

Teresa Myjak

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu  
Instytut Ekonomiczny, Zakład Zarządzania i Turystyki  
ul. Staszica 1; 33-300 Nowy Sącz

DOI: 10.32039/WSZOP/1895-3794-2019-06

## Kompetencje jednostki w kontekście bezpieczeństwa zatrudnienia

Individual's competencies in the context employment security

### Streszczenie

Artykuł prezentuje kompetencje jednostki z perspektywy (poczucia) bezpieczeństwa zatrudnienia. Należy zaznaczyć, że pod pojęciem bezpieczeństwa zatrudnienia rozumie się w niniejszej publikacji poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia przez jednostkę na które bezpośredni wpływ mają przede wszystkim kompetencje pracowników. W związku z tym w pierwszej części publikacji zaprezentowano teoretyczne ujęcie kompetencji ludzkich, a w drugiej – wyniki badań własnych związanych z omawianym tematem.

**Słowa kluczowe:** *bezpieczeństwo zatrudnienia, kompetencje, zarządzanie zasobami ludzkimi*

### Abstract

The article presents the individual's competences from the perspective of employment security. It should be noted that the term employment security in this publication is understood as a sense of job security by the entity which is primarily influenced by the competences of employees. Therefore, the first part of the publication presents the theoretical approach to human competences, and the second part presents the results of own research related to the discussed topic.

**Key words:** *employment security, competences, human resource management*

### Wprowadzenie

Zmiany zachodzące w gospodarce światowej wywołują skutki w obszarze zatrudnienia [6], zmienia się też natura samej pracy. Złożoność i tempo zmian dokonujących się w środowisku zewnętrznym organizacji, a w ślad z tym – w ich wnętrzu, wymusza konieczność dostosowania się pracowników do tych zmian, które obejmują m.in. posiadanie kompetencji niezbędnych do wykonywania pracy na powierzonym stanowisku. Potrzeba zapewnienia odpowiednio kompetentnych pracowników w organizacji, w celu jej skutecznego i efektywnego funkcjonowania, rodzi wymóg ciągłego aktualizowania, uzupełniania i rozwijania kompetencji jednostki.

I. Warwas podkreśla, że kilkanaście lat temu, gdy kompetencje pojawiły się w literaturze polskiej i zaczęły przedostawać się do praktyki zarządzania, zadawano sobie pytanie o trwałość tej tendencji. Wówczas wielu teoretyków i praktyków traktowało kompetencje bardziej jako chwilową modę niż stały trend. M. Sidor-Rządkowska zauważa, że ciągle można spotkać opinie, iż swoista „moda na kompetencje” połączona z przedstawieniem tego zagadnienia jako wiedzy będącej obszarem wąskiego grona ekspertów, jest dziełem firm konsultingowych [28]. Tymczasem rzeczywistość weryfikuje na bieżąco te poglądy pokazując, że zagadnienie kompetencji jest ciągle aktualnym tematem.

Dokonujący się rozwój gospodarki tworzy zapotrzebowanie na wysokiej klasy specjalistów [28]. Zanika wiele stałych prac świadczonych w sektorze produkcji na podstawie stabilnych umów o pracę, zapewniających pracownikom bezpieczeństwo zatrudnienia w zamian za ich lojalność wobec pracodawcy. Równoległe następuje rozwój prac doraźnych, o niestałym charakterze, dotyczących wykonywania konkretnych projektów, przedsięwzięć i zadań [2]. W obecnych czasach duże organizacje zapewniające bezpieczne, długotrwałe zatrudnienie, należą już raczej do rzadkości [11].

Rozpatrując kompetencje jednostki ludzkiej w kontekście bezpieczeństwa zatrudnienia należy zatem wyjść od zmieniających się wzorów zatrudnienia (stabilność zatrudnienia vs. elastyczność). Chodzi tu o zmieniające się proporcje umów/kontraktów zatrudnieniowych (od bezterminowego do udziału w konkretnym projekcie/zespole na czas jego trwania, przy czym zatrudnienia też równoległe) do zmian w percepcji kompetencji (employability)<sup>1</sup>. Wiąże się to szerzej z ujęciem generacyjnym i właściwą dla poszczególnych generacji postawą wobec pracy. Jednakże – w odczuciu A. Gembalskiej-Kwiecień – to, jakie postawy przyjmują pracownicy w trakcie świadczenia pracy zależy od różnych czynników, składających się na ich kompetencje, np. kwalifikacji, doświadczenia zawodowego, wzorców zachowań społecznie uwarunkowanych czy akceptowanych [9]. Postawy wobec pracy, podobnie jak kompetencje, są zróżnicowane. Generalnie postawę określa się jako przychylne lub nieprzychylne nastawienie człowieka do określonych przedmiotów, ludzi, sytuacji, zdarzeń lub gotowość do reagowania na nie w konkretny sposób [14]. Postawa określa stosunek człowieka do życia, do wyróżnionej sfery zjawisk, procesów pracy, tak w pracy, jak i poza nią [26].

W naszym kraju od kilkunastu lat niektóre podmioty gospodarcze starają się ograniczać zatrudnienie pracownicze, coraz częściej stosując elastyczne formy zatrudnienia, aby obniżyć koszty pracy oraz dostosować poziom zatrudnienia do bieżących potrzeb [16]. Tendencja ta spowodowana jest głównie dążeniem organizacji do obniżenia wysokich kosztów związanych z zatrudnieniem pracowników. Tymczasem zjawisko to wpływa niekorzystnie na poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia wśród pracowników [19]. Obserwacja praktyki gospodarczej skłania do wniosku, że obecne wyzwania pracy wobec

---

<sup>1</sup> Koncepcja employability (zatrudnialności) rozumiana jest jako zdolność jednostek i grup do uzyskania pracy, utrzymania się w niej oraz jej zmiany. Więcej na temat zatrudnialności, genezy, koncepcji, uwarunkowań organizacyjnych i indywidualnych pisze np. I. Marzec, *Uwarunkowania rozwoju zatrudnialności pracowników w organizacji*, Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice 2015.

osób pracujących związane są m.in. z mniejszą stabilnością zatrudnienia oraz koniecznością wzięcia odpowiedzialności za przebieg i rozwój własnej kariery zawodowej, która jest ściśle związana z posiadanymi kompetencjami jednostki świadczącej pracę na rzecz konkretnej organizacji.

## **1. Kompetencje jednostki w organizacji**

Studia literatury przedmiotu uświadamiają fakt, że do tej pory nie wypracowano jednej, powszechnie stosowanej definicji pojęcia kompetencje [3]. W opisie pojęcia kompetencje pojawiają się różne elementy, począwszy od kwalifikacji obejmujących wiedzę, umiejętności, zdolności, poprzez postawy i zachowania, skończywszy na doświadczeniu, wartościach, cechach osobowości i psychofizycznych [8]. Tradycyjne podejście organizacji do kompetencji pracowników obejmuje kompetencje w obszarze ich wiedzy oraz cech indywidualnych, niezbędnych przy wykonywaniu pracy [18]. D.D. Dubois i W.J. Rothwell definiują kompetencje jako „cechy danej osoby, które wykorzystuje ona w sposób odpowiedni i konsekwentny w celu osiągnięcia oczekiwanych wyników. Do tych cech zalicza się wiedzę, umiejętności, pewne aspekty postrzegania samego siebie, zachowania społeczne, cechy charakteru, schematy myślowe, nastawienie i sposób myślenia, odczuwania oraz postępowania” [7]. Kompetencje, zdaniem A. Poczowskiego to z kolei „klaster trwałych właściwości/charakterystyk jednostki, stanowiący konfigurację wiedzy, umiejętności, zdolności, motywów i wartości, umożliwiający uzyskiwanie wysokich efektów i innych ponadprzeciętnych osiągnięć w określonym obszarze i kontekście aktywności zawodowej” [22]. Kompetencje traktowane są też jako obszar prac, zawodu, w którym jednostka jest lub powinna być kompetentna [1], albo jako pewnego rodzaju uposażenie człowieka, które pozwala mu na wykonanie swojej pracy na poziomie oczekiwanym przez organizację [12]. T.P. Czapla natomiast ujmuje kompetencje w cztery następujące kategorie [5]:

- kierownicze, czyli te, które odnoszą się do zadań realizowanych w ramach pełnienia funkcji kierowniczych i zarządczych (zarówno w odniesieniu do ludzi, jak i do zasobów materialnych organizacji);
- ogólne, dotyczące zadań powszechnie realizowanych na – potencjalnie – wszystkich stanowiskach pracy w organizacji;
- techniczne odnoszące się do zadań charakterystycznych dla realizacji konkretnych funkcji zawodowych;
- osobowościowe, a więc właściwości człowieka, które podlegają rozwojowi w niewielkim stopniu, albo wcale nie podlegają rozwojowi.

Każdy pracodawca zna wartość kompetentnych pracowników, których praca ma duże znaczenie dla organizacji [3]. Toteż zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji powinno być ukierunkowane na poszukiwanie kompetentnych pracowników, alokację na stanowiskach pracy zgodnych z posiadanymi kompetencjami oraz rozwijanie ich kompetencji [13]. Kompetencje używane oraz rozwijane w procesie pracy mogą doprowadzić do skutecznego osiągnięcia celów i wyników organizacji [23]. G. Roth i M. Kurtyka twierdzą, że najbardziej efektywnymi sposobami na rozwój kompetencji są poszerzenie lub zmiana za-

kresu zadań, uczestnictwo w projektach lub po prostu aktywne wykonywanie swojej codziennej pracy [24]. W odniesieniu do tego ostatniego aspektu, często wykorzystywanymi w pracy kompetencjami – jak twierdzą R. Wood i T. Payne – są m.in.: komunikatywność, ukierunkowanie na klienta, umiejętność pracy w zespole, zdolność do analitycznego myślenia, umiejętność tworzenia relacji, umiejętność rozwiązywania problemów [29]. Problem dotyczący tego, jakie kompetencje należy rozwijać, aby sprostać wymaganiom konkretnego stanowiska pracy w organizacji i zmieniającego się zewnętrznego rynku pracy usiłują rozwiązać – w swoich raportach i analizach – różne instytucje interesujące się problematyką współczesnego rynku pracy [17]. Biorąc pod uwagę Raport Światowego Forum Ekonomicznego można nabrać przekonania, że szczególną uwagę zwracać należy na takie kompetencje jak m.in: umiejętność rozwiązywania złożonych problemów, myślenie krytyczne, zarządzanie ludźmi, współpraca z innymi czy kreatywność [27]. Takie podejście związane jest z podmiotowym traktowaniem jednostki w organizacji, na co zwracają uwagę badacze wielu nurtów oraz dyscyplin, którzy podkreślają, że tylko podmiotowe traktowanie człowieka zapewnia bezpieczeństwo jego funkcjonowania w organizacji [10]. N. Potoczek również wiąże kompetencje pracowników z bezpieczeństwem jako jedną z podstawowych wartości organizacji (tabela 1).

*Tabela 1. Bezpieczeństwo jako wartości firmy i kompetencje pracowników*

*Table 1. Safety as company values and employee competencies*

Wartość w organizacji	Kluczowe kompetencje pracowników
Bezpieczeństwo	
uczciwość i kierowanie się etyką zawodową	zarządzanie relacjami komunikacja interpersonalna
ochrona interesów klientów oraz dbanie o bezpieczeństwo firmy	myślenie strategiczne zarządzanie wynikami
wprowadzenie najlepszych rozwiązań biznesowych	myślenie strategiczne planowanie i organizacja

*Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Source: own research based on:] N. Potoczek, Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji zorientowanej procesowo, PWN, Warszawa 2016, s. 66.*

Uwzględniając dotychczasowe rozważania można nabrać pewności, że kompetencje pracowników mogą w dużym stopniu przyczynić się do (względego poczucia) ich bezpieczeństwa zatrudnienia w organizacji. Co więcej, z perspektywy organizacji angażującej pracowników do pracy kompetencje mogą dawać unikalną wartość dla klientów oraz zapewnić osiągnięcie sukcesów na rynku.

## 2. Tło merytoryczne i metodyczne badań własnych

W nawiązaniu do celu badań, którym było poznanie opinii respondentów na temat oczekiwanych kompetencji na współczesnym rynku pracy przez pracodawców oraz oczekiwań pracowników wobec pracodawców, postanowiono, że badanie będzie miało charakter badań ilościowych i zostanie przeprowadzo-

ne w oparciu o technikę ankiety z pomocą przygotowanego kwestionariusza, który zapewni wysoki stopień standaryzacji odpowiedzi. W większości warianty odpowiedzi miały postać „zamkniętą”, ale były też pytania, na które respondenci mogli wyrazić swoje opinie. Badanie zostało przeprowadzone wiosną 2019 roku wśród 97 studentów studiów stacjonarnych i niestacjonarnych II stopnia Instytutu Ekonomicznego PWSZ Nowy Sącz, na kierunku Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstw. W badaniach uwzględniono po jednym kryterium: pierwotnym (płeć), wtórnym (miejsce zamieszkania) oraz organizacyjnym (doświadczenie zawodowe). Rozkład procentowy kształtował się odpowiednio: kobiety stanowiły 84% ogółu badanych, a mężczyźni 15%, natomiast 1% nie ujawnił płci. Prócz tego 30% respondentów mieszkało w mieście, a na wsi – 70%. Wszyscy ankietowani posiadali doświadczenie zawodowe, co było podstawą doboru próby badawczej. Uznano bowiem, że osoby ze stażem pracy zawodowej konstruktywnie wypowiedzą się na zadane pytania.

Metodą statystyczną była analiza jednowymiarowa, gdzie odpowiedzi respondentów na każde pytanie charakteryzowano osobno.

### 3. Wyniki badań własnych

Biorąc pod uwagę fakt, że kompetencje pracowników mogą być tożsame z kompetencjami oczekiwanymi przez pracodawcę, mogą też przewyższać oczekiwania lub ich nie spełniać [21], respondentom zadano pytanie: jakie ich zdaniem kompetencje społeczne są obecnie najbardziej oczekiwane przez pracodawców wobec pracowników<sup>2</sup>.

*Tabela 2. Kompetencje społeczne oczekiwane przez pracodawców wobec pracowników*  
*Table 2. Social competences expected by employers towards employees*

Nazwa (określenie) kompetencji	(w % odpowiedzi)
komunikatywność	81
praca w zróżnicowanym zespole	31
adaptacja do zmian	31
umiejętności IT	40
budowanie relacji	38
identyfikacja z firmą	24
orientacja na klienta	42
rozwiązywanie konfliktów	33

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

*Source: own research based on research results.*

Dane empiryczne zamieszczone w tabeli 2 pokazują, że w odczuciu 4/5 badanych dominującą kompetencją społeczną była komunikatywność. Niemal o połowę mniej badanych wskazało na: orientację na klienta, a następnie umiejętności IT i budowanie relacji. Co trzeci z respondentów był zdania, że rozwiązywanie konfliktów, a także praca w zróżnicowanym zespole i adaptacja do zmian są kompetencjami oczekiwanymi przez pracodawców. Niemal ¼ re-

<sup>2</sup> Odpowiedzi badanych zawarte w tabelach: 2,3,4 i 5 nie sumują się do 100% ponieważ na te pytania można było wskazać więcej niż jedną opcję odpowiedzi.

spondentów wybrała opcję odpowiedzi: identyfikacja z firmą. Natomiast 1% pytanych zaznaczyło: umiejętność radzenia sobie samodzielnie z powierzonymi obowiązkami.

Następne pytanie adresowane do badanych dotyczyło z kolei kompetencji osobistych (tabela 3).

*Tabela 3. Kompetencje osobiste oczekiwane przez pracodawców wobec pracowników*  
*Table 3. Personal competences expected by employers towards employees*

Nazwa (określenie) kompetencji	(w % odpowiedzi)
przedsiębiorczość	37
kreatywne rozwiązywanie problemów/zadań	67
umiejętność analitycznego myślenia	45
zdolność ciągłego uczenia się	54
znajomość języków obcych	42
samodzielność w działaniu	56
zarządzanie sobą	8

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

*Source: own research based on research results.*

Z zestawienia zawartego w tabeli 3 widać, że kreatywne rozwiązywanie problemów/zadań było tą kompetencją osobistą, na którą wskazało najwięcej respondentów. Znacznie mniejsza grupa opowiedziała się za takimi kompetencjami, jak: samodzielność w działaniu i zdolność ciągłego uczenia się. Jeszcze mniej ankietowanych wskazało na analityczne myślenie, języki obce i przedsiębiorczość. Niespełna co dziesiąty wskazał opcję odpowiedzi: zarządzanie sobą.

Naturalnym pytaniem, w kontekście badanego problemu było to, czy respondenci chcą/zamierzają rozwijać własne kompetencje, aby mieć (względna) pewność co do bezpieczeństwa zatrudnienia (tabela 4).

*Tabela 4. Chęć/zamiar rozwijania kompetencji przez respondentów*  
*Table 4. Willingness to develop competences by respondents*

Nazwa (określenie) kompetencji	(w % odpowiedzi)
zaangażowanie w zadania/pracę	40
umiejętność wykorzystania nowych technologii	36
umiejętność realizacji wyznaczonych celów	48
umiejętność pracy w stresie	58
przejawianie postaw innowacyjnych	25
przewodzenie innym	18
orientacja w biznesie	34

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

*Source: own research based on research results.*

Z raportu statystycznego wynika, że ponad połowa badanych zamierzała rozwijać: umiejętność pracy w stresie, a o 10% mniej – umiejętność realizacji

wyznaczonych celów. Ponadto na pięciu badanych dwóch zamierzało angażować się w pracę, a w dalszej kolejności: wykorzystywać nowe technologie oraz być zorientowanym w biznesie. Dokładnie co czwarty badany opowiedział się za rozwijaniem postaw innowacyjnych. Takie stanowisko badanych wydaje się jak najbardziej zasadne, ponieważ dowiedziono, że aby pomysły pracowników stały się rozwiązaniami innowacyjnymi, konieczne jest wykazywanie postaw innowacyjnych [15]. Dane empiryczne pokazały również, że spośród wszystkich pytanych niemal co piąty zamierzał popracować nad kompetencjami przywódczymi.

Kolejne pytanie dotyczyło oczekiwań pracowników, które powinien spełniać współczesny pracodawca (tabela 5).

*Tabela 5. Oczekiwania pracowników wobec pracodawców w odczuciu respondentów*  
*Table 5. Employee expectations of employers in the respondents' opinion*

Nazwa (określenie) kompetencji	(w %odpowiedzi)
udział w podejmowaniu ważnych decyzji	31
możliwość rozwoju	70
stabilność zatrudnienia	59
elastyczny czas pracy	55
godzenie życia z pracą	54
podejmowanie ryzyka akceptując błędy pracowników	24
wysokie wynagrodzenie	29

*Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

*Source: own research based on research results.*

Z zebranego materiału badawczego zawartego w tabeli 5 wynika, że największe oczekiwania pracowników wobec pracodawców skoncentrowane były wokół możliwości rozwoju. Taką chęć wyraziło siedmiu na dziesięciu badanych. Na drugim miejscu znalazła się stabilność zatrudnienia, co w kontekście analizowanego tematu oraz obecnych uwarunkowań społeczno-gospodarczych nie powinno zastanawiać. Ponad połowa badanych opowiedziała się za elastycznym czasem pracy oraz godzeniem życia z pracą. Blisko 1/3 wskazała na partycypację decyzyjną oraz stosowne wynagrodzenie. Natomiast prawie 1/4 wskazała na podejmowanie ryzyka przy akceptacji ewentualnych błędów pracowników.

Inspiracją do zadania kolejnego pytania – o wynagrodzenie – było to, że od jakiegoś czasu zaobserwować można pojawienie się dysproporcji w wysokości otrzymywanego wynagrodzenia pomiędzy nisko wykwalifikowanymi pracownikami a specjalistami o wysokich kompetencjach [4]. Ankietowanych zapytano wprost: jaki poziom wynagrodzenia spełniłby ich oczekiwania biorąc pod uwagę posiadane kompetencje? (tabela 6).

Tabela 6. Oczekiwana wysokość wynagrodzenia przez respondentów

Table 6. Expected salary by respondents

Kwota brutto wynagrodzenia	(w % odpowiedzi)
poniżej 2500	5
2500 – 3000	23
3000 – 3500	30
3500 – 4000	18
powyżej 4000	24

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Source: own research based on research results.

Uzyskane dane empiryczne dowodzą, że respondenci, uwzględniając własne kompetencje (zapewne też poziom wykształcenia i warunki zatrudnienia panujące na lokalnym rynku pracy) nie mieli wygórowanych oczekiwań co do wysokości wynagrodzenia. Dokładnie 30% wybrało przedział wynagrodzenia między 3000 zł a 3500 zł, a prawie ¼ respondentów – jeszcze niższy: między 2500 zł a 3000 zł. Niespełna co czwarty badany wskazał najwyższą kwotę (więcej niż 4000), a niemal co piąty wycenił swoje kompetencje między 3500 zł a 4000 zł. W grupie badanych tylko 5% oszacowało własne kompetencje najniżej, oczekując wynagrodzenia nie przekraczającego 2500 zł.

## Podsumowanie

Rozpatrując kompetencje jednostki w kontekście bezpieczeństwa zatrudnienia próbowano ustalić, czy kompetencje człowieka mają znaczenie z perspektywy poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia. W wyniku przeprowadzonego rozumowania dowiedziono, że zależność taka istnieje. Uzyskane dane empiryczne pokazały też, że komunikatywność i kreatywne rozwiązywanie problemów okazały się kompetencjami najbardziej oczekiwanymi przez pracodawców wobec pracowników w odczuciu badanych. Pozytywne jest to, że niemal wszyscy badani chcą rozwijać własne kompetencje, co – można domniemywać – ma i będzie mieć w przyszłości wpływ na ich poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia w konkretnej organizacji. Na podstawie wyników badań można nabrać przekonania, że respondenci, na chwilę obecną, dość obiektywnie oceniają swoje kompetencje oczekując stosownego w ich mniemaniu wynagrodzenia. Badani wskazywali różne obszary rozwijania kompetencji, ale także własne oczekiwania w tym zakresie wobec pracodawców. Okazało się, że elastyczny czas pracy był jednym z oczekiwań ponad połowy badanych, ale dla większej liczby ważniejsza była stabilność zatrudnienia i możliwość rozwoju.

## Literatura

- [1] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- [2] Barley S.R., Bechky B.A., Milliken F.J., *The Changing Nature of Work: Careers, Identities, and Work Lives in the 21st Century*, "Akademy of Management Discoveries", 2017, vol. 3, no 2.



- [3] Camp R., Vielhaber M.E., Simonetti J.I., *Strategiczne rozmowy kwalifikacyjne. Jak zatrudnić dobrych pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- [4] Cielemecki M., *Wyzwania dla realizacji funkcji personalnej w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] Toruński J., Chrzęścik M. (red.), *Bezpieczeństwo i wyzwania współczesnych organizacji w obliczu gospodarki XXI wieku*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny, Siedlce 2016.
- [5] Czapla T.P., *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2012.
- [6] Dolot A., Wiśniewska S., *Nierówności na rynku pracy na przykładzie sektorów BPO i SSC w Polsce*, „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka”, 2018, nr 10.
- [7] Dubois D.D., Rothwell W.J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, Helion, Gliwice 2008.
- [8] Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
- [9] Gembalska-Kwiecień A., *Czynnik ludzki w zarządzaniu bezpieczeństwem pracy w przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia*, Politechnika Śląska, Gliwice 2017.
- [10] Harasim K., *Metody diagnozy zjawiska reifikacji pracowników. Studium bezpieczeństwa personalnego*, [w:] Toruński J., Chrzęścik M. (red.), *Bezpieczeństwo i wyzwania współczesnych organizacji w obliczu gospodarki XXI wieku*, Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny, Siedlce 2016.
- [11] Juchnowicz M., *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja. Kontrowersje. Aplikacje*. PWE, Warszawa 2010.
- [12] Kalinowska-Andrian K., *Reflected Best Self – innowacyjne narzędzie w procesie zarządzania rozwojem pracowników*, [w:] Strużycki M. (red.), *Innowacyjność w teorii i praktyce*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2006.
- [13] Klimek J., *Pracownicy małych i średnich przedsiębiorstw – ich rola i znaczenie*, Adam Marszałek, Toruń 2007.
- [14] Korczyński S., *Funkcjonowanie człowieka w organizacji*, Uniwersytet Opolski, Opole 2011.
- [15] Krot K., Lewicka D., *Zaufanie w organizacji innowacyjnej*, C.H.Beck, Warszawa 2016.
- [16] Król M., *Zmiany funkcjonowania rynku pracy a freelancing pokolenia Y*, [w:] Król M., Warzecha A., Zieliński M., *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie. Zarys, pomiar realizacji, uwarunkowania*, CeDeWu, Warszawa 2014.
- [17] Miller P., *Kompetencje przyszłości i zarządzanie nimi – wyzwanie dla biznesu i całonizyjowego poradnictwa karier*, [w:] Stokowska-Zagdan E., Flanz J. (red.), *Kształcenie ustawiczne. Wymiar interdyscyplinarny*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa, Skierniewice 2018.
- [18] Miś A., *Zarządzanie karierą w organizacji opartej na wiedzy: od kompetencji w karierze po kapitał kariery*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2005, nr 2.

- [19] Myjak T., *Formy zatrudnienia a postawy wobec pracy na przykładzie badanych przedsiębiorstw budowlanych*, „Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka”, 2018, nr10.
- [20] Narski Z. *Reformowanie gospodarki. Zarys ekonomii strukturalnej*, Suspens, Toruń 2006.
- [21] Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [22] Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje, praktyki, wyzwania*, PWE, Warszawa 2018.
- [23] Rostkowski T., *Zintegrowany system zarządzania kompetencjami*, [w:] Juchnowicz M. (red.), *Narzędzia i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2003.
- [24] Roth G., Kurtyka M., *Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania*, CeDeWu, Warszawa 2017.
- [25] Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- [26] Strużycki M., Bojewska B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] Strużycki M. (red.), *Podstany zarządzania*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008.
- [27] *The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, World Economic Forum, Geneva 2016. Pobrane z: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf) (12.09.2019).
- [28] Warwas I., *Metody zarządzania zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*, [w:] Listwan T., Sułkowski Ł., *Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa 2016.
- [29] Wood R., Payne T., *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.