

ROLE OF HUMAN RESOURCES IN STRATEGIC MANAGEMENT OF AN ORGANIZATION

ROLA ZASOBÓW LUDZKICH W STRATEGICZNYM ZARZĄDZANIU ORGANIZACJĄ

*Nie oczekuj, co przedsiębiorstwo da Tobie, ale...
Zastanów się, co Ty możesz dać swojemu przedsiębiorstwu...*

J. F. Kennedy (1960). Orędzie do narodu amerykańskiego

ABSTRACT

Human nature is an essential part of complex social systems. Experience, norms, habits are the basis of existence of the organization. The existing procedures may be adjusted by human characteristics, which affect the subordination of formal structures. Specific actions should be focused on appropriate interpersonal relations. The progress of civilization has an impact on issues related to human resources management. It focuses on innovation and entrepreneurship.

Future forces continuing efforts in the field of creativity in adapting to the existing organizational structures. Development of growth forms of organizations is complementary to strategic human resources management. It affects the course of such functions and activities of management as planning, inspiring, informing, control and many others. What is the strategic management of human resources? It a way of achieving the objectives of the organization. It involves formulating effective strategies.

In Poland, many companies are still looking for their own identity. They use the experience of proven models. The organization must choose the strategy model, which will be the best and will bring the expected results.

STRESZCZENIE

Natura ludzka jest podstawowym elementem skomplikowanych systemów społecznych. Doświadczenie, normy, przyzwyczajenia stanowią podstawę egzystencji organizacji. Obowiązujące procedury mogą być korygowane przez cechy człowieka, które mają wpływ na podporządkowanie struktur formalnych. Właściwe działania powinny być skoncentrowane na odpowiednich relacjach interpersonalnych. Postęp cywilizacyjny ma wpływ na problemy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Koncentruje się on na innowacyjności i przedsiębiorczości człowieka.

Przyszłość wymusza nieustanne działania w zakresie kreatywności w dostosowaniu do istniejących struktur organizacyjnych. Konstruowanie form wzrostu organizacji jest uzupełnieniem strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Decyduje ona o przebiegu takich funkcji i działań zarządzania, jak planowanie, inspirowanie, informowanie, kontrolowanie i wiele innych. Czym jest strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi? To schemat postępowania dla osiągnięcia celów organizacji. Polega na formułowaniu skutecznych strategii.

W Polsce wiele firm ciągle poszukuje własnej tożsamości. Wykorzystują one doświadczenia sprawdzonych modeli postępowania. Organizacja musi wybrać ten model strategii, który będzie najlepszy i przyniesie oczekiwane efekty.

KEYWORDS: *management, strategy, franchising, globalisation, fluctuation, human resources*

SŁOWA KLUCZOWE: *zarządzanie, strategia, franchising, globalizacja, fluktuacja, zasoby ludzkie*

WPROWADZENIE

Organizacje powołane są do realizacji celów i skutecznego wypełnienia przyjętej strategii. Aby realizować te założenia, muszą zatrudniać odpowiednich ludzi dysponujących zasobem umożliwiającym pełnienie właściwych funkcji w organizacji. Najważniejszym składnikiem zasobu ludzkiego jest wiedza, zdolności, umiejętności, zdrowie, postawy i wartości oraz motywacja.

Celem zarządzania zasobami ludzkimi jest wykorzystywanie i dostarczanie wartości dla interesariuszy poprzez wysoką aktywność pracy. Ponadto niezwykle ważne jest podnoszenie wartości kapitału ludzkiego, który odpowiada nadrzędnym celom organizacji.

Istotną cechę przedsiębiorstwa stanowi postrzeganie zasobów ludzkich jako źródła przewagi konkurencyjnej. Działanie w sferze zarządzania personelem powinno być ukierunkowane na efektywne wykorzystywanie potencjału tkwiącego w zasobach ludzkich. A zatem zaangażowanie pracowników jest ważniejsze od wywierania nacisku na nich w wypełnianiu odpowiednich ról. Niezwykle istotny jest staranny dobór i rozwój ludzi. Właściwa osoba to nie tylko ta, która przychodzi na czas do pracy i wykonuje powierzone obowiązki, ale ta, która wykazuje się innowacyjnością w działaniach na rzecz organizacji. Traktowanie ludzi jako źródła przewagi konkurencyjnej jest charakterystyczną cechą zarządzania zasobami ludzkimi. Polega ona na integracji zasobów ludzkich ze strategią całej organizacji. Wzrost znaczenia wiedzy jako źródła konkurencyjności jest istotnym czynnikiem efektywności w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.

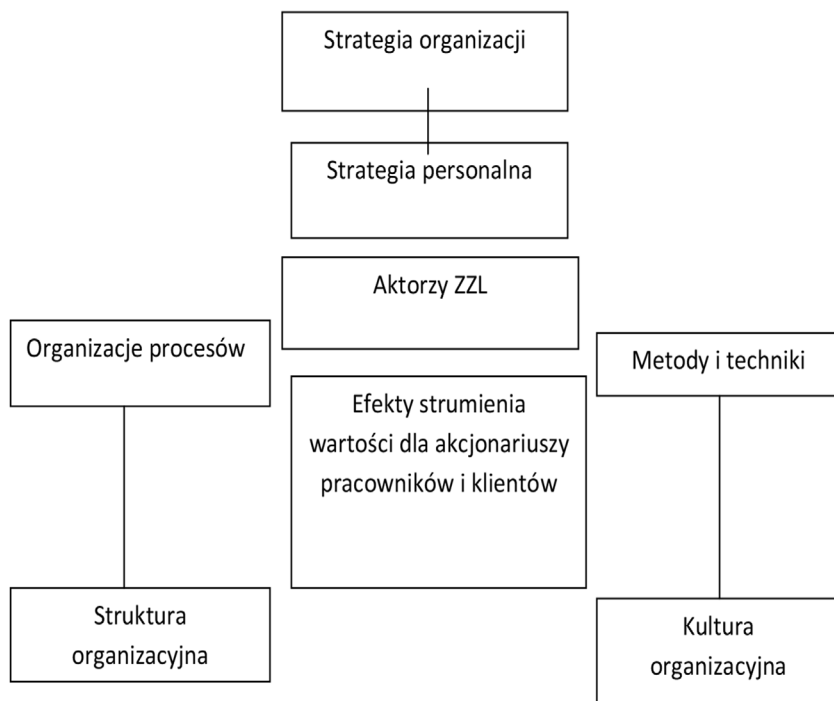
CEL I ZAKRES ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi koncepcję zarządzania, w której zasoby ludzkie są jednym ze składników aktywów organizacji. Postrzegane są jako źródła konkurencyjności na rynku. Wymiar funkcjonalny, instytucjonalny i instrumentalny jest podstawą zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwie. W polskich organizacjach coraz częściej dostrzega się zmiany w traktowaniu funkcji personalnej. Jej istotą jest całokształt działań związanych z funkcjonowaniem ludzi w organizacji jako pełnowartościowej dziedziny. Zarządzanie zasobami ludzkimi traktowane jest w kontekście strategii, struktury i kultury organizacji. Sprowadza się do efektywnego prowadzenia działań dotyczących planowania zatrudnienia, fluktuacji kadr, a także kierowania procesem zespołów. Istotną funkcję w zakresie zarządzania spełnia w danej organizacji monitoring systemu personalnego. Związany jest z ocenianiem, wynagradzaniem, a przede wszystkim z określaniem produktywności i kosztów pracy. Strategiczny wymiar zarządzania zasobami ludzkimi polega na dostrzeganiu i pielęgnowaniu przyszłego kapitału ludzkiego. Umożliwia on uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Dostarcza wartości dla interesariuszy. Tworzy prognozy służące do osiągnięcia wytyczonych celów.

Schemat 1.

Ogólny schemat systemu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji

Otoczenie bliższe i dalsze



Źródło: A. Pocztowski (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: PWE, s. 35

W modelu zaprezentowano istotę tworzenia wartości dla pracowników, klientów i akcjonariuszy. Dave Ulrich dostrzega potrzebę postrzegania miejsca i roli funkcji personalnej (Ulrich, 1998, s. 124). Uważa, że kryterium oceny powinno być osiągnięte przez efekty, które stanowią wartość dla akcjonariuszy, klientów i pracowników. We współczesnych organizacjach zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi zaplanowaną formę działania, której efektem są procesy personalne.

Niezależnie od wielkości czy rodzaju działalności przedsiębiorstwa muszą być przygotowane na następujące sytuacje (Ulrich, 1997, s. 126–127):

- globalizacje,
- osiąganie rentowności,
- wykorzystanie możliwości stworzonych przez technologię,
- generowanie kapitału intelektualnego jako źródła przewagi konkurencyjnej,
- konieczność działania w warunkach ciągłych zmian.

Dlatego istotne jest wykorzystanie czynników o charakterze organizacyjnym dotyczącym szybkości działania, elastyczności, a także odpowiednich kompetencji personelu. Stanowią one podstawę i warunek podnoszenia efektywności pracy. Zmiany technologiczne i organizacyjne są dużym wyzwaniem w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Dotyczy to różnych form restrukturyzacji, a także reengineeringu procesów biznesowych. Towarzyszy ciągłej zmianie struktur organizacyjnych, a ponadto wdrażaniu nowych form pracy.

Planowanie kapitału ludzkiego stanowi podstawę do jego tworzenia. Związane jest z pozyskiwaniem pracowników, ich rozwojem, komunikacją, a także relacjami interpersonalnymi. Istotę wykorzystania kapitału ludzkiego stanowi przede wszystkim organizacja pracy, zarządzanie efektywnością, motywowanie pracowników i kierowanie nimi.

Efekt wzrostu zarządzania zasobami ludzkimi można uzyskiwać przez (Prahadiel, 1991, s. 13):

- pełniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów ludzkich,
- rozwijanie (podnoszenie jakości) zasobów ludzkich,
- doskonalenie własnej praktyki przez analizę punktów odniesienia (benchmarking).

Zarządzanie kapitałem ludzkim (Edvinsson, Malome, 2001, s. 17) ma fundamentalne znaczenie w procesie generowania kapitału intelektualnego organizacji. Tworzenie wiedzy w modelu zarządzania wiedzą (Wawrzyniak, 2001, s. 25) podkreśla jej zastosowanie i przesłanie. Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim przyczynia się do wzrostu wartości firmy. Jest miarodajnym wskaźnikiem *cosch flove* organizacji.

UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Zarządzanie personelem w konkretnych warunkach jest uzależnione od wielu czynników. Dotyczy to zarówno czynników panujących wewnątrz organizacji, jak i czynników zewnętrznych. Kontekst zarządzania zasobami ludzkimi wewnątrz organizacji określają (Pocztowski, 2008, s. 45):

- strategia przedsiębiorstwa,
- struktura organizacyjna,
- kultura organizacji.

Wymienione czynniki są podstawowymi zasadami w zarządzaniu personelem w organizacji. Tempo zmian w obszarze technologii i techniki jest efektem praw rozwoju i stanowi o sukcesie przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku. Warunkiem niezbędnym, a wręcz koniecznym rozwoju organizacji staje się postęp techniczny. Jest on widoczny w nowych technologiach produkcji, a także w pracach typowo administracyjnych, które podnoszą ich wydajność. Niezwykle istotne w organizacjach są innowacje. Przyczyniają się one do wzrostu wydajności pracy. Eliminują prace uciążliwe i niebezpieczne. Zwracają uwagę na ergonomię pracy i są wytycznymi dla humanizacji pracy. Warunkiem efektywnego wprowadzania zmian w postaci innowacji jest posiadanie personelu o odpowiednich kompetencjach i kwalifikacjach, które determinują zarządzanie zasobami ludzkimi. Na ich realizację ma wpływ sytuacja ekonomiczna, a także sytuacja na rynku pracy. Przedsiębiorstwa zmuszone są do aktywnej polityki w zakresie doskonalenia zarówno wytwarzanych produktów, jak i świadczonych usług. Dlatego niezbędne wydaje się posiadanie kompetentnego i zmotywowanego personelu, który będzie funkcjonował na podstawie kodeksu pracy (ustawa z 26 czerwca 1974 r. z późn. zm., Dz.U. z 1974 r. nr 24, poz. 141, tekst ogłoszony Dz.U. Nr [1] 1, poz 141).

Równie duże znaczenie wśród uwarunkowań prawnych zarządzania zasobami ludzkimi ma kodeks cywilny. Na jego podstawie mogą być realizowane umowy-zlecenia, umowy o dzieło itp. Taki rodzaj wykonywania pracy jest wyrazem uelastycznienia form zatrudnienia. Rynek pracy ma decydujący wpływ na decyzje związane z obszarem funkcji personalnej. Istotne znaczenie ma struktura ludności, tj. wiek, płeć, aktywność zawodowa, a przede

wszystkim migracje. Daje możliwość określenia ilości i wielkości dostępnych zasobów pracy na rynku.

Postawy i zachowania kadry pracowniczej w procesie pracy określają czynniki związane z filozofią życia, a przede wszystkim znaczenie pracy dla pojedynczego pracownika lub całej grupy pracowniczej. Wśród decyzji podejmowanych w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi jest godzenie pracy zawodowej z życiem osobistym. Umiejętność godzenia tych czynników wymaga określenia priorytetów i opracowania kompromisu w stosunku do kariery oraz rodziny, wypoczynku i czasu wolnego. Brak tej równowagi powoduje frustrację, stres, niższą jakość świadczonej pracy, konflikty, a przede wszystkim brak satysfakcji z pracy (Szejniuk, 2014, s. 319).

Sposób zachowania członków organizacji w pewnym stopniu określają czynniki społeczno-kulturowe panujące w danym kraju. Równie istotne znaczenie mają czynniki związane ze środowiskiem pracy. Dotyczy to warunków pracy, infrastruktury, a także ochrony środowiska, która w obecnych czasach staje się istotnym zagadnieniem polityki naszego państwa.

Wobec powyższego niezwykle istotnym zadaniem zarządzania zasobami ludzkimi jest podejmowanie działań na rzecz rozwoju potencjału pracy. Rozwijanie nowych kwalifikacji pracowników, a także budowanie odpowiednich postaw zgodnych z kulturą danej organizacji. Na zarządzanie zasobami ludzkimi istotny wpływ ma globalizacja, która obejmuje proces integracji gospodarki światowej. Jest zjawiskiem i procesem, którego nie da się uniknąć. Międzynarodowa Organizacja Pracy określa globalizację jako proces zależności pomiędzy wszystkimi ludźmi. Wzmacnia ona powiązania zarówno gospodarcze, jak i społeczne typu inwestycje, zarządzanie oraz handel. Wpływ na nią miała liberalizacja rynku, a także procesy informacyjne. Czynniki, które wspierają globalizację, to przede wszystkim: rosnący handel międzynarodowy, nowe technologie, rozwój korporacji, a także umiędzynarodowienie rynków finansowych. Traci zaś znaczenie praca fizyczna na rzecz kapitału i potencjału intelektualnego. Kreatywność człowieka, a także jego rozwój i możliwości stają się wyzwaniem XXI w. W przewadze konkurencyjnej decyduje kapitał intelektualny. Ważną rolę odgrywają promocje na całym świecie produktów tej samej marki, poprzez globalny marketing, m.in. franchising. Działania te muszą być poparte dobrą wolą wszystkich uczestników międzynarodowego rynku.

STRATEGIA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Czynnikiem, który ma istotny wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji, jest jej strategia biznesowa, która najczęściej odnosi się do (Pocztowski, 2008, s. 52):

- celów biznesowych,
- polityki obejmującej określone wytyczne i zasady,
- planu działania, w którym następuje integracja celów, zasad i działań,
- decyzji oznaczających wybór kierunku działania,
- programów zawierających kolejne zadania w ramach planu.

Istotne jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, czym jest strategia. Krzysztof Obój podkreśla, że strategia oznacza tworzenie i utrzymywanie wartości dla odbiorcy (Obój, 2002, s. 22). Odzwierciedla ona cel i sposoby ich osiągnięcia na konkurencyjnym rynku. Natomiast A. Lipka określa strategię jako sposób realizacji misji firmy (Lipka, 2000, s. 27). Podkreślenia wymaga fakt, że strategia jest planem, a zatem wzorcem przedsiębiorstwa. Obejmuje przedsięwzięcia zarówno zaplanowane, jak i te, które pojawiają się w trakcie realizacji. Dotyczy zasobów firmy i odpowiedniej koordynacji. Ponadto obejmuje działania polegające na analizie otoczenia przedsiębiorstwa. Poszukuje nowych rozwiązań, których efektem będzie sukces organizacji na konkurencyjnym rynku.

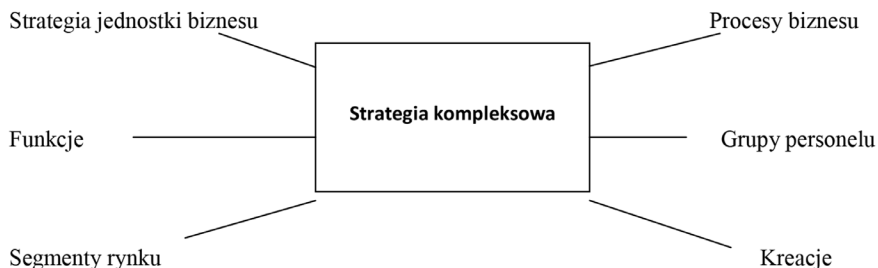
Zarządzanie strategiczne w organizacjach gospodarczych spowodowało powstanie wielu określeń w literaturze przedmiotu (Purcell, 2001, s. 68), takich jak:

- grupy preskrypcyjne,
- grupy procesowe,
- grupy integracyjne.

A zatem strategia zarządzania zasobami ludzkimi jest sumą działań dotyczącą długofalowych celów z wykorzystaniem kapitału ludzkiego dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W obszarze funkcji personalnej ważne jest budowanie kompetencji i systemu rozwoju karier. Optymalizacja poziomu i struktury zatrudnienia, a także unikanie fluktuacji kadr. Niezwykle istotnym zagadnieniem jest także zintegrowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi ze wszystkimi strategiami organizacji.

Schemat 2.

Rodzaje strategii zarządzania zasobami ludzkimi



Źródło: A. Pocztowski (2008). ZZZ, Warszawa: PWN, s. 54

W budowaniu strategii zarządzania zasobami ludzkimi istotne jest sformalizowanie w postaci dokumentu. Oznacza ona wytyczanie kierownika działania organizacji w celu osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Inspiruje wzajemną zależność pomiędzy strategią firmy a strategią personalną. Dotyczy ona doboru wymaganej liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach. Tworzenia wysokiego poziomu motywacji i zaangażowania personelu w wykonywane działania. Ponadto oznacza kreowanie pożądanых postaw, które określa kultura danej organizacji. Ważną rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi odgrywają kierownicy liniowi wszystkich szczebli zarządzania. Jest to efekt ich uprawnień i kompetencji, a także najlepsza znajomość sytuacji. Kadra kierownicza powinna być nastawiona na strategię firmy, w tym strategię zarządzania zasobami ludzkimi, traktowaną jako wkład w realizację celów biznesowych. Przykładowy układ strategii zarządzania zasobami ludzkimi określają (Lunely, Cowling, 2000, s. 35):

- misja firmy w sferze zasobów ludzkich,
- analiza otoczenia,
- analiza zasobów ludzkich oraz system ZZZ,
- cele strategiczne w sferze zasobów ludzkich,
- stan wyjściowy planu i programu działania,
- zasady monitorowania.

Podkreślenia wymaga fakt, że strategia zarządzania zasobami ludzkimi oznacza długookresową alokację zasobów na poziomie całej organizacji. Celem tej strategii jest ukształtowanie ilościowych i jakościowych wymiarów kapitału ludzkiego z wykorzystaniem wiedzy pracowników: „zarządzanie wiedzą jest integralną częścią zarządzania organizacją”. Jest to sposób zarządzania polegający na motywowaniu pracowników do działania w celu osiągnięcia znaczących rezultatów w pracy przy wspólnym określeniu i osiąganiu celów (Domański, 2014, s. 337). Zaangażowanie pracowników, ich wiedza i doświadczenie przyczyniają się do konkurencyjności organizacji na rynku (Szejniuk, 2015, s. 34). Pozwalają osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną. Należy podkreślić, że organizacje tworzone są przez ludzi, którzy mogą i chcą się uczyć. Dlatego powinny one nieustannie inwestować w zasoby ludzkie, które muszą wykazywać zdolności adaptacyjne do zachodzących zmian w otoczeniu (Szejniuk, 2016, s. 201).

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi odpowiada ogólnemu podejściu do zarządzania, które obejmuje fazę analizy i formułowania strategii. Wdrażanie strategicznych zmian w sferze zasobów ludzkich określa strategia biznesowa. Niezbędne wydaje się znalezienie odpowiedzi na następujące pytania (Henelvy, 1995, s. 96):

- Jakich potrzeba pracowników?
- Jaki jest konieczny rodzaj struktury organizacyjnej?
- W jakim stopniu mocne i słabe strony są związane z zasobami ludzkimi?
- Jakie to stwarza możliwości rozwoju i motywowania pracowników?
- Jakie zagrożenia wynikają z deficytów kompetencji?
- W jaki sposób można stymulować wysoką efektywność pracy?

A zatem plan strategiczny określa strategiczne cele w sferze zatrudnienia. Konieczne wydaje się dopasowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi do strategii firmy.

BARIERY WE WDROŻENIU STRATEGICZNEGO ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Niestety w jeszcze wielu przedsiębiorstwach strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi pozostaje tylko jako założenie, które powinna zrealizować organizacja. Zasadne jest zatem znalezienie czynników, które utrudniają tworzenie długofalowych planów w obszarze funkcji personalnej. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć (Mello, 2002, s. 106):

- zbyt dużą koncentrację na bieżących celach zarządzania firmą,
- brak kompetencji strategicznego myślenia u menedżerów personalnych,
- niedocenywanie zasobów ludzkich przez kierownictwo firmy,
- małe zaangażowanie menedżerów liniowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi,
- problemy ze zmierzeniem efektów zarządzania zasobami ludzkimi,
- wysokie ryzyko inwestowania w zasoby ludzkie,
- opór wobec zmian.

W wielu przedsiębiorstwach uzależnia się ocenianie pracowników od rzeczywistej efektywności ich pracy. Ponadto nie wykorzystuje się w pełni programu rozwojowego pracowników w postaci szkoleń. Bariery dla strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi są także niewystarczające kompetencje menedżerów personalnych. Są one powodem niedocenywania pracowników, co w konsekwencji prowadzi do braku motywacji, a także wypalenia zawodowego. Ponadto złe zarządzanie własnym czasem i brak właściwej organizacji pracy mogą powodować opór pracowników wobec zmian. Brak zainteresowania kadry kierowniczej inwestowaniem w zasoby ludzkie jest przyczyną braku konkurencyjności całej organizacji. Wprowadzenie zmian w organizacji dotyczy przede wszystkim strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. Jest to efekt kultury organizacji, która jest fundamentem jej działalności. Strategiczne zarządzanie dotyczy kompleksowego planu osiągnięcia celów organizacji. Skuteczna strategia wspiera dopasowanie organizacji i jej otoczenia do osiągnięcia celów strategicznych. Koncentruje się na umiejętnościach, a zatem tym, w czym jest lepsza. Ponadto określa zasięg na rynku, na którym będzie konkurować. Równie istotne jest rozmieszczenie zasobów, a zatem jak

organizacja rozdziela swoje zasoby na obszary, na których konkuruje. Wprowadzenie w życie strategii jest procesem długoterminowej realizacji przyjętych przez organizację celów.

PODSUMOWANIE

Zmiany dotyczące nowych technologii, sposobu przetwarzania informacji, a także komunikacji wymuszają na organizacjach strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Globalizacja powoduje, że organizacje wykorzystują wiedzę człowieka do osiągnięcia celów strategicznych. Oznacza to konieczność odejścia od schematów, struktur i procedur na rzecz elastyczności tworzenia zasad strategicznego postępowania z personelem. Powinny one obejmować kulturę organizacji, a także nowe style kierowania. Ponadto zasady etyki i elastyczne gospodarowanie zasobami ludzkimi. Etyka powinna być traktowana jako stały element regulujący system gospodarczy, który jest istotnym uzupełnieniem społecznej odpowiedzialności biznesu. Zasoby ludzkie w organizacji powinny zaś stanowić podstawowy element funkcjonowania organizacji na konkurencyjnym rynku.

Literatura

- Domański, Z. (2014). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, „Journal of Modern Science” Nr 3/22. ISSN 1734-2031.
- Edvison, L., Malome, M.S. (2001). *Kapitał intelektualny*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13509-3.
- Hendry, Ch. (1995). *Human resource management. A strategic approach to employment*, Oxford: Butterworth Company Minneapolis-St. Paul.
- Lipka, A. (2000). *Strategie personalne firmy*, Kraków: PSB. ISBN 83-7230-037-2.
- Lundy, O., Cowling, A. (2000). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-88597-10-8.
- Mello, J.A. (2002). *Strategic human resource management*, Ohio: South Western College Publishing Cincinnati Ohio. ISBN 9781285426792.
- Obłój, K. (2002). *Tworzywo skutecznych strategii*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 832081412X.
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: PWN. ISBN 83-208-1662-9.

- Purcell, J. (2001). *The meaning of strategy in human resource management*. W: Human Resource Management A Critical Text, Thomson Learning London. ISBN 978-1861526052.
- Szejniuk, A. (2015). *Controlling personalny w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, „Journal of Modern Science” Nr 2/25. ISSN 1734-2031.
- Szejniuk, A. (2014). *Równowaga – praca – życie osobiste*, „Journal of Modern Science” Nr 2/21. ISSN 1734-2031.
- Szejniuk, A. (2016). *Wiedza postawą funkcjonowania organizacji w kontekście do-
brych praktyk*, „Journal of Modern Science” Nr 4/34, s. 201.
- Ulrich, D. (1998). *A new mandate for human resource*, „Harvard Business Review”
January – February. ISSN 0017-8012.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*, Harvard Business School Press,
Boston, Mass. ISSN 0017-8012.
- Wawrzyniak, B. (2001). *Od koncepcji do praktyki zarządzania wiedzą w przedsię-
biorstwie*. W: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Materiały z Ogólnopolskiej
Konferencji Naukowej Łódź, PPPK Warszawa.

