

DETERMINANTY WEWNĄTRZORGANIZACYJNE WPLYWAJĄCE NA ZACHOWANIA PRACOWNIKÓW W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Teresa MYJAK

Streszczenie: Publikacja ukazuje czynniki, które w odczuciu autorki, wywierają szczególny wpływ na zachowanie pracowników w przedsiębiorstwie. Ze względu na mnogość tych czynników, szczególną uwagę zwrócono na kontekst wewnętrzny funkcjonowania człowieka, mając oczywiście świadomość wpływu czynników z otoczenia zewnętrznego na zachowanie człowieka. Przyjęto, iż dwa obszary: kultura organizacyjna i kompetencje pracowników istotnie determinują zachowanie człowieka w zmieniającym się przedsiębiorstwie. Celem artykułu stało się uwypuklenie tych obszarów w odniesieniu do wybranego, zmieniającego się przedsiębiorstwa, dla którego wspomniane aspekty mają zasadnicze znaczenie.

Słowa kluczowe: zmiany, kultura organizacyjna, kompetencje pracowników

1. Wprowadzenie

Złożoność zjawisk związanych z dokonującymi się zmianami otoczenia oraz rozwojem organizacji przyczynia się do zmienności zachowań poszczególnych jednostek, grup i całej organizacji [1]. Szybkie i dynamiczne tempo zmian w otoczeniu zewnętrznym organizacji oraz w ich wewnętrznej strukturze rodzi konieczność permanentnego przystosowania się pracowników do tych zmian [2]. Przy wprowadzaniu jakichkolwiek zmian wewnątrz organizacji duże znaczenie ma zwracanie uwagi na wartości, normy, preferowane postawy i zachowania pracowników w organizacji [3]. Pracownik w organizacji jest podmiotem różnorodnych działań, a jego zachowanie „wielomotywacyjne” wynikające z różnorodności jego potrzeb [4]. W następstwie dokonujących się zmian, pracownicy powinni być gotowi do podejmowania wysiłku, aby nadążyć z pracą i dobrze ją wykonać [5], zwłaszcza, że praca ulega coraz większemu zróżnicowaniu. Praca oraz jej wytwory powinny służyć człowiekowi [6], który dzięki rozumności i doświadczeniu osobistemu jest w stanie przezwyciężyć trudności z nią związane oraz doskonalić działanie pozwalające uzyskiwać lepsze wyniki [7]. Praca nie może sprowadzać się tylko do poświęcenia swego czasu do dyspozycji pracodawcy [8].

Na zachowanie człowieka w przedsiębiorstwie wpływ mają różne czynniki o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym. Czynniki w środowisku zewnętrznym stanowią otoczenie: ekonomiczne, techniczne, technologiczne, społeczne, kulturowe, ekologiczne oraz prawne. Różnorodność tych determinant i ich wpływ na zmiany w przedsiębiorstwie stała się inspiracją do przygotowania niniejszej publikacji. W części teoretycznej artykułu akcent położono na zaprezentowanie kultury organizacyjnej oraz kompetencji pracowników, jako kluczowych płaszczyzn mających wpływ na zachowanie pracowników w organizacji. W części empirycznej przedstawiono (przy zastosowaniu metody studium przypadku) przedsiębiorstwo, w którym zasadnicze wartości, umożliwiające osiągnięcie

sukcesu rynkowego, zdaniem kierownika działu personalnego, tworzą: kompetencje pracowników i kultura organizacyjna.

2. Kultura organizacyjna jako element oddziałujący na zachowanie człowieka

Kultura organizacyjna nierozzerwalnie związana jest z zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa, wpływając na każdego pracownika, a tym samym – na jego rozwój. Wpływ kultury organizacyjnej przejawia się w: etosie pracy, moralności pracowników, gotowości do zmian, chęci do wykonywania pracy, zaangażowaniu w życie organizacji czy też w klimacie organizacyjnym [9], dlatego też kultura organizacyjna, jest postrzegana jako czynnik sukcesu [10].

Kultura organizacyjna, jako jeden z kluczowych elementów składowych organizacji, jest więc swoista i wyjątkowa, gdyż wywiera wpływ na kształt pozostałych elementów wewnątrz organizacji. Na kształt kultury z kolei wpływają uznane i przyjęte w organizacji wartości, normy społeczne czy wzorce z nimi związane.

Zainteresowanie kulturą organizacyjną ma ścisły związek z jednej strony z jej wpływem na różne obszary życia wewnątrzorganizacyjnego, a z drugiej – także otoczenia. Kultura oddziałuje na poszczególnych uczestników organizacji nawet wówczas, gdy nie jest zdefiniowana (tzn. jaki typ kultury występuje w firmie) [11]. „Każde przedsiębiorstwo ma własną, niepowtarzalną kulturę organizacyjną, w której znajduje odbicie historia firmy, kluczowe dla firmy postaci, najważniejsze wydarzenia, itp. Kultura organizacyjna determinuje zachowanie się jednostek tak silnie, iż dowiedziono, że pracownik przeniesiony z jednej organizacji do drugiej nie zachowuje się zgodnie z zasadami kultury organizacji, z której go przeniesiono, ale przejmuje kulturę organizacji, której jest w danym momencie członkiem” [12]. Kultura organizacyjna jest tworem realnym, potężnym, lecz trudno zmienialnym.

Zmiany kultury organizacyjnej postrzegane są jako zjawisko pozytywne w paradygmacie funkcjonalistycznym. Sama kultura podlega kształtowaniu i zarządzaniu, na co wskazują liczni autorzy reprezentujący ten paradygmat. Wśród etapów kształtowania zmian kultury organizacyjnej Ł. Sułkowski [13] wskazuje:

- diagnozę obecnego statusu kultury (wartości, norm, wzorów),
- wskazanie i zbadanie relacji między kulturą a strategią, strukturą i władzą,
- zaplanowanie pożądanej interwencji kulturowej, w tym przede wszystkim wartości, norm i wzorów,
- dostosowanie pozostałych elementów systemu do projektowanej kultury,
- monitorowanie skutków zaimplementowanej ingerencji,
- utrwalenie nowo powstałej konfiguracji kulturowej.

Kreowanie kultury organizacyjnej przejawia się w ukierunkowywaniu jej rozwoju, co może oznaczać m.in. wprowadzenie zaplanowanych zmian. Kształtowanie kultury kreującej pracę zespołową, wspieranie rozwoju innych pracowników, dobra współpraca z klientami czy umiejętność negocjowania i przekonywania wymaga wielu zabiegów podejmowanych w organizacji [14]. Należy jednak zachować ostrożność w określaniu i wyznaczaniu kierunków zmian kultury organizacyjnej, gdyż w dłuższym okresie zmiany są trudne do przewidzenia.

3. Kompetencje pracowników w przedsiębiorstwie

Oprócz kultury organizacyjnej, jak już wcześniej wspomniano, istotnym czynnikiem wywierającym wpływ na zachowanie pracowników w przedsiębiorstwie są kompetencje, a ich stosowna kombinacja ułatwia wprowadzanie wewnątrzorganizacyjnych zmian i dostosowanie się do tych zmian, co następnie przyczynia się do lepszego funkcjonowania pracownika w zmieniającym się przedsiębiorstwie.

Kompetencje mają kluczowe znaczenie w przedsiębiorstwie [15], dlatego każde przedsiębiorstwo powinno ustalić poziom pożądanych kompetencji dla każdego stanowiska pracy, a następnie, w miarę potrzeb i możliwości, je rozwijać.

W gestii osób zarządzających znajduje się paleta działań na rzecz rozwijania kompetencji. Wymienić tutaj należy przykładowo [16]:

- działania szkoleniowe, rozwijające konkretne kwalifikacje i umiejętności, dostosowanie do konkretnych potrzeb indywidualnych pracowników,
- programy rozwojowe o szerokim zakresie i dłuższym horyzoncie czasowym, podnoszące kompetencje wybranych grup pracowniczych,
- uczestnictwo w projektach organizacyjnych, np. wdrożenie bądź wzmocnienie zarządzania przez procesy,
- praca w sieciach wewnętrznych,
- ścieżki karier dla nowych pracowników czy dla kadry kierowniczej,
- wspomaganie mobilności wewnętrznej,
- selekcja wewnętrzna i tworzenie inkubatora młodej kadry kierowniczej i ekspertów,
- coaching albo mentoring wewnętrzny,
- wprowadzenie nowego narzędzia zarządczego.

W tabeli nr 1 zamieszczono predyspozycje pracowników, które mają zasadniczy wpływ na rozwój kompetencji zawodowych. Z zawartych informacji wynika, iż predyspozycje te uwarunkowane są endogenicznie i to od człowieka zależy kształtowanie tego potencjału.

Tab. 1. Predyspozycje wpływające na rozwój kompetencji zawodowych

Potrzeby	Wymogi, których spełnienie jest niezbędne dla kontynuacji życia, rozwoju i prawidłowego funkcjonowania osobnika.
Motywacja	Gotowość człowieka do podjęcia określonego działania – dążenie do osiągnięcia pewnych istotnych dla danej osoby stanów rzeczy.
Inteligencja	Zdolność przystosowania się do okoliczności dzięki dostrzeganiu abstrakcyjnych relacji, korzystaniu z uprzednich doświadczeń i skutecznej kontroli nad własnymi procesami poznawczymi.
Zdolności	Potencjalne, często wrodzone możliwości jednostki w zakresie wykonania określonych czynności lub zadań.
Cechy osobowości	Zgeneralizowane tendencje do określonych zachowań przejawiające się w różnych, spójnych z daną tendencją sytuacjach
Cechy temperamentu	Względnie stałe, formalne cechy zachowania przejawiające się w poziomie energetycznym oraz czasowych parametrach reakcji.

Źródło: [17]

Przesłanką działalności poszczególnych organizacji staje się zarządzanie kompetencjami. Odpowiednio zaprojektowany oraz wdrożony system zarządzania

kompetencjami umożliwia integrację poszczególnych obszarów związanych z zasobami ludzkimi w jedną całość [18]. K. Mikulski uważa, że wprowadzenie nowoczesnych metod zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie oznacza rozwijanie stosownych umiejętności, a także tworzenie i korzystanie z układów odpowiedzialności wyznaczających wymagane kompetencje ogólne [19].

Zauważyć należy, że polskie firmy poszukują pracowników o uniwersalnych kompetencjach, a mianowicie o: orientacji biznesowej (51%), umiejętnościach komunikacyjnych i interpersonalnych (42%), otwartych na zmiany i elastycznych (41%), innowacyjnych i kreatywnych (37%) [20].

Szerszy wykaz kompetencji przedstawia tabela nr 2. Kompetencje te są szczególnie ważne w kontekście zachowania pracowników w organizacji i przesądzają o doborze pracowników do wykonywania konkretnych prac w przedsiębiorstwie.

Tab. 2. Kompetencje wyróżnione przez R. Boyatzisa

Cele i zarządzanie działaniami	Kierowanie zespołem
Orientacja na wydajność	Rozwijanie umiejętności podwładnych
Produktywność	Korzystanie z uprawnień jednostronnych
Wykorzystanie koncepcji w celach diagnostycznych	Spontaniczność
Wywieranie wpływu na otoczenie	Zdolność do współpracy
Przywództwo	Samokontrola
Pewność siebie	Obiektywność postrzegania
Umiejętność komunikacji werbalnej	Wytrwałość i zdolności dostosowawcze
Logiczne myślenie	Umiejętność utrzymywania i zacieśnienia kontaktów
Konceptualizacja	Wiedza specjalistyczna
Zarządzanie zasobami ludzkimi	Pamięć
Wykorzystywanie uprawnień z uwzględnieniem potrzeb innych	
Pozytywne nastawienie	
Zarządzanie procesami grupowymi	
Właściwa samoocena	

Źródło: opracowanie na podstawie [21]

W kontekście powyższego zestawienia tabelarycznego (tab. 2) należy dodać, iż ważny wpływ na zachowanie pracowników w organizacji i ważną rolę w ulepszaniu tej organizacji odgrywa kierownictwo, które powinno spełniać szereg warunków takich, jak [22]:

- umiejętność postępowania z pracownikami firmy, czyli znajomość zasad psychologii i wykorzystania wiedzy praktycznej z obszaru współpracy z pracownikami, w szczególności umiejętność pracy zespołowej oraz angażowania podwładnych w działania projąkociowe, obniżanie kosztów i poprawę wyników firmy;
- otwartość i gotowość do podejmowania nowych wyzwań zawodowych wobec problemów i umiejętność ich rozwiązywania;
- umiejętność realizacji szkoleń, umiejętność przekazywania posiadanej wiedzy i doświadczenia zawodowego;

- kompetentność, która obejmuje posiadanie wiedzy na temat systemów, procesów, zasobów oraz metod działania, a także metod zarządzania zasobami.

Należy w tym miejscu zaznaczyć, że wiedza została uznana jako jeden z najważniejszych czynników wzrostu gospodarczego [23].

Zdaniem K. Śliwińskiego osoba kompetentna posiada postawę i motywację, dzięki którym wykorzystuje swoje umiejętności i tylko efektywne (postawa) oraz trwałe (motywacja) wykorzystanie umiejętności czyni z nich kompetencje [24].

Na zakończenie rozważań teoretycznych, w tabeli nr 3 zamieszczono zestawienie kompetencji, które weryfikowane są za pomocą metody AC (Assessment Centre), sprowadzającej się do diagnozy aktualnych kompetencji pracowników oraz metody DC (Development Centre), która z kolei jest narzędziem diagnozy dotyczącym planowania rozwoju pracowników. Obydwie metody można wykorzystać weryfikując zachowania pracowników w przedsiębiorstwie, a ich zastosowanie, w obliczu dokonujących się zmian wydaje się jak najbardziej uzasadnione.

Tab. 3. Kompetencje o różnym potencjale ujawnienia się w AC/DC i ocenie 360 stopni

Kompetencja	AC/DC	Ocena 360 stopni
Zdolności analityczne	Możliwość oceny kompetencji: PEŁNA • Testy analityczne, analityczne zadania pisemne, prezentacja wniosków z dokonanych analiz przed oceniającymi • Możliwość obiektywnej oceny trafności analizy dzięki kluczowi odpowiedzi	Możliwość oceny kompetencji: OGRANICZONA • Ograniczona możliwość wglądu osób oceniających w sam proces analityczny • Ocena zapośredniczona – oparta głównie na własnej ocenie efektów analizy
Identyfikacja z firmą	Możliwość oceny kompetencji: OGRANICZONA • Kontekst sytuacyjny zadań (fikcyjna firma) + krótki czas sesji – niewystarczający czas na zbudowanie identyfikacji z firmą • Możliwa identyfikacja jedynie w sferze deklaracji	Możliwość oceny kompetencji: PEŁNA • Obserwacja rzeczywistego zaangażowania uczestnika w działania firmy w różnych sytuacjach i okolicznościach • Obserwacja zachowań uczestnika w długiej perspektywie – możliwość oceny konsekwencji w działaniu i spójności zachowań z deklaracjami

Źródło: [25]

4. Czynniki wpływające na zachowanie pracowników w wybranym przedsiębiorstwie

Niniejsza część publikacji dotyczy ukazania czynników wpływających na zachowanie pracowników w przeobrażającym się przedsiębiorstwie i została opracowana na podstawie informacji uzyskanych od kierownika działu HR analizowanej firmy, która brała udział w badaniach prowadzonych przez autorkę w latach 2012-2014. Temat zrealizowanych badań to: „Wpływ formy zatrudnienia na zachowania organizacyjne”. Należy dodać, iż dane identyfikacyjne firmy na życzenie kierownictwa nie zostały ujawnione.

Opisywane przedsiębiorstwo działa w branży budowlanej, w budownictwie przemysłowym na terenie Polski południowej. Jest średniej wielkości firmą, która przywiązuje dużą wagę do kultury organizacyjnej oraz kompetencji pracowników, ponieważ te dwa obszary, w odczuciu kierownika działu personalnego, przyczyniają się do osiągania sukcesów na konkurencyjnym rynku. Ze względu np. na zmieniające się uwarunkowania działalności przedsiębiorstwa, ryzyko jest wpisane w „codziennosc organizacyjną firmy”. Pożądane w związku z tym są odpowiednie zachowania pracowników w przedsiębiorstwie, które w mniemaniu kierownika działu personalnego mają swoje źródło w cechach osobowych. Jedną z tych cech jest m.in. kreatywność pracowników. Kreatywność rozumiana jest w firmie jako cecha osoby pomysłowej, odkrywczą i twórczą, osoby z odpowiednim poziomem inteligencji nie tylko ogólnej, ale i emocjonalnej, ponieważ tego wymaga praca we współczesnej branży budowlanej. W firmie ceni się też dynamiczność, czyli swoistą aktywność, polegającą na czynnym udzielaniu się w pracy, a także inicjatywę oraz efektywne i sprawne działanie. Pracownicy o takich walorach, w odczuciu kierownika działu HR, mają duże poczucie tworzenia wartości dla firmy. Ponieważ w firmie wprowadza się stosowne zmiany, które przeobrażają przedsiębiorstwo, dużą uwagę przywiązuje się do szeroko rozumianego rozwoju, który znacznie wpływa na funkcjonowanie pracowników w warunkach zmian.

Istotne znaczenie, ze względu na zakres działalności firmy, ma rzetelne podejście pracowników do wykonywanych obowiązków, a więc dokładność, dbanie o detale, precyzyjność i staranność. Jest to związane nie tylko z wysiłkiem fizycznym, ale i intelektualnym oraz wytrwałością w dążeniu do zrealizowania wyznaczonych zadań w konkretnym terminie. Nie mniej ważna jest także odpowiedzialność za to co się robi, i dlatego w przedsiębiorstwie na zachowanie pracowników wpływ ma odpowiedzialność za pracę, jako cecha osoby postępującej w sposób dojrzały i profesjonalny, osoby z poczuciem obowiązku wykonania zleconej pracy. Odpowiedzialność wiąże się także z aspektami materialnymi i finansowymi. Stąd też ważna jest uczciwość pracowników, przejawiająca się we właściwym postępowaniu, przyzwoitym zachowaniu się w środowisku pracy, skrupulatnym wykonywaniu swoich obowiązków oraz postępowaniu zgodnie z prawem.

Czynnikiem, który w widoczny, namacalny sposób wpływa na zachowanie pracowników w miejscu pracy jest kultura organizacyjna. W firmie dba się szczególnie o właściwą „atmosferę zespołów”, opierającą się na nastawieniu na współpracę, a nie rywalizację. W odczuciu kierownika działu personalnego właściwości stanowiska pracy oraz zachowania bezpośrednich przełożonych są mniej istotne, w kontekście zachowań pracowników w organizacji, ale nie są bez znaczenia. W oczach pracowników cenna jest natomiast umiejętność wyznaczania przez kierownictwo realnych, terminowych celów oraz polityka organizacyjna (zwłaszcza system wynagrodzeń, pakiet socjalny, dla niektórych pracowników – ścieżki rozwoju zawodowego). W przedsiębiorstwie podejmowane są różne przedsięwzięcia, aby rozwijać kompetencje pracowników, zwłaszcza te kompetencje, które są niezbędne w firmie budowlanej. Działania zatem skierowane są np. na różne szkolenia (mające podnieść kwalifikacje zawodowe), uczestnictwo w ciekawych projektach, wyznaczanie ścieżki karier dla „nowych” pracowników, a także dla kadry kierowniczej. Pracownicy z mniejszym doświadczeniem znajdują się pod stałą opieką osób, które uczą ich pracy na konkretnym stanowisku. W oparciu o poziom kwalifikacji następuje selekcja osób starających się o zatrudnienie, a współpraca jest podejmowana z osobami o dużej wiedzy fachowej i doświadczeniu zawodowym. Te kwestie bowiem w istotny sposób wpływają na zachowania pracowników w badanym przedsiębiorstwie.

5. Podsumowanie

Zachowanie człowieka w organizacji jest uwarunkowane wieloma czynnikami, które w dużym stopniu wywierają wpływ na jego działania. Czynniki te tkwią niewątpliwie w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, ale także są ucieleśnione w każdym pracowniku i są związane z jego kompetencjami. Świadomość znaczenia tych czynników w kontekście zmieniającego się przedsiębiorstwa jest istotnym elementem decydującym o porażce lub sukcesie przedsiębiorstwa. Podejmowanie konkretnych działań sprzyjających rozwojowi organizacji, przy akceptacji tych działań ze strony pracowników w niej zatrudnionych, wywiera wpływ na zachowanie wszystkich uczestników w organizacji, zwłaszcza pracowników. Jest to istotna kwestia w obliczu dokonujących się zmian zewnętrznych i następujących zmian wewnątrzorganizacyjnych.

Literatura

1. Francik A.: Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji. Akademia Ekonomiczna, Kraków, 2003.
2. Piotrowski K.: Zarządzanie kapitałem ludzkim a realizacja funkcji personalnej firmy – koncepcje i kierunki zmian [w:] Zarządzanie w gospodarce postindustrialnej. Red. naukowa: K. Piotrowski, M. Świątkowski. Wydawnictwo ALMAMER Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa, 2009, s. 43-59.
3. Łukasik K., Brendzel-Skowera K., Puto A.: Kultura innowacyjna organizacji [w:] Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu. Red. naukowa: J. Kaczmarek, P. Litwa. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków, 2016, s. 229-236.
4. Żarczyńska-Dobiesz A.: Adaptacja nowego pracownika do pracy w przedsiębiorstwie. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków, 2008.
5. Tracy B.: Motywowanie. Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa, 2014.
6. Stępień J.: Socjologia pracy i zawodu. Akademia Rolnicza im. A. Cieszkowskiego, Poznań, 2005.
7. Furmanek W.: Humanistyczne wymiary pracy człowieka [w:] Aksjologiczne horyzonty wychowania człowieka XXI wieku. Red. naukowa: Z. Frączek, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów, 2004, s. 63-90.
8. Orczyk J.: Sens pracy a jakość kapitału ludzkiego [w:] W kierunku jakości kapitału ludzkiego. Red. naukowa: A. Pocztowski, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa, 2007, s. 28-36.
9. Puto A., Łukasik K., Brendzel-Skowera K.: Kultura organizacyjna kreatorem rozwoju przedsiębiorstwa [w:] Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu. Red. naukowa: J. Kaczmarek, P. Litwa, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków, 2016, s. 55- 66.
10. Helm R., Meckl R., Sodeik N.: Systematisierung der Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement auf Basis der bisherigen empirischen Forschung. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, nr 77 (2), 2007, s. 211-241.
11. Masłyk-Musiał E.: Organizacja w zmianach. Perspektywa konsultanta. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa, 2014.
12. Sobolewska S.: Model zarządzania wiedzą o kliencie [w:] Zarządzanie wartością klienta. Pomiar i strategię. Red. naukowa: B. Dobiegała-Korona, T. Doligalski, Poltext, Warszawa, 2010, s. 141-156.

13. Sułkowski Ł.: Metody kształtowania kultury organizacyjnej [w:] Metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi. Red. naukowa: T. Listwan, Difin, Warszawa, 2016, s. 87-103.
14. Grajewski P.: Organizacja procesowa. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2016.
15. Krawczyk-Sokołowska I., Korombel A., Ziółkowska B.: Zarządzanie innowacjami w procesach biznesowych [w:] Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu. Red. naukowa: J. Kaczmarek, P. Litwa, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków, 2016, s. 285-294.
16. Kurtyka M., Roth G.: Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania. Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa, 2012.
17. Filipowicz G.: Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2014.
18. Sidor-Rządkowska M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej. Ocena i rozwój członków korpusu służby cywilnej. Wolters Kluwer Polska, Warszawa, 2013.
19. Mikulski K.: Technologia informacyjna wspomagająca zarządzania kadrami. Kilka zagadnień. Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, 2014.
20. Sierociński P.: Jakie wyzwania i priorytety mają przed sobą firmy i działy HR w 2016 roku? *Personel i Zarządzanie*, nr 1, 2016, s. 16-20.
21. Wood R., Payne T.: Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2006.
22. Werpachowski W.: Podstawy zarządzania w przedsiębiorstwie. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa, 2011.
23. Gao F., Li M., Nakamori Y. Critical systems thinking as a way to manage knowledge. *Systems Research and Behavioral Science*, no. 20, (2003), p. 3-19.
24. Śliwiński K.: Kompetencje i ich pomiar. *Personel i Zarządzanie*, nr 4, 2014, s. 72-75.
25. Kędzierska J.: AC/DC i ocena 360 stopni – różne metody, różne wyniki. *Personel i Zarządzanie*, nr 6, 2014, s. 52-56.

Dr Teresa MYJAK
Instytut Ekonomiczny
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa
33-300 Nowy Sącz, ul. Jagiellońska 61
tel.: (18) 443-53-02, 547-56-04, 547-56-05
e-mail: myjakt@wp.pl