



Zarządzanie personelem jako proces gospodarowania potencjałem ludzkim

J. Janko^a, M. Bonek^b

^a Studentka Politechniki Śląskiej, Wydział Mechaniczny Technologiczny
Studenckie Koło Naukowe Laserowej Obróbki Powierzchniowej
email: janko.jolanta@gmail.com

^b Politechnika Śląska, Wydział Mechaniczny Technologiczny, Instytut Materiałów Inżynierskich i Biomedycznych, Zakład Technologii Procesów Materiałowych, Zarządzania i Technik Komputerowych w Materiałoznawstwie
email: miroslaw.bonek@polsl.pl

Streszczenie: Artykuł przedstawia zagadnienia związane z zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Czynnikiem ludzki jest najistotniejszym elementem organizacji, warunkującym prawidłowe jej funkcjonowanie i mający ogromny wpływ na osiągnięte przez przedsiębiorstwo sukcesy i porażki, a także na przetrwanie. Przedstawiono problematyki z zakresu zarządzania zasobami do których należą: planowanie zatrudnienia, metody rekrutacji i selekcji pracowników.

Abstract: This article presents the issues related to human resources in the enterprise. The human factor is an essential element of the organization, the precondition for the proper functioning and having a huge impact on the firm's performance successes and failures, as well as survival. Presents problems of resource management which include: employment planning, methods of recruitment and selection.

Słowa kluczowe: planowanie, rekrutacja, selekcja pracowników

1. WSTĘP

Wśród wszystkich zasobów przedsiębiorstwa jeden rodzaj ma szczególne znaczenie, są nimi zasoby ludzkie, czyli zespół niepowtarzalnych i cennych dla zarządzającego właściwości osób zatrudnionych obecnie, w przyszłości lub gotowych do podjęcia zatrudnienia.

Zarządzanie zasobami ludzkimi należy do istotnych czynników kształtowania pozycji przedsiębiorstwa na rynku, jego miejsca w konkretnym układzie konkurencyjnym, a także wpływu przedsiębiorstwa na szeroko rozumiane otoczenie. Współczesna organizacja potrzebuje przede wszystkim intelektualnego wysiłku człowieka i ludzkiej pomysłowości, które pozwolą rozwiązywać nietypowe problemy, jakie generuje nieustannie zmieniające się otoczenie. Od pracowników bowiem zależy sprawność i efektywność działalności gospodarczej oraz sukces przedsiębiorstwa.

2. STRATEGIE POZYSKIWANIA PERSONELU

1. Planowanie zasobów ludzkich

Termin „planowanie” w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie jest używany zarówno w znaczeniu szerokim bądź wąskim. W znaczeniu szerokim są to przejawy planowania spraw pracowniczych, w tym wielkości zatrudnienia, struktury kwalifikacyjnej, rekrutacji, płac, zwolnień, awansów, ocen itp.; w wąskim – dotyczy określenia potrzeb co do liczby i struktury kwalifikacyjno-zawodowej pracowników[1,2].

Planowanie zasobów ludzkich powinno uwzględnić potrzeby personalne w czterech aspektach niezbędnych do wykonania określonych zadań przedsiębiorstwa[3]:

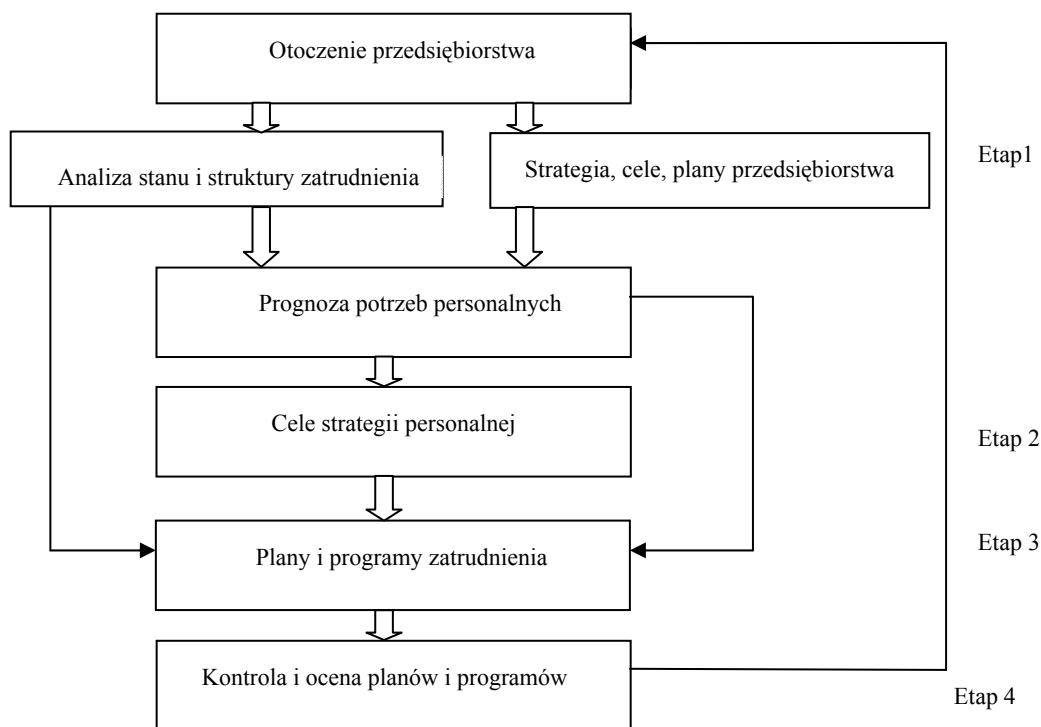
- Jakościowy- ustalenie kwalifikacji pracowników;
- Ilościowy- sprowadza się do określenia niezbędnej liczby pracowników;
- Czasowy- określa początek i długość okresu zapotrzebowania na pracowników;
- Przestrzenny- precyzuje miejsce zapotrzebowania;

W każdym planie zatrudnienia ocena i analiza aktualnego stanu ilościowego i jakościowego pracowników jest punktem wyjścia. W praktyce planowanie zatrudnienia przyjmuje charakter planowania[1,3]:

- operacyjnego (krótkoterminowego) – okres do jednego roku
- taktycznego (średniookresowego) – od jednego roku do trzech lat
- strategicznego (długoterminowego) – od dwóch do dziesięciu lat

Planowanie zasobów ludzkich przebiega w określonych fazach. Należy je zawsze rozpatrywać w kontekście budowania i realizacji strategii organizacji [3].

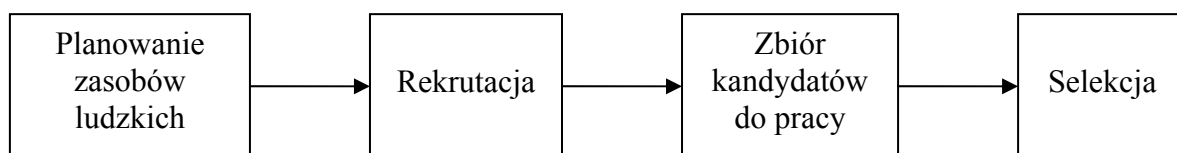
- Faza pierwsza ustala aktualny i przewidywany stan oraz strukturę zatrudnienia z uwzględnieniem spodziewanych i planowanych zmian dla całego przedsiębiorstwa, a także poszczególnych komórek organizacyjnych. Dzięki przewidywaniu utrzymania konkurencyjnej pozycji rynkowej firma może planować wzrost zatrudnienia albo zmniejszenie personelu przez wprowadzenie zmian technologicznych [3,6].
- Faza druga to określenie skutków, jakie wynikają z rozpoznania podstawowych problemów przedsiębiorstwa dla zasobów ludzkich. Dotyczy to wymagań stawianym pracownikom, tj. kwalifikacji, umiejętności niezbędnych do realizacji zadań[3,6].
- Faza trzecia określa hierarchię realizacji zadań dotyczących zasobów ludzkich. Należy określić, które stanowiska pracy i w jakiej kolejności są niezbędne do realizacji tych zadań, na które z nich trzeba pozyskać pracowników[3,6].
- Faza czwarta obejmuje kontrolę całego procesu planowanego. W szczególności sprawdzenie założeń planu i analizę odchyłań w celu wprowadzenia odpowiednich korekt planu zatrudnienia. Kontrole polegają na analizie danych ilościowych (jak w przypadku płynności), albo jakościowych (np. subiektywne oceny wyników szkolenia pracowników) [3,6].



Rysunek 1. Proces planowania zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie [1]

2. Rekrutacja pracowników

Jednym z najważniejszych zadań zarządzania zasobami ludzkimi jest pozyskiwanie personelu, który przyczynia się do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Celem naboru personelu jest znalezienie grupy kandydatów, spośród których w drodze selekcji zostanie wyłoniony najlepszy kandydat. Rekrutacja jest procesem, w którym przedsiębiorstwo w sposób aktywny podejmuje działania mające na celu wyszukanie kandydatów (rekrutacja aktywna). Zdarza się, że do firmy sam się zgłosi odpowiedni kandydat z ulicy szukający pracy (rekrutacja bierna) [3,4].



Rysunek 2. Schemat procesu rekrutacji [3]

Przedsiębiorstwo może realizować cały proces rekrutacji samodzielnie przez własnych specjalistów (rekrutacja bezpośrednia), jest to tańsze, trwa dłużej i wymaga większego zaangażowania, bądź może skorzystać z pomocy firm doradztwa personalnego lub urzędu

pracy (rekrutacja pośrednia). Firma doradztwa personalnego gwarantuje szybkie przeprowadzenie rekrutacji, wysoki poziom kompetencji, a także znalezienie znacznej liczby dobrych kandydatów [1].

Rekrutacja powinna spełniać trzy podstawowe funkcje:

1. Pierwsza funkcja informacyjna jest najistotniejsza. Rekrutacja polega głównie na przygotowaniu informacji, że przedsiębiorstwo poszukuje kandydatów na wolne stanowiska. Informacja powinna być na tyle wyczerpująca, by kandydaci mogli się zdecydować czy starać się na proponowane stanowisko pracy [4].

2. Druga funkcja rekrutacji to funkcja motywacyjna. Potencjalni kandydaci powinni być odpowiednio zachęceni do starania się o zdobycie proponowanego stanowiska pracy. Funkcja ta realizowana jest poprzez zamieszczenie informacji o korzyściach, jakie może osiągnąć przyjęty pracownik [4].

3. Trzecią funkcją jest funkcja wstępnej selekcji inaczej autoselekcji. Komunikat adresowany do potencjalnych kandydatów powinien być tak sformułowany, by jego odbiorca mógł sam dokonać oceny czy nadaje się na to stanowisko i czy ta praca mu odpowiada. Dlatego warto w ofercie pracy zamieścić wykaz najważniejszych zadań realizowanych na wakuującym stanowisku, wymogów stanowiska oraz warunków pracy. Należy także określić oczekiwania wobec kandydatów np. znajomość języka obcego [4].

Decyzja o rozpoczęciu planu rekrutacji kandydatów powinna być poprzedzona analizą planu zatrudnienia z której wynikają potrzeby kadrowe. Dzięki niej można podjąć decyzję na jakie stanowisko potrzebujemy ludzi i z jakimi kwalifikacjami [1].

Po określeniu cech jakie powinien posiadać kandydat na wakujące stanowisko, można przejść do źródła rekrutacji, czyli wyodrębnienia grup ludzi, w których należy szukać potencjalnych pracowników. Nabór kandydatów do pracy w przedsiębiorstwie ma dwa zasadnicze źródła: wewnętrzne i zewnętrzne [1].

Pozyskiwanie kandydatów z wewnątrz, czyli z własnego przedsiębiorstwa. Korzystanie z tego źródła rekrutacji polega na dokonywaniu przemieszczeń pracowników, czyli na zmianie obecnego stanowiska pracy i przydzielenie mu nowego zakresu zadań, uprawnień, odpowiedzialności. Najbardziej akceptowaną metodą przemieszczeń są awanse. Jednak należy wziąć pod uwagę także przemieszczenia poziome oraz degradacje [1,3].

Rekrutacja zewnętrzna opiera się na zasadzie pozyskiwania kandydatów do pracy spoza własnej organizacji. Uczestnikami zewnętrznego rynku pracy są wszystkie inne osoby nie zatrudnione w firmie w wieku produkcyjnym i zdolne do pracy [1,3].

Decyzja, co do wyboru zewnętrznego czy wewnętrznego źródła rekrutacji powinna być oparta o aktualną analizę sytuacji kadrowej. Jeśli firma dynamicznie się rozwija, zwiększa się jej zapotrzebowanie na pracowników z zewnątrz, gdy natomiast rekrutacja i selekcja prowadzone były w ostatnich latach efektywnie, wtedy częściej należy sięgać po źródła wewnętrzne [1,3].

Metody rekrutacji kandydatów do pracy

W zależności od tego czy rekrutacja jest prowadzona na wewnętrznym czy zewnętrznym rynku pracy, stosowane są odmienne metody rekrutacji. Podstawowe znaczenie ma bezpośredni kontakt między kierownikami niższych szczebli, rozsyłanie do komórek

organizacyjnych listów informacyjnych o wakacie, rozwieszanie informacji na tablicach ogłoszeń, korzystanie z pracy wewnętrznej (biuletyny) czy wykorzystanie radiowęzła [1].

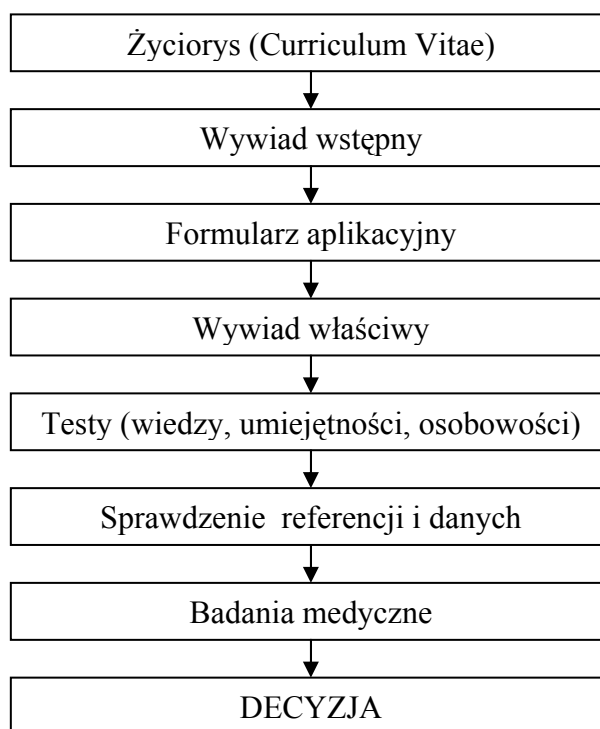
Niezależnie od zastosowanej metody, pracownicy powinni otrzymać pełną informację dotyczącą wakatu. Informacja ta powinna zawierać nazwę wolnego stanowiska, umiejscowienie w strukturze organizacyjnej, nazwisko i tytuł służbowy zwierzchnika, wysokość płacy zasadniczej, zakres zadań, uprawnień odpowiedzialności, wymagane kwalifikacje oraz warunki pracy. Pracownicy zainteresowanie wolnym miejscem pracy w określonym terminie powinni złożyć podanie o pracę oraz zgłosić ten fakt przełożonemu [1,4,5].

Metody wykorzystywane w rekrutacji zewnętrznej są to między innymi ogłoszenia w prasie o różnym zasięgu lub skorzystanie z usług biur pośrednictwa pracy czy też urzędów pracy. Nowoczesnymi metodami rekrutacji jest kontakt z kandydatami przez Internet. Można umieścić ogłoszenie o wolnym stanowisku na stronie WWW należącej do przedsiębiorstwa bądź skorzystanie z bazy danych o ofertach pracy. Umieszczanie stoiska przedsiębiorstwa na różnych targach pracy również pozwala na zdobycie kandydatów do pracy [1,3-5].

Proces rekrutacji kończy się selekcją grupy kandydatów ubiegających się o określone stanowisko. Obejmuje on działania pozwalające na wybór właściwej osoby na dane stanowisko według ustalonych kryteriów [4].

3. Selekcja pracowników

Selekcja jest procesem gromadzenia informacji o kandydatach, którzy zgłosili się do firmy w wyniku przeprowadzonej rekrutacji. Na jej podstawie dokonuje się wyboru tych, którzy najbardziej odpowiadają kryteriom przyjętym na dane stanowisko. Proces selekcji stanowi część składową procesu rekrutacji [3].



Rysunek 3. Klasyczna procedura selekcyjna [5]

Przedsiębiorstwo dysponuje szerokie techniki selekcji które zostały zebrane w cztery grupy: informacje biograficzne, referencje, wywiady i testy. Dodatkową kategorią jest ocena kandydata, metoda wykorzystująca narzędzia z pozostałych grup [5].

Informacje biograficzne

Zgodnie z kodeksem pracy pracodawca ma prawo żądać od osoby ubiegającej się o zatrudnienie podania danych osobowych, wykształcenie oraz przebieg dotychczasowego doświadczenia. W związku z gromadzeniem informacji niezbędnych w procesie selekcji, istnieje kilka rodzajów dokumentów, których pracodawca może żądać m.in. [4].

- życiorysu,
- listu motywacyjnego,
- ankieta personalna,
- świadectwa pracy z poprzednich miejsc pracy,
- wyników w nauce,
- dokumenty potwierdzające posiadane kwalifikacje,
- badania lekarskie,
- książeczkę wojskową,
- zdjęcie kandydata.

Nadesłanie dokumentów należy traktować jako odpowiedź kandydatów na przedstawioną ofertę pracy. Dlatego pierwszym etapem selekcji jest najczęściej analiza dokumentów dostarczonych przez kandydatów [4].

Podstawowym dokumentem jest życiorys gdyż zawiera szereg informacji. Dobre CV powinno stworzyć obraz osoby kompetentnej i zorganizowanej – profesjonalisty; jego forma powinna być uporządkowana, wyważona, poprawna stylistycznie i gramatycznie oraz nadająca się do czytania (tzn. akapity, odstępy, punkty)[5].

Większość życiorysów zawiera następujące informacje[5]:

1. Dane osobowe: imię i nazwisko, adres, numer telefonu, adres e-mailowy;
2. Uzyskane wykształcenie (należy zamieścić informacje o wykształceniu wyższym, później dodatkowy kierunek studiów, na końcu o szkole średniej.);
3. Posiadane doświadczenie zawodowe (powinny być umieszczone w odwrotnej kolejności-począwszy od ostatnio zajmowanego stanowiska, wraz z nazwą zajmowanego stanowiska i hasłowo ujętym zakresem zadań, data rozpoczęcia i zakończenia okresu zatrudnienia, nazwą i adresem pracodawcy);
4. Dodatkowe umiejętności (warto wspomnieć o kursach lub dodatkowych szkoleniach, należy skonkretyzować zakres posiadanych umiejętności np. znajomość języka obcego, obsługa komputera, programów);
5. Zainteresowania (należy ujmować konkretnie a nie ogólnikowo. Zainteresowania mogą być pomocne przy określeniu predyspozycji kandydata. Uprawianie sportu świadczy o dobrym stanie zdrowia, gra w siatkówkę może oznaczać umiejętności pracy w zespole);
6. Referencje (tzn. wskazanie osób, które w razie potrzeby mogą ich udzielić);

Kolejnym dokumentem jest list motywacyjny. Ma on na celu poinformowanie pracodawcy o tym, że kandydat jest zainteresowany podjęciem pracy. Stanowi również pewnego rodzaju wizytówkę reklamującą walory kandydata [5].

Referencje

Referencje jako narzędzie selekcji można wykorzystać jako [5]:

- do pozyskania nowych informacji o kandydacie lub
- do potwierdzenia informacji już posiadanych.

Referencje mogą być przyjmowane formą pisemną. Jednak wiele osób obawia się podpisania pod opinią nietuzinkową, niezbyt pochlebną; w efekcie referencje „wygladza” się lub nie wysyła wcale. Dlatego preferowane są referencje telefoniczne [5]:

- są szybsze do uzyskania,
- dostarczają bardziej kompletnej informacji, dzięki możliwości zadania dodatkowych pytań, wyjaśnienia nieścisłości.
- osoby udzielające referencji w rozmowie telefonicznej są bardziej otwarte i szczerze,
- sam sposób wypowiedzi (wahania, zawieszenie głosu, intonacja) może dodatkowo potwierdzić uzyskaną informację bądź wzbudzić czułość.

Wywiady

Rozmowa kwalifikacyjna stanowi kolejną metodę selekcji kandydatów do pracy. Polega na osobistym spotkaniu osób oceniających z poszczególnymi kandydatami i gromadzeniu informacji uzyskanych dzięki odpowiedziom udzielanym na zadane pytania. Osoby oceniające podczas wywiadu nie tylko zwracają uwagę na odpowiedzi kandydata ale również na inne cechy między innymi: umiejętności wypowiedzi, łatwość nawiązywania kontaktu, mowa ciała, prezentację, pewność siebie, wygląd, schludność ubioru [4,5].

Rozmowa kwalifikacyjna pozwala na zweryfikowanie i uzupełnienie informacji uzyskanych dzięki analizie dokumentów kandydata oraz zdobycie dodatkowych informacji. Wywiad zazwyczaj ma charakter dwustronnej wymiany informacji, kandydat ma również prawo poszerzyć swoją wiedzę o uwarunkowaniach pracy w przedsiębiorstwie, wynagrodzeniu itp. [4,5].

W rozmowie kwalifikacyjnej trudno ocenić zbieżność kwalifikacji kandydata z wymogami stanowiska pracy. Rozmowa odbywa się poza stanowiskiem i stąd nie można zweryfikować umiejętności kandydata. Można również wprowadzić pracodawcę w błąd, jeżeli uczestnik potrafi „odegrać rolę” poszukiwanego pracownika, a w rzeczywistości nim nie jest. Kolejną wadą rozmów kwalifikacyjnych jest zła ocena przez osobę przeprowadzającą wywiad, na przykład kierując się zbyt mocno swoim subiektywnym wrażeniem. Aby ryzyka te zminimalizować należy dobrze przeszkolić pracowników przeprowadzających wywiady, skorzystać z pomocy ekspertów oraz uzupełnić wywiady innymi metodami selekcji [4,5].

Rozmowa kwalifikacyjna jest takim etapem selekcji z którego nie można zrezygnować, ponieważ jest bezpośrednim spotkaniem z kandydatem. Rozmowy mogą być mało wiarygodne przez tendencje kandydatów do nadmiernie pozytywnej autoprezentacji. Dlatego ważne jest aby rozmowy kwalifikacyjne były przeprowadzane przez osoby odpowiednio przygotowane, które nie ulegną powierzchowności kandydatów i profesjonalnie ocenią ich przydatność dla przedsiębiorstwa [4,5].

Testy

Testy stosowane selekcji kandydatów są to znormalizowane metody pozwalające poznać właściwości osób ubiegających się o pracę i odnieść uzyskane przez nie wyniki do wyników innych członków populacji lub przyjętych norm. Podczas selekcji kandydatów można wykorzystywać testy [5]:

-testy psychologiczne,

-próbki pracy,

-symulacje pracy,

-testy medyczne.

Testy psychologiczne określają cechy psychologiczne badanym kandydatom poprzez stawianie przed nimi określonych zadań. Do testów można zaliczyć również testy osobowości oraz testy zdolności. Testy osobowości przeprowadza się w formie testów projekcyjnych lub z wykorzystaniem kwestionariuszy. Testy te pomagają ocenić osobowość kandydatów w celu prawidłowego zachowania w określonej sytuacji związanych z realizacją zadań na stanowisku. Testy zdolności podzielić można na testy na inteligencję oraz na testy zdolności specjalnych. Testy na inteligencję mierzą poziom zdolności abstrakcyjnego myślenia i rozumowania. Wysokie wyniki takiego testu mogą być sygnałem szybkiego uczenia się, kandydat może posiadać umiejętności szybkiego przyswajania nowych informacji oraz dobrego wywiązywania się z obowiązków pracy. Do testów zdolności specjalnych należą testy uzdolnień technicznych, rachunkowych, muzycznych, itp. [5].

Próbki pracy są drugą grupą testów, opracowuje się je dla poszczególnych grup zawodów. Polega ona na badaniu sposobu wykonania fragmentu pracy, którą kandydat będzie wykonywał w przyszłości na stanowisku pracy. Sprawdzeniu podlega szybkość i dokładność wykonania zleconego zadania. Tego typu testy można przeprowadzić do oceny biegłej znajomości języka obcego[5].

Kolejną grupą są symulacje pracy, które są przygotowywane w specjalnych warunkach (przykład symulacyjna kabina pilota). Do symulacji pracy zalicza się testy umiejętności zawodowych czy testy wiedzy zawodowej [5].

Czwartą grupą są testy medyczne. Badania ogólnego stanu zdrowia, czyli analiza krwi, prześwietlenie płuc, EKG serca, itp. Kodeks pracy nakłada na kandydata obowiązek poddania się wstępnym badaniom lekarskim, a na pracodawcę obowiązek pokrycia kosztów tych badań[5].

Stosowanie testów daje wszystkim kandydatom równe szanse. Jednak nie zawsze są prawidłowo przygotowane i zweryfikowane. Bywa że osoba przeprowadzająca testy i analizująca wyniki nie ma odpowiednich kwalifikacji co prowadzi do błędnych wniosków odbiegających od intencji autorów testów[5].

Centrum oceny (Assessment Center)

Centrum oceny bywa wykorzystane przez duże przedsiębiorstwa w celu badania kwalifikacji kandydatów na dane stanowisko lub awansu [2].

W typowym AC grupa 10-15 uczestników w zbliżonej randze zawodowej zostaje poddana trwającym 1-5 dni ćwiczeniom grupowym, symulującym zadaniom, z jakimi będą musieli

sobie poradzić na stanowisku, o którego objęcie się ubiegają. Gry kierownicze, ukierunkowane grupy dyskusyjne, analiza problemu i jego prezentacja (ustna i pisemna), wywiad symulowane (odgrywanie ról), in-basket, czyli „poczta dyrektora”- to przykłady symulacji sytuacji kierowniczych. Ćwiczenia te wymagają od uczestników podejmowania decyzji, planowania, organizowania, komunikowania się ustnie i pisemnie, wykazania się zdolnościami przywódczymi i odpowiednimi motywacjami. Zachowania uczestników są obserwowane, a następnie oceniane przez specjalne do tego powołane osoby. Zazwyczaj są to odpowiednio przeszkoleni kierownicy wyższych szczebli i psychologowie [2,5].

Po zakończeniu ćwiczeń obserwatorzy oceniają kandydatów, określają ich mocne i słabe strony, jako potencjalnych kierowników. Uczestnicy AC mają możliwość uzyskania informacji zwrotnej odnośnie do oceny jego zachowania [2,5].

Selekcja kandydatów do zatrudnienia w przedsiębiorstwie wpływa znacząco na charakter funkcjonowania firmy, bo to właśnie pracownicy, wnosząc do firmy swoją hierarchię wartości i podejścia do pracy, tworzą ostatecznie społeczny kształt przedsiębiorstwa i istotnie wpływają na jego rozwój. Dokonanie weryfikacji trafności przeprowadzonego doboru pracowników jest jednak możliwe dopiero z perspektywy czasu, a wyraża się to z przyszłych okresowych ocen zatrudnionych pracowników, jak w ich subiektywnie odczuwanym zadowoleniu z pracy i w ogólnym stopniu dalszego zawodowego sukcesu [1-6].

3. PODSUMOWANIE

Gospodarowanie potencjałem ludzkim w szerszym znaczeniu obejmuje wyznaczenie celów w zakresie wszystkich obszarów zarządzania personelem na takim poziomie, aby ich realizacja umożliwiła nie tylko przetrwanie, ale też rozwój firmy. Ogólnym celem zarządzania personelem jest zapewnienie w planowanym okresie optymalnej liczby pracowników o określonej strukturze zawodowo- kwalifikacyjnej oraz zapewnienie pełnego wykorzystania posiadanych zasobów ludzkich, przy jednocześnie możliwie najniższych kosztach pracy.

O przyszłości przedsiębiorstwa decyduje technologia, kapitał oraz personel. To na pracowników należy skupić największą uwagę ponieważ oni tworzą największy kapitał organizacji i prowadzi ją do sukcesu lub porażki. Ludzie są najważniejszym zasobem i czynnikiem sukcesu każdego przedsiębiorstwa. Ważne jest właściwe kształtowanie relacji między pracownikami a kadrą zarządzającą. Przyszłość przedsiębiorstwa i jego pozycje na rynku należy budować na kreatywności pracowników, aby wykorzystać w nich drzemający potencjał intelektualny i twórczy. Trzeba zapewnić im odpowiedni poziom bezpieczeństwa, motywacji i komfortu pracy, aby mogli czuć się odpowiedzialni za swą pracę, dostrzegać w niej sens i znaczenie oraz spożytkować swoje kwalifikacje i uzdolnienia, a także by mieli świadomość, że stoją przed nimi szanse rozwoju i awansu.

LITERATURA

1. Z. Pawlak: „Personalna funkcja firmy. Procesy i procedury kadrowe”. Warszawa 2003.
2. S. Kamińska-Berezowska: „Socjolog w zakładzie pracy- nowe wyzwania i perspektywy”. Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2002.

3. A. Szalkowski, Miś, A. Piechnik-Kurdziel: „Wprowadzenie do zarządzania personelem”, Kraków 1996.
4. Red. W. Golnau: „Zarządzanie zasobami ludzkimi”. Warszawa 2007.
5. Red. A. Sajkiewicz: „Zasoby ludzkie w firmie. Organizowanie- kierowanie- ekonomika”. Warszawa 2000.
6. Red. A. Szalkowski: „Podstawy zarządzania personelem”. wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków 2006.