

Bogdan Klepacki

Zarządzanie kapitałem ludzkim w nowoczesnej organizacji

Acta Scientifica Academiae Ostroviensis nr 18, 5-15

2004

Artykuł został zdigitalizowany i 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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Bogdan Klepacki
Wyższa Szkoła Biznesu i Przedsiębiorczości
w Ostrowcu Świętokrzyskim
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
w Warszawie

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W NOWOCZESNEJ ORGANIZACJI

W organizacji i zarządzaniu następuje zmiana podejścia rozumienia znaczenia różnych elementów dla funkcjonowania i osiągnięcia sukcesu przez organizację. Przez tysiące o poziomie życia ludzi decydowało rolnictwo, zaś najważniejszym czynnikiem wytwórczym w rolnictwie lat była ziemia, będąca miejscem produkcji roślin i utrzymania zwierząt. Pracownik, którym był niewolnik, później chłop feudalny był mniej ważny, miał tylko realizować polecenia właściciela lub nadzorczy. We wczesnych fazach kapitalizmu, rozwoju przemysłowego, dominującą rolę przejął kapitał. W miarę wzrostu znaczenia działalności pozarolniczych rola ziemi spadała, stawała się ona głównie miejscem (terenem), a nie środkiem produkcji. Jednak czynnik ludzki nadal nie był doceniany. Wyraźnie znalazło to wyraz w klasycznym podejściu do zarządzania (taylorizm, od F. Taylora), dominującym w końcu dziewiętnastego stulecia i do lat 30. dwudziestego wieku, kiedy głównym celem kadry kierowniczej było takie zorganizowanie pracy i produkcji, aby wydajność pracy robotników była najwyższa. Obecnie może to się wydawać dziwne, ale rolę człowieka w zapewnieniu sukcesu organizacji zaczęto dostrzegać dopiero na początku XX wieku, zwłaszcza po 1931 roku. Wiąże się to z pojawieniem nurtu behawioralnego, którego prekursorami byli H. Munsterberg oraz E. Mayo, a w ramach tego podejścia wyróżniali się A. Maslow i D. Mc Gregor. Wyniki ich badań oraz spostrzeżenia zostały zaakceptowane także w podejściu integrującym i wywierają wpływ na współczesną myśl z zakresu organizacji i zarządzania, zgodnie z którą ludzie są najważniejszym zasobem każdej organizacji. To ludzie decydują o przedsiębiorczości, inicjatywach, skuteczności działalności przedsiębiorstwa.

MODELE ZARZĄDZANIA POTENCJAŁEM SPOŁECZNYM ORGANIZACJI

Można wyróżnić dwa podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL), czyli potencjałem społecznym organizacji, a mianowicie formuła

(model) sita oraz model kapitału ludzkiego. Celem każdego z nich jest zapewnienie organizacji jak najwyższego poziomu pracowników, jednak różnią się one podejściem do nich.

Formuła sita zakłada, że człowieka trzeba przyjmować takim jakim on jest, bowiem nie można go zmienić. W modelu tym przyjmowane są następujące zasady:

1. selekcja pracowników jest podstawową działalnością komórek personalnych,
2. przy rekrutacji zwraca się szczególną uwagę na oficjalne świadectwa i dyplomy,
3. przedsiębiorstwo powinno wybierać najlepszych spośród możliwych kandydatów i stopniowo pozbywać się gorszych,
4. istnieje rynek pracodawcy, czyli jest więcej chętnych do pracy aniżeli wolnych miejsc,
5. podejście to umożliwia realizację strategii obniżki kosztów.

Model kapitału ludzkiego zakłada coś przeciwnego, a mianowicie, że człowiek uczy się i zmienia przez całe życie, przywiązuje się emocjonalnie do miejsca pracy i jest lojalny wobec swojego pracodawcy. Z takiego podejścia konsekwentnie wynika kilka zasad stosowanych przez przełożonych:

1. organizacja powinna nastawiać się na długoterminowe zatrudnienie pracowników,
2. pracownicy stanowią cenny zasób organizacji, w który można i należy inwestować, aby następował ich rozwój,
3. przy rekrutacji podstawowe znaczenie ma osobowość kandydata, preferowane są osoby o dużym potencjale rozwojowym, lojalne, skłonne do współpracy, niekonfliktowe, nastawione pozytywnie, asertywne,
4. podejście takie jest możliwe do zastosowania zarówno przy występowaniu rynku pracodawcy, jak i rynku pracobiorcy,
5. szczególnie przydatne jest to podejście w organizacjach konkurujących wysoką jakością produktów i usług oraz marką.

W działalności przedsiębiorstwa bardzo ważne jest motywowanie pracowników. Na motywy postępowania ludzi wpływa wiele czynników. Jako najważniejsze można wymienić:

1. cechy indywidualne pracowników:
 - a. zainteresowania,
 - b. postawy względem siebie, posady itd.,
 - c. potrzeby bezpieczeństwa, społeczne, osiągnięć itd.,

2. cechy stanowiska:
 - a. zadowolenie wynikające z pracy,
 - b. stopień samodzielności,
 - c. liczba informacji o efektach,
 - d. różnorodność zadań,
3. cechy sytuacji roboczej:
 - a. środowisko pracy (koledzy, przełożeni),
 - b. praktyka wynagradzania,
 - c. kultura organizacji.

Każdy przełożony ma za zadanie powodowanie, aby podwładni zachowywali się zgodnie z jego oczekiwaniami, działając na rzecz realizacji założonych celów organizacji. Oznacza to, że dokonują oni modyfikacji zachowań podwładnych. W tym zakresie obowiązuje sześć reguł:

1. nie nagradzaj wszystkich pracowników jednakowo; jednakowa premia staje się składnikiem pensji, a nie motywatorem,
2. brak reakcji przełożonego na zachowania podwładnego jest także czynnikiem modyfikującym zachowania pracowników,
3. nie należy zapominać o poinformowaniu pracowników, jakie ich zachowania będą pozytywnie oceniane,
4. należy dokładnie przedstawić pracownikom ich błędy, uświadomić co robią źle,
5. nigdy nie można udzielać kary pracownikowi w obecności innych osób,
6. przełożony zawsze powinien być sprawiedliwy wobec podwładnych.

PROCES KADROWY

We wszystkich organizacjach, zwłaszcza skomplikowanych, ważne jest przygotowanie i realizowanie procesu kadrowego. W jego ramach można wyróżnić osiem etapów/form.

1. Planowanie zasobów ludzkich, mające na celu identyfikację przyszłych potrzeb kadrowych i opracowanie odpowiednich programów.
2. Nabór kandydatów, czyli przygotowanie grupy kandydatów, poprzez ich poszukiwanie za pośrednictwem ogłoszeń, agencji zatrudnienia, kontakty indywidualne itd.
3. Dobór, a więc ocena i wybór spośród kandydatów do pracy z zastosowaniem takich środków jak podania, życiorysy, wywiady, testy, ocena referencji itp.
4. Wprowadzenie do pracy, ułatwiające kandydatom dostosowanie się do organizacji, w tym przedstawienie współpracownikom, zapoznanie

- z obowiązkami, zasadami funkcjonowania organizacji i jej celach.
5. Szkolenie i doskonalenie – zwiększanie umiejętności pracowników poprzez szkolenia, doskonalenie itd.
 6. Ocena efektywności, czyli porównanie wyników osiągniętych przez pracownika z normami, celami określonymi dla danego stanowiska.
 7. Przenoszenie, to znaczy przesunięcie pracownika do innej pracy, w tym na inny szczebel organizacyjny, a więc awans, ruch poziomy, czy też degradacja.
 8. Odejście pracownika związane z rezygnacją z pracy, redukcją, zwolnieniem, przejściem na emeryturę lub rentę.

Proces kadrowy, w tym planowanie personelu, ma wiele funkcji, z których najważniejsze to:

1. obniżenie kosztów personelu,
2. optymalizacja zasobu organizacyjnego wiedzy, umiejętności i kompetencji,
3. określenie kompetencji ludzi niezbędnych do dobrego funkcjonowania organizacji teraz i w przyszłości,
4. ciągła realizacja zadań kadrowych,
5. przygotowanie kryteriów i prowadzenie efektywnej polityki personalnej.

Na politykę kadrową wpływ ma otoczenie organizacji, a zwłaszcza:

1. rynek pracy, przewidywany popyt i podaż siły roboczej,
2. zmiany w jakości pracowników w wyniku rozwoju edukacji,
3. rozwój organizacji na rynku pracy, ich kultura polityczna i siła przetargowa,
4. rozwój rynku informacji o podaży i popycie na pracowników,
5. zmiany w ustawodawstwie z zakresu prawa pracy i ruchu związkowego,
6. tendencje demograficzne,
7. zmiany aspiracji społecznych i systemu wartości.

Ważnym aspektem polityki kadrowej organizacji jest rekrutacja pracowników, czyli przyciąganie przez organizacje dużej liczby kandydatów, spełniających wymogi ważne ze względu na cele selekcji. Rekrutacja może mieć dwojakiego rodzaju charakter, a mianowicie:

- rekrutacja ogólna, stosowana przy doborze kandydatów na stanowiska produkcyjne, kiedy procedury są standardowe i proste,
- rekrutacja segmentowa, służąca do przyciągnięcia specjalistów, osób o specyficznych, pożądanym i na ogół rzadkich umiejętnościach; taka rekrutacja jest na ogół bardziej pracochłonna i kosztowna od rekrutacji ogólnej.

Nie zawsze potrzebne jest poszukiwanie pracowników poza organizacją, bowiem wyróżniamy dwa źródła kandydatów, czyli wewnętrzne, obejmujące osoby w organizacji już zatrudnione, a także zewnętrzne, gdy poszukiwania obejmują cały rynek pracy lub jego wydzielony segment.

Najnowsze tendencje w polityce kadrowej związane są z ograniczaniem wzrostu zatrudnienia, bądź nawet jego zmniejszaniem. Wiąże się to z automatyzacją procesu produkcji, bądź komputeryzacją prac biurowych, ale także z występowaniem roszczeniowych postaw zwiększającej się załogi. W sytuacji rosnących zadań poszukuje się więc alternatyw dla rekrutacji, tak aby ograniczyć konieczność zatrudniania dodatkowych osób¹. Jest tu co najmniej kilka możliwości.

1. Praca w nadgodzinach, stosowana zwłaszcza w zakładach o sezonowym wroście zadań, takich jak np. zakłady przemysłu spożywczego (cukrownie, zakłady owocowo-warzywne), czy przedsiębiorstwa rolnicze.
2. Zatrudnianie osób z zewnątrz na umowy zlecenia celem wykonania określonych prac, bez trwałych i kosztownych zobowiązań.
3. Wykorzystanie personelu dodatkowego, czyli takich osób jak studenci i uczniowie; jest to sposób bardzo elastyczny, choć niska jest tu motywacja i zaangażowanie zatrudnionych; szczególnie przydatne w jednostkach usługowych, w rejonach turystycznych.
4. Leasing pracowników oferowany przez wyspecjalizowane firmy usługowe, w ramach którego głównie małe przedsiębiorstwa rodzinne tworzą sobie możliwość np. wyjazdu na urlop, czy zastępstwo na czas choroby.

SZKOLENIE I DOSKONALENIE ZASOBÓW LUDZKICH

W każdym modelu, zarówno siła, jak i kapitału ludzkiego, należy dbać o rozwój pracowników. Celowi temu służą szkolenia, czyli uczenie pracowników sposobu wykonywania czynności na stanowisku pracy, oraz doskonalenie (rozwój), a więc wyrabianie u menadżerów i innych pracowników umiejętności niezbędnych na ich obecnym i przyszłym stanowisku.

¹ W Polsce jedną z ważniejszych przyczyn ograniczania zatrudniania i wzrostu bezrobocia jest bardzo wysokie obciążenie płac kosztami związanymi z zabezpieczeniami socjalnymi. Sukces, jakim było wywalczenie przez związki zawodowe korzystnych rozwiązań dla pracowników, czasem kosztem pracodawców, stał się źródłem utraty pracy przez wiele osób i spowolnienia rozwoju gospodarczego kraju. W jeszcze większej skali zjawisko to występuje w krajach z tzw. społeczną gospodarką rynkową, w których nadmierna opiekuńczość spowodowała, iż są to najwolniej rozwijające się gospodarczo kraje OECD. Rozbudzenie roszczeń społeczeństwa było stosunkowo łatwe, natomiast ich ograniczenie wydaje się niemożliwe. Stąd Polska powinna skorzystać z tych doświadczeń i nie dopuścić do nadmiernej reprezentacji w Sejmie ugrupowań populistycznych, nie liczących się z realiami gospodarczymi.

Proces szkolenia zwykle przebiega w kilku etapach:

1. ocena potrzeb szkoleniowych:
 - a. kto powinien być szkolony,
 - b. czego powinien się uczyć,
 - c. co już wie,
2. ustalenie celów szkoleniowych:
 - a. konkretnych,
 - b. mierzalnych,
3. planowanie oceny szkolenia:
 - a. czy szkolonym podobał się program,
 - b. czy zrealizowali cele szkolenia,
 - c. czy osiągają lepsze wyniki w pracy,
4. opracowanie programu szkolenia:
 - a. treść,
 - b. metody,
 - c. czas trwania,
 - d. miejsce,
 - e. szkoleniowcy,
5. realizacja szkolenia:
6. ocena szkolenia,
7. modyfikacja programu szkolenia na podstawie jego oceny.

Różne są metody szkoleniowe, które powinny być dobierane w zależności od potrzeb, dostępności, treści szkolenia i poziomu grup szkolonych. Ich krótką charakterystykę przedstawiamy w tabeli 1.

Tab. 1. Metody szkolenia i doskonalenia kadr

METODA	UWAGI
Zadana literatura	Może być materiał specjalnie przygotowany na szkolenie
Modelowanie zachowań	Na przykład oglądanie poprawnych zachowań na kasetach wideo, a następnie odgrywanie ról i ich ocena
Symulacje działalności gospodarczej	Kształcenie umiejętności kierowniczych metodą gier komputerowych lub na papierze
Omawianie przypadków	Omawianie przypadków rzeczywistych lub fikcyjnych w małych grupach
Konferencja	Dyskusja nad konkretnym problemem z udziałem specjalistów
Wykład	Ustne przekazanie materiału przez wykładownicę

Szkolenie na stanowisku	Doraźne, prowadzone przez doświadczonych pracowników, wyjaśnienia, pokazy, praktyka
Programowany instruktaż	Szkolony przyswaja materiał, np. z wykorzystaniem komputera, z cyklem pytań i odpowiedzi; sam reguluje tempo szkolenia
Inscenizacja (odgrywanie ról)	Szkoleni odgrywają fikcyjne role, np. szefa w określonej sytuacji, czy podwładnego
Trening wrażliwości	Intensywne ćwiczenie w małych grupach, uczestnicy oceniając się wzajemnie wypróbują nowe zachowania; sprzyja to budowie zaufania
Trening „w przedsionku”	Ćwiczenia czynności manualnych, w których nacisk kładzie się na bezpieczeństwo, naukę, informacje zwrotną, a nie wydajność
Interaktywne wideo	Technika wykorzystująca komputery i wideo

Źródło: Opracowano za Griffinem [1996].

OCENA PRACOWNIKÓW

Ocena pracowników jest skomplikowana, bowiem decyduje o samopoczuciu podwładnych i ich zaangażowaniu w funkcjonowanie organizacji. Oceny są różne, jednak ogólnie można je pogrupować według kilku koncepcji, a mianowicie według:

1. kwalifikacji, czyli takich cech jak: wykształcenie, doświadczenie zawodowe, wprawa, znajomość języków obcych i obsługi komputera, umiejętność negocjowania itp.,
2. osiągniętych wyników przez pracowników (kryterium efektywnościowe), takich jak wydajność pracy, jakość, terminowość, liczba usterek produktów, obniżanie strat i nakładów, pozyskanie nowych klientów, podpisanie korzystnych kontraktów itd.,
3. kryteriów behawioralnych, służących do oceny zachowań pracowników, gdzie wykorzystywane są takie elementy jak wytrwałość i systematyczność, dyscyplina pracy, stosunek do innych osób (klienci, przełożeni, podwładni), lojalność itp.,
4. kryteriów osobowościowych, cech pracowników; szczególnie zwraca się uwagę na te, które są najważniejsze z punktu widzenia pracodawcy; wchodzi tu w grę takie cechy jak: odpowiedzialność, inteligencja, kreatywność, dyspozycyjność, rzutkość, energia, odporność na stresy, temperament, dynamizm działania itp.

W ocenie stosowane są zapisy, ocena poprzez wydarzenia krytyczne, porównanie ze standardami, rankingi, porównanie parami, listy kontrolne,

skale kwalifikacyjne, czy arkusze ocen. Coraz szersze zastosowanie znajdują testy psychologiczne do mierzenia zdolności, osobowości i wiadomości kandydatów lub pracowników. Testy takie mają charakter werbalny (ustne), wykonania (np. łamigłówek) oraz projekcyjne (przygotowanie nowych rozwiązań, projekty).

W ocenie pracowników obowiązują co najmniej cztery zasady:

1. zasada systematyczności, a więc stałego, cyklicznego oceniania kadry,
2. zasada powszechności, która oznacza, że ocenie podlegają wszyscy pracownicy organizacji,
3. zasada elastyczności, zgodnie z którą kryteria i techniki oceny muszą być dostosowane do konkretnej sytuacji i celów oceny,
4. zasada prostoty, zgodnie z którą system ocen powinien być zrozumiały dla osób ocenianych oraz łatwy w stosowaniu.

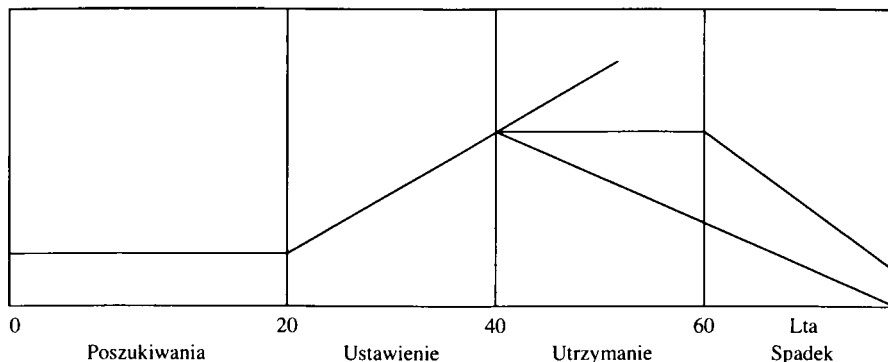
W ferowaniu ocen mogą wystąpić problemy i czynniki zakłócające ich obiektywność, z których jako najważniejsze można wymienić kilka, a mianowicie:

1. nastawienie na wydawanie sądów o innych osobach (ja ich ocenię),
2. stereotypy, czyli nadmiernie uogólnione i uproszczone sądy wobec grup społecznych wyodrębnionych na podstawie płci, rasy, narodowości, zawodu, klasy społecznej itp.,
3. niewłaściwe określenie norm i kryteriów oceny,
4. wpływ stanu osoby oceniającej na wydawane sądy o osobie ocenianej,
5. postawa wobec osoby ocenianej,
6. prawo perseweracji oceny, zgodnie z którym raz sformułowana ocena jest trudna do zmiany,
7. efekt aureoli, czyli np. wysoka ocena osoby ze względu na jedną cechę.

KSZTAŁTOWANIE KARIERY OSOBISTEJ

Przez karierę rozumie się zestaw związanych z pracą doświadczeń, zachowań i postaw przejawianych w toku aktywnego zawodowo życia danej osoby. Przebieg kariery zawodowej uzależniony jest od wielu czynników, związanych między innymi ze zdolnościami ludzi, ich cechami osobowymi, warunkami środowiska, edukacją itd. Ważnym czynnikiem jest też wiek osoby, bowiem z nim związane są fazy rozwojowe, a mianowicie: poszukiwania, ustawienie, utrzymanie i spadek (rysunek 1).

Rys. 1 Typowe szczeble kariery (poziom osiągnięć) związane z wiekiem osób



Źródło: Griffin [1996].

Odmienne mogą być osiągnięcia w różnych fazach życia człowieka. Dzieciństwo i młodość to okres poszukiwań zawodu, miejsca pracy, mieszkania itd. Człowiek w wieku około 25 lat powinien już wkroczyć na ścieżkę wzrostową, osiągać awanse. Ważnym momentem jest wiek około 45 lat, kiedy niektóre osoby osiągają apogeum swoich możliwości i rozpoczynają stagnację. Inni zatrzymują się w rozwoju, starają się stabilizować jego poziom, walczą o utrzymanie pozycji do emerytury. Istnieją także osoby, którzy rozwijają się, awansują dość długo, nawet jako sześćdziesięciolatek.

Etapy kariery związane z wiekiem mają też związek ze stadiami kariery zawodowej, zaprezentowanymi w tabeli 2.

Tabela 2. Stadia kariery zawodowej

LP.	OKRES ŻYCIA	POTRZEBY ZADANIOWE	POTRZEBY EMOCJONALNE
1.	Próbny	Różne rodzaje aktywności zawodowej Poznawanie siebie	Dokonanie wstępnego wyboru pracy Potrzeba osiedlenia się, znalezienia swego stałego miejsca
2.	Stabilizacja	Podjęcie pracy i związanych z nią zadań Zwiększenie własnej kompetencji w wybranych dziedzinach Rozwój zdolności twórczych i innowacyjnych	Przeciwstawianie się konkurentom, stawianie czoła własnym błędom Rozwiązanie konfliktu praca – rodzina

3.	Kariera „wieku średniego”	Uaktualnianie wiedzy pod względem technicznym Doskonalenie umiejętności szkolenia młodych pracowników Przejście do nowej pracy wymagającej nowych umiejętności Zdolność do szerszego spojrzenia na własną pracę i własną rolę w organizacji	Wyrażanie emocji charakterystycznych dla „wieku średniego” Refleksja nad własnym stosunkiem do pracy, rodziny otoczenia Ograniczona pobłażliwość dla siebie i współzawodnictwo z innymi pracownikami
4.	Kariera „wieku dojrzałego”	Planowanie własnego przejścia w stan spoczynku Przejście od roli osoby zarządzającej do roli konsultanta i przewodnika Znalezienie następców i praca nad ich rozwojem Rozpoczęcie działalności poza organizacją	Pomoc i doradztwo, dostrzeganie pracy jako płaszczyzny działalności innych ludzi Znalezienie celu i jego identyfikacja w działalności pozaorganizacyjnej

Źródło: D. T. Hall, M. A. Morgan: Career Development and Planning, Contemporary Problems in Personnel. St. Clair Press, Chicago (za Bartkowiak [1999]).

Pracownicy przyjmują różne strategie kariery. Ich krótką charakterystykę można przedstawić następująco:

1. ponadprzeciętne zaangażowanie w pracy, w wielkim wydatkowaniu czasu i energii oraz zaangażowaniem emocjonalnym,
2. potwierdzanie własnych kompetencji zawodowych, zwłaszcza dążenie do uzyskania ponadprzeciętnych wyników w pracy,
3. rozwój kompetencji zawodowych, w tym gromadzenie doświadczeń, udział w szkoleniach itp.,
4. poszukiwanie możliwości awansu, zwłaszcza działania pokazujące przełożonym chęć awansu, gotowość do jego przyjęcia,
5. poszukiwanie protegującego, zwłaszcza rozwijanie relacji typu protegowany – protegujący z osobami kierownictwa organizacji,
6. kreowanie wizerunku menadżera sukcesu, ukazywanie szczególnych możliwości i predyspozycji zawodowych,
7. uczestnictwo w polityce wewnątrz organizacyjnej, w tym poszukiwanie koalicjantów i wpływów, które mogą zapewnić awans.

Każdy człowiek powinien prowadzić indywidualne planowanie kariery. Nie można jednak przesadzić w planowaniu, bo brak elastyczności rozwój kariery może zahamować. Szczególnie ważne w tym względzie są dwa elementy: samoocena oraz stosunki z mentorem. Powinniśmy poznać i zdawać sobie sprawę z własnych słabych i mocnych stron, aby te pierwsze eliminować, zaś drugie wykorzystywać. Z kolei poprawne, zdrowe relacje: mentor – podopieczny mogą być bardzo pomocne w pokonywaniu przeszkód w karierze i wykorzystywaniu nadarzających się okazji do awansu. W przodujących koncernach istnieją formalne programy opieki nad karierami młodych menadżerów. W Polsce nadal należą one do rzadkości, dominuje bowiem model „rzucenia na głęboką wodę”.

PODSUMOWANIE

Umiejętność dobrego wykorzystania zasobów ludzkich w organizacji, uznawanych za najcenniejszy czynnik produkcji, w coraz większym stopniu będzie wpływało na ich wyniki ekonomiczne, a co za tym idzie przetrwanie i rozwój organizacji. Nie ma już wątpliwości, że w nowoczesnych organizacjach będą te, które przyjmują model kapitału ludzkiego, zaś będą słabły jednostki preferujące model sita. W miarę poprawy kwalifikacji, wykształcenia nowych roczników absolwentów różnych szkół i uczelni zależność ta będzie ulegała pogłębieniu. Kierownictwa organizacji powinni poświęcać coraz więcej uwagi doskonaleniu kadr już posiadanych, a nie tylko zajmować się wyszukiwaniem kolejnych kandydatów na rynku zewnętrznym.

LITERATURA

- Bartkowiak G., 1999: *Psychologia zarządzania*. AE, Poznań.
Griffin R. W., 1996: *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa.
Klepcki B., 1999: *Podstawy organizacji i zarządzania*. SnRRWSBiP, Ostrowiec Św.
Stoner J. A. F., Wankel Ch., 1996: *Kierowanie*. PWE, Warszawa.
Szczupaczyński J., 1998: *Anatomia zarządzania organizacją*. MSM, Warszawa.