

# Piotr Zawada, Maciej Chrzanowski

---

## Potencjał kadrowy Podkarpacia : przyczynek do rozważań, zmiany i oczekiwania

---

Edukacja - Technika - Informatyka nr 2(24), 175-182

---

2018

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.



**PIOTR ZAWADA<sup>1</sup>, MACIEJ CHRZANOWSKI<sup>2</sup>**

## **Potencjał kadrowy Podkarpacia – przyczynek do rozważań, zmiany i oczekiwania**

---

### **Staff Potential of Podkarpackie Voivodeship – A Contribution to Reflection, Change and Expectations**

<sup>1</sup> Doktor habilitowany profesor UKSW, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Wydział Nauk Historycznych i Społecznych, Katedra Socjologii Pracy i Organizacji, Polska

<sup>2</sup> Doktor, Politechnika Rzeszowska, Wydział Zarządzania, Katedra Przedsiębiorczości, Zarządzania i Ekoinnowacyjności, Polska

#### **Streszczenie**

Rynek pracy w Polsce i na świecie ulega szybkim zmianom. Poprawa podstawowych wskaźników gospodarczych, nawet w krótkim okresie, wcale nie musi oznaczać poprawy sytuacji zatrudnionych i pozostających poza pierwotnym rynkiem pracy. Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, czy potencjał personalny reprezentowany w woj. podkarpackim jest wykorzystywany na lokalnym rynku pracy. W pracy wykorzystano wyniki badań zrealizowanych na zlecenie WUP, których celem była analiza zależności pomiędzy wzrostem gospodarczym a poprawą sytuacji osób młodych, bezrobotnych i respondentów pozostających w zatrudnieniu.

**Słowa kluczowe:** bezrobocie, kształcenie, rynek pracy

#### **Abstract**

The labor market in Poland and in the whole world is rapidly changing. The improvement of basic economic indicators, even in the short term, does not necessarily mean improvement of the situation of employees and those people who stay outside the primary labor market. The aim of the article is to try to answer whether the personal potential represented in Podkarpackie Voivodeship is used on the local labor market. The study uses the results of research carried out at the request of the Voivodship Labor Office, whose aim was to analyze the relationship between economic growth and the improvement of the situation of young people, the unemployed and also employed people.

**Keywords:** unemployment, education, labor market

---

#### **Wstęp**

Rynek pracy w Polsce ciągu ostatnich 2–3 lat podlegał bardzo intensywnym zmianom nie tylko w zakresie liczby osób zarejestrowanych w rejestrach PUP (powiatowych urzędach pracy), ale przede wszystkim w obszarze struktury osób

pozostających bez zatrudnienia. Korekty rynku pracy widoczne są również na Podkarpaciu, w regionie, który pomimo starań nie jest w stanie znacząco zniwelować różnic w rozwoju społeczno-gospodarczym w porównaniu do najlepiej rozwiniętych województw w Polsce.

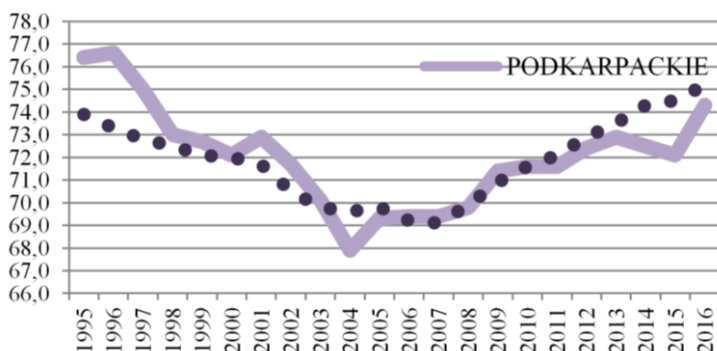
Dotychczasowe badania sytuacji na rynku pracy uwzględniały nie tylko zmiany popytu na pracę, ale także jej podaży. W związku z poprawą sytuacji osób bezrobotnych i biernych zawodowo konieczne staje się uwzględnienie także oprócz najczęściej analizowanej strony popytowej, czyli weryfikowanie zapotrzebowania na konkretne zawody, także obszaru związanego z analizą sytuacji osób poruszających się w nieznanym wcześniej wymiarze rynku pracy (ryнку pracy pracownika).

Od wielu lat w ramach narzędzi wsparcia osób pozostających bez zatrudnienia wykorzystywane są środki pomocowe pochodzące z Funduszu Pracy, ale także z Europejskiego Funduszu Społecznego. Narzędzia te wsparte są działaniami finansowanymi przez JST (jednostki samorządu terytorialnego). W obecnej perspektywie unijnej powinny być wykorzystywane do odmiennych zadań niż w latach 2007–2013. Również w budżecie Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podkarpackiego zostały zadysponowane środki, które w zamierzeniach zarządu województwa powinny służyć aktywnym formom wsparcia osób pozostających bez zatrudnienia. W opinii analityków rynku pracy środki finansowe pozostające w dyspozycji IZ (instytucji zarządzających) powinny zostać wykorzystane głównie na wsparcie systemów edukacyjnych, w tym edukacji ustawicznej.

Celem artykułu jest próba ukazania sytuacji osób niezatrudnionych, biernych zawodowo i osób pozostających na rynku pracy z uwzględnieniem ich postaw uwidoczniionych w badaniach zleconych przez Wojewódzki Urząd Pracy (WUP) w Rzeszowie.

### **Osoby młode na podkarpackim rynku pracy – charakterystyka problemu**

Na początku pierwszego kwartału 2017 r. w Polsce było osób młodych i jednocześnie biernych zawodowo (do 24. roku życia) prawie 2,6 mln, co stanowiło 19,5% z 13,4 mln wszystkich biernych zawodowo. Na Podkarpaciu odsetek biernych zawodowo był wyższy niż w kraju – z wyjątkiem przedziału wieku 65 i powyżej (różnica *in minus* 10,8%). Wśród osób będących w wieku od 15 do 24 lat wskaźnik zatrudnienia wyniósł w Polsce 28,4%. W porównaniu do 2015 r. zwiększył się o 2,4 p.p. W woj. podkarpackim – 22,7%, co oznacza, że na każde 100 osób w wieku 15–24 lat przypadało prawie 23 osoby młode pracujące. W stosunku do 2015 r. nastąpił wzrost omawianego wskaźnika w woj. podkarpackim o 5,6% (WUP, 2017). Dane płynące z analiz lokalnego rynku pracy wskazują, że woj. podkarpackie ma gorsze wskaźniki aktywności zawodowej ludności w wieku produkcyjnym niż wskaźnik dla Polski (średnia dla kraju 75,2%, na Podkarpaciu 74,3%).



**Rysunek 1. Współczynnik aktywności zawodowej, wiek produkcyjny, średniorocznie 1995–2016 (%)**

Źródło: WUP (2017), s. 8.

Za niepokojący należy uznać fakt, że pomimo poprawy wskaźników gospodarczych Polski w dalszym ciągu w 2018 r. sytuacja młodych jest bardzo trudna. Dane publikowane przez WUP w Rzeszowie wskazują, że na 39 622 zarejestrowanych bezrobotnych (napływ), aż 18 642 to rejestrujące się osoby do 30. roku życia, a ci po raz pierwszy korzystający z pomocy UP stanowili grupę aż 5414 osób, w tym do 30. roku życia – 3922 osoby, co stanowiło 72,6% tej grupy bezrobotnych. Za szczególnie niepokojące zjawisko należy uznać fakt pojawiania się w najliczniejszej grupie rejestrujących się bezrobotnych powracających ze staży 69,2% i szkoleń zawodowych – 46%, co może stanowić potwierdzenie, że oferty instytucji wspierających bezrobotnych na rynku pracy nieskutecznie wykorzystują posiadane środki.

### Pojęcie kapitału ludzkiego

Jest wiele racji w opinii Króla, który twierdzi, że do dziś nauka światowa nie wypracowała uniwersalnej definicji kapitału ludzkiego (Król, Ludwiczynski, 2006, s. 110). Ludwiczynski stwierdza, że wspomniana definicja oscyluje raczej wokół wieloznaczności tego pojęcia, co więcej, uzależniona od kierunku rozważań albo lepiej powiedzieć – obszaru analizy (skala makro czy sprowadzanie dyskusji do wymiaru organizacji). Autorzy ci w swojej publikacji charakteryzują kapitał ludzki jako zlokalizowany w zależności od potrzeb w człowieku i jego możliwościach albo w zależności od potrzeb koncentrują się na umiejętnościach, wiedzy, doświadczeniu, a czasem i na zdrowiu. Połączenie tych cech w jedną całość może dać podstawy do porównania na podstawie podobnej skali kapitału ludzkiego danej populacji.

Z kolei Strużyna podkreśla, że polskie definicje kapitału ludzkiego są niejednoznaczne i nieostre, dodając: „zmieniają się one wraz z kontekstem kulturowym, panującą modą, paradygmatami, metaforami, obyczajami i praktykami

językowymi danego autora lub jego czasów” (Strużyna, 2000, s. 48). Bez wątpienia ciekawym rozszerzeniem pól obserwacji, jakie zaproponował ten autor, jest wprowadzenia trzech wymiarów – wspomnianej wcześniej skali makro, ale uzupełnionej jej o wymiar organizacji i osoby. Strużyna wskazuje jednak, że nie istnieje prosta droga pomiaru kapitału ludzkiego, który w bardzo dużym uproszczeniu przy nierozważnym traktowaniu założeń wyjściowych nie jest prostą sumą kapitałów poszczególnych osób i nie jest przekładalna na całkowity wymiar kapitału ludzkiego, jakim dysponuje państwo.

Jedno w ocenie Króla pozostaje jasne: kapitał ludzki posiada realny wpływ na wymiar innowacyjności gospodarki i aktywności w tym obszarze społeczeństw (nas interesuje wymiar regionalny) wpływa na zdolność do pozyskiwania dostępnych środków, w tym osiągnięć naukowych, technicznych i organizacyjnych, mających przełożenie na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej. Kapitał ludzki wpływa także na przemiany instytucjonalne i zmienia struktury, dopasowując je do wymogów funkcjonalności, sprzyja jak twierdzi przywołany wcześniej autor, „propagowaniu i upowszechnianiu nowoczesnych wzorców konsumpcji i jakości życia (Król, Ludwiczynski, 2006, s. 111), a także kształtuje nowoczesną infrastrukturę techniczno-organizacyjną, informacyjną i socjalną. Konsekwencją zaprzestania racjonalnego inwestowania w obszary kapitału ludzkiego reprezentowanego w danym społeczeństwie jest powstanie luki cywilizacyjnej i edukacyjnej, a także powstanie realnych zagrożeń dla stagnacji gospodarczej i utrata cennych zasobów kwalifikacyjnych na rzecz innych społeczeństw, które doceniają wagę wpływu kapitału ludzkiego na rozwój społeczno-gospodarczy (Makowski, 2002, s. 181).

W badaniach potencjału kadrowego omawianego regionu zastosowano metodę wywiadu kwestionariuszowego, a grupa reprezentatywna była dobrana w sposób losowy w przedziale wiekowym 18–64 lat (WUP, 2017). Liczebność grupy badawczej przygotowano w taki sposób, aby uwzględniała kategorie analizy (osoby czynne zawodowo, niepracujące i biernie zawodowo), przy poziomie ufności 0,95 i błędzie maksymalnym na poziomie 3%. Przeprowadzono w sumie 3290 wywiadów, w tym z osobami pracującymi 1099 – biernymi zawodowymi – 1108 i bezrobotnymi – 1083. Wśród respondentów 50,5% stanowiły kobiety, najwięcej było osób po 50. roku życia – 26,8%, i osób w przedziale wiekowym 41–50 lat – 21,6%. Respondenci najczęściej legitymowali się wykształceniem zasadniczym zawodowym – 29,8%, prawie co czwarty (23,4%) średnim zawodowym lub policealnym, a co piąty (21,1%) wyższym. Połowa z grupy respondentów to mieszkańcy wsi, a większość osób uczestniczących w wywiadzie (83,7%) oceniła swój stan zdrowia jako pozwalający na podjęcie zatrudnienia w pełnym wymiarze czasu pracy. Co czwarty badany zadeklarował, że w trakcie swojego życia przepracował pomiędzy 11 a 20 lat, znaczący odsetek respondentów (17,6%) deklarował, że ma znacznie krótsze doświadczenie zawodowe,

zaledwie do 5 lat, a jedynie co pięćdziesiąty ponad 40 lat. Znaczącą grupę (15,3%) stanowili także ci, którzy pomimo poprawiającej się sytuacji gospodarczej Polski i dużej liczby wolnych miejsc pracy, również na Podkarpaciu, nie zdecydowali się na podjęcie zatrudnienia w swoim życiu.

Przyglądając się wynikom analiz dotyczących potencjału kadrowego Podkarpacia, nie sposób nie zauważyć bardzo pesymistycznych ocen lokalnego rynku pracy. W badanej grupie respondentów przeważają osoby, którym trudno jest znaleźć zatrudnienie pomimo ciągle poprawiających się wskaźników gospodarczo-społecznych. Poglądy takie są wyrażane przez prawie 9 na 10 respondentów (87,5%), co wskazuje, że potencjał osobowy w badanym regionie nie jest wykorzystany na poziomie, który można uznać za uzasadniony społecznie. Jedynie dla 13% respondentów warunki, które występują na rynku pracy, należy uznać za zadowalające.

Jak wspominają autorzy badania, „w przypadku osób bezrobotnych i biernych zawodowo wskaźnik opinii o tym, że znalezienie pracy zgodnej z kwalifikacjami jest trudne lub bardzo trudne, przekracza 90%, a w przypadku osób pracujących stanowi ok. 80% – tak wysokie wskaźniki tego rodzaju opinii bardzo mocno zwracają uwagę i rodzą wątpliwości w kwestii przygotowania kadr do podejmowania zatrudnienia i wykonywania obowiązków zawodowych (m.in. wyborów edukacyjnych i zawodowych oraz jakości kształcenia)” (WUP, 2017).

Pesymistyczna ocena podkarpackiego rynku pracy widoczna jest także w ocenach respondentów dotyczących możliwości znalezienia zatrudnienia, które nie tyle, że dawałoby satysfakcję, ale zadowalający poziom zadowolenia w kwestii uzyskiwanego wynagrodzenia. Prawie czterech na dziesięciu respondentów (38,8%) twierdzi, że znalezienie dobrze płatnej pracy jest bardzo trudne, a prawie co drugi badany (48,3%), że raczej trudne. Jedynie 1% respondentów stwierdził, że w jego opinii znalezienie dobrze płatnej pracy jest łatwe. Z danych tych wyłania się obraz rynku pracy, który nie zapewnia warunków do pozyskiwania dobrze płatnych miejsc pracy dla młodych pracowników wkraczających na ścieżki rozwoju kariery.

„Kontynuując wątek charakteru rynku pracy na Podkarpaciu jako «rynku pracodawcy» lub «rynku pracownika», warto przeanalizować sposób postrzegania sytuacji gospodarczej przez mieszkańców regionu wyrażony w utożsamianiu się z jednym z opozycyjnych zdań. Ponad połowa respondentów twierdzi, że wciąż mamy do czynienia z «rynkiem pracodawcy», na którym osoby zatrudniające wykorzystują pracowników, wiedząc, że łatwo znajdą nowych. Niespełna 30% respondentów uważa, że zjawisko to występuje, ale odnosi się tylko do pracowników nisko wykwalifikowanych, natomiast tylko co szósty respondent twierdzi, że pracodawcy dbają o pracowników, bo trudno im znaleźć osoby chętne do pracy. Opinie osób biernych i bezrobotnych są w tym zakresie bardzo zbieżne i bardziej krytyczne niż opinie osób zatrudnionych” (WUP, 2017).

Z danych pozyskanych przez WUP wynika także, że podkarpacki rynek pracy nie jest w stanie wygenerować atrakcyjnych warunków płacowych dla osób znajdujących się na rynku pracy i wchodzących na niego. Okazało się, że 93,8% respondentów potwierdziło, że oferowane na nim płace są raczej lub bardzo niskie, a 3/4 bezrobotnych i co ciekawe aż 2/3 respondentów wywodzących się z grupy osób pracujących twierdzi, że rynek w dalszym ciągu nie jest rynkiem pracy pracownika. Wskaźnik braku wpływu pracownika na wysokość wynagrodzeń maleje wraz ze wzrastającym poziomem wykształcenia respondentów.

Interesujące dane przedstawił WUP w Rzeszowie w zakresie formy wsparcia lokalnego rynku pracy i szkolnictwa zawodowego z uwzględnieniem ludzi młodych. Okazało się, że w dalszym ciągu, pomimo prób wciągnięcia pracodawców w systemy szkolenia, brak jest ścisłej współpracy pomiędzy tymi interesariuszami. Inną kwestią jest próba odpowiedzi na pytanie, czy oferowane warunki współpracy stanowią atrakcyjną ofertę dla zarządzających zakładami pracy i czy oferta WUP jest wynikiem nieudolnej próby sporządzenia oferty edukacyjnej, która w swoich założeniach już jest skazana na porażkę.

Z danych WUP (2015) wynika, że w dalszym ciągu najbardziej popularną formą współpracy pozostają krytykowane przez wiele środowisk, w tym jednostki otoczenia biznesu staże, stanowiące próbę zagospodarowania czasu przewidzianego na zdobycie np. przez uczniów potrzebnych kompetencji, i praktyki uczniowskie. Na szczególną uwagę zasługuje wskaźnik „wykorzystanie programów stypendialnych i patronatów szkolnych”. Tak niskie wskaźniki obrazują dramatyczną sytuację współpracy pomiędzy przedsiębiorcami, szkołami, WUP i PUP.

W świetle zaprezentowanych wyników badania warto zwrócić uwagę na prezentowane przez badanych strategie osobistego rozwoju. Za najważniejszą należy uznać kontynuację kształcenia przez pracowników jako sposób na zabezpieczenie warunków życiowych. Okazało się, że podnoszenie kwalifikacji maleje z wiekiem respondentów – o ile w grupie wiekowej do 23. roku życia z oferty ośrodków edukacyjnych korzysta aż 48% osób, to w przedziale wiekowym 50+ jedynie 7% respondentów deklaruje czynną edukację podnoszącą kompetencje.

Strategie rozwoju osobistego w ocenie respondentów bazują więc na podnoszeniu kwalifikacji. Zasadne jest jednak pytanie, na ile oferta edukacyjna pokrywa się z zapotrzebowaniem poszukujących wsparcia w ich staraniach, a na ile oferta edukacyjna nie trafia w potrzeby pracodawców i poszukujących wsparcia. Okazuje się, że aż 78% i 2/3 ogółu badanych udzielających odpowiedzi osób pracujących zadeklarowało, że nie korzysta z takiej formy wsparcia. Niestety aż co czwarty respondent z grupy bezrobotnych zadeklarował, że podnosił kwalifikacje niezgodnie z poszukiwaną pracą. Oznacza to marnotrawstwo środków przeznaczanych na taką formę wsparcia. „Ponad 30% respondentów

uznaje doksztalcanie za bezcelowy wysilek, ktory w zaden sposob nie przelozy sie na poprawe sytuacji zawodowej. Okolo 20% osob, ktore nie doksztalcaja sie, tlumaczy ten fakt brakiem pieniedzy, brakiem czasu lub brakiem interesujacej oferty. Warto zauwazyć, że znaczna grupa osob rezygnujacych z dalszego podnoszenia kwalifikacji tlumaczy to posiadaniem wystarczajaco wysokich kwalifikacji, obecnie 17,3%” (WUP, 2017).

Do ciekawych spostrzezen mozna dojsc, analizujac odpowiedzi respondentow w kwestii znajomosci zrodel finansowania ksztalcenia ustawicznego – chodzi o cztery konkretne formy wsparcia, a mianowicie o znajomosc oferty: Krajowego Funduszu Szkoleniowego, Bazy Uslug Rozwojowych, kwalifikacyjnych kursow zawodowych oraz mozliwosci ksztalcenia osob pracujacych w wieku 45+ ze srodkow Funduszu Pracy. Okazuje sie, że Fundusz Pracy ze swoja oferta edukacyjna nie jest najbardziej znany wzrod wszystkich trzech kategorii respondentow. Z takim zrodlem finansowania procesu podnoszenia swoich kwalifikacji spotkalo sie ok. 30% uczestnikow badania. Najbardziej popularna forma ksztalcenia sa roznego rodzaju kursy kwalifikacyjne, o ktorych istnieniu wie prawie 63% badanych. Pozostale dwie formy ksztalcenia, ktorych zrodlo finansowania znajduje sie w Krajowym Funduszu Szkoleniowym i Bazie Uslug Rozwojowych, sa znacznie mniej popularne, odpowiednio 16,7% i 8,2% odpowiedzi.

Opinie respondentow zebrane w grupie pracujacych, bezrobotnych i biernych zawodowo wskazuja, że oferta wsparcia w obszarze edukacji ustawicznej niestety jest uboga (zbyt maly wybor dziedzin ksztalcenia), a takze niedopasowana tematyka ksztalcenia, odbiegajaca od rzeczywistych potrzeb pracodawcow i preferencji chcacych podnosic swoje kompetencje. Wzrod zarzutow respondentow dzielacych sie swoimi opiniami w kwestii niedopasowania modelu ksztalcenia do potrzeb wymieniany jest takze zbyt ubogi wybor form ksztalcenia. Nie bez znaczenia w analizach odpowiedzi respondentow sa takze wskazania na zbyt wysokie koszty uczestnictwa (bariery finansowe nie do przejscia dla skapych budzetow domowych), a takze, o tym mowil co czwarty badany, skostniala oferta edukacyjna, bazujaca na czesto powtarzanych kursach, ktorych tematyka razaco odbiega od zapotrzebowania rynkowego. Negatywne oceny efektow ksztalcenia ustawicznego widoczne sa zwlaszcza w opiniach bezrobotnych, poniewaz ponad 20% z nich po zakonczeniu szkolenia stwierdzila, że w zaden sposob ta dzialalnosc nie wplynela na poprawe ich sytuacji na rynku pracy. Wzrod glোসow respondentow nie sposob nie zauwazyć faktu, że az 2/3 z nich nie bylo w stanie stwierdzic, jakie kursy czy szkolenia powinny byc oferowane, tak aby wplynelo to na poprawe ich sytuacji zawodowej. Oznacza to, że wiekszosć respondentow nie posiada dostatecznego rozeznanie rynkowego, nie wie, jakie obecnie sa najpopularniejsze (poszukiwane) kwalifikacje, ktore z pewnoscia miałyby wplyw na poprawe ich sytuacji zyciowej.

## Podsumowanie

Konieczność dopasowania programów wspierających lokalny kapitał ludzki w obszarze kształcenia niejako wymusza sytuacja gospodarcza kraju. Znajdujemy się obecnie na ścieżce szybkiego wzrostu gospodarczego, przed wystąpieniem nieuchronnych zjawisk spowolnienia gospodarczego. Bezrobocie spada w niespotykanym tempie i osiągnęło w pierwszym kwartale 2018 r. 4,2%, o 1,2% mniej niż w tym samym okresie ubiegłego roku. Oznacza to, że w ciągu ostatniego roku aż 200 tys. osób przestało szukać pracy (nie znalazło jej, ale i nie pracuje). Gospodarka wygenerowała jedynie 63 tys. miejsc pracy, nie w przemyśle, ale w sferze administracji publicznej, ponieważ przemysł wytwórczy skurczył swoje zapotrzebowanie na nowych pracowników o prawie 40 tys. osób. Wskaźnik aktywności zawodowej Polaków, który liczony jest jako stosunek pracujących i szukających pracy do populacji w wieku powyżej 15 lat, niestety obniżył się w pierwszym kwartale do 56% i był najniższy od prawie 3 lat, a liczba aktywnych zawodowo to zaledwie nieco ponad 17 mln – najmniej od 8 lat, zanotowano ubytek w porównaniu do pierwszego kwartału 2014 r. o prawie 400 tys. osób.

Na zakończenie warto przytoczyć jedno zdanie z raportu WUP (2017), które powinno wyznaczać kierunek wsparcia dla osób młodych: „Najlepszym rozwiązaniem dla osób młodych jest kontynuacja nauki na studiach wyższych, w wysoko lokowanych kierunkach względem szans na uzyskanie po ich ukończeniu satysfakcjonującej oferty pracy i nauka na uczelniach, które posiadają znaczną renomę wśród dostępnych krajowych placówek edukacyjnych”.

## Literatura

- Król J., Ludwiczynski A. (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi, tworzenie kapitału organizacji*. Warszawa: PWN.
- Makowski K. (2002). Kapitał ludzki w skali mikroekonomicznej. W: K. Makowski (red.), *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Strużyna J. (2000). Wymiary kapitału ludzkiego firmy. W: B. Kożuch (red.), *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy* (s. 48–62). Białystok: Wyd. UwB.
- WUP (2017). *Osoby młode na rynku pracy w woj. podkarpackim w 2016 r.* Rzeszów.