

*Michał Tomczak*

Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii  
Katedra Nauk Społecznych i Filozoficznych  
michal.tomczak@zie.pg.gda.pl

## **Identyfikacja cech pracownika w opinii studentów zarządzania i rekruterów**

### **Streszczenie**

W tekście przedstawiono wyniki empirycznych badań opinii studentów i osób przeprowadzających rekrutację i selekcję pracowników, w obszarze kategorii „profesjonalizmu” i cech przypisywanych „profesjonalistom”. Dane empiryczne pozyskano na podstawie badań sondażowych wśród studentów oraz wywiadów z rekruterami. Wyniki badań mogą wskazać potencjalne obszary, w których opinie studentów kierunku zarządzanie (którzy niebawem będą starali się wejść na rynek pracy, a w związku z tym staną się uczestnikami rekrutacji i selekcji) okażą się zbieżne z opiniami i oczekiwaniami osób rekrutujących, a w których kwestiach pojawią się ewentualne rozbieżności. Świadomość oczekiwań pracodawców wobec potencjalnych pracowników w omawianym zakresie może się okazać istotna zarówno dla absolwentów wkraczających na rynek pracy, zwiększającą ich szanse na zatrudnienie, jak i również dla uczelni.

**Słowa kluczowe:** profesjonalizm, studenci, praca, pracownicy, rekruterzy, pracodawcy

**Klasyfikacja JEL:** A14 Sociology of Economics; A23 Graduate; J24 Human Capital; Skills; Occupational Choice; Labor Productivity

## Identifying the features of employee in perspective of management program postgraduates and recruiters

### Abstract

The main problem of this article is a try to explore the way that postgraduates and recruiters consider an idea of professionalism and what features they find as characteristic for professionals. Empirical part of text is based on data gained from quantitative and qualitative research, concretely from a survey carried out among postgraduates of Master in Management Program and interviews among people who work as recruiters in different types of organizations, from private, public and non-profit sector.

As a result of research, arose a reflection, that recruiters and postgraduates are conscious about importance of reliable and professional approach during accomplishing occupational responsibilities and they also can identify rightly features that can be named as professional. There is a need to emphasize that postgraduates and recruiters pointed out similar professional features.

**Keywords:** professionalism, students, work, employees, recruiters, employers

### Wstęp

We współczesnych organizacjach wzrasta znaczenie profesjonalistów, osób mających wysokiej klasy kompetencje i umiejętności [Rokita, 2003, s. 111–113; Filipowicz, 2004, s. 11–45; Jaremczuk, 2012]. Opierając się na wiedzy oraz kompetencjach, warunkują rozwój społeczeństw i postęp cywilizacyjny, tworząc jednocześnie standardy pracy dzięki posiadanemu etosowi zawodowemu [Czarkowska, 2010, s. 13]. W niniejszym tekście podjęto próbę zdefiniowania terminu „profesjonalizm”, ze wskazaniem cech charakterystycznych dla osób, które można określić takim mianem. Dokonano tego na podstawie przeglądu literatury przedmiotu oraz badania empirycznego przeprowadzonego wśród studentów studiów drugiego stopnia, w momencie bardzo istotnym dla ich karier zawodowych, w przededniu przejścia od okresu nauki do rozpoczęcia pracy zawodowej [Bykowski i in., 2012; Barwińska-Małajowicz, 2013; Pacuska, 2014], oraz osób przeprowadzających rekrutację i selekcję pracowników do różnego typu organizacji w sektorze prywatnym, publicznym i non profit.

### 1. Profesjonalizm w literaturze

Podjmując rozważania odnoszące się do problematyki związanej ze sposobami, w jaki definiować można profesjonalizm, warto odwołać się do koncepcji M. Webera,

który odwołując się do założeń religii protestanckiej, stanowiących czynnik sprzyjający przedsiębiorczości i wywierający wpływ na rozwój systemu kapitalistycznego, wskazywał na takie cechy, jak m.in.: ciężka praca (rozumiana jako czynność wykonywaną na chwałę Boga, której powodzenie traktowane jako dowód Bożego błogosławieństwa), następnie cechy i zachowania zwiększające zaufanie w kontaktach gospodarczych (pracowitość, rzetelność, dotrzymywanie zobowiązań). Nierozzerwalne połączenie etyki z ekonomiką (oparte na etosie uczciwej i ciężkiej pracy oraz potępieniu lenistwa), prowadzi do tego, że bardzo ważną część egzystencji człowieka stanowi jego praca, która zyskuje wręcz wymiar możliwości udowodnienia samemu sobie oraz całemu społeczeństwu własnej wartości [Weber, 1994]. Współcześnie jednym ze sposobów potwierdzenia swojej wartości może być profesjonalizm przejawiany w codziennej praktyce zawodowej, stając się wewnętrzną potrzebą każdego, kto zmierza do osiągnięcia sukcesu, zwłaszcza w wymiarze zawodowym.

Wśród koncepcji teoretycznych w obrębie dyskursu odwołującego się do kategorii profesjonalizmu należy przede wszystkim wskazać nurt polegający na rozumieniu profesjonalizmu przez pryzmat pojęcia profesji, pojmowanej jako kategoria klasyfikacji zawodowej, a jednocześnie jako specyficzny zestaw „profesjonalnych cnót”, które kategoryzują techniczne i etyczne standardy jako charakterystyczne dla danych ról zawodowych. Wyodrębnić można również koncepcje idealistyczne, wśród których akcentuje się wyjątkowość natury profesjonalistów – jej przejawem jest specjalistyczne doświadczenie połączone z cnotami etycznymi, byciem godnym zaufania oraz gotowością do dzielenia się swoją wiedzą i umiejętnościami na rzecz innych [Gewirtz i in., 2009, s. 3]. W tym rozumieniu profesjonalizm wykracza poza fachowość, sprawność, skuteczność podczas czynności praktycznego działania. Stanowi rodzaj praktyki określanej jako misja o charakterze służby publicznej (zawodu zaufania publicznego) w realizacji istotnych dla społecznego dobra zadań i celów, których wykonywanie wymaga najwyższych kwalifikacji, w tym etyczno-moralnych, oraz spełnienia wysokich standardów poznawczych, działaniowych i etycznych. Profesjonalizm opiera się nie tylko na aktualizacji minionego doświadczenia, powielaniu i odtwarzaniu sekwencji czynności, ponieważ nabyte umiejętności mogą się dla profesjonalisty okazać niewystarczające w nowych warunkach realizowanej praktyki. Istnieje konieczność przeprowadzania samodzielnego (zarówno indywidualnie, jak i w grupie) badania i refleksji nad własną praktyką, a zwłaszcza nowych, nieszablonowych przypadków i sytuacji zawodowych. W konsekwencji powstaje osobista wiedza, komplementarna względem wiedzy akademickiej [Kwiatkowska, 2008, s. 167].

Pojęcie profesjonalizmu ewoluuje, w pewnym sensie współczesność implikuje jego redefinicję [Czarkowska, 2010, s. 12; Evetts, 2011; 2003]. Zmiany w jego

pojmowaniu i realizacji wynikają ze złożoności, sprzeczności obecnych we współczesnym życiu, ambiwalencji i niejasności znaczeń oraz zmieniającego się otoczenia. Ch. Day akcentuje odejście od tradycyjnego powojennego modelu autonomicznego profesjonalisty, stanowiące konsekwencję zmian o charakterze gospodarczym, społecznym, technologicznym i w zakresie technik informacyjnych oraz ogólnego przyrostu wiedzy. Wymienia on również cztery podstawowe cechy profesjonalisty w tradycyjnym rozumieniu tego pojęcia: wyspecjalizowanie wiedzy zawodowej, czyli kultury technicznej; stawianie sobie za główny cel zaspokajanie potrzeb klientów, czyli etyka służby; silne poczucie tożsamości zbiorowej, czyli zaangażowanie zawodowe; koleżeńskie, a nie biurokratyczna kontrola praktyki i standardów zawodowych, czyli autonomia zawodowa [Day, 2004, s. 30]. M. Morawski wskazuje na jeszcze inny wymiar współczesnego profesjonalizmu, przywołując kontekst gospodarki opartej na wiedzy oraz społeczeństwa informacyjnego. Jako kluczowe cechy profesjonalisty wymienia: umiejętność pełnienia zmiennych ról organizacyjnych; zorientowanie na wszechstronność pod względem umiejętności i doświadczenia, niezależność i elastyczność w działaniu; umiejętne łączenie ról lidera i wykonawcy; wykazywanie inicjatywy; kreowanie nowej wiedzy; permanentny rozwój kompetencji oraz ruchliwość, zarówno podczas wykonywania zadań, jak i w poszukiwaniu nowych wyzwań [Morawski, 2009, s. 8]. T. Oleksyn akcentuje przede wszystkim umiejętność samodzielnego, wydajnego i skutecznego działania w szerszym obszarze, nieograniczające się do wykonywania określonych czynności przy zachowaniu wysokiego standardu jakości czy terminowości [Oleksyn, 2006, s. 70].

## 2. Założenia badawcze

Cel badania stanowiła próba zdefiniowania kategorii profesjonalizmu (sposobu definiowania i wskazania cech przypisywanych profesjonalistom). Badanie przeprowadzono wśród studentów kierunku zarządzania, czyli osób, które niebawem będą się starały wejść na rynek pracy, a w związku z tym zaczną uczestniczyć w rekrutacji i selekcji, oraz samych osób zajmujących się doбором pracowników do różnego typu organizacji: przedsiębiorstw, jednostek sektora publicznego oraz organizacji non profit. Celem badania było także określenie, w których obszarach opinie studentów będą zbieżne z opiniami i oczekiwaniami osób rekrutujących, a w których kwestiach pojawią się ewentualne rozbieżności.

W badaniu wykorzystano metody mieszane, zarówno ilościowe, jak i jakościowe. Badanie opinii studentów przeprowadzono z wykorzystaniem metody sondażowej i techniki ankiety audytoryjnej [Sawiński i in., 2000, s. 269–278]. Nie



chcąc ograniczyć ankietowanym swobody wypowiedzenia się i sugerować im ewentualnych kategorii odpowiedzi, nie przedstawiono gotowych wariantów w formie kafeterii. Ankieta składała się z pytań otwartych, a następnie odpowiedzi respondentów zostały pogrupowane na kategorie i przedstawione w formie procentowej, formie opisowej, tabelarycznej oraz w postaci wykresów. Próbę dobrano na zasadzie doboru celowego. Wyniosła ona 267 osób (69,7% kobiet i 30,3% mężczyzn), studentów stacjonarnych magisterskich studiów uzupełniających, kierunku zarządzanie na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Prawie jedna trzecia (29,5%) uczestniczących w badaniu była w chwili jego przeprowadzania aktywna zawodowo, łączyła pracę z nauką na studiach. Badając opinie osób przeprowadzających rekrutację pracowników, wykorzystano technikę wywiadu otwartego, zawierającego jedynie listę pytań (dyspozycji) do wywiadu. Respondentów dobrano na zasadzie „kuli śnieżkowej”, czyli osoby, z którymi wywiad przeprowadzono, wskazywały na kolejne, które – ich zdaniem – mają wiedzę i doświadczenie dotyczące zagadnienia stanowiącego problem badawczy i wyraziłyby chęć uczestniczenia w badaniu. Przebadano łącznie 12 rekruterów: 11 kobiet i jednego mężczyznę, którzy na co dzień zajmują się doбором pracowników do przedsiębiorstw, administracji publicznej i organizacji non profit w Trójmieście oraz Warszawie. Wywiady były rejestrowane w całości dyktafonem cyfrowym, a następnie poddane transkrypcji [Kvale, 2010, s. 153–165]. Przedstawiając wyniki badań, przywołano konkretne cytaty z wypowiedzi poszczególnych rozmówców w celu jak najbardziej precyzyjnego przekazania intencji badanego.

### 3. Profesjonalizm w opinii badanych

Ponad połowa (56,2%) ankietowanych studentów, próbując odpowiedzieć na pytanie, jak rozumieją pojęcie profesjonalizmu, tworząc własne definicje, wskazywała przede wszystkim na wiedzę, umiejętności i kompetencje w danej dziedzinie. Więcej niż jedna trzecia ankietowanych (36%) stwierdziła również, że kluczowe w tym kontekście jest rzetelne podejście, sumienne wypełnianie obowiązków. W dalszej kolejności profesjonalizm definiowano jako: dbałość o standardy i dążenie do doskonałości (15,7%); zaangażowanie w pracę i zorientowanie na cel (14,6%) oraz umiejętność wykonywania określonych czynności zawodowych w oparciu o przyjęte reguły i zasady (14,6%) – por. tabela 1.

**Tabela 1.** Sposoby definiowania profesjonalizmu w opinii studentów (w %)

Najczęstsze odpowiedzi	Procent wskazań
Wiedza, umiejętności w danej dziedzinie	56,2
Rzetelne podejście, sumienne wypełnianie obowiązków	36
Dbalność o wysokie standardy, jakość	15,7
Zaangażowanie w pracę (zorientowanie na cel)	14,6
Postępowanie według ustalonych reguł i zasad	14,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Rekruterzy, z którymi przeprowadzono rozmowy, próbując definiować profesjonalizm, czynili to w podobny sposób jak studenci, jednakże nieco inaczej rozkładając akcenty. Koncentrowali się przede wszystkim na kwestii dbałości o zachowanie wysokiej jakości pracy w toku realizacji czynności zawodowych, a w dalszej kolejności wskazywali na posiadanie wiedzy merytorycznej i umiejętności praktycznych oraz postępowanie w sposób rzetelny, zgodnie ze sztuką, obowiązującymi standardami i zasadami. Badani rekruterzy, definiując profesjonalizm, wspominali również o kwestii, o której studenci nie mówili, czyli o potrzebie brania odpowiedzialności za siebie i innych. Poniżej przykłady kilku wypowiedzi (por. tabela 2)

*„Profesjonalizm to wykonywanie swojej pracy w sposób pozwalający na zbudowanie zaufanej relacji w biznesie, czyli możliwość polegania na danej osobie (budowanie zaufania), brania odpowiedzialności w określonych dla danego stanowiska granicach, postępowanie w sposób godny naśladowania – z szacunkiem wobec innych osób, dzielenia się z innymi swoją wiedzą i ciągle doskonalenie samego siebie. Profesjonalista to osoba o dużej wiedzy w danym temacie. Używanie swoich kompetencji, bez niepotrzebnej manipulacji. Działanie w oparciu o swoją wiedzę w celu zapewnienia najlepszych wyników”.*

*„Profesjonalizm oznacza dla mnie dostarczanie wysokiej jakości „usług/produktów” przy wykorzystaniu zdobytej wiedzy i umiejętności w określonym czasie i jak najlepszym dostosowaniu się do potrzeb odbiorcy; branie odpowiedzialności za swoje działania i podejmowane decyzje oraz umiejętność korzystania z konstruktywnej krytyki”.*

*„Całokształt postaw i zachowań nastawionych na realizację jakiegoś celu na maksymalnie wysokim poziomie. Profesjonalizm to swoisty etos zachowań, zgodnych z danym fachem, dziedziną, ale także z ogólnie pojętymi zasadami etyki”.*

**Tabela 2.** Sposoby definiowania profesjonalizmu w opinii rekruterów

Najczęstsze odpowiedzi
Dbalność o wysokie standardy, jakość
Wiedza, umiejętności w danej dziedzinie
Postępowanie według ustalonych reguł i zasad
Odpowiedzialność

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów.

Jak widać, istnieje pewna rozbieżność między wyobrażeniami studentów, którzy definiując profesjonalizm, koncentrują się przede wszystkim na posiadaniu wiedzy i umiejętności w danej dziedzinie, i rekruterów, którzy w większej mierze zajmują się kwestią jakości i rzetelności w pracy zawodowej.

W kwestii wskazania źródeł profesjonalizmu zarówno rekruterzy, jak i studenci byli – ogólnie rzecz biorąc – zgodni. Niespełna połowa ankietowanych studentów (44,9%) stwierdziła, że bycie profesjonalistą zależy w równej mierze od cech wrodzonych, takich jak inteligencja, osobowość, charakter, temperament, jak i nabytych, tzn. wykształcenia, umiejętności i posiadanych uprawnień. Co trzeci ankietowany student (33,3%) profesjonalizm uzależniał jednak przede wszystkim od cech nabytych, natomiast jedynie co piąty ankietowany (21,8%) wskazywał w tym kontekście na bardziej istotną rolę cech wrodzonych. Prawie wszystkie badane osoby zajmujące się na co dzień doborem pracowników również wskazywały przede wszystkim na to, że źródłem profesjonalizmu jest połączenie zarówno cech wrodzonych, jak i nabytych (ponad połowa spośród nich), lecz jednocześnie częściej niż studenci wskazywali na cechy nabyte i wypracowane, zwłaszcza w formie zdobytego doświadczenia zawodowego. Poniżej kilka wypowiedzi obrazujących takie opinie.

*„Myślę, że jest to połączenie obydwu stron, ale wielu zachowań profesjonalnych można się nauczyć – o ile chce się świadomie nad sobą pracować, a nie tylko nauczyć się kilku skutecznych narzędzi”.*

*„Wydaje mi się, że oba aspekty mają spore znaczenie. Znaczną rolę poza wykształceniem, wiedzą ma doświadczenie zawodowe i możliwość uczenia się od innych, obserwowania innych. Charakter i cechy osobowości mogą mieć charakter wspierający”.*

*„To zależy – nie zawsze jest to spójne, ponieważ wiedzę merytoryczną, specjalistyczną można nabyć w toku życia zawodowego, ale jeśli nie posiada się np. umiejętności budowania pozytywnych relacji z innymi, może nie być to wystarczające”.*

Wśród konkretnych cech, które osoby badane miały wymienić jako charakterystyczne dla profesjonalistów, podobnie jak podczas próby definiowania tego pojęcia, pojawiały się różnice w wypowiedziach przedstawicieli obu grup. Studenci poproszeni o wskazanie konkretnych cech, które przesądzą ich zdaniem o tym, czy kogoś można nazwać profesjonalistą, czy nie, wskazywali przede wszystkim na cechy uwarunkowane zarówno predyspozycjami osobowościowymi człowieka, jak i również możliwe do nabycia i wypracowania w toku nauki – takie jak dokładność, rzetelność, solidność czy skrupulatność (84,3%). W drugiej kolejności wskazywano jednoznacznie na cechy nabyte – wiedzę i wykształcenie (39,3%). W kolejnych odpowiedziach udzielanych przez respondentów pojawiały się zarówno cechy wrodzone, jak i nabyte, takie jak: odpowiedzialność (30,3%), inteligencja (28,1%), umiejętności i kompetencje specjalistyczne (25,8%), stanowczość, pewność siebie (16,9%), doświadczenie (15,7%), ambicja (15,7%). Szczegółowe odpowiedzi przedstawia tabela 3.

**Tabela 3.** Cechy określające profesjonalistę w opinii studentów (w%)

Najczęstsze odpowiedzi	Procent wskazań
Dokładność, rzetelność, solidność, skrupulatność	84,3
Wiedza, wykształcenie	39,3
Odpowiedzialność	30,3
Inteligencja	28,1
Specjalistyczne umiejętności, kompetencje	25,8
Stanowczość, pewność siebie	16,9
Doświadczenie	15,7
Ambicja	15,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Rekruterzy natomiast jako cechy profesjonalne wskazywali, podobnie jak studenci, przede wszystkim kompetencje, wiedzę merytoryczną, umiejętności, fachowość, a w dalszej kolejności odpowiedzialność (bycie godnym zaufania), doświadczenie i dojrzałość zawodową. Warto zaakcentować, że wiedzy i kompetencji nie wiązali tak jednoznacznie jak studenci z wykształceniem formalnym, lecz przede wszystkim z doświadczeniem, dojrzałością zawodową. Rzetelność, sumienność wskazywali rzadziej niż ankietowani studenci, w których przypadku była to zdecydowanie najczęstsza odpowiedź. Należy podkreślić, że bez względu na to, czy badani rekruterzy wywodzili się z sektora prywatnego, publicznego,

czy non profit, zarówno sposób, w jaki definiowali profesjonalizm, jak i konkretne cechy, które wymieniali, były zbliżone. Na tej podstawie można wysnuć wniosek, że bez względu na charakter organizacji oczekiwania względem cech, umiejętności, nastawienia do obowiązków zawodowych pracowników profesjonalistów są podobne (por. tabela 4).

**Tabela 4.** Główne cechy określające profesjonalistę w opinii rekruterów

Cechy
Wiedza, umiejętność, kompetencja, fachowość
Odpowiedzialność
Doświadczenie
Dokładność, rzetelność, solidność, skrupulatność

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów.

## Zakończenie

Przedstawione powyżej wyniki badań wskazują, że zarówno ankietowani studenci, jak i osoby przeprowadzające rekrutację mają świadomość istotnego znaczenia profesjonalizmu oraz są w stanie trafnie wskazać pożądane cechy profesjonalistów, co jednoznacznie można uznać za pozytywne.

Podjmując próbę zdefiniowania profesjonalizmu, rekruterzy koncentrowali się przede wszystkim na kwestii wysokiej jakości wykonywanej pracy, natomiast studenci wskazywali przede wszystkim na kwestię posiadanej wiedzy i umiejętności, co wydaje się zrozumiałe, skoro większość z nich w chwili udziału w badaniu nie była jeszcze aktywna zawodowo, dzieliła się więc jedynie swoimi wyobrażeniami, odnosząc je do praktyki jedynie w ograniczonym zakresie. Rekruterzy wypowiedzieli się z pozycji osób, które miały okazję w toku pracy zawodowej wyrobić sobie opinię na omawiany temat. Zdawali sobie sprawę, że kluczowe jest wykorzystanie posiadanej wiedzy i umiejętności podczas realizacji postawionych zadań przy zachowaniu jak najwyższych standardów jakości. Podobnie było w przypadku pytania o konkretne cechy charakteryzujące profesjonalistów – studenci zdecydowanie najczęściej wskazywali na skrupulatność, rzetelność i dokładność, które są bez wątpienia cechami istotnymi w przypadku profesjonalistów, choć wydają się raczej uzupełnieniem posiadanej wiedzy i umiejętności oraz odpowiedzialności.

Ważne, że zarówno studenci, jak i rekruterzy są zgodni, wskazując na podobne cechy przesądzające o profesjonalizmie lub jego braku, natomiast różnice

w ich gradacji, wynikać mogą przede wszystkim z braku doświadczenia praktycznego u przedstawicieli pierwszej z badanych grup. Być może po nabyciu praktyki zawodowej opinie ankietowanych studentów uległyby modyfikacji, co może stanowić potencjalny kierunek dalszych badań porównawczych. Należy również podkreślić, że opinie reprezentantów obu badanych grup, w większej części zbieżne, mogą napawać nadzieją, że ankietowani studenci bez większych problemów przejdą ze sfery edukacji na uczelni na rynek pracy, mając świadomość oczekiwań pracodawców i mogąc wyjść im naprzeciw, jednocześnie realizując swoje własne aspiracje zawodowe.

## Bibliografia

- Barwińska-Małajowicz A. [2013], *Start zawodowy absolwentów szkół wyższych w Polsce i Niemczech*, CeDeWu, Warszawa.
- Bykowski P., Szeluga-Romańska M., Tomczak M., Ziemiański P. [2012], *Absolwent uczelni technicznej na rynku pracy – na przykładzie badań absolwentów Politechniki Gdańskiej z rocznika 2010*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 1/39.
- Czarkowska L.D. [2010], *Nowy profesjonalizm. Kultura profesjonalna informatyków, antropologia organizacji*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Day Ch. [2004], *Rozwój zawodowy nauczyciela*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Evetts J. [2003], *The Sociological Analysis of Professionalism Occupational Change in the Modern World*, „International Sociology”, t. 18, nr 2.
- Evetts J. [2011], *A new professionalism? Challenges and opportunities*, Current Sociology Monograph 2 59(4).
- Filipowicz G. [2004], *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, PWE, Warszawa.
- Gewirtz S., Mahony P., Hextall I., Cribb A. [2009], *Policy, professionalism and practice: understanding and enhancing teachers' work*, [w:] S. Gewirtz, P. Mahony, I. Hextall, A. Cribb (red.), *Changing Teacher Professionalism. International trends, challenges and ways forward*, Routledge, Londyn, Nowy Jork.
- Jaremczuk K. [2012], *Podmiotowość pracownika w zarządzaniu organizacją*, PWE, Warszawa.
- Kvale S. [2010], *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kwiatkowska H. [2008], *Pedeutologia*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Morawski M. [2009], *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa.
- Oleksyn T. [2006], *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Pacuska M. [2014], *Zatrudnialność absolwentów szkół wyższych – przegląd wyników badań losów zawodowych absolwentów pod kątem zastosowania wskaźników*, „E-mentor”, nr 1 (53).
- Rokita J. [2003], *Organizacja ucząca się*, Wydawnictwo AE, Katowice.
- Sawiński S., Sztabiński P.B., Sztabiński F. (red.) [2000], *Podręcznik ankietera*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa.
- Weber M. [1994], *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, Wydawnictwo TEST, Lublin.