

INWESTOWANIE W KAPITAŁ LUDZKI JAKO WARUNEK ZATRZYMANIA PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI OPARTEJ NA WIEDZY

Teresa MYJAK

Streszczenie: W artykule zwrócono uwagę na zasadnicze kwestie związane z inwestowaniem w kapitał ludzki, które są warunkiem trwania pracowników w organizacji opartej na wiedzy. Takie założenie sytuuje w centrum uwagi pracownika i jego zasoby, postrzegane obecnie jako najważniejsze ogniwo sprawnie funkcjonującej organizacji. W związku z powyższym ukazano istotę i elementy mające wpływ na tworzenie kapitału ludzkiego, uzasadniając tym samym celowość inwestycji w kapitał ludzki. W końcowej części publikacji pokazano przykładowe działania inwestycyjne w kapitał ludzki podejmowane przez firmę budowlaną oraz wnioski wynikające z inwestowania w kapitał ludzki.

Słowa kluczowe: kapitał ludzki, inwestowanie w kapitał ludzki

1. Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa podejmują różnego rodzaju inwestycje w kapitał ludzki. Chociaż nie wszystkie inwestycje, mające na względzie człowieka, prowadzą do wzrostu efektywności i skuteczności organizacji, to jednak działania inwestycyjne, dokonywane przez organizacje oparte na wiedzy, znajdują uzasadnienie w praktyce. Przykładowo można wskazać tutaj: planowanie karier zawodowych, szkolenie czy inwestowanie w kwalifikacje zawodowe pracowników.

Organizacje oparte na wiedzy, realizując cele strategiczne, stają przed trudnym problemem wyboru – z racjonalnego punktu widzenia – sposobu zatrudniania ludzi, zatrzymywania wartościowych pracowników w firmie, kształtowania więzi emocjonalnych z organizacją oraz powiększania jej potencjału intelektualnego. Z perspektywy zarządzania organizacją, a zwłaszcza kapitałem ludzkim, niebagatelne znaczenie ma pozyskanie i utrzymanie pracowników kreatywnych, twórczych i otwartych na zmianę, którzy, pracując indywidualnie lub zespołowo, przyczyniają się do osiągnięcia sukcesów przedsiębiorstwa [1].

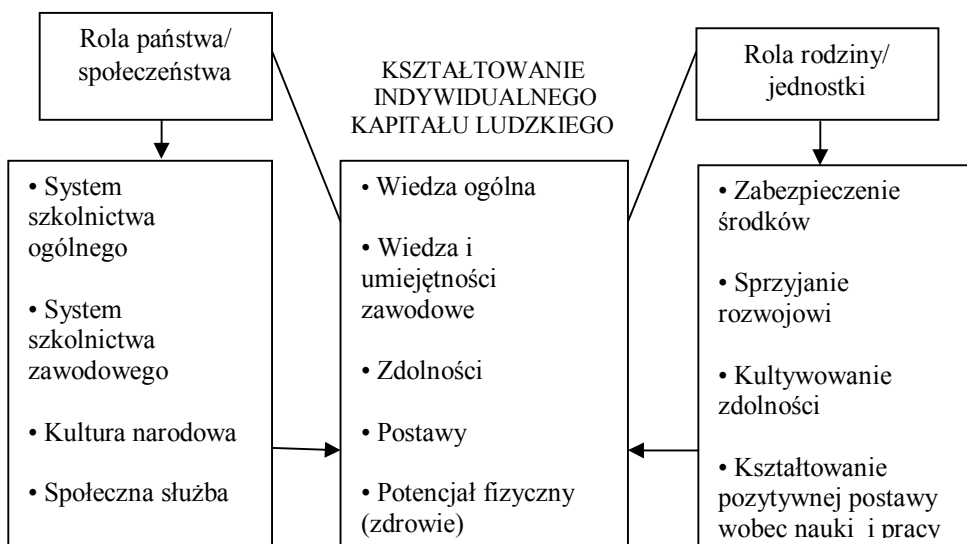
Organizacje oparte na wiedzy, czyli te, dla których wiedza jest fundamentem działalności, na którym budują przewagę konkurencyjną, mają świadomość, że inwestycje w kapitał ludzki wymagają rzetelnej i wymiernej oceny umiejętności oraz potencjału rozwojowego zatrudnionych pracowników.

Celem artykułu jest podjęcie rozważań, skierowanych na dyskusję, iż zatrzymanie pracowników w organizacji opartej na wiedzy, zależy od inwestowania w ich kapitał ludzki, poprzez stwarzanie możliwości szeroko rozumianego rozwoju zawodowego. Struktura artykułu została podporządkowana celowi pracy. W części teoretycznej skoncentrowano uwagę na zagadnieniach związanych z inwestowaniem w kapitał ludzki,

natomiast część empiryczna pokazuje wybrane inwestycje w kapitał ludzi dokonywane w praktyce gospodarczej.

2. Istota i elementy kapitału ludzkiego

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że kapitał ludzki stanowi zasób, będący źródłem przyszłych dochodów osiąganych z usług o określonej wartości, i jako taki, nie może być przedmiotem obrotu rynkowego, ani nie może zmieniać właściciela, gdyż jest on jego wewnętrzną cechą. Definiując kapitał ludzki akcentuje się nie tylko rolę, jaką odgrywa w całej gospodarce narodowej, jak i u poszczególnych właścicieli tego zasobu, lecz zaznacza się jego kluczowe znaczenie dla rozwoju i funkcjonowania poszczególnych organizacji [2]. Przykładowo A. Poczowski kapitał ludzki traktuje jako „ogół cech i właściwości ucieleśnionych w ludziach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tegoż kapitału na określonych warunkach” [3]. W. Kozioł także zaznacza, że „kapitał ludzki to nic innego jak kapitał ucieleśniony w zasobach ludzkich” [4]. Również A. Olesiuk podkreśla, że „kapitał ludzki to inaczej ekonomiczny zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia i energii witalnej zawarty w każdym człowieku i społeczeństwie jako całości, określający zdolność do pracy, do adaptacji do zmian, w otoczeniu oraz możliwości kreacji nowych rozwiązań” [5]. Popularne są również stwierdzenia, iż kapitał ludzki odznacza się zdolnością do wykonania pracy, a tym samym do zmiany warunków, niezbędnych do prawidłowego działania i trwania systemu społeczno-ekonomicznego [6] oraz, że jest on „bardziej konkurencyjny wobec każdego innego kapitału, którym dysponuje organizacja” [7]. Na kształtowanie indywidualnego kapitału ludzkiego wpływa wiele czynników, mających swoje źródło w rodzinie, jak też w społeczeństwie w którym jednostka funkcjonuje (rys. 1).



Rys. 1. Kształtowanie indywidualnego kapitału ludzkiego
Źródło: [8].

3. Tworzenie kapitału ludzkiego w organizacji

Inwestowanie w pracowników ma ścisły związek z tworzeniem kapitału ludzkiego w organizacji. Działania, jakie organizacja oparta na wiedzy podejmuje w tym obszarze, są bardzo szerokie, ponieważ obejmują cały szereg różnych procesów w ramach polityki personalnej (tab. 1), począwszy od planowania kapitału ludzkiego, szeroko rozumianego doboru pracowników, poprzez ich motywowanie płacowe czy pozapłacowe, ocenianie, rozwój i komunikację interpersonalną ukierunkowaną m.in. na kształtowanie relacji międzyludzkich.

Tab. 1. Modele polityki personalnej tworzenia kapitału ludzkiego organizacji

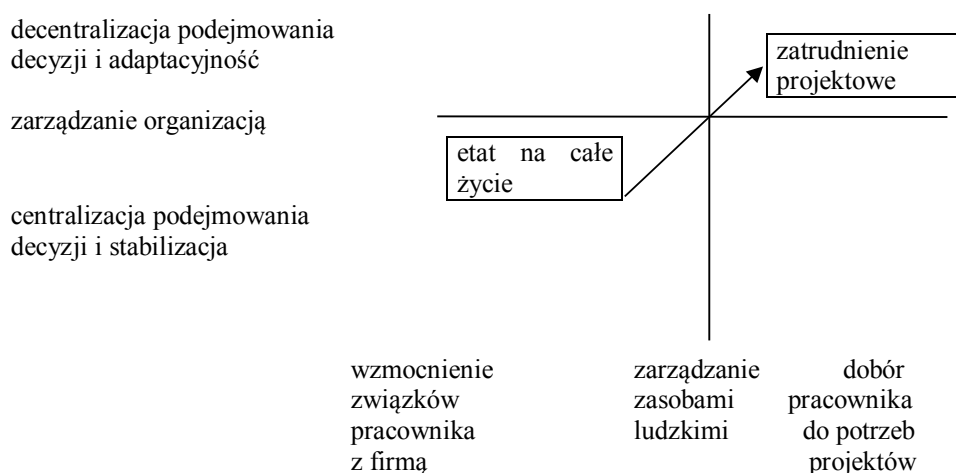
TYP MODELU	CHARAKTERYSTYKA
Model pozyskiwania kapitału ludzkiego	<p>Model polityki: orientacja na zdobywanie wykwalifikowanych pracowników z rynku pracy</p> <p>Koncepcja zatrudnienia: współpraca na zasadzie wzajemnych korzyści</p> <p>Konfiguracja polityki: zorientowana na zatrudnianie i zwalnianie pracowników w zależności od potrzeb firmy; eksponująca selekcję i ocenę, ograniczająca szkolenie</p> <p>Oczekiwania: wykazywanie się umiejętnościami odpowiednimi do aktualnej strategii firmy</p>
Model kontraktowania kapitału ludzkiego	<p>Model polityki: orientacja na pozyskiwanie pracowników z zewnątrz – w różnych formach</p> <p>Koncepcja zatrudnienia: współpraca traktowana jako transakcja</p> <p>Konfiguracja polityki: wyznaczana przez kontrakt, eksponująca outsourcing, dostosowująca pracowników do aktualnych wymagań firmy, podkreślająca ekonomiczne aspekty pracy</p> <p>Oczekiwania: wywiązywanie się z kontraktów</p>
Model rozwoju kapitału ludzkiego	<p>Model polityki: orientacja na rozwój wewnętrzny kapitału</p> <p>Koncepcja zatrudnienia: integracja pracownicza</p> <p>Konfiguracja polityki: zorientowana na zaangażowanie pracowników poprzez np. sponsorowanie ścieżek kariery, szkolenia, wynagrodzenie powiązane z umiejętnościami, długotrwałe zatrudnienie</p> <p>Oczekiwania: wysoka produktywność</p>
Model kreowania aliansów w zakresie kapitału ludzkiego	<p>Model polityki: orientacja na utrzymywanie własnego kapitału z jednoczesnym pozyskiwaniem kapitału z zewnątrz</p> <p>Koncepcja zatrudnienia: eksponująca partnerstwo</p> <p>Konfiguracja polityki: hybrydowa w zakresie instrumentów polityki, podkreślająca współpracę, procesy uczenia na zasadzie personalnych interakcji</p> <p>Oczekiwania: uzyskiwanie efektów synergicznych</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie schematu zaproponowanego w: [9]

Kapitał ludzki traktowany jest przede wszystkim jako czynnik wytwórczy, ale też jest cennym źródłem wiedzy, która odpowiednio wykorzystana, decyduje o zdobywaniu, osiągnięciu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej organizacji opartej na wiedzy. Możliwość wzrostu pozycji konkurencyjnej organizacji jest uzależniona od jakości zasobów ludzkich

zaangażowanych do wykonywania pracy na rzecz tej organizacji. Aby jakość kapitału ludzkiego była na jak najwyższym poziomie, należy inwestować w rozwój pracowników, jako właścicieli indywidualnego kapitału ludzkiego. Szczególnie ich wiedza, zaliczana do aktywów niematerialnych stanowi zasób strategiczny.

Zmienne i dynamiczne otoczenie wywiera wpływ na działalność i funkcjonowanie organizacji, w wyniku czego muszą one podejmować stosowne inwestycje w kapitał ludzki, uwzględniając dokonujące się zmiany zewnętrzne i wewnętrzne. Zmiany te wymuszają konieczność podejmowania przemyślanych decyzji w zakresie zarządzania organizacją, chociażby w kwestii stosowanych form zatrudnienia pracowników (rys. 2) oraz dokonywania racjonalnych wyborów związanych z inwestowaniem w kapitał ludzki.



Rys. 2. Zmiana modelu zarządzania organizacją i zarządzania ludźmi
 Źródło: opracowanie własne na podstawie schematu zaproponowanego w: [10].

4. Uzasadnienie inwestowania w kapitał ludzki

Przedsiębiorstwa, które racjonalnie inwestują w kapitał ludzki, przyczyniają się do podniesienia własnej skuteczności, efektywności oraz innowacyjności, a w rezultacie mogą osiągnąć dominującą pozycję na rynku.

Kapitał ludzki stanowi nieodłączny element człowieka, który można gromadzić poprzez inwestycje w ten cenny zasób [11]. Rozważając problematykę inwestowania w kapitał ludzki należy mieć świadomość, że charakterystyczną właściwością inwestowania w kapitał ludzki jest fakt, iż rezultaty tego typu przedsięwzięć są widoczne w dłuższej perspektywie czasowej [12]. Jest to dosyć istotna kwestia, której nie można pomijać, bo „gdyby efekt inwestycji w ludzi był natychmiastowy, a ryzyko niewielkie, można by zgodzić się, że uproszczone podejście do inwestycji w ludzi jest racjonalne. Ale jest dokładnie odwrotnie” [13]. Pomimo to, istnieje wiele racjonalnych przesłanek uzasadniających inwestowanie w pracowników. Przesłanki te zestawiono w tabeli nr 2, zamieszczając opinie na ten temat występujące w literaturze. Ich cechą wspólną jest wyraźne podkreślenie rangi inwestowania w kapitał ludzki, przekładającego się bezpośrednio na skuteczność i efektywność funkcjonowania organizacji opartych na wiedzy.

Tab. 2. Uzasadnienie dokonywania inwestycji w kapitał ludzki

AUTOR	UZASADNIENIE INWESTOWANIA W KAPITAŁ LUDZKI
E. Skrzypek	Inwestowanie w kapitał ludzki jest najbardziej intratną inwestycją, gdyż wiedza ludzka jest niezbędna w procesie podejmowania decyzji na każdym szczeblu zarządzania organizacją, szczególnie obecnie, w warunkach zmian bliższego i dalszego otoczenia przedsiębiorstwa
J. Fitz-enz	Inwestowanie w kapitał ludzki napędza realizowane procesy, kierując je w stronę osiągania celów przedsiębiorstwa, przyczyniając się m.in. do ograniczenia kosztów działalności czy usprawnienia procesów
D. Lewicka	Inwestowanie w pracownika staje się sprawą o zasadniczym znaczeniu, ponieważ spełnia ono nie tylko funkcję motywacyjną, ale powoduje również wzrost efektywności ekonomicznej firmy
P. Kopijer	Znakiem dzisiejszych czasów stało się intensywne inwestowanie w rozwój kapitału ludzkiego, w dużej mierze wspierane przez ogromne środki unijne. Z perspektywy dwóch ostatnich dekad zauważa się też duży postęp zaawansowania stosowanych w firmach rozwiązań w tym obszarze, zwanych zwyczajowo polityką szkoleń
M. Świeży	Inwestowanie w rozwój pracowników kojarzy się przede wszystkim z tworzeniem coraz większych, bardziej kompleksowych i dopracowanych programów mających wprowadzać znaczącą zmianę w funkcjonowaniu całej organizacji
S.R. Domański	Inwestowanie w kapitał ludzki może następować poprzez system edukacji narodowej, system agencji zatrudnienia, system badań naukowych
T. Boeri, J. van Ours	Kapitał ludzki, którego główną determinantą jest edukacja, stanowi jedno z najważniejszych źródeł wzrostu gospodarczego. Poprzez inwestycje w kształcenie wzrasta dochód narodowy
M. Czyż	Kapitał ludzki jest źródłem wiedzy i innowacji, przyczyniając się do rozwoju organizacji, która przekształcając indywidualną wiedzę pracowników w wiedzę organizacyjną, przekształca ją w czynnik wytwórczy
N. Doraczyńska	Z perspektywy pracownika nie ma lepszej sytuacji niż gotowy do rozwijania go i inwestowania w jego zasoby pracodawca
M. Tobiasz	Pracownik, w którego się inwestuje, przynosi większe korzyści biznesowe niż pracownik niezadowolony i niemający możliwości rozwoju

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22], [23].

5. Działania inwestycyjne w kapitał ludzki podejmowane przez firmę „Buddrog”

Firma „Buddrog” (nazwa firmy, na prośbę jej kierownictwa została zmieniona), prowadzi politykę personalną ukierunkowaną na zatrzymanie pracowników w organizacji, poprzez umożliwienie rozwoju ich potencjału pracy. Takie działania przejawiają się nie tylko poprzez obligatoryjne szkolenia w których uczestniczą wszyscy pracownicy, lecz także szkolenia dodatkowe dedykowane poszczególnym osobom, zajmującym się konkretnym obszarem, np. w zakresie aktualnych przepisów kadrowo-płacowych, przepisów prawa pracy czy w zakresie BHP. W odczuciu kadry kierowniczej, szkolenia dodatkowe zawsze są potrzebą chwili. Oznacza to, że jeśli zaistnieje konieczność doszkolenia pracowników w jakimś konkretnym zakresie, wówczas zarząd firmy kieruje pracownikami na takie szkolenia. Oprócz tego firma inwestuje w pracowników fizycznych przeprowadzając szkolenia w zakresie obsługi różnego rodzaju sprzętu ciężkiego, takiego jak walce czy koparko-ładowarki. Także kadra kierownicza uczestniczy w różnych szkoleniach. Przykładowo w ostatnim okresie dla kadry kierowniczej zajmującej

się budową dróg i mostów, przeprowadzono cykle szkoleń w zakresie programów do kosztorysowania (np. program Norma czy Invest Projekt).

W zakresie inwestycji w kapitał ludzki firma stosuje także nagrody uznaniowe, które są przyznawane decyzją prezesa za zaangażowanie w pracę, wykraczające poza normalny zakres obowiązków zawodowych. W dużej mierze nagrody uznaniowe są jednak uwarunkowane sytuacją finansową firmy, a decyzje w tej kwestii podejmowane są przez kierownictwo, po konsultacji z głównym księgowym. Oprócz tego firma reguluje wszystkie obowiązkowe (wobec pracowników) dodatki finansowe, takie jak: wynagrodzenie za pracę świadczoną w godzinach nadliczbowych, pracę w porze nocnej czy dodatek do prania odzieży roboczej, co jest traktowane jako forma motywowania pracowników do wykonywania powierzonych zadań na wysokim poziomie.

Kierownictwo firmy na chwilę obecną nie zachęca pracowników w jakiś szczególnie sposób do rozwoju, ponieważ aktualnie dysponuje kadrą pracowników, w których zainwestowała i która posiada kwalifikacje oraz kompetencje do wykonywania pracy na zajmowanych stanowiskach. Aczkolwiek zarządzający firmą nigdy nie stawiają żadnych przeszkód, aby pracownicy mogli się kształcić we własnym zakresie. Można nawet powiedzieć że firma „idzie pracownikom na rękę”, poprzez np. zwolnienia z wykonywania pracy na czas obowiązkowych zajęć związanych z kształceniem się, uczestnictwem w różnych szkoleniach poza stanowiskiem pracy, kursach zawodowych, zapewniając wynagrodzenie za pracę. Takie przedsięwzięcia są akceptowane zarówno przez kadrę kierowniczą, jak i pracowników, dzięki czemu w firmie istnieje przekonanie, że inwestowanie w kapitał ludzki jest racjonalnym działaniem, które przynosi obopólne korzyści – zarówno pracownikom, jak i organizacji. Kadra kierownicza oraz pracownicy mają pełną świadomość, iż obecnie przewagę konkurencyjną nie zapewnia już dostęp do surowców, ziemi czy dysponowanie środkami finansowymi, ale w głównej mierze przewagę taką zdobywa się poprzez ciągły rozwój kapitału ludzkiego.

6. Wnioski

Korzyści z inwestowania przedsiębiorstw w zatrudnionych pracowników są niepodważalne, zarówno w odniesieniu do przedsiębiorstwa jako całości, jak i poszczególnych pracowników, w których się inwestuje.

Organizacja oparta na wiedzy musi potrafić zidentyfikować grupę najbardziej utalentowanych i kreatywnych osób wśród zatrudnionych, a otaczając ich szczególną opieką – w pewnym sensie zagwarantować sobie możliwość długoterminowej współpracy z nimi. Takie współdziałanie oznacza konieczność spełniania oczekiwań osób o największym potencjale, czego przejawem jest m.in. zapewnienie optymalnych warunków do osobistego ich rozwoju, zgodnego z celami biznesowych firmy [24]. Obecnie pozyskanie i utrzymanie w firmie pracowników, zwłaszcza utalentowanych, staje się kluczową umiejętnością organizacyjną [25]. W zatrzymaniu najbardziej wartościowych pracowników różnego szczebla pomagają m.in.: budowanie właściwej kultury organizacyjnej, właściwe systemy motywacyjne, szkolenia czy odpowiednio skonstruowane pakiety wynagrodzeń i świadczeń dodatkowych oraz tworzenie klimatu organizacyjnego opartego na otwartym dialogu [26]. R. Reinfuss podkreśla, że „zamiast przekonywać zarząd, że trzeba szkolić i inwestować w ludzi, dział HR może przedstawić analizę, z której będzie wynikało, w których obszarach w firmie jest nadpotencjał i można uzyskać oszczędności, a w których brakuje pracochłonności. Dzięki tej analizie firma zaoszczędzi eliminując procesy przynoszące straty i zainwestuje w procesy o wysokiej rentowności” [27].

Na zakończenie trzeba dodać, że inwestycje w kapitał ludzki, produktywność, wydajność, efektywne zarządzanie zmianą, wiedza i innowacyjność, pozyskiwanie i rozwój talentów, to tylko niektóre wyzwania na najbliższe lata w obszarze zasobów ludzkich” [28]. Wszystkie te czynniki łączą się z pracownikami, jako dysponentami kapitału ludzkiego, w których należy permanentnie inwestować, szczególnie w wartościowych pracowników, realizujących cele biznesowe organizacji, a tym samym poprawiających jej pozycję konkurencyjną na rynku. Inwestowanie w kapitał ludzki, jako proces racjonalnie zaplanowanych i konsekwentnie realizowanych działań, zapewnienia organizacji dysponowanie zasobami ludzkimi o najwyższych kwalifikacjach i kompetencjach zawodowych. Zapewnienie odpowiednich warunków rozwojowych osobom zaangażowanym do pracy, pomaga zatrzymać najlepszych pracowników w organizacji opartej na wiedzy.

Kierunki przyszłych badań, prowadzone w zakresie inwestowania w kapitał ludzki, powinny uwzględniać nie tylko cele biznesowe organizacji opartych na wiedzy, ale w znacznej mierze, zróżnicowanie potrzeb zawodowych, jak również osobistych pracowników, w których organizacja inwestuje.

Literatura

1. Golińska-Pieszyńska M.: Polityka wiedzy a współczesne procesy innowacyjne. Scholar, Warszawa, 2009.
2. Koźuch B.: Inwestowanie w kapitał ludzki a rozwój gospodarki. Agencja INTERART-TAL, Zeszyt 12, Sesja IV Przedsiębiorczość i konkurencyjność, Warszawa, 2001, ss. 3-16.
3. Poczowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, 2003.
4. Kozioł W.: Rozwój rachunku kapitału ludzkiego [w:] Kapitał ludzki w perspektywie ekonomicznej. Red. naukowa: M. Dobija, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków, 2011.
5. Olesiuk A.: Inwestowanie w kapitał ludzki w Polsce. Economicus, Szczecin, 2009.
6. Dobija M.: Teoria kapitału w środowisku nauk ekonomicznych [w:] Kapitał ludzki w perspektywie ekonomicznej. Red. naukowa: M. Dobija, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków, 2011.
7. Baca A.: Rola wiedzy w organizacji uczącej się [w:] Wiedza w małej i średniej firmie. Red. naukowa: W. Bańka, Zeszyty Naukowe Szkoły Wyższej im. P. Włodkowica w Płocku, Vol. 20, Płock, 2002, ss. 99-112.
8. Król H.: Kapitał ludzki organizacji [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. Red. naukowa: H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006.
9. Król H.: Istota rozwoju kapitału ludzkiego organizacji [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji. Red. naukowa: H. Król, A. Ludwiczynski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 2006.
10. Woźniakowski A.: Globalizacja – różnorodność – zarządzanie talentami [w:] Zarządzanie talentami. Red. naukowa: S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa, 2005.
11. Mazurkiewicz A.: Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji. Prace Naukowe Wydziału Ekonomii Uniwersytetu Rzeszowskiego, Seria: Monografie i opracowania, Nr 8, Rzeszów, 2010.

12. Szulc A.: Przyczyny i skutki zatrudnienia nierejestrowanego w Polsce. CeDeWu, Warszawa, 2013.
13. Bochniarz P.: Kryterium efektywnego wynagradzania w świetle opłacalności finansowej [w:] Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość. Red. naukowa: S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa, 2006.
14. Skrzypek E.: Wpływ zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym na proces doskonalenia organizacji w warunkach gospodarki opartej na wiedzy [w:] Ekonomika przedsiębiorstw w nowych uwarunkowaniach systemowych. Red. naukowa: J. Kitowski, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów, 2004.
15. Fitz-enz J.: Rentowność inwestycji w kapitał ludzki. Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków, 2001.
16. Lewicka D.: Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa, 2010.
17. Kopijer P.: Biznesowy wymiar szkoleń. Efektywność polityki rozwojowej w polskich organizacjach. Personel i zarządzanie, Nr 1/274, styczeń 2013, ss. 86-88.
18. Świeży M.: Budowanie środowiska wspierającego uczenie poza salą szkoleniową. Personel i zarządzanie, Nr 9, 2015, ss. 52-55.
19. Domański S.R.: Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, 1993.
20. Boeri T, Van Ours T.: Ekonomia niedoskonałych rynków pracy. Wprowadzenie do wydania polskiego i redakcja naukowa: M. Góra, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 2011.
21. Czyż M.: Zarządzanie kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie we współczesnych uwarunkowaniach globalnych [w:] Restrukturyzacja w obliczu wyzwań gospodarki globalnej. Red. naukowa: R. Borowiecki, A. Jaki, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków, 2014.
22. Doraczyńska N.: (Nie)gotowi na rozwój. Jak wykorzystać motywację pracowników do podnoszenia kwalifikacji. Personel i zarządzanie, Nr 12, 2013, ss. 82-85.
23. Tobiasz M.: Rekrutowany rekruter. Jakich pracowników w obszarze HR poszukują firmy? Personel i zarządzanie, Nr 2/275, luty 2013, ss. 66-69.
24. Mazur J.: Motywowanie i rozwój pracowników o wysokim potencjale [w:] Zarządzanie talentami. Red. naukowa: S. Borkowska, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa, 2005.
25. Macnar A., Bojanowska J.: Opłacalna inwestycja w wizerunek firmy. Personel i zarządzanie, Nr 6/2014, ss. 18-22.
26. Wierzbicki P.: Kontroferta dla odchodzącego pracownika. Personel i zarządzanie, Nr 10/2014, ss. 28-32.
27. Reinfuss R.: Więcej niż ocena. Jak mierzyć wartość tworzoną przez pracownika dla firmy? Personel i zarządzanie, Nr 2/2015, ss. 93-96.
28. Romaneczko M.E.: Kapitał ludzki cenniejszy niż ropa. Wnioski z Global Human Resource Management Symposium 2014. Personel i zarządzanie, Nr 9/2014, ss. 70-72.

Dr Teresa MYJAK
 Instytut Ekonomiczny
 Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa
 33-300 Nowy Sącz, ul. Jagiellońska 61
 tel.: (18) 443-53-02, 547-56-04, 547-56-05
 e-mail: myjakt@wp.pl