rozwija się zawodowo dzięki ruchliwości pracowniczej: „procesom ilościowym i jakościowym zmianom w stanie zatrudnienia spowodowanymi wejściem ludzi do organizacji, zmianami treści pracy na stanowiskach oraz wyjściami z organizacji [Listwan 2005, s. 135].

Analizując rozwój zawodowy pracowników w kontekście budowania relacji, należy zwrócić uwagę na niejednorodność oczekiwań różnych pokoleń pracowników i kandydatów do pracy uwarunkowanych sposobem komunikacji, wyznawanymi wartościami, postawami, zachowaniami, jak i oczekiwaniami dotyczącymi rozwoju [Fenney 2012].

#### **4. Rekrutacja i selekcja ukierunkowana na rozwój pracowników – przegląd dotychczasowych badań**

I. Warwas i J. Wiktorowicz dokonały przeglądu przedstawicieli różnych pokoleń w miejscu pracy na bazie diagnozy społecznej pod kątem procesu pozyskiwania pracowników w różnym wieku [Wiktorowicz, Warwas 2016, s. 75-96]. Prowadzone badania potwierdziły, iż należy uwzględniać ich preferencje i oczekiwania. Przykładowo dla pokolenia baby-boomers istotna będzie informacja o elastycznych warunkach pracy oraz, że praca, którą podejmą, będzie korzystna dla rozwoju organizacji i społeczeństw. Dla generacji X ważna jest możliwość podejmowania inicjatywy i samodzielność. Dla pokolenia milenium (C) z kolei liczy się przyjazne środowisko pracy i pozytywne relacje, a także programy mentorskie, wsparcie trenerów rozwoju osobistego i współpraca z doświadczonymi pracownikami [Wiktorowicz, Warwas 2016, s. 77].

Z badań D. Nieradzik [2017, s. 127] wynika, że w kwestii oczekiwań, jakie artykułują pracownicy, do najważniejszych należą: godne i stabilne warunki zatrudnienia, wynagrodzenie adekwatne do wkładu w rozwój przedsiębiorstwa, brak dyskryminacji, umożliwienie samorozwoju oraz bezpieczeństwo i higiena pracy.

Badania A. Furmańskiej-Maruszak i A. Sudolskiej [2017, s. 259-263], które w 2014 r. objęły menedżerów 200 firm, ukazały, że większość nie ujmuje rozwoju jako działania CSR zorientowanego na budowanie relacji. Tylko 60% osób zadeklarowało „wprowadzenie działań zorientowanych na wspieranie rozwoju osobistego i zawodowego”. 96% było zorientowanych na poprawę warunków pracy, a 83% na poprawę warunków socjalno-bytowych pracowników [2017, s. 260].

Z kolei P. Górski i M. Staszkiwicz [2013, s. 299] prowadzili badania w branżach handlu, transportu, budownictwa i hotelarstwa i ujawnili niewielką skłonność zarządzających MŚP do wspierania podnoszenia kwalifikacji. Chociaż 60% z nich docenia kompetencje zawodowe pracowników, to inwestycje w majątek trwały uznaje za ważniejsze od inwestowania w pracowników [Górski, Staszkiwicz 2013, s. 299].

Badania M. Krajewskiej-Nieckarz i M. Sobczyk [2017, s.102-109] ujawniły, że duże przedsiębiorstwa celowo ukazują w swoich sprawozdaniach niefinansowych

*model rozwoju kapitału ludzkiego* i deklarują możliwości budowania kompetencji i rozwoju zawodowego pracowników, co wpływa na ich wizerunek atrakcyjnego pracodawcy.

Przegląd niniejszych badań wskazuje na istotną rolę oferty rozwoju zawodowego dla budowania relacji z kandydatami i pracownikami oraz wskazuje na potrzebę dalszych eksploracji w tym zakresie.

## 5. Programowanie i wyniki badania własnego

Autorzy zdają sobie sprawę, że w naukach społecznych nad zarządzaniem zasobami ludzkimi dominujące są metodyki badawcze wywodzące się z nurtu pozytywistycznego [Susabowska 2017, s. 63-68]. Jednak w celu zbadania przyczyny raczej niskiej orientacji na promowanie rozwoju zawodowego pracowników w procesie doboru zastosowali metodę wywiadów, przyjmując interpretatywną perspektywę badawczą. Przyjęcie tego nurtu w badaniach społecznych postuluje m.in. Sułkowski [2013b, s. 18] i Sławecki [2016, s. 619- 635], akcentując łączenie badań ilościowych z jakościowymi oraz możliwość m.in. ich uszczegółowienia i/lub poszerzenia. W artykule przytoczono własne badania jakościowe: wywiady według ustrukturyzowanego planu, które przeprowadzono w okresie od listopada 2017 do stycznia 2018 roku z menedżerami średniego i wysokiego szczebla przedsiębiorstw w województwie dolnośląskim i łódzkim, miały na celu identyfikację sposobu, w jaki współczesne przedsiębiorstwa inicjują i pozyskują uwagę oraz nawiązują relacje z przyszłymi pracownikami. Celem była odpowiedź na pytanie, czy i w jakim zakresie, w toku procesu rekrutacji i selekcji, akcentuje się ofertę rozwoju zawodowego w organizacji.

Badanie własne:

Badanie w postaci wywiadów objęło 10 menedżerów z woj. łódzkiego i woj. dolnośląskiego: 5 menedżerów MŚP z branży handlowej i 5 przedstawicieli małych, średnich i dużych przedsiębiorstw z branży: farmaceutycznej, energetycznej, medialnej, stomatologicznej oraz finansowej. Wywiady były przeprowadzone metodą bezpośrednią na podstawie następujących pytań:

1. Co jest zawsze mocną stroną Państwa oferty pracy?
2. Jakie elementy są kluczowe w części ogłoszenia „przedsiębiorstwo oferuje”?
3. Czy w ofercie pracy eksponuje Pan/Pani „rozwój zawodowy” pracownika?
4. Jakie elementy oferty w Pana/Pani ocenie najbardziej przyciągają uwagę potencjalnych kandydatów?
5. Czy podczas rozmowy kwalifikacyjnej porusza Pan/Pani w pierwszej kolejności temat „rozwój zawodowy”?
6. W jaki sposób Pan/Pani opisuje możliwość tego rozwoju?
7. Czy kandydaci podczas rozmowy kwalifikacyjnej sami poruszają kwestię i są zainteresowani tematem „rozwój zawodowy”?

Jedynie trzech menadżerów z woj. dolnośląskiego i jeden z woj. łódzkiego odpowiedziało, że mocną stroną oferty pracy jest ujęcie w niej rozwoju pracownika:

„podkreślamy, że oferujemy umowę o pracę” (menedżer hurtowni stomatologicznej); „Oczywiście wysokie wynagrodzenia” (menedżer regionalny, branża energetyczna); „potencjalnych kandydatów przyciąga ciekawa i rozwojowa praca w naszej grupie” (dyrektor sprzedaży w dużej grupie medialnej); „prestż przedsiębiorstwa i wynagrodzenie” (menedżerka z branży bankowej). Na pytanie dotyczące kluczowego elementu w ofercie odpowiadano, że jest nim opis stanowiska pracy i/lub opis wymagań. W części „przedsiębiorstwo oferuje” padały stwierdzenia, że „przedsiębiorstwo nie stawia wysokich wymagań, aby więcej było zgłoszeń” (branża stomatologiczna). Menedżer z branży energetycznej stwierdził, iż: „przedsiębiorstwo oferuje wyłączność na dany rynek oraz narzędzia pracy oraz dostęp do naszej platformy. Można na niej sprawdzać klientów... przygotowywać oferty”. Dopytany potwierdził istnienie szkoleń e-learningowych, których jednak nie wymienił z nazwy. W branży bankowej organizacja oferuje: *wynagrodzenie i pakiet socjalny*, a w dużej grupie medialnej padła deklaracja możliwości „zarobienia wysokich pieniędzy”. Pytani o eksponowanie rozwoju zawodowego badani stwierdzali, że go nie eksponują (z wyjątkiem branży medialnej, w której jednak zastępowano „rozwój zawodowy” słowem „rozwój osobisty”).

Temat rozwoju jest poruszany najczęściej w końcowej fazie wywiadu kwalifikacyjnego. Badani doceniali jednak kandydatów nastawionych na rozwój, stwierdzając, że „są bardziej elastyczni”, „szybciej dostosowują się do zmian i cechuje je otwartość do podejmowania wyzwań”. Jeden zasugerował „nawet jeśli kandydat nie spełnia wszystkich wymaganych kryteriów, powinien zaznaczyć, że dołoży wszelkich starań, aby w jak najkrótszym czasie podnieść brakujące kompetencje”. Jeden z badanych stwierdził, że rozwój zawodowy umieszcza się w ofercie, ponieważ „robią tak inni”.

Kandydatów do pracy przyciąga: forma zatrudnienia, narzędzia pracy, atrakcyjne wynagrodzenie, samodzielność i decyzyjność. Zarządzający wskazywali, że brak rozwoju jest najczęściej podawanym powodem odejścia z poprzedniego miejsca pracy. Możliwości rozwoju zawodowego najczęściej opisywano w kontekście rozwoju organizacji: „W naszym przedsiębiorstwie każdy pracownik jest ważny. Dodatkowo na wielu stanowiskach trzeba być uniwersalnym, bo pojawia się konieczność zastępowania”, „(...) ktoś może się interesować sprzedażą, to uruchomimy call-center i zostanie kierownikiem call-center. Jeśli ktoś interesuje się internetem, to może prowadzić projekt uruchomienia sprzedaży przez internet”.

## **6. Wnioski dla budowania relacji z uwzględnieniem eksponowania oferty rozwojowej przedsiębiorstwa**

Autorzy stwierdzają, że możliwości rozwoju zawodowego powinny być szerzej eksponowane podczas procesu pozyskiwania pracowników do organizacji. Istnieją ku temu następujące przesłanki:

1. Ze względu na szybko postępujące zmiany zarówno w otoczeniu organizacji, jak i w jej granicach (zmiany technologiczne, społeczne, rynkowe, np. presja konkurencji) powstaje konieczność rozwijania potencjału społecznego organizacji, nawiązująca do koncepcji uczenia się przez całe życie (*long-life learning*) osiągnięta m.in. poprzez rozwój zawodowy pracowników.

2. Przedsiębiorstwa mogą budować relacje z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi na różnych poziomach, a jednym z nich jest oferta rozwojowa, której jednak nie eksponują dostatecznie mimo niedoborów kadrowych.

3. Oferta rozwoju zawodowego wychodzi naprzeciw potrzebom pracowników, którzy dążą do poszerzania swoich kwalifikacji zawodowych i budowania swojej zatrudnialności. Wiąże się to z przyjęciem transakcyjnego psychologicznego kontraktu zatrudnienia, w którym zaangażowanie pracownika w realizację celów firmy jest krótkookresowe i opiera się właśnie na możliwościach indywidualnego rozwoju zawodowego.

4. Większość badanych stosowała strategię pozyskiwania już wyszkolonych pracowników z rynku pracy. Nie prezentowano podejścia opartego na wizji rozwoju kapitału ludzkiego, co ewentualnie wymagałoby rewizji w świetle oczekiwań kandydatów do pracy.

5. Chociaż oferta rozwoju zawodowego byłaby dla organizacji pożądana (wzmacnia wizerunek atrakcyjnego pracodawcy, powoduje zainteresowanie kandydatów ofertą), to przedsiębiorstwa jej nie mają albo nie eksponują podczas pozyskiwania pracowników. Można przypuszczać, że w przedsiębiorstwach nie analizuje się dostatecznie, na ile możliwości intelektualne pracowników i ich wiedza mogłaby wspierać realizowanie celów.

## 7. Podsumowanie

Opisane w artykule badania miały charakter eksploracyjny i pilotażowy. Zawarte w artykule wnioski nie mają charakteru rozstrzygającego. W opinii autorów komunikowanie oferty rozwojowej przedsiębiorstwa do wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy na rynku pracy oddziałuje na ich zainteresowanie organizacją i może być wstępem do zbudowania relacji. Dla potwierdzenia tych przypuszczeń postulowane jest przeprowadzenie dalszych badań.

## Literatura

- Armstrong G., Kotler Ph., 2016, *Marketing. Wprowadzenie*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa.
- Bohdziewicz, 2010, *Współczesne kariery zawodowe: od modelu biurokratycznego do przedsiębiorczego*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, IPiSS, Warszawa, nr 3-4, s. 39-42.
- Burke R.J., 2015, *Workplace Learning*, [w:] *The Multi-generational and Ageing Workforce. Challenges and Opportunities*, R.J. Burke, C.L. Cooper, ASG. Antoniou (eds.) Edward Elgar Publishing, Cheltenham-Northampton.



- Commission of the European Communities, 2001, *Green Paper: Promoting an European Framework for Corporate Social Responsibility*, Brussels; europa.eu/rapid/press-release\_DOC-01-9, pobrane dnia 27.02.2018.
- Czerniachowicz B., Marek S., Szczepkowska M., 2008, *Główne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw przyszłości*, [w:] Marek S., Białasiewicz M., *Podstawy nauki o organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa, s. 363-391.
- Fenney C., 2012, *Managing and Communicating across the Generations*, source: <http://sbr.com.sg/hr-education/commentary/managing-and-communicating-across-generations>, pobrane dnia 26.02.2018.
- Freeman R.E., 1984, *Strategic Management: A Stakeholders Approach*, Pitman, Boston.
- Freeman R.E., Velmuri S.R., 2006, *A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility, Reconciling Aspiration with Application*, [w:] A. Kakabadse, M. Morsing (red.), Palgrave MacMillan, New York.
- Furmańska-Maruszak A., Sudolska A., 2017, *Relacje z pracownikami jako obszar wdrażania CSR*, [w:] *Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik Naukowy*, nr 2 (176), rok 2017, Komitet Naukowy Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, Szkoła Główna Handlowa, Kolegium Zarządzania i Finansów, s. 253-267.
- Górski P., Staszewicz M., 2013, *Kompetencje zawodowe pracowników sektora MŚP. Metody diagnozy i rozwoju*, [w:] Wiśniewski Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 297-305.
- Grzanka I., 2009, *Kapitał społeczny w relacjach z klientami*, CeDeWu, Warszawa.
- Juchnowicz M., 2000, *Strategia personalna firmy*, Difin, Warszawa.
- Krajewska-Nieckarz M., Sobczyk M., 2017, *Rozwój kompetencji pracowników ujęty w sprawozdaniach niefinansowych przedsiębiorstw – „atrakcyjnych pracodawców”*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 1(108) styczeń 2017, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Organasz”, Warszawa, s. 102-109.
- Listwan T., 2004, *Zarządzanie kadrami*, wyd. 2 uzup., C.H. Beck, Warszawa.
- Listwan T., 2005, *Słownik zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- Miś A., 2007, *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Nieradzik D., 2017, *Oczekiwania interesariuszy wobec społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, *Organizacja i Zarządzanie*, nr 1(37), Gliwice, s. 119-130.
- Pocztowski A., 2007, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.
- Sławecki B., 2016, *Podwójne czytanie rzeczywistości. Wspieranie badań ilościowych badaniami jakościowymi*, [w:] Glinka B., Kostera M. (red.), *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, WoltersKluwer, Warszawa, s. 619-635.
- Sobczyk M., Krajewska-Nieckarz M., 2016, *Strategia społecznej odpowiedzialności a proces rekrutacji pracowników w praktyce przedsiębiorstw ujętych w „X Rankingu Odpowiedzialnych Firm”*, [w:] Hysa B., Owczarek T. (red.), *Organizacja i Zarządzanie*, z. 97, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej* nr 1964, Gliwice, s. 469-480.
- Sułkowski Ł., 2013a, *Metodologia zarządzania – od fundamentalizmu do pluralizmu*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a WoltersKluwer business, 2 wyd., s. 26-46.
- Sułkowski Ł., 2013b, *Human Resource Management-paradigms and Basic Cognitive Orientations*, [w:] Sułkowski Ł., Sokołowski J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, tom XIV, zeszyt 9, Łódź, s. 9-24.
- Subabowska K., 2017, *Perspektywy badawcze w polskim ZZL w latach 2007-2016*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2 (115)/17, Instytut Nauk o Pracy i Polityki Społecznej PAN, s. 63-78.

- Szaban J.M., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i administracji publicznej*, Difin, Warszawa.
- Tapscott D., 1998, *Gospodarka cyfrowa. Nadzieje i niepokoje ery świadomości systemowej*, Business Press, Warszawa.
- Ustawa z dnia 27 czerwca 1974 r. z późn. zm., Kodeks Pracy, art. 17 KP i art. 94 p.6.KP.
- Wiktorowicz J., Warwas I., 2016, *Nabór pracowników otwarty na różnorodność – rekrutacja, selekcja adaptacja*, [w:] Wiktorowicz J, Warwas I., Kuba M., Staszewska E., Woszczyk P., Stankiewicz A, Kliombka-Jarzyna J., *Pokolenia – co się zmienia?*, Wolters Kluwer, Warszawa, s. 75-96.