

Dr Paulina Filip

Zakład Finansów Uniwersytetu Rzeszowskiego

Rozwój przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu procesu doboru kadr

WSTĘP

Przedsiębiorstwo to organizacja społeczna szczególnego rodzaju, stworzona przez człowieka dla realizacji wielu funkcji i zadań ekonomicznych, gospodarczych oraz społecznych, w tym jednej z głównych funkcji, jaką jest zapotrzebowanie społeczeństwa na określone dobra, towary i usługi. Przedsiębiorstwo jako szczególny rodzaj organizacji jest zbiorem celowo zgromadzonych i zastosowanych zasobów rzeczowych i osobowych realizujących założone cele i zadania statutowe. Wymóg dnia dzisiejszego to potrzeba indywidualnego rozwoju tych zasobów, zwłaszcza zasobów kadrowych.

Na każdym etapie rozwoju firmy wiedza i umiejętności pracowników jako podstawowy zasób firmy muszą być systematycznie rozpoznawane, rozwijane i udoskonalane. Nawiązując do aktualnego stanu rynku pracy, który charakteryzuje się wysokim bezrobociem, należy stwierdzić, że głównym problemem polskich przedsiębiorstw jest brak rozpoznania przyszłych potrzeb kadrowych, zwłaszcza w przekroju kwalifikacyjnym. Konieczne jest w każdym przedsiębiorstwie położenie większego nacisku na planowanie potrzeb kadrowych, które wyznaczają kierunki doskonalenia i rozwoju kadr. Ważne jest również poznanie zalet i wad w istniejącej sferze zatrudnienia. Rozwój personelu to nieodzowny warunek postępu. Tylko wykształceni pracownicy są w stanie wyznaczyć kierunki rozwoju firmy i realizować przyjęte przez nią strategie działania.

W pracy badawczej do zebrania materiału empirycznego wykorzystano źródło pierwotne. Dla zgromadzenia potrzebnych informacji zastosowano metody badania opinii personelu metodą pytań i odpowiedzi. Zastosowanym narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy, w którym sformułowałam pytania skierowane do osób przyjętych w procesie budowy zespołów pracowniczych wg obranych kryteriów doboru. Badaniem objęto grupę liczącą siedemdziesiąt trzy osoby, z czego pięćdziesiąt to pracownicy niższego szczebla, a dwadzieścia trzy to kierownictwo. Wśród kadry kierowniczej wykształcenie wyższe posiada

piętnaście osób, natomiast średnie osiem. Wśród pracowników niższego szczebla wykształceniem wyższym legitymuje się dziesięciu, a średnim siedemnastu pracowników.

ROZWÓJ A WZROST PRZEDSIĘBIORSTWA

Obszerna literatura na temat próby zdefiniowania pojęcia rozwój dowodzi, że nie jest to zadaniem łatwym i jednoznacznym. Rozwój to trwały proces ukierunkowanych zmian, w których można wyróżnić następujące po sobie etapy przemian. W najbardziej ogólnym ujęciu rozwój jest zjawiskiem obiektywnym, występującym w społeczeństwie i gospodarce, polegającym na stałym dokonywaniu zmian. Należy przy tym zaznaczyć, że sama zmiana nie jest synonimem rozwoju¹. Każde przedsiębiorstwo już na etapie powstania za swój cel kierunkowy uznaje rozwój. Wynika to już z samej definicji, która wskazuje na dążenie przedsiębiorstwa do osiągania zysku. Rozwój jest zmianą dokonującą się według ustalonych prawidłowości, przynosząca określone skutki, która pociąga za sobą zmiany w istniejących stosunkach produkcji. Posługując się terminem rozwój rozważamy zmiany jakościowe.

Przez wzrost przedsiębiorstwa natomiast rozumiemy pozytywną, wymierną zmianę wielkości przedsiębiorstwa. Wzrost przedsiębiorstwa jest wewnętrznym i naturalnym procesem związanym z istnieniem przedsiębiorstwa, przy założeniu kontynuacji jego działalności. Przedsiębiorstwo, które rozważa możliwość swojego wzrostu dąży do zwiększenia rozmiarów dotychczasowej produkcji, natomiast rozwiązując problem rozwoju zmierza do osiągnięcia większego poziomu jakości produkcji, poprawy funkcjonalności produkowanych wyrobów, obniżenia kosztów własnych itp. Pomiędzy wzrostem a rozwojem występuje zasadnicza różnica. Pojęciu rozwoju przedsiębiorstwa nadaje się zwykle szerszy wymiar niż pojęciu wzrostu. Obejmuje bowiem swoim zakresem nie tylko zmiany pozytywne i wymierne, lecz również zmiany niekorzystne i trudnowymierne. Wzrost następuje z reguły w wyniku zmian realizowanych w dotychczasowym systemie wartości przedsiębiorstwa, natomiast rozwój prowadzi do ukształtowania hierarchii celów przedsiębiorstwa, tak w zakresie relacji wewnętrznych, jak i w obszarze stosunków przedsiębiorstwa z otoczeniem². Rozwój przedsiębiorstwa jest w istocie kombinacją czynników produkcji, w efekcie których następuje m.in. wdrożenie nowej technologii, wprowadzenie nowego wyrobu, pozyskiwanie nowych rynków zbytu.

¹ *Nowa Encyklopedia Powszechna*, PWN, Warszawa 1997, t. 4, s. 73–74.

² Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2003, s. 53–55; J. Schumpeter, *Teorie rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1995, s. 107.

Walka przedsiębiorstw o swoje miejsce na rynku i konieczność zmierzenia się z najlepszymi w warunkach ciągle zmieniającego się otoczenia narzucają na przedsiębiorstwa konieczność jego rozwoju i tym samym odpowiedzi na pytanie; być albo nie być. Z tego zasadniczego powodu rozwój przedsiębiorstwa w warunkach rynkowych uznaje się za zasadniczy cel kierunkowy już na etapie tworzenia, jak i funkcjonowania przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo, które się nie rozwija nie jest w stanie sprostać coraz to nowym potrzebom otoczenia, nie może poprawić poziomu świadczonych usług, umocnić swojej pozycji ekonomicznej, a z czasem w ogóle traci zdolność do działania.

W każdej organizacji można wyróżnić pewien zestaw podstawowych funkcji, które są niezbędne do osiągnięcia jej celów. Jedną z ważnych funkcji jest funkcja personalna, dotycząca efektywnego pozyskiwania i wykorzystania zasobów ludzkich firmy. Osiągnięcie wymiernych efektów w kontekście rozwoju jednostki jest możliwe przy założeniu, że kadra przedsiębiorstwa prezentuje odpowiednio wysoki poziom wiedzy, umiejętności i dobrych relacji z firmą zatrudniającą. Funkcja ta określana jest współcześnie najczęściej terminem zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarządzanie zasobami ludzkimi to strategiczna, jednorodna i spójna metoda kierowania najcenniejszym z kapitałów każdej organizacji – czyli pracownikami, którzy osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do realizacji wszystkich założonych przez organizację celów, a tym samym umacniają jej przewagę nad konkurencją. Zarządzanie zasobami ludzkimi odwołuje się do celowego doboru zbioru wiedzy, umiejętności i postaw, które są potrzebne przedsiębiorstwu, aby mogły ze sobą konkurować³. Zarządzanie wymaga od kierownictwa troski o dobór odpowiednich zdecydowanych działań przede wszystkim w takich sferach jak selekcja, rozwój pracowników, wzajemne stosunki, szkolenie i wynagradzanie. Działania te powinny być ze sobą ściśle powiązane poprzez stworzenie wspólnej polityki zarządzania zasobami ludzkimi⁴.

³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy, ABC, Kraków 2003, s. 17–22.

⁴ Istotne znaczenia w koncepcjach zarządzania kapitałem ludzkim odgrywają dwa podejścia systemowe – model Michigan i model harwardzki. Model Michigan wprowadza system strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, integrujący zarządzanie zasobami ludzkimi ze strategią przedsiębiorstwa i jego strukturą organizacyjną. Funkcje zarządzania zasobami ludzkimi, a mianowicie dobór pracowników, ocenianie efektów pracy, nagradzanie pracowników, rozwój pracowników, te są istotne na każdym poziomie zarządzania przedsiębiorstwem, tj. strategicznym, taktycznym i operacyjnym; A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków 2002.

POJĘCIE I ZNACZENIE DOBORU ZESPOŁU PRACOWNICZEGO

Celem doboru zawodowego jest znalezienie właściwych pracowników na określone stanowiska pracy, co umożliwi efektywną realizację planowanych zadań. Rozmiary zatrudnienia pracowników przedsiębiorstw powinny uwzględniać rzeczywiste potrzeby kadrowe, zgodnie z nałożonymi zadaniami rzeczowymi i z realnymi warunkami działania. Przystępując do planowania, bądź oceny wielkości zatrudnienia należy kierować się planowanymi zmianami w strukturze organizacyjnej, planami produkcji i wymaganiami zarządzania. Wielkość zatrudnienia powinna odpowiadać rzeczywistym potrzebom technologii i organizacji pracy. Zarówno niedobór, jak i nadmiar kadr nie sprzyjają właściwej działalności przedsiębiorstwa. Za dobór, selekcję i wykorzystanie kwalifikacji kadr odpowiada kierownik lub wyspecjalizowane służby pracownicze. W tym celu powinny one wypracować odpowiednie kryteria doboru kadr. Kryteria selektywnego doboru pomagają zwerbować ludzi o pożądanych kwalifikacjach zawodowych i społecznych. Profesjonalne pozyskiwanie pracowników jest bardzo ważną czynnością w procesie działań ukierunkowanych na kształtowanie personelu, tak by stanowił on najcenniejszy zasób firmy.

Badania dotyczące budowy zespołów pracowniczych przeprowadzono w Fabryce Farb i Lakierów „Śnieżka” SA, której początki sięgają 1984 roku. Obecnie zakład zatrudnia 451 osób w trzech zakładach produkcyjnych w Lubzinie, Brzeznicy i Pustkowie. Zakład jest czołowym producentem farb i lakierów w Polsce. Swoje wyroby eksportuje do wielu krajów w Europie. W pierwszych latach działalności przedsiębiorstwo podejmowało głównie działania polegające na stwarzaniu nowych miejsc pracy, co łączyło się z wprowadzeniem nowych wyrobów na rynki krajowe i zagraniczne. W kolejnych latach, w których następowało pogłębienie procesów restrukturyzacji, obok funkcji ekonomicznej znaczenia nabrały elementy zarządzania personelem. Zwrócono w nich uwagę na poziom jakościowy potencjału ludzkiego, co przejawiało się we wzroście dbałości o właściwy nabór i dobór personelu, jak i w podejmowaniu szkoleń pracowników. Zarząd spółki realizuje zatrudnienie w dwóch grupach; pracownicy na umowę o pracę na czas nieokreślony oraz pracownicy zatrudnieni sezonowo. W końcu grudnia 2003 r. w Fabryce Farb i Lakierów „Śnieżka” SA było zatrudnionych 455 osób⁵. Oznacza to, że w porównaniu do 2002 roku stan zatrudnienia zwiększył się o 38 osób. Wzrosła także wydajność pracy w porównaniu do roku ubiegłego o 5,96%. Pracownicy „Śnieżki” SA to w większości ludzie młodzi, w wieku do 30 lat. Wynagradzanie za pracę dokonywane jest w oparciu o regulamin płac, który

⁵ Materiały wewnętrzne Fabryki Farb i Lakierów, „Śnieżka” SA, dane ze sprawozdań z lat 2000–2003.

zakłada wzrost wynagrodzeń w zależności od wyników ekonomicznych spółki. W 2003 roku zanotowano wzrost średniej płacy w porównaniu do poprzedniego o 8,45%⁶. Kadre kierowniczą firmy tworzą profesjonalści z doświadczeniem w branży chemicznej. Ciągłe podnoszenie kwalifikacji to wymóg stawiany pracownikom firmy. Dzięki temu zatrudnieni w firmie podnoszą wciąż swoje kwalifikacje, uzupełniając wiedzę poprzez specjalistyczne seminaria, kursy, studia zaoczne i podyplomowe, a także szkolenia organizowane przez specjalistów. Znaczna część załogi uczestniczyła w szkoleniach związanych z modułarnym systemem zintegrowanym IFS, a także w szkoleniu z zakresu budżetowania, zarządzania finansami, kierowania pracownikami. W strukturze organizacyjnej firmy w 2003 roku zaszły istotne zmiany kadrowe, które miały na celu podwyższenie jakości pracy. Zmiany kadrowe wynikały z dostosowania zatrudnienia do faktycznych potrzeb związanych ze wzrostem skali produkcji, sezonowością produkcji, wymaganiami technologii. W procesie naboru i zwolnień w ostatnim roku wiele uwagi poświęcono doborowi odpowiednio wykwalifikowanej kadry, gdyż tylko dzięki pracownikom można realizować wytyczone plany odpowiadać na potrzeby klientów.

W spółce realizowany jest program okresowej oceny pracowników, ich postępów i rozwoju. Efektem tego jest właściwy dobór obsady kadrowej i awansowanie pracowników o największych postępach.

W procesie budowy zespołów pracowniczych istotnym elementem jest etap doboru pracowników. W pracach badawczych zwrócono szczególną uwagę na zagadnienia związane z wyselekcjonowaniem właściwego zestawu kryteriów doboru⁷. W prowadzonych badaniach poszukiwano odpowiedzi na podstawowe pytanie, jakie kryteria zadecydowały o pozostaniu w zatrudnieniu w badanej jednostce. Podstawę do obliczania skuteczności doboru kadr stanowią z reguły wyniki badań bezpośrednich przeprowadzonych na grupie pracowników przedsiębiorstwa i koncentrujące się na doskonaleniu kadr kierowniczych. Punktem wyjścia do badań jest pytanie (problem) odnoszące się do będącej w centrum zainteresowania badacza rzeczywistości rynkowej. Często formalnie bądź nieformalnie ocenia się pracę wykonywaną przez osoby zatrudnione w firmie. W ramach systemu nieformalnego przełożeni nieustannie wydają opinie na temat pracy swoich podwładnych, posługując się kryteriami oceny pracy. Takie sądy uważane są za bardziej obiektywne. W systemie sformalizowanym stosowane są terminy „ocena pracy” i „zarządzanie pracą”⁸. Te dwa określenia odnoszą się do

⁶ Tamże, dane Prospektu emisyjnego firmy z 2003 r.

⁷ J. Bazarnik, T. Grabiński, E. Kąciak, E. Mynarski, A. Sagan, *Badania marketingowe – metody i oprogramowania komputerowe*, Wydawnictwo AE, Kraków 1998; E. Duliniec, *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 2002, s. 20.

⁸ E. McKenna, N. Bebech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Fin, Londyn 2001, s. 185.

procesu, w którym kierownicy i ich podwładni zgadzają się co do osiągnięć, do których należy dążyć, zaś kierownik jest w naturalny sposób zainteresowany jak najlepszym osiągnięciem celów krótkoterminowych i długoterminowych przez biegłe zarządzanie i rozwój pracowników. Pracę można oceniać za pomocą różnych technik. Komórki personalne w ramach swoich obowiązków z jednej strony rozpoznają potrzeby szkoleniowe, z drugiej zaś zajmują się jego planowaniem.

WYNIKI Z BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Celem ogólnym badania była weryfikacja zasadności przyjęcia w procesie budowy zespołów pracowniczych kryteriów selekcji pracowników. W prowadzonych badaniach poszukiwano odpowiedzi na podstawowe pytanie, jakie kryteria zdecydowały o pozostaniu w zatrudnieniu w Fabryce Farb i Lakierów „Śnieżka” SA. Celem ogólnym badania była weryfikacja zasadności przyjęcia w procesie budowy zespołów pracowniczych kryteriów selekcji, jak posiadane kwalifikacje, staż pracy, znajomość organizacji pracy, predyspozycje, pełnienie funkcji w związkach zawodowych i inne. Celem badania było uzyskanie subiektywnych opinii o zasadach budowy w jednostce zespołów pracowniczych ze strony kadry zarządzającej i ze strony pracowników podległych. Częstotliwość udzielanych odpowiedzi wskazuje na rangę i znaczenie wytypowanych kryteriów selekcji.

Tabela 1

Kryteria selekcji przyjęte w budowie zespołu pracowniczego FFiL „Śnieżka” SA w ocenie kadry zarządzającej i pracowników

Kryteria	Bardzo ważne		Ważne		Bez znaczenia	
	% wskazań		% wskazań		% wskazań	
	kadra	pracownicy	kadra	pracownicy	kadra	pracownicy
Posiadane kwalifikacje	88, 89	64, 29	11, 11	28, 57	-	7, 14
Znajomość organizacji pracy	55, 56	57, 14	22, 22	21, 43	22, 22	21, 43
Predyspozycje indywidualne	44, 44	57, 14	33, 33	28, 57	22, 22	14, 29
Staż pracy	77, 78	71, 42	22, 22	14, 29	-	14, 29
Status rodzinny	33, 33	35, 71	22, 22	21, 43	44, 44	42, 86
Działalność organizacyjna (związkowa)	55, 56	35, 2	44, 44	14, 29	-	75, 71

Źródło: Obliczenia własne na podstawie badań ankietowych.

Z danych zawartych w tabeli 1 wynika, że kierownictwo za najważniejsze kryterium weryfikacji personelu uznało posiadane kwalifikacje i staż pracy. Za mniej ważne uznano znajomość organizacji pracy, działalność w związkach zawodowych oraz predyspozycje do wykonywania zawodu. Według zarządu, odpowiednie kwalifikacje pozwolą pracownikom profesjonalnie zarządzać zakładem i szybko dostosować się do nowych obowiązków. Drugim najczęściej wymienianym kryterium był staż pracy, co ma niebagatelne znaczenie w obliczu nowych zadań po redukcji personelu w grupie pracowników produkcyjnych. Najmniej istotnym kryterium okazał się statut rodzinny. Niemniej jednak z odpowiedzi udzielonych przez badane osoby wynika, że zarząd FFiL Śnieżka w porozumieniu ze związkami zawodowymi podjął właściwą decyzję o niezwalnianiu pracowników samotnie wychowujących dzieci i osób o szczególnie trudnej sytuacji materialnej. Pojawiły się również odpowiedzi, z których jasno wynika, że kierownictwo musiało dostosować się do żądań związków zawodowych działających w zakładzie, co w procesie selekcji oznaczało nic innego, jak faworyzowanie pracowników należących do związków. Na pytanie, kto miał decydujące znaczenie w wytypowaniu kryteriów selekcji, najczęściej udzielano odpowiedzi, że zarząd fabryki ze związkami zawodowymi. Ponadto wymieniano konsultacje przełożonych z pracownikami oraz wewnętrzne ustalenia firmy dotyczące limitów zatrudnienia dla poszczególnych stanowisk pracy. Na pytanie o problem selekcji kandydatów o zbliżonym poziomie kwalifikacji zawodowych badani odpowiadali, że najważniejsze były decyzje związków zawodowych. W następnej kolejności brano pod uwagę dotychczasowy przebieg pracy zawodowej, stosunek do wykonywanych obowiązków, liczbę dni chorobowego z ostatnich trzech lat, staż pracy, sytuację rodzinną. Kierowano się również oceną przełożonego i ewentualną możliwością adaptacji zwolnionego na rynku pracy. Na pytanie o spodziewane efekty i czas wystąpienia wyników przeprowadzonej restrukturyzacji zatrudnienia, znaczna część respondentów odpowiadała, że efekty będą widoczne już w pierwszym półroczu następnego roku. Osoby z kierownictwa – jako mające szerszy dostęp do informacji – odpowiedziały, że firma posiada pełną płynność finansową i kredytową, natomiast kolejna restrukturyzacja powinna odbyć się poprzez wprowadzenie nowych technologii, które zastępowałyby potrzebę wykonywania prostych prac fizycznych.

Pracownicy badanej jednostki za najważniejsze kryterium weryfikacji personelu uznali staż pracy, posiadane kwalifikacje, a w dalszej kolejności znajomość organizacji pracy oraz predyspozycje. Za mniej ważne uznano sytuację rodzinną i finansową. Mało istotna w opinii pracowników była przynależność związkowa. Na pytanie, w którym pracownicy mieli podać, co zadecydowało o ich wejściu w skład zespołu, wymieniali staż pracy, doświadczenie, branżowe kwalifikacje, ocenę przełożonych, sytuację rodzinną, dotychczasową nienaganną pracę,

specyficzny i szeroki zakres wykonywanych prac oraz ukończone kursy. Pytani o opinię na temat kryteriów doboru kadry pracowniczej respondenci odpowiedzieli, że nie zawsze kierowano się właściwymi kryteriami przy doborze kadry pracowniczej. Dobór kadry nie w każdym przypadku wiązał się z kwalifikacjami, kompetencjami, z posiadanymi umiejętnościami, ze znajomością zagadnień zakładowych. O doborze kadry na etapie przeprowadzanej restrukturyzacji decydowała w znacznym stopniu przynależność związkowa. Wymieniano brak obiektywizmu w ocenie poszczególnych pracowników w sytuacjach, gdy ocenę przeprowadzali działacze związkowi. Kierownictwo musiało ugiąć się pod presją związków zawodowych, kiedy to najważniejszym kryterium doboru powinny być kwalifikacje i przydatność na danym stanowisku. Na kolejne pytanie o selekcję pracowników o zbliżonych kwalifikacjach zawodowych udzielono odpowiedzi: przynależność do związków zawodowych, sytuacja rodzinna i finansowa, uprawnienia branżowe, doświadczenie i staż pracy. Na pytanie o ocenę nowych zadań i obowiązków badani odpowiedzieli, że powierzono im bardzo duży zakres czynności, przy ogólnie panującym zamieszaniu. Ilość obowiązków została znacznie zwiększona, zadania są niewspółmiernie duże do otrzymywanego wynagrodzenia, co powoduje brak motywacji i nie skłania do efektywnej pracy. Badani zgłosili problem, że pracownicy nieposiadający odpowiednich kwalifikacji – najczęściej działacze – są lepiej wynagradzani od pracowników, których zakres obowiązków został znacznie poszerzony. Pojawiły się również odpowiedzi, że na ocenę jeszcze za wcześnie, lecz niektórzy ankietowani uważają, że powierzone zadania są na miarę ich umiejętności i kwalifikacji.

PODSUMOWANIE

Po przeanalizowaniu wyników przeprowadzonych badań skłaniam się do wysunięcia wniosków, iż kryteria wytypowane przez kierownictwo i pracowników są ogólnie poprawne. Ankietowani zgodnie uznali, że posiadane kwalifikacje oraz znajomość organizacji pracy to najważniejsze kryteria selekcji, którymi kierowano się przy tworzeniu nowych zespołów pracowniczych. Z analizy danych wynika, iż badani zwrócili uwagę na pominięcie w procesie selekcji i doboru aspektu przydatności zawodowej. W ramach tego kryterium badani za ważne uznawali specjalistyczne uprawnienia, predyspozycje zawodowe, stan zdrowia itp. Z uzyskanych odpowiedzi w grupie pracowników jasno wynika, że bardzo ważnym elementem selekcji była przynależność związkowa. Takie postępowanie kierownictwa zakładu to poważny błąd w zarządzaniu firmą, ponieważ stworzono w opinii podwładnych negatywną opinię o kadrze zarządzającej. Podział za-

łogi pozostającej obecnie w zatrudnieniu na kadre o wysokich kwalifikacjach zawodowych i ludzi związkowych, z całą pewnością nie przyczyni się do rozwoju fabryki i nie pozwoli osiągnąć założonych celów. Uczestnicy ankiety podkreślili potrzebę systemu aktywnego wieloletniego doskonalenia oraz uznali, że posiadane kwalifikacje i znajomość organizacji pracy to najważniejsze kryteria selekcji, którymi powinno kierować się kierownictwo przy tworzeniu nowych zespołów pracowniczych. Racjonalizacja poziomu i struktury zatrudnienia, stosowanie właściwych metod rekrutacji i selekcji przy doskonaleniu istniejących systemów motywowania prowadzi do podwyższenia jakości istniejącego w przedsiębiorstwie potencjału ludzkiego. Badania wskazują, że doraźne badania powinny być zastępowane stabilną polityką kadrową w firmie. Ponieważ kadra pracownicza stanowi dla firmy cenny kapitał, należy regularnie prowadzić badania pozwalające ocenić czy wartość tego kapitału rośnie, czy też spada. Badania te mogą być również podstawą wyboru nowych form udoskonalających zasoby ludzkie. Pozwalają one również rozpoznać mocne i słabe strony dotychczasowych form zatrudniania pracowników.

LITERATURA

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy, ABC, Kraków 2003.
- Bazarnik J., Grabiński T., Kąciak E., Mynarski E., Sagan A., *Badania marketingowe – metody i oprogramowania komputerowe*, Wydawnictwo AE, Kraków 1998.
- Duliniec E., *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 2002.
- McKenna E., Bebech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Fin, Londyn 2001.
- Mruk H., Rutkowski P., *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 2001.
- Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2003.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Antykwa, Kraków 2002.
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2003.
- Stoner J. A. F., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1998.

Human Development in a Growth of a Company

Summary

Growth strategy of the company and its influence on their human development policy – this is a subject of the thesis being concerned. The thesis is written on a basis of some information and data gained from the company, the thesis is about. The work deals with

management of human resources, staff improvement and training. Additionally, the thesis is also based on empirical survey (questionnaire). The findings show the qualifications and knowledge of the work system are the main selection standard in new team creations. The research indicates execute a stable human resources policy is a big challenge in the company.