

Teresa MYJAK

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu, Polska

WYBRANE PRAKTYKI PERSONALNE DUŻYCH FIRM MAŁOPOLSKICH – OPIS I ANALIZA

Streszczenie

Przedmiotem niniejszej publikacji są komponenty procesów personalnych, realizowanych w przedsiębiorstwach za pomocą określonych praktyk personalnych. Główna uwaga koncentruje się na rozpoznaniu składników procesów personalnych w obszarze wejścia i funkcjonowania ludzi w organizacji, co stało się celem pracy. Cel ten zrealizowano poprzez ukazanie teoretycznych aspektów omawianej problematyki, gdzie jako metodę badawczą zastosowano analizę literaturową. W części empirycznej przedstawiono wyniki badań własnych, zrealizowanych w sześciu dużych przedsiębiorstwach regionu małopolskiego. Zidentyfikowano w nich stosowane praktyki personalne przy wykorzystaniu autorskiego kwestionariusza ankiety jako narzędzia badawczego. Zgromadzony materiał empiryczny pokazał, że w badanych przedsiębiorstwach wykorzystywano standardowe rozwiązania stosowane w praktyce.

Słowa kluczowe: procesy personalne, planowanie, rekrutacja, selekcja, adaptacja do pracy, motywowanie, rozwój, ocenianie pracowników.

SELECTED PERSONNEL APPRENTICESHIPS IN LARGE COMPANIES IN MAŁOPOLSKA – DESCRIPTION AND ANALYSIS

Summary

The subject of the publication are components of personnel processes carried out in enterprises with the help of specific personnel apprenticeships. The main attention is focused on recognizing the components of personnel processes in the area of admission and functioning of people in the organization, which has become the goal of the work. This goal was achieved by showing the theoretical aspects of the discussed issues, where literature analysis was used as a research method, and on this basis. The empirical part presents the results of my own research carried out in six large enterprises in the Małopolska region. They identified the applied personnel apprenticeships using the proprietary questionnaire as a research tool. The empirical material gathered showed that standard solutions used in practice were used in the companies examined.

Key words: HR processes, planning, recruitment, selection, adaptation to work, motivating, development, employee evaluation.

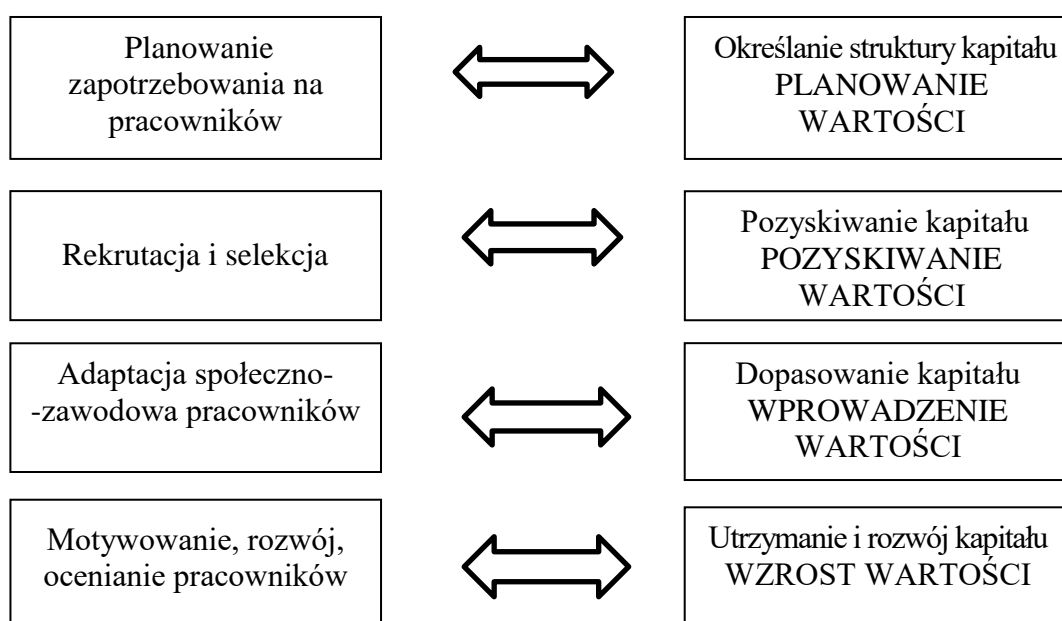
Wprowadzenie

W każdej organizacji w ramach funkcji personalnej wyodrębnić można sekwencję procesów: wchodzenia, utrzymywania i wychodzenia ludzi z organizacji (Miś, 2007), wiążących ze sobą zasoby ludzkie i cele przedsiębiorstwa (Fitz-enz, 2001), dlatego należy tak konfigurować procesy wewnątrz organizacji, żeby osiągnąć oczekiwane rezultaty (Grajewski, 2016). Monitoring poszczególnych procesów personalnych umożliwia podejmowanie szybszych i lepszych decyzji dotyczących pracowników, dzięki czemu możliwy jest pomiar skuteczności podejmowanych decyzji, planowania rekrutacji, motywowania czy też dopasowania kwalifikacji pracowników do wymagań stanowiskowych (Węgrzyn, 2016).

Z perspektywy podjętego tematu szczególnie interesujące wydają się procesy realizowane na etapie wejścia i funkcjonowania człowieka w organizacji. Procesy związane z wejściem ludzi do organizacji w niniejszej publikacji dotyczą: planowania, rekrutacji, selekcji i adaptacji do pracy, zaś procesy związane z funkcjonowaniem ludzi w organizacji obejmują: motywowanie, rozwój i ocenianie pracowników. Przyjęto, że procesy personalne realizowane są za pomocą konkretnych praktyk personalnych. W części teoretycznej wybiórczo odniesiono się do zagadnień związanych z omawianymi obszarami personalnymi: wejściem oraz funkcjonowaniem ludzi w organizacji. Świadomie pominięto również przytaczanie różnych pojęć związanych z podjętym tematem, dość szeroko opisanych w literaturze przedmiotu.

Procesy personalne w przedsiębiorstwie

Współczesne przedsiębiorstwa realizują procesy w różnych obszarach zadaniowych, w tym – personalnym. W obszarze tym szczególne miejsce zajmują: planowanie, rekrutacja, selekcja, adaptacja do pracy, motywowanie, rozwój oraz ocenianie pracowników, gdyż – dobrze zrealizowane – przynoszą organizacji konkretne wartości (rysunek 1).



Rysunek 1. Procesy personalne na etapie wejścia i funkcjonowania ludzi w organizacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie schematu zamieszczonego w *TQM w zarządzaniu zasobami ludzkimi* (s. 160), K. Szczepańska, 2010, Warszawa: Poltext.

Planowanie zatrudnienia jest procesem ciągłym, obejmującym z jednej strony analizowanie istniejącego stanu oraz struktury zatrudnienia, a z drugiej – określanie potrzeb personalnych w wymiarach jakościowym i ilościowym (Pocztowski, 2018). Celem planowania zatrudnienia jest ustalenie przyszłych potrzeb kadrowych i przygotowanie działań służących ich zaspokojeniu (Wiśniewski, 2017). Planowanie zatrudnienia, czy innych procesów personalnych, jest związane z faktem, że klientem i ostatecznym beneficjentem procesów są pracownicy. Niezależnie od ról, jakie organizacja zaplanuje i kto będzie je pełnił, stopień zaspokojenia potrzeb pracownika oraz udzielonego wsparcia i wzmocnienia przełoży się na jego przydatność oraz efektywność w realizowanych przez niego procesach (Potoczek, 2016). Planowanie zatrudnienia jest procesem poprzedzającym proces rekrutacji. Rekrutacja jest procesem zmierzającym do znalezienia

odpowiedniej liczby kandydatów do pracy, z których wybiera się tego najlepszego. W praktyce zwracać należy uwagę na to, czy poszukiwany kandydat ma odpowiednie kwalifikacje, wiedzę, doświadczenie, umiejętności i cechy osobowości odpowiadające stanowisku pracy oraz czy będzie właściwy do zespołu współpracowników (Sasin, 2015). Następujący po rekrutacji proces selekcji (określany też jako dobór) (Kozioł, 2018) związany jest z oceną przydatności kandydata i wyborem najbardziej odpowiedniego z punktu widzenia wymogów stanowiska pracy oraz oczekiwań pracodawcy (Ludwiczynski, 2006). Popularnym narzędziem w doborze kandydata do pracy jest rozmowa kwalifikacyjna, która umożliwia zebranie informacji niezbędnych do oceny kandydata, a prawidłowo przeprowadzona pozwala na sformułowanie wiarygodnej prognozy jego przydatności do pracy (Armstrong, 2014). Kwalifikacje, umiejętności, doświadczenie kandydata, a także jego cechy oraz predyspozycje powinny odpowiadać wymaganiom stanowiska i potrzebom organizacji (Lewicka, 2010). Po dokonaniu procesu rekrutacji i selekcji następuje adaptacja pracownika do pracy w przedsiębiorstwie. Jest ona oddzielnym procesem, następującym po rozpoczęciu pracy przez pracownika. Proces ten poprzedza formalna decyzja dotycząca zatrudnienia (Jakubiak, Kondas, 2017) i obejmuje dwa wymiary: zawodowy – związany z przystosowaniem się pracownika do treści i warunków pracy, a także społeczny, wyrażający się koniecznością przystosowania się do norm oraz zwyczajów obowiązujących w społeczności konkretnego przedsiębiorstwa (Pocztowski, 2018). W procesie adaptacji ważna jest pomoc nowo zatrudnionemu pracownikowi w zaakceptowaniu warunków panujących w organizacji (Gajda, 2015), gdyż wówczas szybciej przystosuje się do środowiska wewnątrzorganizacyjnego oraz będzie mieć odpowiednie nastawienie do pracy (Nekorane, Nagyová, 2014).

W zakresie funkcjonowania pracowników w organizacji niezbędne jest ich motywowanie, rozwój i ocenianie. Motywowanie polega na pobudzaniu ludzi do działania za pomocą bodźców motywujących (Mikuła, 2019), aby osiągnąć konkretny cel (Armstrong, 2014). Zdaniem M. Juchnowicz (2002), motywowanie stanowi kompleks działań z różnych sfer zarządzania zasobami ludzkimi, wśród których trzeba wyszczególnić m.in. zbudowanie środowiska pracy sprzyjającego powstawaniu wzajemnych relacji warunkujących dobrą pracę oraz poczucie bezpieczeństwa, wykorzystywanie możliwości każdego pracownika przez stosowanie twórczych metod pracy czy zachęcanie do podnoszenia jakości pracy i nagradzanie za osiągnięcia. Zrozumienie znaczenia i umiejętność wykorzystania różnych bodźców, w tym nagród (których rola polega na kształtowaniu lub utrwalaniu zachowań pożądanых z punktu widzenia organizacji), jest warunkiem skuteczności motywowania pracowników (Kawka, Listwan, 2010). Stosując odpowiedni system wzmoceń, można wpływać na zachowania pracowników w procesie pracy (Ciekanski, Nowicka, Wyrębek, 2017), co sprzyja ich rozwojowi zawodowemu. Umotywowani pracownicy mogą osiągać lepsze wyniki w pracy, a ponadto – lepiej rozwijać się zawodowo. Warto podkreślić, że istnieje ścisła zależność pomiędzy rozwojem pracowników wynikającym z podniesienia ich kompetencji oraz kwalifikacji zawodowych a stopniem intensywności rozwoju firmy (Świebocka-Nerkowska, 2014). Co jest pozytywne – wyniki badań zastanych pokazują, że pracownicy dostrzegają konieczność posiadania (podnoszenia) swoich kwalifikacji (Czupryńska, 2018). W rozwoju pracowników, ich wiedzy, dużym ułatwieniem jest wsparcie ich w rozwiązywaniu problemów związanych z komunikacją interpersonalną, zarówno poziomą, jak też pionową (Trajer, Paszek, Iwan, 2012). Ważnym elementem rozwoju pracowników jest budowanie świadomości dotyczącej ich rozwoju. Odpowiedzialność za rozwój zawodowy pracowników ponosi organizacja (Mitoraj-Jaroszek, 2014), ale przede wszystkim sam pracownik, który także wyznacza sobie cele (Białas, 2013). Niezależnie od tego podejmowanie decyzji dotyczących rozwoju zawodowego pracowników powinno być uwzględniane na podstawie oceny pracowników,

aby mieć pewność, w jakim kierunku ich rozwijać (Piwowar-Sulej, 2016). Ocenianie jest ważnym procesem personalnym, nie tylko z tego względu, że stanowi podstawę do zmian kadrowych (Kubik, 2014), lecz również dlatego, że zajmuje centralne miejsce w zarządzaniu zasobami ludzkimi i może przybierać różne formy: od niesformalizowanych ocen (w postaci bieżącej informacji zwrotnej) do sformalizowanych systemów ocen pracowniczych (w postaci oceny efektów pracy) lub też systemów okresowej oceny pracowniczej, wynikających z przepisów prawa lub polityki personalnej organizacji (Pocztowski, 2018). W ocenianiu pracowników ważne są kryteria oceniania istotne z punktu widzenia celów organizacji (Rostkowski, 2012), które zasadniczo ujęte są w cztery kategorie: kryteriów efektywnościowych, behawioralnych, kwalifikacyjnych i osobowościowych (Sidor-Rządkowska, 2020). W większości firm ocenianie pracowników odbywa się raz w roku i koncentruje się na wynikach pracy pracownika (Heathfield, 2018).

Metodyka badań i charakter próby badawczej

Celem badawczym publikacji było rozpoznanie składników procesów personalnych w obszarze wejścia i funkcjonowania ludzi w badanych przedsiębiorstwach. Dla pogłębienia badań sformułowano cele szczegółowe, do których zaliczono:

- zbadanie praktyk personalnych w zakresie pozyskiwania pracowników do pracy (tj. rekrutacji, selekcji i adaptacji) w przedsiębiorstwach biorących udział w badaniu;
- zbadanie praktyk personalnych w zakresie trwania pracowników w organizacji (tj. motywowania, rozwoju i oceniania) w przedsiębiorstwach biorących udział w badaniu.

Problemy badawcze zostały ujęte w postaci pytań badawczych, za pomocą których poszukiwano odpowiedzi na takie pytania badawcze, jak: czy w badanych przedsiębiorstwach planuje się zatrudnienie?, jakie techniki rekrutacji są stosowane w tych organizacjach?, jakie czynniki badane podmioty gospodarcze uwzględniają podczas rekrutacji kandydatów do pracy?, jakie stosowane są sposoby selekcji?, jakie są kluczowe płaszczyzny adaptacji (przystosowania) pracowników do pracy?, jakiego rodzaju instrumenty motywowania wykorzystują przedsiębiorstwa?, które instrumenty i czynniki motywują pracowników do pracy?, na czym polega rozwój zawodowy pracowników w przedsiębiorstwach?, jakiego rodzaju instrumenty rozwoju pracowników są wykorzystywane?, jaka jest częstotliwość i kryteria oceny uwzględniane przy ocenianiu?

Badania przeprowadzono w sześciu dużych (tzn. zatrudniających powyżej 250 osób) przedsiębiorstwach małopolskich techniką ankiety, przy zastosowaniu autorskiego kwestionariusza ankiety, jako narzędzia badawczego. Kwestionariusz składał się z dwóch modułów: części merytorycznej, dotyczącej wejścia i funkcjonowania pracowników w organizacji, a także części metrykalnej, identyfikującej badane przedsiębiorstwa (tabela 1). W kwestionariuszu ankiety pytano o fakty i opinie.

Tabela 1

Dane identyfikujące badane podmioty

Wyszczególnienie	Liczba wskazań
Lokalizacja (powiat)	nowosądecki (3); krakowski (2); nowotarski (1)
Sektor	prywatny (5); publiczny (1)
Rodzaj działalności	produkcja (1); usługi (1); handel (2); działalność mieszana (2)
Zasięg prowadzenia działalności, tj. rynek	lokalny (1); krajowy (2); międzynarodowy (3)
Rok założenia firmy	1984 (1); 1988 (1); 1990 (1); 1994 (1); 2003 (1); 2004 (1)

Zródło: opracowanie własne.

Zakres prowadzonych badań podzielono na cztery obszary: przedmiotowy, podmiotowy, przestrzenny i czasowy (tabela 2).

Tabela 2

Zakres prowadzonych badań

Zakres	Wyszczególnienie
Podmiotowy	w badaniu uczestniczyli właściciele/decydenci przedsiębiorstw (każdą firmę reprezentowała jedna osoba)
Przedmiotowy	badania dotyczyły dwóch obszarów personalnych: wejścia oraz funkcjonowania ludzi w organizacji
Przestrzenny	organizacje uczestniczące w badaniu zlokalizowano na terenie Polski południowej
Czasowy	badania zrealizowano w 2019 roku

Zródło: opracowanie własne.

W opisie danych empirycznych zastosowano analizę jednowymiarową, ilustrującą skalę aktywności (a nie relacje) badanych firm w zakresie realizacji procesów personalnych, gdzie odpowiedzi na każde pytanie charakteryzowano osobno. Z uwagi na fakt, że próba badawcza była mała, w opisie danych empirycznych podawano liczbę wskazań, a nie procent odpowiedzi. Jednocześnie należy dodać, że pytania dotyczące niektórych procesów personalnych umożliwiały ankietowanym wskazanie więcej niż jednej opcji odpowiedzi. Prowadzone badania miały jedynie charakter pilotażowy, a uzyskane wyniki wymagają weryfikacji na większej próbie badawczej.

Prezentacja i opis wyników badań

Badania rozpoczęto od pytań związanych z wejściem ludzi do organizacji, a konkretnie od tego, czy w omawianych przedsiębiorstwach planuje się zatrudnienie. Z uzyskanych odpowiedzi wynikało, że 5 respondentów odpowiedziało „tak”, a tylko 1 – „nie”, co dowodzi, że firmy wykazują zamiar planowania zasobów ludzkich, które poprzedza ważny proces – rekrutację do pracy. Jeżeli chodzi o techniki rekrutacji stosowane w badanych organizacjach, były to ogłoszenia zamieszczane w Internecie (5 wskazań), rekomendacje osób zatrudnionych w firmie (3 wskazania) i korzystanie z usług firm zewnętrznych (również 3 wskazania). Z innych technik rekrutacji (np. własnych baz danych) firmy biorące udział w badaniu nie korzystały. Przy rekrutacji kandydatów do pracy wskazywano jednocześnie na wymagania związane z kompetencjami (5 wskazań) i doświadczeniem zawodowym (także 5 wskazań). Brano również pod uwagę: uprawnienia (1 firma); wymagania finansowe (1 firma); dostępność (1 firma). Jako metody selekcji kandydatów do pracy wykorzystywano rozmowę kwalifikacyjną. Taką opcję odpowiedzi wskazali wszyscy respondenci. Kolejnym sposobem selekcji okazała się analiza dokumentów (2 firmy), a także praktyczne umiejętności (1 firma) i testy kompetencji (1 firma). Wyniki te potwierdzają, że w zakresie pozyskiwania pracowników badane podmioty gospodarcze stosowały standardowe metody i techniki.

Rozpatrując kwestie adaptacji (przystosowania) pracowników do pracy, 4 badane firmy dbały o: przystosowanie do wymagań stanowiska pracy (opanowanie niezbędnej wiedzy i umiejętności) oraz o przystosowanie do formalnej organizacji pracy w firmie (regulaminy, normy, standardy, zasady), kolejne 3 podmioty – o przystosowanie do społecznego środowiska pracy (praca zespołowa, przestrzeganie norm, wartości, zachowań), a także przystosowanie do fizycznego środowiska pracy (oświetlenie, hałas) (również 3 przedsiębiorstwa). Prowadzi to do wniosku, że adaptacja społeczno-zawodowa okazała się obszarem personalnym, w którym nie wykorzystywano innowacyjnych sposobów dostosowania się pracowników do pracy.

W ramach drugiego obszaru badawczego – funkcjonowania ludzi w organizacji – jedno z pytań brzmiało: jakiego rodzaju instrumenty motywowania pracowników są stosowane w Pana(i) organizacji? Dane empiryczne pokazały, że 5 badanych organizacji stosowało instrumenty zachęty w procesie motywowania pracowników, do których zaliczono: materialne i niematerialne (łącznie korzyści pracownika i firmy). Na kolejnym miejscu znalazły się instrumenty perswazji (4 firmy), wśród których wskazano: konsultacje i partycypację (przekonujące pracownika do konkretnych działań). Natomiast 3 podmioty stosowały instrumenty przymusu (tj. nakazy, zakazy, zalecenia, zmuszające pracownika do konkretnych zachowań). Respondentów zapytano także o to, które czynniki ich zdaniem motywują pracowników do pracy w organizacji? Wyniki badań pokazały, że dominującymi czynnikami motywującymi pracowników były: materialne/ekonomiczne pozapłacowe (nagrody rzeczowe i pieniężne, świadczenia socjalno-bytowe) (5 firm) oraz: materialne/ekonomiczne płacowe (np. formy wynagrodzeń, składniki płac, struktura płac) (4 firmy), jak również możliwość awansu (4 firmy). Natomiast 3 podmioty wskazały: na warunki pracy oraz pewność zatrudnienia, z kolei 2 firmy wybrały: niematerialne/pozaeconomiczne pozapłacowe (elastyczny czas pracy, formy organizacji pracy). Innym czynnikiem motywującym pracowników, w wypowiedzi respondentów, okazała się praca z domu.

Kolejnym badanym procesem był rozwój zawodowy pracowników, dlatego respondentów pytano, na czym polega rozwój zawodowy pracowników w organizacji. Dane empiryczne pokazały, że głównie na osiągnięciu sukcesów zawodowych – takie stanowisko zajęło 4 respondentów. Po 2 wskazania zaobserwowano w przypadku takich opcji odpowiedzi, jak: zdobywanie nowej wiedzy; ciągłe uczenie się; zaangażowanie w pracę. Inne odpowiedzi ankietowanych to: awans; zdobywanie doświadczenia; nowe wyzwania; międzynarodowe doświadczenie. Respondentów poproszono także o wskazanie: jakiego rodzaju instrumenty rozwoju pracowników wykorzystywane są w ich organizacji? Z uzyskanych danych empirycznych wynika, że szkolenia były najczęstszym narzędziem rozwoju pracowników wykorzystywanym w badanych organizacjach (5 wskazań). Nieco mniejszą liczbę wskazań – 4 – zanotowano w przypadku dostosowania zadań do możliwości pracowników, a 2 ankietowanych stwierdziło, że narzędziem rozwoju pracowników są przemieszczenia wewnątrz firmy. Inne aspekty rozwoju, na które zwrócili uwagę respondenci, to: podnoszenie kwalifikacji zawodowych oraz dofinansowanie wykształcenia.

Następnym procesem poddanym analizie było ocenianie pracowników. Celem badania było zidentyfikowanie, jak często dokonywana jest ocena pracownicza w poszczególnych organizacjach i jakie kryteria brane są pod uwagę przy ocenianiu. Jeśli chodzi o pierwszą kwestię – częstotliwość ocen pracowniczych – uzyskane dane empiryczne pokazały, że w przypadku 3 podmiotów dokonywano oceny raz w roku. Tyle samo wskazań było w przypadku opcji odpowiedzi „nigdy”. Rozważając kryteria uwzględniane przy ocenianiu, stwierdzono, że 3 organizacje – w których prowadzono ocenianie pracowników – w pierwszej kolejności uwzględniały kryteria efektywnościowe związane z osiąganymi rezultatami pracy, jakością, terminowością. Po jednym wskazaniu uzyskały kryteria oceny mieszczące się w grupie behawioralnej oraz kryteria osobowościowe.

Zgromadzony materiał empiryczny pokazał, że w badanych przedsiębiorstwach – w zakresie wejścia i funkcjonowania ludzi w organizacji – wykorzystywano standardowe rozwiązania stosowane w praktyce.

Na podstawie przeprowadzonych analiz wyprowadzić można następujące wnioski:

- zróżnicowanie i stopień szczegółowości wykorzystywanych technik oraz narzędzi pozyskiwania i retencji pracowników jest niewielki, ograniczając się do najbardziej znanych (typowych) opisanych w literaturze przedmiotu;

- w zakresie praktyk personalnych realizowanych „na wejściu” do organizacji firmy opierają się na planach personalnych w pozyskiwaniu personelu, natomiast werbują kandydatów, poszukując ich internetowo, przez rekomendacje i firmy rekruterskie. Główną techniką selekcyjną (i często jedyną) jest rozmowa kwalifikacyjna;
- w zakresie aktywności personalnych skoncentrowanych na retencji zatrudnionego personelu, firmy posługują się głównie elementami systemu motywowania (z naciskiem na elementy podsystemu zachęt), rozwoju (ukierunkowane na osiąganie celów zawodowych) i oceny (jeśli prowadzą ocenę, to koncentrują się na efektywności pracy);
- w badanych organizacjach nie dostrzeżono stosowania samodzielnie wypracowanych przez przedsiębiorstwa metod, a raczej stosowanie tych, które są opisane w literaturze przedmiotu.

Podsumowanie

Realizacja procesów personalnych związanych z wejściem i funkcjonowaniem człowieka w organizacji jest sekwencją działań, które należą do „codziennosci organizacji”, dzięki którym osiąga ona wyznaczone cele. Opisane w publikacji procesy personalne należą do wielu, które stosowane są w dużych organizacjach. Można by zatem oczekiwać, że skoro są to duże przedsiębiorstwa, to finansowo i kompetencyjnie powinny stosować bardziej wysublimowane techniki, pozwalające precyzyjniej dobierać pracowników i retencjonować ich w organizacji. Procesy personalne wymagają zaangażowania ze strony podmiotów uczestniczących w tych procesach i związane są z odpowiedzialnością, zarówno po stronie pracodawcy, jak również pracobiorców. Każde przedsiębiorstwo stosuje konkretne metody, techniki, kryteria i czynniki, które są uwzględniane w trakcie realizacji procesów personalnych.

Praktyki personalne w przedsiębiorstwie są zagadnieniem istotnym z punktu widzenia działalności przedsiębiorstw, zatem eksploracja tego obszaru aktywności firm wydaje się zasadna i ze wszech miar celowa. Każde przedsiębiorstwo ma swoją specyfikę, wartości i tożsamość, a stosowanie konkretnych praktyk personalnych umożliwia osiągnięcie wyznaczonych celów przez odpowiednio dobranych, umotywowanych oraz zdolnych do rozwoju pracowników.

Trzeba w tym miejscu wspomnieć o ograniczeniach procesu badawczego, a jednym z nich była liczba przedsiębiorstw uczestniczących w badaniu. Doświadczenie Autorki w tym względzie pokazuje, że im większe przedsiębiorstwo, tym dłuższy jest proces podejmowania decyzji co do uczestnictwa w badaniach, a w efekcie – zgody lub jej brak na udzielanie informacji. Dalsze badania należałoby kontynuować w kierunku poznania innych (niż standardowe) praktyk personalnych w omawianych obszarach personalnych przedsiębiorstw. Obszary te wymagają eksploracji ze względu na rosnącą rangę kapitału ludzkiego i jego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Bibliografia

- Armstrong, M. (2014). *Zarządzanie ludźmi. Praktyczny przewodnik dla menedżerów liniowych*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Białas, S. (2013). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w otoczeniu międzynarodowym*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Ciekanowski, Z., Nowicka, J., Wyřębek, H. (2017). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w sytuacjach kryzysowych*. Warszawa: CeDeWu.

- Czupryńska, A. (2018). Zarządzanie kapitałem ludzkim w kontekście przygotowania do pracy w obszarze rachunkowości. *Acta Universitatis Nicolai Copernici Zarządzanie*, 45(3), 17-30.
- Fitz-enz, J. (2001). *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC.
- Gajda, J. (2015). Social and Professional Adaptation of Employees as a Main Factor in Shaping Working Conditions. *Journal of US-China Public Administration*, 12(10), 789-795.
- Heathfield, S.M. (2018). *Employee Evaluation. Employee Performance Evaluation Tells Employees How They Are Performing*. Pobrane z: <https://www.thebalance.com/employee-evaluation-1918117>.
- Grajewski, P. (2016). *Organizacja procesowa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jakubiak, M., Kondas, M. (2017). Employees' adaptation as a critical element of human resources management – a case study. *Organization & Management Quarterly*, 4(40), 27-38.
- Juchnowicz, M. (2002). Motywowanie pracowników w inteligentnej organizacji. W: A. Sajkiewicz (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność* (s. 113-136). Warszawa: Poltext.
- Kawka, T., Listwan, T. (2010). Motywowanie pracowników. W: T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami* (s. 167-184). Warszawa: C.H. Beck.
- Kozioł, L. (2018). Przedmiot i zakres zarządzania zasobami ludzkimi. W: A. Stabryła (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze* (s. 186-206). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny.
- Kubik, K. (2014). Kryteria oceny pracowników współczesnych organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, seria: Administracja i Zarządzanie, nr 103, 87-97.
- Lewicka, D. (2010). *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach*. Warszawa: Wydawnictwa Profesjonalne PWN.
- Ludwiczynski, A. (2006). Alokacja zasobów ludzkich organizacji. W: H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji* (s. 191-227). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mikuła, B. (2019). Motywowanie pracowników. W: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl (red.), *Zachowania organizacyjne. Zarys problematyki* (s. 49-68). Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny.
- Mitoraj-Jaroszek, M. (2014). *Zarządzanie rozwojem pracowników. Kompleksowe i praktyczne ujęcie*. Gliwice: Helion.
- Miś, A. (2007). *Koncepcja rozwoju kariery zawodowej w organizacji*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny.
- Nekorane, J., Nagyová, L. (2014). Adaptation of employees in the organization and its importance in terms of human resource management. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 1(73), 114-120.
- Piwowar-Sulej, K. (2016). *Zarządzanie ludźmi w organizacjach zorientowanych na projekty*. Warszawa: Difin.
- Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi: koncepcje – praktyki – wyzwania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Potoczek, N. (2016). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji zorientowanej procesowo*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Rostkowski, T. (2012). Oceny pracowników w praktyce zarządzania kapitałem ludzkim i doradztwie zawodowym. W: T. Rostkowski, D. Danielewicz (red.), *Praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w doradztwie zawodowym* (s. 114-130). Warszawa: Difin.
- Sasin, M. (2015). *Budowanie zaangażowania, czyli jak motywować pracowników i rozwijać ich potencjał*. Gliwice: Helion.
- Sidor-Rządowska, M. (2020). *Zarządzanie personelem w małej firmie*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Świebocka-Nerkowska, A. (2014). Stagnacja czy rozwój? *Personel i Zarządzanie*, 10, 70-73.
- Trajer, J., Paszek, A., Iwan, S. (2012). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Węgrzyn, A. (2016). Praca wydajna, ale mało efektywna. Czy jest sposób, żeby to zmienić? *Personel i Zarządzanie*, 12, 44-47.
- Wiśniewski, J. (2017). Miejsce kapitału ludzkiego w organizacji. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, 12(1), 91-103.