

Doskonalenie zasobów ludzkich prowadzone w ramach polityki racjonalnego zatrudnienia

Improving human resources in the framework of rational employment policy

*Anna Wołoszyn, Wyższa Szkoła Handlowa im. Bolesława Markowskiego w Kielcach,
Zamiejscowy Wydział Nauk Ekonomicznych w Tarnobrzegu*

STRESZCZENIE

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie głównych aspektów doskonalenia zasobów ludzkich prowadzonych w ramach polityki racjonalnego zatrudnienia we współczesnych przedsiębiorstwach. W tym kontekście omówione zostały główne kryteria, na których przedsiębiorstwo powinno koncentrować swoją uwagę. Postępowanie osób zarządzających danym przedsiębiorstwem powinno być nastawione na doskonalenie kwalifikacji zawodowych, mentalności oraz motywacji pracujących w nim ludzi, a także na kształtowaniu zdrowych stosunków współpracy i współdziałania, umożliwiającego sprawne realizowanie jego celów i zadań, przy jednoczesnym zaspokajaniu ich aspiracji i potrzeb.

Słowa kluczowe: zasoby ludzkie, doskonalenie, motywowanie, komunikowanie, dobór pracowników.

The aim of this study is to show the main aspects of improving human resources carried out under the policy of rational employment in today's enterprises. In this context, we discussed the main criteria on which company should focus their attention. The behaviour of managers in the enterprise should be aimed at improving professional skills, mentality and motivation of the employees, as well as the creation of a healthy relationship of cooperation and collaboration to enable the efficient implementation of its goals and objectives, while meeting their aspirations and needs.

Keywords: human resources, improvement, motivation, communication, selection of employees.

ABSTRACT

Wstęp

Współcześnie każde przedsiębiorstwo usilnie dąży do ciągłego rozwoju oraz utrzymania się na rynku, starając się jednocześnie efektywnie realizować własne cele.

Trudne otoczenie, w jakim funkcjonuje, i stale rosnąca konkurencja jednocześnie ogranicza i stymuluje je do poszukiwania nowych, lepszych rozwiązań, efektywniejszego zastosowania czynników wytwórczych dla uniknięcia zagrożeń, a także do skorzystania z pojawiających się szans i możliwości. Wiąże się to ze wzrostem znaczenia umiejętnego zarządzania i tworzenia warunków, dzięki którym mogłyby się uwolnić drzemiące w nich pokłady energii kreatywności, ułatwiające kierownictwu osiągnięcie wyznaczonych celów i misji.

Projektując nowe struktury zatrudnienia czy doskonaląc stare, należy w każdym przypadku dążyć do ich optymalizacji w aspekcie zarówno elastyczności działania, jak i kosztów funkcjonowania. Na konkurencyjnym rynku obniżanie kosztów działalności, a także rozsądne ograniczanie kosztów funkcjonowania (np. likwidacja przerostów personelu kierowniczego dzięki spłaszczaniu struktur organizacyjnych), stanowi ważny element, a zarazem umiejętność prowadzenia racjonalnej polityki zatrudnienia w skali przedsiębiorstwa, rozumianej jako całość działań i zasad postępowania kierownictwa nastawionych na doskonalenie kwalifikacji, motywacji i mentalności pracujących w nim ludzi oraz kształtowania zdrowych stosunków współpracy i współdziałania, umożliwiających sprawne realizowanie jego celów i zadań, przy jednoczesnym zaspokajaniu ich potrzeb i aspiracji.

Rekrutacja i selekcja pracowników

Rekrutacja jest jednym z pierwszych etapów złożonego procesu poszukiwania pracowników. Z definicji wynika, że jest wstępnym etapem doboru kadr, mającym na celu przekazanie informacji na zdefiniowany rynek pracy na temat gotowości zatrudnienia oraz wymogów i warunków zatrudnienia określonego rodzaju pracownika, a także przyciąganie przez przedsiębiorstwo określonej liczby kandydatów o pożądanym cechach i umiejętnościach, mogących ubiegać się o dane stanowisko i to niezależnie od tego, czy chodzi o stanowisko przez kogoś zwolnione, czy też dopiero co utworzone (Dolot 2014). Rekrutacja powinna spełniać trzy podstawowe funkcje (Pocztowski 2003): motywacyjną, której celem jest wywołanie odpowiedniego zainteresowania właściwych grup zawodowych, a przede wszystkim przyciągnięcie najlepszych kandydatów; informacyjną, której celem jest przedstawienie warunków pracy oraz wstępnej selekcji, której celem jest wstępna weryfikacja dokumentów aplikacyjnych. W tym miejscu należy podkreślić, że proces rekrutacji powinien być tak przeprowadzony, aby przyciągnąć najbardziej odpowiednich kandydatów, a zniechęcać tych, których udział w późniejszym procesie będzie się wiązać ze stratą cennego czasu przedsiębiorstwa oraz niepotrzebnym generowaniem kosztów. W praktyce stosowane są dwa rodzaje rekrutacji: szeroka i segmentowa. Pierwsza z wymienionych polega na kierowaniu ofert pracy na tzw. szeroki rynek, jeżeli firmie zależy na tym, aby oferta trafiła do jak największej liczby kandydatów na jej pracowników. Tą alternatywę wybierają przedsiębiorstwa, gdy poszukują kandydatów na stanowiska szeregowe. Z kolei wariant rekrutacji segmentowej polega na dobraniu pewnej grupy kandydatów, którzy są w posiadaniu

szczególne cechy oraz umiejętności, a także zakresu kwalifikacji. Ten wariant rekrutacji jest rekomendowany w sytuacji gdy firma chce pozyskać potrzebnych jej specjalistów (np. menadżerów, inżynierów, prawników itp.) (Penc 2007). Miejszem przeprowadzania rekrutacji jest oczywiście rynek pracy, gdzie dostępny jest zbiór ludzi posiadających kwalifikacje potrzebne do zajęcia wolnych stanowisk pracy. Ma więc charakter zewnętrzny. Jednak w praktyce występuje również rekrutacja wewnętrzna, która w zasadzie polega na awansowaniu pracownika na wyższe stanowisko, zgodnie z opracowaną w przedsiębiorstwie ścieżką kariery (Penc 2007). Cały proces rekrutacji, zarówno wariant wewnętrzny, jak i zewnętrzny, wymaga od pracodawcy solidnego przygotowania. Omawiany proces wymaga przede wszystkim rzetelnego monitorowania rynku pracy, prezentacji ofert, zamieszczania ogłoszeń we wszystkich dostępnych mediach, także często korzystania z usług firm doradczych, co zazwyczaj wiąże się ze znacznymi kosztami. Wiele pozytywnych argumentów przemawia jednak za wyborem rekrutacji zewnętrznej, zwłaszcza jeśli chodzi o stanowiska kierownicze. „Świeży” zawsze wykazuje się nieszablonowym podejściem do rozwiązywania problemów, obiektywnym przeprowadzeniem analizy wyników przedsiębiorstwa. Nie jest obciążony dotychczasowymi stosunkami interpersonalnymi, może mieć więcej zapału, werwy do pracy, może być również bardziej utalentowany od poprzednika. Innym pozytywnym przeprowadzenia rekrutacji zewnętrznej jest to, że przedsiębiorca dokonuje wyboru z większej puli kandydatów (<http://www.szkozenia.avenhansen.pl/> 2016). Przy każdym zjawisku występują cechy negatywne i pozytywne. Wyjątkiem od reguły nie jest w tym przypadku rekrutacja zewnętrzna. Do jej poważnych słabości należą przede wszystkim wyższe koszty wyboru, wyższe wynagrodzenie i różne przywileje, trudniejsza adaptacja społeczno-zawodowa nowego pracownika, niekorzystne zjawiska wśród własnych pracowników (spadek ich motywacji i morale), zwłaszcza gdy uważają się oni za dobrze przygotowanych do objęcia danego stanowiska (<http://www.szkozenia.avenhansen.pl/> 2016). Skutecznie przeprowadzona kampania rekrutacyjna jest równoznaczna z wpływaniem do przedsiębiorstwa ofert kandydatów zainteresowanych zatrudnieniem. W tym momencie, po sporządzeniu listy kandydatów, firma może przystąpić do realizacji następnego etapu procesu doboru pracowników. Rozpoczęcie procesu selekcji jest możliwe wtedy, gdy zostały złożone co najmniej dwie oferty kandydatów. Literatura zarządzania personelem podaje różne definicje terminu selekcji. Jednak najbardziej pospolitą tezą jest ta, która mówi, że selekcja to: „zespół działań prowadzących do wybrania, według określonych kryteriów efektywnej obsady danego stanowiska, najodpowiedniejszego kandydata spośród określonego zbioru osób.” Innymi słowy jest to proces segregowania pozyskanych informacji, na podstawie których zostanie wyłowiony najlepszy kandydat na wakuujące stanowisko pracy w firmie (Wolkowiak 2007). Rozważając to zjawisko, łatwo można zauważyć, że prowadząc działania selekcyjne, przedsiębiorstwo realizuje dwa główne cele: produkcyjny oraz społeczny. Pierwszy z wymienionych celów selekcji związany jest z wyborem tylko jednego kandydata, posiadającego najwięcej cech i umiejętności wymaganych w poszukiwaniu na wakuujące stanowisko pracy. Takiego, który posiada największą „przydatność zawodową”. Termin ten oznacza stopień, w jaki kandydat spełnia wymagania określone w profilu zawodowym stanowiska pracy, a także cechy rokujące dalszy rozwój i osiągnięcie sukcesu

w przyszłości. Priorytetem, jaki ma do spełnienia selekcja, jest określenie prawdopodobieństwa pozyskania kompetencji adekwatnych do wymagań przedsiębiorstwa, a także uzyskania oczekiwanych wyników na stanowisku pracy przez kandydata. Stopień prawdopodobieństwa nigdy nie osiąga maksymalnej wartości, dlatego określenie jego krytycznego poziomu jest bardzo istotne, by zmniejszyć niepotrzebne koszty i czasochłonność najbardziej skomplikowanych metod selekcji. Procedury selekcyjne powinny być zatem dostosowane do rzeczywistych potrzeb i możliwości organizacji, a także charakteru stawiska pracy (Wolkowiak 2007).

Ocenianie, awansowanie i zwalnianie pracowników

Jednym z najbardziej spopularyzowanych działań w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa jest ocenianie. Pracownicy na ogół oceniają innych, jak również siebie, są także oceniani przez bezpośredniego przełożonego, kierownictwo, czy też kolegów z własnego i pozostałych zespołów. Ocena pracy jest nierozłącznie związana z pełnieniem funkcji zarządzających przedsiębiorstwem, dlatego też przełożeni przez cały czas stawiają czoło wyzwaniom, dotyczącym oceniania ludzi w ten sposób, aby były one efektywnym instrumentem zarządzania ludźmi. Oceny pojawiają się we wszystkich etapach zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Nie tylko pracownicy danej jednostki poddawani są ocenie, lecz także kandydaci do pracy. Ocena pracownika może dotyczyć różnych obszarów jego uczestnictwa w organizacji. Może dotyczyć np. jego kwalifikacji, cech, zachowań, czy też efektów jego pracy (Król, Ludwicyński 2014). Opinia wartościująca, jaką jest ocena pracownika, musi posiadać jakiś układ odniesienia. W praktyce funkcjonuje wiele układów odniesienia, jakie może wykorzystać przedsiębiorstwo, np. inny pracownik czy pewien wzorzec w postaci modelu czy skali przyjętych przez kierownictwo. Zakres oceny zależy przede wszystkim od obecnej lub przyszłej roli zawodowej pełnionej przez pracownika. Na ocenę pracownika nie powinno wpływać nic, co ma miejsce poza zakładem pracy, np. wypełnianie jakiegokolwiek roli społecznej. W literaturze wymieniane są dwa rodzaje ocen pracowników, a mianowicie: bieżąca oraz okresowa (Król, Ludwicyński 2014). Ocena bieżąca dokonywana jest przeważnie przez bezpośredniego przełożonego lub osoby z kadry zarządzającej, posiada charakter sytuacyjny bądź ciągły. W dużej mierze kryteria oceny bieżącej zależą od obranego wcześniej celu, kryteria z reguły nie mają charakteru sformalizowanego. Przykładem oceny bieżącej jest wytypowanie pracowników do zespołu projektowego, którego członkowie powinni posiadać określoną, ale zróżnicowaną wiedzę i umiejętności, umiejętność twórczego podejścia do rozwiązywania złożonych problemów organizacyjnych, umiejętność pracy zespołowej, a także charakteryzować się dyspozycyjnością poza normalnymi godzinami pracy. Ocena okresowa, w odróżnieniu do oceny bieżącej, ma charakter sformalizowany i, jak sama nazwa wskazuje, przeprowadzana jest co pewien okres. Ocenie okresowej towarzyszy zastosowanie określonych narzędzi, procedur czy metod, które mają powtarzalny i utrwalony charakter. Ocena okresowa obejmuje całość pracy ocenianego pracownika, ma charakter kompleksowy i ocenia również elementy jego umiejętności oraz postawy wobec pracy. Oceny okresowe mają bardzo dużo pozytywnych cech, ponieważ umożliwiają ocenę pracy w określonym przedziale czasowym, a także pozwalają planować zadania na przyszłość oraz okre-

ślać potrzeby rozwojowe pracowników. Wprowadzenie okresowego oceniania pracowników wymaga przeprowadzenia konkretnych prac w trzech, wzajemnie ze sobą powiązanych fazach, a mianowicie: projektowania, wdrażania i wykorzystywania systemu. Wszystkie fazy powinny być traktowane jako równie ważne, gdyż popełnianie błędów w którejkolwiek z nich, wpływa negatywnie na funkcjonowanie całego systemu. Awansowanie pracownika pojmowane jest jako powierzenie mu bardziej odpowiedzialnej pracy, wymagającej mocniejszego zaangażowania oraz wyższych kwalifikacji, jest swego rodzaju uznaniem dla dotychczasowych osiągnięć pracownika oraz potwierdzeniem zaufania, jakim darzy go kadra zarządzająca. Awans w każdym przedsiębiorstwie powinien być sprawą najwyższej wagi, ponieważ jest uznaniem wysokiej efektywności. Powinien być adekwatny do zasług pracownika, a więc sprawiedliwy. Jednak nie zawsze tak jest. Gdy zdarzy się sytuacja, że awans jest niesprawiedliwy, niszczy morale pracowników, a także odbiera chęć do pracy, osłabia związek pracownika z firmą, blokuje dążenia zawodowe oraz wygasza inicjatywę pracowników. Natomiast awans sprawiedliwy zwiększa chęć, motywację i zapał do pracy, skłania do doskonalenia swoich umiejętności i stawiania sobie, a także innym, coraz to większych wymagań i celów do zdobycia (Penc 2007). Staż pracy nie powinien być stymulatorem osiągniętego awansu. Takie praktyki stosują niekiedy związki zawodowe. Staż pracy nie powinien być elementem rozstrzygającym o awansie nawet w sytuacji, gdy kandydaci mają identyczne kwalifikacje. Polityka awansowania powinna tworzyć klimat dla wyławiania młodych talentów i dawania im szansy sprawdzenia się w praktycznym działaniu. Zwolnienia pracowników, czyli rozwiązanie stosunku pracy, to współcześnie codzienność. Jednak nie wszystkie zwolnienia powinniśmy kojarzyć z kryzysem. W dużej mierze wszystko zależy od nastawienia oraz efektywności pracownika na danym stanowisku pracy. Jeśli pracownik na danym miejscu pracy nie jest wystarczająco efektywny, pracodawca powinien go przeszkolić, a następnie jeśli okaże się to nieskuteczne, skorzystać z innej możliwości. Można go przenieść na inne stanowisko lub jeśli okaże się to konieczne rozwiązać z nim stosunek pracy. Innym wyjściem, mniej skutecznym, ponieważ gasi zapał do pracy oraz odbiera motywację, jest przeniesienie pracownika na niższe stanowisko, degradacja. Korzystniejsze pod względem mentalnym dla pracownika będzie definitywne rozstanie się z nim, oczywiście przy ścisłym utrzymaniu zasad zwalniania z pracy, tak aby osoby zarządzające nie naraziły się na zarzut „bezprawnego zwolnienia”. Zwolnienie z pracy jest dla większości pracowników trudnym do przejścia problemem, jest przeżyciem bardzo stresującym, tym bardziej jeżeli pracownik jest jedynym żywicielem rodziny. Dlatego też osoby zarządzające przedsiębiorstwem powinny przemyśleć starannie motywy, jakimi się kieruje pozbawiając źródła utrzymania pracownika. Kierownictwo ma naturalne prawo do zwalniania słabych pracowników i zatrudniania na ich miejsce lepszych, bardziej kreatywnych i innowacyjnych pracowników. Jednak powinno to robić w sposób rozsądny, przede wszystkim ludzki, a nie na zasadzie pokazania, że jest ono silne i objętne są mu koszty ludzkie. Incydentalnie zdarza się też tak, że ludzie sami podejmują decyzję o odejściu z pracy, mają świadomość, że jest to decyzja odpowiedzialna, a jednak z bagażem doświadczeń jaki posiadają pragną trafić do lepszego miejsca pracy, gdzie będą bardziej produktywni, doceniani oraz trafią pod skrzydła mądrego i światłego kierownictwa (Krzyszowska 2015).

Motywowanie, komunikowanie i kontrolowanie pracowników

Przeglądając literaturę przedmiotu, można napotkać wiele definicji terminu motywacja: „motywacja to wszystkie siły napędowe, które pobudzają jednostkę do dokonania wyboru, podjęcia jakiegoś działania lub utrzymania się w gotowości do działania”, „ogół sił i czynników pobudzających i podtrzymujących człowieka w zachowaniach zmierzających do osiągnięcia określonych celów”, „czynniki, które w danej chwili oddziałują na kierunek, siłę i trwałość danego działania” (Pietroń-Pyszczyk 2007: 9). Najogólniej mówiąc, za motywację można uznać intencje zrobienia czegoś, by coś osiągnąć. Motywacja może posiadać różny charakter, najczęściej rozróżnia się cztery rodzaje motywacji (Lipka i inni 2010):

- Wewnętrzna – takie formy aktywności, które są spełniane jedynie ze względu na samą czynność;
- Zewnętrzna – stosuje się do takich form aktywności, które ukierunkowane są na bodziec zawarty w celach czy skutkach;
- Pozytywna – polega na kształtowaniu warunków, które umożliwiają człowiekowi osiąganie wyższego niż dotychczas poziomu zaspokojenia potrzeb przez tzw. dodatnie bodźce motywacyjne;
- Negatywna – polegająca na kreowaniu warunków zagrożenia utratą tego, co człowiek już osiągnął przez tzw. ujemne bodźce motywacyjne.

Proces oddziaływania na motywację jest w literaturze nazywany motywowaniem. Znaczącą różnicą między tymi dwoma terminami jest fakt, że motywacja przedstawia stan – ma wymiar atrybutowy, motywowanie nabiera zaś charakteru czynnościowego i funkcjonalnego. Motywowanie jest to proces świadomego, a także celowego oddziaływania na motywy postępowania ludzi poprzez kreowanie środków i możliwości realizacji ich systemów wartości i oczekiwań do osiągnięcia celów. Kompetentne sterowanie procesem motywacji wymaga więc rzetelnej i wielowymiarowej wiedzy z zakresu psychologii i socjologii kierowania. Bezprecedensowo jest ono bardzo trudną do efektywnej realizacji funkcją zarządzania, która obciąża do zastosowania podejścia systemowego. Współcześnie w zarządzaniu funkcję tę traktuje się pierwszoplanowo i stawia jej za zadanie jak najlepsze wykorzystanie kwalifikacji, uzdolnień i umiejętności pracowników dla realizacji zamierzonych celów, stojących przed organizacją. Każda osoba zarządzająca personelem powinna mieć na uwadze, by pracownicy wykonywali pracę z własnej woli, wynikającej z ich prawnego i moralnego obowiązku. Menedżer, w związku z tym, musi zadbać o ich motywację, która stanowi proces wyboru dokonywany przez jednostkę między różnymi możliwymi zachowaniami, aby urzeczywistnić cele, będące wynikiem cenionych przez nią wartości (Lipka i inni 2010). Proces motywowania zależy także od otwartej i uczciwej komunikacji w przedsiębiorstwie, która jest procesem transmitowania (przesyłania) zakodowanych informacji (wiadomości, komunikatu) od nadawcy do odbiorcy, przy czym odbiorca po uzyskaniu i odblokowaniu (przetworzeniu) informacji, sam automatycznie staje się nadawcą (Listwan 2010). Konkurencyjność przedsiębiorstw na rynku w dużej mierze zależy od jakości uzyskiwanych informacji podczas procesu komunikacji, którą

na poziomie przedsiębiorstw rozpatruje się w dwóch wariantach: zewnętrzną oraz wewnętrzną. Pierwsza z wymienionych przebiega między organizacją a jej otoczeniem, natomiast druga odnosi się do interakcji między członkami organizacji. Jeżeli wziąć pod uwagę podział procesu komunikacji ze względu na sposób komunikowania się, można wyróżnić komunikację werbalną (w której środkiem przekazu jest język pisany oraz mówiony, czyli tzw. komunikacja pisemna oraz ustna – oralna) oraz komunikację niewerbalną (przekazywaną za pomocą mowy ciała – mimiki, gestykulacji, spojrzenia, a także cech wokalnych głosu – tonu, barwy, głośności, modulacji i intonacji oraz dotyku – obejmowania głaskania, uścisku dłoni itp.). Wiedza na temat możliwości komunikacyjnych człowieka ma szczególne znaczenie dla osób zarządzających, których zadaniem jest odpowiedni dobór kadr do organizacji, gdyż umożliwia określenie wymagań co do poziomu umiejętności komunikacyjnych kandydatów. Umiejętności te powinny być ściśle związane z wymaganiami określonego stanowiska pracy. W powiedzeniu „skutecznej kontroli nigdy nie za dużo” tkwi ziarno prawdy. Kontrola jest fundamentalnym procesem, dzięki któremu kadra zarządzająca sprawia, że rzeczywista działalność odpowiada planowanej. Do zasadniczych zadań kierownictwa należy stała i wnikliwa obserwacja i analiza, a także ocena przebiegu i rezultatów działania, zarówno całej jednostki, jak i poszczególnych obszarów funkcjonowania. Kontrola w przedsiębiorstwie stanowi ważny mechanizm regulacyjny, który łączy wyniki działań związanych z realizacją funkcji personalnej z szeroko pojętym przygotowaniem tych działań, tj. planowaniem kadr. Stanowi zatem istotny czynnik spajający cały system zarządzania kadrami (Listwan 2010). Sprawowanie kontroli nie należy do łatwych zadań, im bardziej posunięty jest społeczny podział pracy, tym zjawisko kontroli jest trudniejsze do przeprowadzenia. Skuteczność kontroli, mimo pozorów, w praktyce nie wzrasta proporcjonalnie do jej głębokości i intensywności. Jej nadmiar jest szkodliwy, ponieważ wyniszcza w pracowniku inwencję i motywację, tłumi jego inicjatywę oraz ogranicza samodzielność. Szkodliwy jest również brak kontroli, ponieważ wcale nie rozszerza swobody jednostki, wprost przeciwnie zwiększa poczucie niepewności i niemożności jednostki. W każdych warunkach istnieje jakieś optimum kontroli, którego przekroczenie powoduje, że kontrolowani rozwijają czynności asekuracyjne, a także koncentrują się na działaniach obronnych (Penc 2007). Zarówno wiedza, jak i doświadczenie nie zawsze są jednak wystarczające, skoro postęp w zakresie kontroli jako funkcji kierowniczej jest nadal w naszych przedsiębiorstwach niewidoczny.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa wskutek większego otwarcia na świat i podania regułom gospodarki rynkowej stanęły w obliczu nowych problemów, związanych ze wzrostem konkurencji i dynamiki zmian, wywołujących niejednokrotnie zagrożenie ich egzystencji. Okoliczności te stanowią jednocześnie wielkie wyzwanie dla podstawowego komponentu każdej organizacji, jakimi są jej pracownicy oraz realizowana względem nich funkcja personalna. Współcześnie zatrudnieni muszą charakteryzować się kreatywnością oraz elastycznością, muszą być w sposób bezbłędny motywowani przez kadre zarządzającą, przyczyniając się jednocześnie do poprawy pozycji konkurencyjności przedsiębiorstwa, w którym pracują. Oznacza to

fundamentalną zmianę podejścia do polityki zatrudnienia i gospodarowania zasobami ludzkimi, odchodzenia od aspektów ilościowych na rzecz jakościowych, czyli rozwijania wartości intelektualnych, które ludzie posiadają, a także wzmacniania motywów, którymi się kierują w dążeniu do zmian i postępu.

Źródłem finansowania badań i artykułu były środki własne autorki.

Bibliografia

1. Dolot A., (2014) *Rola procesu rekrutacji pracowników w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstw* [w:] Ziolo Z., Rachwał T., (red.), *Rola przedsiębiorczości w rozwoju firm i układów przestrzennych nr 10*, Warszawa-Kraków: Wydawnictwo Nowa Era.
2. <http://www.szkolenia.avenhansen.pl/artukul-rekrutacja-wewnetrzna-czy-zewnetrzna.html> [25.07.2016].
3. Król H., Ludwicyński A., (2014) *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN SA.
4. Krzyszkowska P., (2015) *Zwolnienia pracowników jako nieuchronny proces zachodzący w działalności każdej organizacji* [w:] „Organizacja i Zarządzanie”, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej nr 82*.
5. Lipka A., Król M., Waszczak S., Winnicka-Wejs A., (2010) *Kształtowanie motywacji wewnętrznej. Koszty jakości i ryzyko*, Warszawa: Difin.
6. Listwan T., (2010) *Zarządzanie kadrami*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
7. Penc J., (2007) *Nowoczesne kierowanie ludźmi. Wywieranie wpływu i współdziałanie w organizacji*, Warszawa: Difin.
8. Pietroń-Pyszczek A., (2007) *Motywowanie pracowników wskazówki dla menadżerów*, Warszawa: MARINA.
9. Pocztowski A., (2003) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
10. Wolkowiak R., (2007) *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kompetencje, nowe trendy, efektywność*, Toruń: Wydawnictwo Dom Organizatora.