

# INNOWACYJNE METODY REKRUTACJI I SELEKCJI KANDYDATÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH SPOŁECZNYCH

*mgr Monika Nowicka*  
*PPUH LASKOMEX*

## Wstęp

*„O zarządzaniu bardzo dużo się pisze i mówi, ale nie zawsze rozumie się jego sens i zadania, jakie ma ono do spełnienia w nowocześnie zorganizowanym społeczeństwie”. [2, s.30]*

Istnieje wiele definicji CSR, jednak niezależnie od tego jaką z nich przyjmujemy, o odpowiedzialnej społecznie firmie możemy mówić tylko wtedy, kiedy ludzie ją tworzący będą reprezentowali odpowiedni poziom świadomości. W obliczu tego faktu kluczowym elementem staje się rekrutacja i selekcja pracowników, umożliwiającą świadome tworzenie i przyjęcie standardów etycznych w skali całego przedsiębiorstwa.

Głównym celem szeroko rozumianej rekrutacji jest wybranie właściwej osoby na odpowiednie stanowisko. Błędy popełnione w tym procesie mogą pociągać za sobą bardzo wymierne, a często nieodwracalne konsekwencje, ponieważ osoba zatrudniona nawet na stanowisku niższego szczebla, nie rozumiejąca celów i wartości uznawanych przez organizację, może wyrządzić szkody produkcyjne, zrazić klientów, pogorszyć stosunki z dostawcami czy wpłynąć na obniżenie jakości usług w ogóle. [3, s. 9]

Otoczenie przedsiębiorstwa zmienia się coraz szybciej, rosną oczekiwania wobec niego płynące zarówno z wewnątrz, jak i z zewnątrz. Tradycyjne rozwiązania w zakresie zarządzania przestają się sprawdzać. O przetrwaniu firmy w tak turbulentnym otoczeniu decyduje szybkość reakcji na zmiany i zdolności przystosowawcze, a więc także poziom elastyczności i kreatywności.

Obiektem badań jest obszar zarządzania zasobami ludzkimi w innowacyjnych organizacjach ewoluujących w kierunku przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych. Przedmiotem niniejszej pracy jest systemowa propozycja narzędzia umożliwiającego kompleksowe podejście do tematu pozyskania i kształtowania pracownika. Celem referatu jest propozycja unikalnego modelu rekrutacji uwzględniającego założenia CSR

Praca powstała jako studium przypadku przedsiębiorstwa Laskomex, głównie na podstawie obserwacji i wywiadów. Ta działająca w branży

bezpieczeństwa firma należy do sektora małych i średnich przedsiębiorstw i jest jedną z prężniej rozwijających się organizacji w województwie łódzkim. Na rynku istnieje już od ponad dwudziestu lat, a jej produkty są cenione w wielu krajach na całym świecie. Ponadto przedsiębiorstwo to jest pionierem w dziedzinie stosowania nowatorskich technologii m. in. w zakresie ZZL. Ten aspekt strategii przedsiębiorstwa stanowi syntezę teorii uniwersalnego kierowania z najnowszymi trendami w biznesie. Kultura organizacyjna, jej oryginalność i dynamika stanowiły dla autora inspirację, a systemowe ujęcie [16] pozwoliło stworzyć kompleksowy model budowy procesu pozyskania pracowników.

## **1.Zmiany zachodzące w otoczeniu**

### **1.1.Społeczna odpowiedzialność biznesu wczoraj i dziś**

W ciągu ostatniego stulecia zaszły duże zmiany w poglądach na społeczną odpowiedzialność biznesu zarówno w kontekście organizacji, jak i rządu czy opinii publicznej. W historii podejścia do tego tematu można wyodrębnić trzy zasadnicze punkty zwrotne[6, s. 44]:

- okres końca XIX wieku, kiedy to kapitał zgromadzony był w nielicznych rękach tzw. kapitanów przemysłu, którzy budowali swoje imperia w różnych branżach – *era przedsiębiorców*;
- lata trzydzieste XX wieku to okres, kiedy opinia publiczna obciążyła winą za kryzys kręgi gospodarcze i dążyła do regulacji państwowych w zakresie działalności gospodarczej celem uniknięcia tego typu problemów w przyszłości – *era wielkiego kryzysu*
- Lata sześćdziesiąte XX wieku to czas niepokoїв, kiedy opinia społeczna przypisywała winę za problemy społeczne sektorowi gospodarczemu; ponad to domagano się ich rozwiązania od przedsiębiorstw - *era społeczna*.

Czym CSR jest dziś? Nie istnieje idealna jedynie słuszna definicja odpowiedzialności biznesu. Na stronie forum Odpowiedzialnego Biznesu definiuje się ją jako: „*dobrowolną strategię uwzględniającą społeczne, etyczne i ekologiczne aspekty w działalności gospodarczej oraz w kontaktach z interesariuszami (m.in. z pracownikami, z klientami, akcjonariuszami, dostawcami, społecznością lokalną). To wkład biznesu w realizację polityki zrównoważonego rozwoju gospodarczego oraz taki sposób prowadzenia firmy, w którym celem priorytetowym jest osiągnięcie równowagi między jej efektywnością i dochodowością a interesem społecznym.*” [4].

Na stronie informacyjnej Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej odnaleźć można inną wersję definicji CSR: „*odpowiedzialność biznesu to efektywna strategia zarządzania, która poprzez prowadzenie dialogu społecznego na poziomie lokalnym przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw na poziomie globalnym i jednocześnie kształtowania warunków dla zrównoważonego rozwoju społecznego i ekonomicznego.* [20]

John Bank definiuje zaś społeczną odpowiedzialność jako „*zestaw zobowiązań organizacji do ochrony i umacniania społeczeństwa, w którym*

*funkcjonuje” [5]*

Na potrzeby niniejszego referatu ważna jest nie tyle całościowa definicja CSR, co kluczowe stwierdzenia, takie jak **autentyczność**, dobrowolne zaangażowanie, wspólny cel, osiągnięcie równowagi w rozwoju, współodpowiedzialność oraz dialog społeczny.

### **1.2 Dlaczego CSR?**

Nie ma firmy, której nie zależałoby na dążeniu do profesjonalizmu i rozwoju, zapewniającego sukces i pozycję na rynku. Nie można jednak zapomnieć, że sukcesu nie osiąga się indywidualnie. Rozwój organizacji zapewnia stopniowy rozwój kadry, a także rozwój jej kooperantów i interesariuszy.

Wiele firm traktuje CSR jako narzędzie PR, a tymczasem jest to coś więcej. Społeczna odpowiedzialność to z pewnością część strategii kreowania wizerunku jednak, nie determinuje to słuszności i sensu jej wprowadzenia w przedsiębiorstwie. Kreowanie wizerunku za pośrednictwem CSR jest wartością dodaną, a nie celem samym w sobie. Strategia taka jest korzystna pod warunkiem, że jest autentyczna. Zwrócić należy uwagę także na fakt iż trwałe nastawienie tylko na zysk z pominięciem zasad odpowiedzialności społecznej może doprowadzić do degradacji systemu wartości, takich jak wiarygodność, zaufanie czy poszanowanie reguł – co z pewnością będzie działać na niekorzyść firmy. Obecnie zasada fair play wobec otoczenia jest warunkiem koniecznym dla utrzymania pozycji na rynku.

Zmiany dotyczą wszystkich sfer oddziaływania przedsiębiorstwa, a zwłaszcza pracowników. Zarządzanie ludźmi w tak niestabilnym otoczeniu w obliczu przemian społecznych i gospodarczych, jest trudne i wymaga coraz bardziej precyzyjnych narzędzi, także w zakresie doboru kadr. Koszty związane z fluktuacją personelu są bardzo wymiernym wskaźnikiem skłaniającym do rozważenia tego problemu.

Celem działania każdego pracownika, jak i celem każdej organizacji jest osiągnięcie zysku - nie tylko finansowego. Nie można zapominać, że w życiu prywatnym i zawodowym „zysk” – czyli wartość dodaną - możemy traktować szeroko. Oczywiście zysk na poziomie finansowym jest elementem koniecznym, zapewniającym funkcjonowanie każdemu systemowi – czy to firmie, czy jednostce. Należy pamiętać jednak, że każdy z nas zarówno w życiu zawodowym jak i prywatnym, kieruje się jakąś hierarchią wartości, zasadami, które są dla nas drogowskazem. Wobec tego naturalną rolą firmy powinno być wspieranie pracowników. [15]

CSR powinno pełnić funkcję motywacyjną, wspomagać budowanie lojalności i identyfikacji pracowników z firmą. Stanowi to kolejny powód dla wprowadzenia zasad społecznej odpowiedzialności i etyki do zarządzania na poziomie strategicznym.

### 1.3 „Pokolenie Y” baza kadrowa przedsiębiorstwa przyszłości

Ewolucja społeczna i gospodarcza oraz postępująca globalizacja spowodowały pojawienie się nowego typu kandydatów tzw. miliennialistów inaczej zwanych przez socjologów „pokoleniem Y”. [14] Zmiana ta stanowić będzie ogromne wyzwanie, również dla działów HR, ponieważ obecna polityka personalna zupełnie nie uwzględnia ich oczekiwań wobec pracodawców.

Oczekiwania pracowników	
„Pokolenie X”	„Pokolenie Y”
Walczyło o równowagę pomiędzy pracą zawodową a życiem prywatnym	Nie wyobraża sobie, by balansu pomiędzy pracą a życiem prywatnym mogło nie być
Traktuje pracę po prostu jako pracę	Wierzy, że praca może ich zmienić; zwiększyć kreatywność.
Szybko adaptuje się do zmian	Lubi planować, nie czuje się już tak pewnie w czasach zmiany i niepewności
Preferuje nieformalne miejsca pracy	Ceni swobodę w miejscu pracy, ale już nie związany z tym brak struktury i porządku
Zorientowanie na siebie (teraz ja)	Myśli o sobie w liczbie mnogiej (teraz my)
Ostrożnie i z rezerwą obdarza zaufaniem oraz lojalnością	Woli pracę zespołową, cechuje je optymizm, niechęć do wykluczania innych ludzi
Pesymistycznie i z dystansem oceniania zdolności rządu i instytucji publicznych	Z nadzieją patrzy w przyszłość, chce ratować świat za pomocą sektora publicznego
Rad szuka u przyjaciół	Rodzina jest najwyższym autorytetem, pyta ją o radę w nierzadko błahych sprawach
Dobra znajomość technologii	Urodzone „z myszką w ręku”, w internecie spędza bardzo dużo czasu
Zainteresowanie sprawami społecznymi	Wymaga od pracodawcy CSR i wysokich standardów etycznych

**Tabela 1. Oczekiwania poszczególnych „pokoleń” pracowników**

Źródło: Remisiewicz M. przy współpracy Burda K., Krasoń M., Mielczarek A. za Universum. „Generacja Y” Managermagazin 5/08

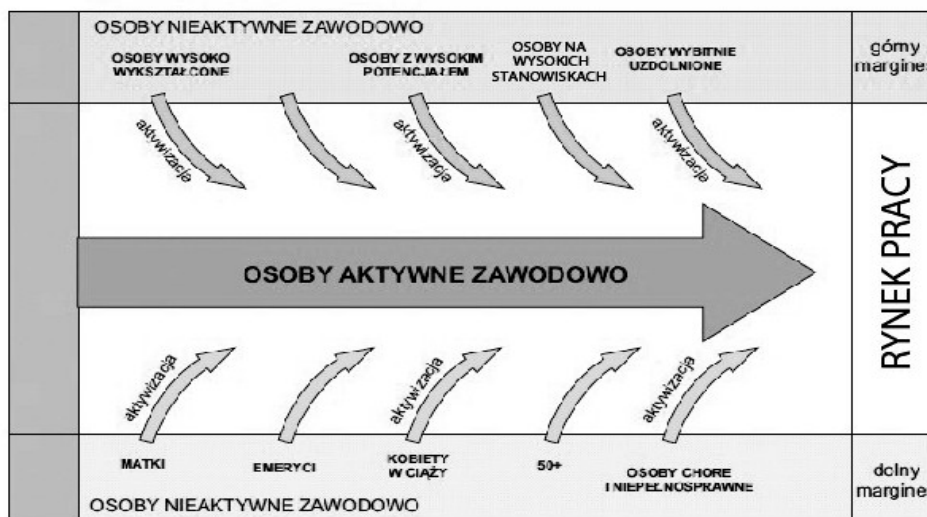
Z pewnością „Y-ków” wyróżnia podejście do zasobów materialnych. Dla millennialistów „mieć to być”, jednak nie skupiają się oni wyłącznie na wartościach materialnych, a raczej na zawodowym sukcesie, przy jednoczesnym zachowaniu równowagi między życiem zawodowym i prywatnym. Bardzo ważny jest również fakt, żeby to co robią było autentyczne i dawało im satysfakcję, możliwość spełnienia i angażowania. Dla Y-ków kluczowe jest także poczucie sensu swoich działań i wiara w to co robią, a także wysokie standardy etyczne i odpowiedzialność społeczna, jakiej wymagają od pracodawców. Technologia nie jest dla nich żadną tajemnicą, żyją intensywnie i ciągle potrzebują nowych wyzwań, nie znoszą rutyny i szybko się nudzą. [21]

Warto przygotować się na te zmiany i mieć świadomość ich bliskości bo już około 2014 r. taki profil osobowościowy będzie stanowił około 47% siły nabywczej społeczeństwa. [21]

Faktem jest, że firmy jeszcze nigdy nie musiały poświęcać tyle czasu, wysiłku i środków na pozyskanie właściwego pracownika. Nigdy jeszcze nie było równie trudno utrzymać takiego pracownika w firmie. Tradycyjne metody doboru i selekcji kandydatów przestają być efektywne, zaś kandydaci o wysokim potencjale stawiają konkretne wymagania. Proces rekrutacji staje się kluczowy, a od jego efektywności zależą koszty, jakie proces rekrutacyjny generuje. Wydłużenie rekrutacji o zintensyfikowaną adaptację też zdaje się być jedynym rozsądnym wyjściem

Biorąc pod uwagę charakterystykę pokolenia stanowiącego przyszłościową bazę kadrową, należy wyjść poza utarte ścieżki i spojrzeć na rynek pracy oraz aktywizację zawodową pod nowym kątem

#### AKTYWIZACJA ZAWODOWA



Rysunek 1 – Model aktywizacji zawodowej różnych grup społecznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie polityki personalnej LX

Ważną rzeczą, którą możemy zauważyć, jest powstanie nowego marginesu osób nieaktywnych zawodowo. Do tej pory przyzwyczailiśmy się, że trudności ze znalezieniem pracy mają osoby należące do pewnych grup społecznych takich jak: osoby chore lub niepełnosprawne, matki, osoby po pięćdziesiątym roku życia. Jednak, teraz dołączyły do nich inne grupy, na których oczekiwania rynek pracy nie jest przygotowany. Należą do nich wysokiej klasy specjaliści, osoby zajmujące bardzo prestiżowe stanowiska, jednostki wybitnie uzdolnione z wysokim potencjałem, ludzie świadomi, wiedzący czego chcą.

Marginesy nieaktywne zawodowo stanowią bogate źródło potencjału pracowniczego niedocenianego i często pomijanego. Ich aktywizacja daje obopólną korzyść. Przede wszystkim jest ona jak najbardziej pożądana w kontekście CSR, zapewnia dopływ świeżej krwi i rozwój poprzez podjęcie wyzwania, aby sprostać oczekiwaniom tych osób.

#### **1.4 Wybór modeli zatrudnienia w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu.**

Właściwe kryteria doboru i selekcji kandydatów oraz odpowiednie wymagania stawiane kandydatom są kluczem do budowania przez przedsiębiorstwo swoistego systemu wartości, odrębności i kultury organizacyjnej. Przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne powinno przedstawiać uznawane przez siebie zasady, ale także postępować według nich. Brak autentyczności pozbawia CSR głębszego znaczenia, dlatego już na etapie doboru modelu rekrutacji powinniśmy zachować dbałość o etyczny wymiar procesu i równość jego dostępu.

Istnieje wiele definicji szeroko rozumianej rekrutacji, np. definicja przedstawiona przez A. Ludwicyńskiego:

*„Doborem pracowników nazywamy zespół celowych, skoordynowanych działań, związanych z obsadzeniem stanowisk organizacyjnych osobami mającymi pożądaną kwalifikację zawodową i cechy psychiczne /.../ jest działaniem wieloetapowym, na który składają się rekrutacja i selekcja kandydatów oraz adaptacja nowozatrudnionych pracowników”*[10, s.197]

W literaturze przedmiotu odnaleźć można również definicje syntetyczne:

*Rekrutacja oznacza pozyskiwanie przez organizację kandydatów do pracy w liczbie umożliwiającej ich racjonalną selekcję.*[1]

Istnieją także teorie uwzględniające tzw. marketing rekrutacyjny, zgodnie z którym rekrutacja *"polega na działaniach na rynku pracy ukierunkowanych na poinformowanie potencjalnych kandydatów o firmie i warunkach uczestnictwa w niej oraz wytworzenie pozytywnych postaw i chęci zatrudnienia"*[9, s.410]

*Profesjonalne pozyskiwanie pracowników, to /.../ także , a może przede wszystkim marketingowe oddziaływanie na rynek pracy, to oferowanie własnej firmy jako swoistego "produktu", który umożliwia ludziom zaspakajanie ich różnorodnych potrzeb"* [11, s.15]

Każda z wymienionych definicji jest na swój sposób właściwa, jednak z

punktu widzenia przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego są one niepełne. Przedsiębiorstwo wybierając drogę CSR, zmienia cele i priorytety, które muszą odnaleźć swoje miejsce we wszystkich aspektach jego działalności, również w polityce zatrudnienia. Wszystkie wyżej wymienione definicje mają oczywiście zastosowanie również w przedsiębiorstwie społecznym, ponieważ organizacja w dalszym ciągu potrzebuje osób o właściwych kompetencjach, zdolnych realizować wyznaczone kierunki rozwoju. Wynika z tego, że polityka zatrudnienia musi je uwzględniać i stwarzać warunki dla pozyskania osób, które będą je realizowały.

Celem rekrutacji staje się aktywizacja zawodowa różnych grup społecznych, wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom potencjalnych pracowników poprzez elastyczność form i czasu zatrudnienia, wspieranie rozwoju rodziny i społecznego wolontariatu, a przede wszystkim pozyskiwanie osób z właściwym, wysokim potencjałem - swoistych talentów, oraz umożliwienie im zrównoważonego rozwoju w drodze zdobywania doświadczeń, a także kształtowanie ich na interdyscyplinarnych, świadomych liderów.

## **2. Autentyczność firmy w kontekście oferty**

### **2.1. Polityka zarządzania a CSR jako wybór ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa**

Wybór CSR jako drogi rozwoju jest dużym wyzwaniem dla całej organizacji również, a może zwłaszcza w obszarze HR. Pojawia się wówczas potrzeba systemowych innowacji – nowoczesnych narzędzi, które zagwarantują wysoką kulturę organizacyjną i zintegrują jednostki, gotowe zaangażować się w rozwój społecznej postawy i proponowanych w tym zakresie rozwiązań. Jest to element konieczny dla zapewnienia autentyczności.

### **2.2. Model zatrudnienia w przedsiębiorstwie społecznym**

Wachlarz kompetencji pożądaných przez pracodawców jest bardzo szeroki. W organizacjach, które wkraczają na drogę CSR, wymagania te są jeszcze większe, zwłaszcza w zakresie kultury, otwartości, komunikatywności. Zwiększa się nie tylko ilość, ale także jakość wymagań kompetencyjnych, z czego wynika konieczność ich uporządkowania i systematyzacji.

Ciekawą koncepcję prezentuje R. Rodger z Instytutu Psychologii w Wielkiej Brytanii. Proponuje on siedmiopunktową siatkę, gdzie określone są wymagania, np. wobec cech fizycznych (w tym zdrowia czy aparycji), przygotowania zawodowego, ogólnej inteligencji, szczególnych właściwości (kompetencji o charakterze społecznym, artystycznym), zainteresowań, predyspozycji (np. przywódczych), sytuacji rodzinnej (np. w kontekście dyspozycyjności). Kompetencje te, w zależności od potrzeb mają różną hierarchię wartości. [7, s. 66]

Równie praktyczny i kompleksowy jednak bardziej systemowy zestaw wymagań przedstawiony został przez T. Serbyńską (Rysunek 2). Autorka proponuje zestaw wymagań wobec pracownika z uwzględnieniem wielopoziomowych relacji, które nazwano inteligencjami. [18, s. 700]



**Rysunek 2 – Wielopoziomowa Inteligencja jako zespół grup wymagań kompetencyjnych**

*Źródło: Serbyńska T., Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji, praca zbiorowa pod redakcją Glińskiej – Noweś Aldony, Towarzystwo Naukowe*



Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2008

Wszechstronność, a zarazem prostota tej metody jest jej największym atutem. Kandydat musi się wykazać mnogością różnych przymiotów, jednak kluczowa dla wszystkich wydaje się chęć rozwoju, rozumianego jako poszerzanie swoich horyzontów i świadome doskonalenie siebie na wielu poziomach.

Rosnące tempo zmian wymaga zwiększenia elastyczności zarządzania i szybkości reakcji na pojawiające się nowości. Nieskuteczne stają się sztywne systemy zarządzania, w których funkcje każdego ogniwa są wyraźnie określone, a pracownicy dostają zbyt szczegółowe, rutynowe zadania. Takie systemy nie spełniają już oczekiwań ani kandydatów, ani też przedsiębiorstw, gdyż ograniczają kreatywność. Sukces osiągają organizacje, w których każde ogniwo – w zakresie strategii ogólnej ma - wolność wyboru dróg i środków realizacji postawionych zadań [19, s. 702]

Wobec tego podstawą staje się elastyczność zarówno w zakresie czasu i formy zatrudnienia, jak i pod kątem organizacji stanowiska pracy i różnorodności zadań na danym stanowisku. A więc wzajemne dostosowanie stanowisk pracy i potrzeb pracowników staje się właściwym kierunkiem polityki zatrudnienia.

Job sculpting (modelowanie pracy) zmienia całkowicie podejście do organizacji procesu rekrutacyjnego. Rekrutując pracownika uwzględnia się przede wszystkim jego potencjał rozwojowy i na tej podstawie szuka się dla niego miejsca w przedsiębiorstwie. W obliczu tego oczywistym staje się, że proces rekrutacyjny musi obejmować również część procesu adaptacyjnego, w którym pracownik poznaje firmę i jej kulturę organizacyjną a także szuka swojego w niej miejsca. Takie rozwiązanie jest korzystne jeszcze z jednego powodu, a mianowicie zapewnia wzajemny dialog między kandydatem a pracodawcą.

Pracownik, pozostając w procesie rekrutacji, przychodząc na spotkania rekrutacyjne, cały czas otrzymuje informację o firmie jednak jest ona pośrednia i zniekształcona przez przekaz. Dopiero w okresie adaptacyjnym tak naprawdę po raz pierwszy przekonuje się o panujących w przedsiębiorstwie zasadach. W tym okresie może dokonać dość rzetelnej oceny warunków pracy w firmie i na tej podstawie podjąć świadomą decyzję czy chce się przyłączyć do takiego zespołu. Wówczas pojawia się samoselekcja – niezainteresowani kandydaci odchodzą. Fluktuacja na tym etapie jest stosunkowo mało kosztowna i stanowi niewielkie zagrożenie, zwłaszcza przy odpowiedniej organizacji procesu adaptacyjnego. Jednym z kluczowych momentów właściwe zorganizowanego procesu adaptacyjnego jest element uzgadniania wartości. Jest on ważny ze względu na efektywność procesu pozyskania kandydata, jak i z punktu widzenia budowania autentycznego CSR w organizacji.

Pozostawienie pracownikom wyboru jest niezwykle istotnym elementem, zwłaszcza dla późniejszego zaangażowania i autentyczności postaw. Jeżeli pracownik sam zdecyduje się wziąć udział w jakimś przedsięwzięciu, jego

aktywność i efektywność jest bez porównania wyższa. Job sculpting również zapewnia formę dialogu. Pozostawia możliwość dyskusji i element wyboru zarówno po stronie pracodawcy, jak i pracownika.

### 2.3. Diagnozowanie potencjału kandydata

Potencjał pracownika jest wynikiem korelacji określonych cech i kompetencji konkretnego pracownika na różnych poziomach. Jest więc wypadkową jego uwarunkowań psychofizycznych, zdolności komunikacyjnych, chęci i motywacji do rozwoju i podejmowania nowych wyzwań, zdolności relacyjnych i przywódczych, poziomu kultury, wyznawanych wartości i zasad oraz zdolności realizacji wyznaczonych celów.[13] Wszystkie te elementy decydują o zdolnościach adaptacyjnych pracownika, a więc i firmy, ponieważ potencjał pracowników staje się istotnym elementem kreowania wartości firmy. [8]

Trudność tego tematu polega na ilościowym zdiagnozowaniu jego wielkości. Co za tym idzie trudno określić również zwrot z inwestycji. Stąd wynika także opór dotyczący inwestowania w rozwój kadry.

Narzędzi do diagnozowania poszczególnych elementów składowych potencjału jest bardzo wiele, jednak dla otrzymania porównywalnych, kompleksowych wyników konieczne jest zastosowanie tego samego schematu, który będzie właściwy dla wszystkich pracowników, niezależnie od obszaru, w jakim dana osoba działa czy też będzie działać w przyszłości. Takie podejście, zgodnie z założeniami CSR, zapewnia równy dostęp do możliwości rozwoju dla wszystkich.

Bardzo prostą a zarazem uniwersalną metodą diagnozowania potencjału jest metoda KaPsyD, w której podstawowym elementem jest mapa kompetencji zaproponowana przez T. Serbyńską [19, s. 703 ]

Metoda Kardynalnej Psychodiagnostyki (KaPsyD) prezentuje systemowe podejście, które umożliwia prognozowanie przyszłych problemów rozwoju i równoczesne określenie przyczyn już istniejących trudności. Pozwala także na określenie potencjału, kreatywności i zdolności jednostki oraz na wybór metody eliminowania odchyłeń od najbardziej efektywnej drogi rozwoju uwzględniając również samoocenę

Metoda ta polega na analizie przekazanych przez kandydata materiałów aplikacyjnych (cv i listu motywacyjnego, wyników testów i wywiadów a także ankiet.) pod kątem oszacowania poszczególnych elementów składowych potencjału. Na podstawie tych szacunków powstaje swoista siatka kompetencji, czyli profil potencjału kandydata.

Profil ten uwzględnia 12 determinantów. [12]:

- **fizyczność** -życiowa aktywność, energia wewnętrzna, samoorganizacja, elastyczność w realizacji indywidualnych celów, wyrazistość osobowości; w tym punkcie ocenia się również: kondycję fizyczną, aparycję, mobilność, warunki bytowe;
- **komunikacja** - stopień otwartości, uczuciowość, emocjonalność, doświadczenie w nawiązywaniu relacji w różnych obszarach;

- **aktywność** – osobista aktywność, wewnętrzna wola działania, wytrwałość w realizacji celów, praktycyzm;
- **zdolność do dokonywania zmian, przekształcania rzeczywistości** - stopień dążenia do nowości, reform, przekształceń, stanowczość, oryginalność decyzji, zdolność do przekształcania starych struktur i relacji;
- **zdolności organizacyjne i integracyjne** - doświadczenie w budowie wewnętrznych relacji w grupie, zdolność do poszerzania świadomości, aktywność skierowana na przekształcenia, dążenia prospołeczne;
- **intuicja, dążenia twórcze** - subtelność, umiejętność zachowania równowagi i wewnętrznego spokoju oraz umiejętność przekazania tego poprzez twórczą działalność, intuicja, umiarkowanie, wiara w siebie pewność siebie.
- **elastyczność** - kontaktowość, przedsiębiorczość, komunikatywność, szybkość reakcji, wyrazistość formułowanych myśli, analityczna aktywność intelektualna.
- **zdolność do systematyzacji** - samokontrola, dyscyplina, systemowość, dążenie do strukturyzacji, spójność wewnętrzna, autoanaliza; predyspozycje do strategicznego myślenia;
- **chęć zdobywania wiedzy** - aktywność w poznawaniu zjawisk, akumulacji wiedzy, umiejętność wykorzystywania zdobytych doświadczeń w celach praktycznych, stopień doskonałości budowy intelektualnych koncepcji i form myślowych;
- **wola działania** - koncentracja woli na realizacji celu, dążenie do przekształceń w zasadach kierowania, wola wpływu na masy ludzkie, przywództwo, umiejętność wszechstronnego działania w grupie;
- **zdolność całościowego widzenia** - umiejętność całościowego odbioru świata i stosunków systemowych, zdolność przewidywania sytuacji, poziom szczegółowości w w przejawianych formach aktywności;
- **zdolność do wyznaczania i realizacji „wyższych celów”** - przestrzeganie wyższych prawidłowości rozwoju, umiejętność kierowania procesami przekształceń; dążenie do uogólnień, syntezy, do osiągnięcia celów wyższych i dostrzeganie drogi ku ich osiągnięciu.

Dla wszystkich determinantów określono skalę i normę - pewnego rodzaju poziom odniesienia. Po naniesieniu szacunkowych danych na siatkę w oparciu o odpowiedni klucz uzyskuje się profil kompetencji kandydata. Przykładowy wykres profilu kandydata przedstawiony jest na rysunku 3

Jest to niezwykle użyteczne narzędzie, pozwalające dostrzec już na etapie rekrutacji obszary do doskonalenia. Ułatwia także dokonanie analizy typu SWOT w kontekście nie tylko kandydata ale całej grupy.

Nanosząc na jedną siatkę wszystkie profile członków zespołu otrzymujemy jego profil zbiorczy. W ten sposób szybko możemy zdefiniować szanse i zagrożenia płynące z zatrudnienia danej osoby w kontekście korelacji grupowych. Metoda ta jest funkcjonalna także pod kątem analizy potrzeb rekrutacyjnych. Podczas określania pożądanego potencjału kandydata mamy możliwość całościowego spojrzenia na zespół w jakim występuje zapotrzebowanie. Określając całościowe profile zespołów czy struktur funkcjonujących w systemie jakim jest organizacja, możemy stwierdzić w jakich

zespołach profil danego kandydata jest pożądany.

Największym atutem takiej metody jest przejrzystość i kompleksowość. Z pewnością ma ona jednak pewne ograniczenia, a mianowicie wymaga od rekrutera wszechstronności oraz dużego doświadczenia i biegłości w jej stosowaniu

Istnieje pogląd, że diagnozowaniem potencjału pracownika powinien zajmować się coach. Coaching, natomiast traktowany jest jako „*wzajemne oddziaływanie pracownika i coacha, który ma w nim odkryć prawdziwy potencjał, ukierunkować na właściwą drogę rozwoju, zredukować popełnianie błędów oraz powodować zmiany w jego zachowaniu*”. [17, s 2] Tak właśnie jest w przypadku zastosowania metody KaPsyD. Rekruter musi być zarazem coachem ponieważ już od pierwszego kontaktu zaczyna się kształtować ścieżka rozwoju pracownika, rozumiana wieloaspektowo na różnych poziomach, nie tylko na poziomie zawodowym. Wszechstronność proponowanej metody jest ogromna, można ją wykorzystywać bardzo szeroko w zakresie HR zarówno w procesie rekrutacji, jak i adaptacji, a także w aspekcie planowania ścieżek rozwoju, jak również dla potrzeb szkoleniowych

Zakładając, że celem procesu pozyskania pracowników jest również ukształtowanie ich w procesie nabywania różnorodnych doświadczeń na jednostki świadome i wszechstronne o szerokim światopoglądzie, na liderów etycznych o otwartych umysłach, umiejących dostrzec całość, gotowych do pełnienia różnorodnych funkcji społecznych musimy zakładać również szerokie podejście do kształtowania ścieżek rozwoju i nie możemy ograniczać się wyłącznie do rozwoju zawodowego, lecz raczej uczyć jak dostrzegać i syntezować doświadczenia nabyte w procesie pracy również w życiu pozazawodowym. Ważne jest to aby wskazać jak należy rozumieć wagę i znaczenie nieustannej konieczności rozwoju oraz służebny charakter roli społecznej, jaką każda jednostka powinna wypełniać. Planując więc przyszłą ścieżkę rozwoju kandydata, musimy uwzględnić również tego typu aspekty. Interesujące podejście utrzymane w tym nurcie przedstawiają K. Stolarczyk i M. Kerner w swoim artykule na temat planowania ścieżek kariery w oparciu o wielopoziomowy rozwój pracownika.[22, s.755]

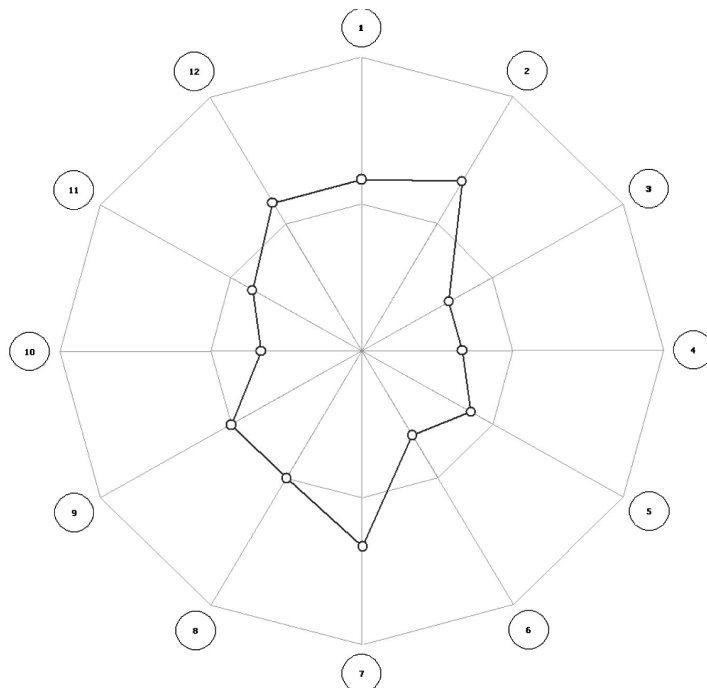
### **3. Case Study - Laskomex**

Przedstawiona teoria wykorzystywana jest w praktyce w badanym przedsiębiorstwie. Na samym początku procesu kandydat jest informowany o stosowanych w firmie innowacyjnych rozwiązaniach i na tym etapie ustala się, czy są one dla kandydata akceptowalne. Następnym elementem pierwszej fazy procesu jest weryfikacja najważniejszych dla przedsiębiorstwa kompetencji, które są jednakowe dla wszystkich kandydatów.

Firma przeprowadza rekrutację w sposób ciągły. Spośród osób składających aplikację wyłania się osoby o najwyższym potencjale i stwarza się im miejsca pracy. W praktyce oznacza to, że firma kształtuje stanowiska pracy i wychodzi naprzeciw oczekiwaniom kandydata, a nie poszukuje ludzi na konkretne stanowisko. Nie oznacza to bynajmniej większej fluktuacji kadry. Proces

rekrutacji jest rozbudowany w celu jak najtrafniejszego wyselekcjonowania odpowiedniego kandydata. Kiedy właściwy potencjał zostaje zdiagnozowany u danego kandydata dział HR poszukuje dla niego miejsca w firmie.

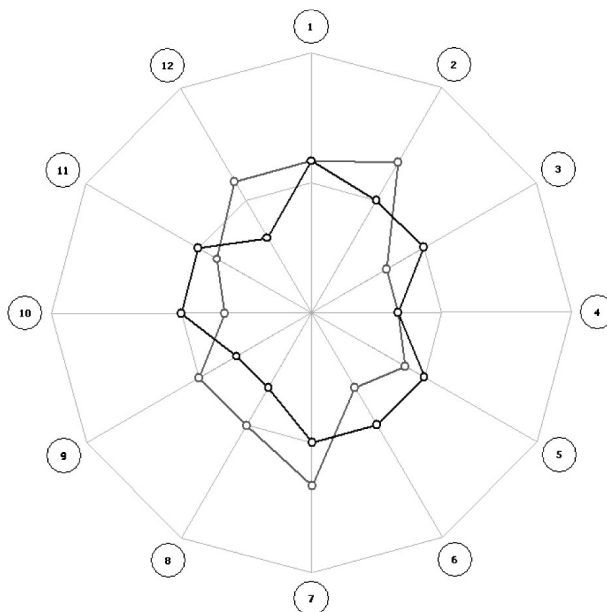
Pierwszy etap selekcji to analiza przekazanych dokumentów aplikacyjnych i takich jak cv, listy motywacyjny, referencje, ankiety, testy kompetencyjne i inne. Wtedy powstaje wstępny profil indywidualny kandydata (Rysunek 3)



**Rysunek 3 Przykładowy profil kandydata**

*Źródło:* opracowanie własne na podstawie polityki rekrutacji Laskomex 2009

Po naniesieniu na wykres radarowy poszczególnych elementów określonych jako składowe potencjału uzyskujemy przedstawiony wyżej obraz, który przedstawia siatkę kompetencji kandydata w różnych obszarach. Wykorzystuje się go wszechstronnie w procesie rekrutacji np. przy określaniu zapotrzebowania na pracownika czy podczas badania obszarów którymi dany pracownik miałby się zajmować. Nanosząc oszacowane dane na wykres przedstawiający preferencje firmy w danym zakresie możemy zweryfikować czy selekcjonowany kandydat ma wystarczający potencjał aby realizować zadania związane z określonymi obszarami. (Rysunek 4)



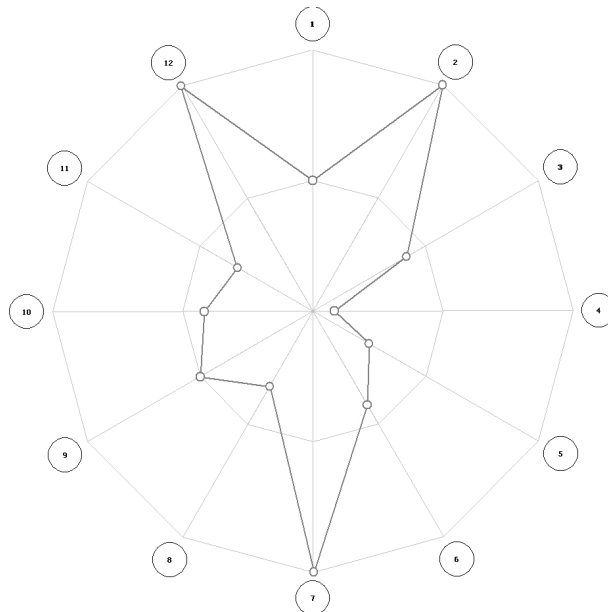
**Rysunek 4 – Wykres weryfikujący profil kandydata z profilem stanowiska**

*Źródło:* opracowanie własne na podstawie polityki rekrutacji Laskomex 2009

Analizując poniższy wykres możemy od razu określić, w których determinantach szacunkowy profil kandydata nie spełnia naszych oczekiwań. Jeżeli ustalimy priorytet poszczególnych składowych profilu od razu będziemy mogli stwierdzić czy dany kandydat jest dla nas „cenny” czy raczej należy do grupy mniej interesujących z punktu widzenia rekrutacji do danego obszaru.

Nanosząc na wykres profilu kandydata profil grupy możemy określić czy potencjał danej osoby uzupełnia (równoważy) potencjał grupy czy raczej wręcz przeciwnie, przyczynia się do większego odchylenia od stanu pożądanego.

W badanym przedsiębiorstwie określono kilka kompetencji, które są istotne dla każdego potencjalnego pracownika przedsiębiorstwa. Są to: otwartość komunikatywność, umiejętność współpracy w zespole oraz przede wszystkim chęć szeroko rozumianego rozwoju. Ze względu właśnie na zrównoważony rozwój preferuje się by obraz profilu kandydata był jak najbardziej regularny, bez żadnych większych odchyień. Obraz takiego profilu przypomina swoim kształtem okrąg - na wszystkich determinantach oszacowany poziom kompetencji jest podobny i jednocześnie zbliżony do normy. Jeżeli oszacowany profil kandydata jest nieregularny i przypomina swoim kształtem gwiazdę mówimy wówczas o profilu niezrównoważonym. ( rysunek 5)



**Rysunek 5 Przykład niezrównoważonego profilu kandydata**

*Źródło:* opracowanie własne na podstawie polityki rekrutacji Laskomex 2009

Taki stan rzeczy dotyczy zarówno profilu pojedynczej jednostki jak i profilu całego zespołu. Jeżeli profil kandydata jest interesujący, następnym krokiem jest jego weryfikacja pod kątem grupy. Niepożądane jest żeby profil potencjalnego członka zespołu zakłócał równowagę profilu grupy. Nie oznacza to bynajmniej, że firma rekrutuje na podstawie podobieństw. Chodzi raczej o różnorodność. Najważniejsze jest, żeby osoby pracujące w danym zespole wzajemnie się równoważyły i uzupełniały.

Drugi etap selekcji to etap rozmów i rozmaitych zadań – tzw. próbek pracy. W tym etapie diagnozuje się poziom profesjonalizmu kandydata oraz koryguje się jego profil o kolejne ustalenia, ale również rozpatruje się możliwość adaptacji nowego kandydata w firmie. Jeżeli ma miejsce sytuacja, gdzie profil kandydata zakłóca równowagę profilu zespołu, jednak jest on dla firmy interesujący, poszukuje się dla niego właściwego miejsca w innym zespole czy strukturze firmy, tak aby jego profil nie zakłócał profilu w grupie.

Bardzo ważnym elementem procesu rekrutacyjnego jest również uzgodnienie wartości. Badane przedsiębiorstwo, oprócz uniwersalnych, obowiązujących dla wszystkich kompetencji, określiło także cztery kluczowe wartości, czyli: odpowiedzialność, dyscyplina, inicjatywa i stałość. Generalnie uzgadnianie wartości jest dla firmy priorytetem i przykłada się do niego ogromną wagę. Na tym poziomie weryfikuje się je dwutorowo. Rekruter szacuje ich poziom na podstawie uzyskanych informacji, zaś kandydat wypełniając odpowiedni arkusz (tabela 2) dokonuje samooceny.

IMIĘ I NAZWISKO:				
OBSZAR	TREŚĆ	OCENA		
ODPOWIEDZIALNOŚĆ	Czy jesteś człowiekiem, który uświadamia sobie cele, zadania firmy i motywy swojego działania?	+	-	+/-
	Czy jesteś człowiekiem, który wie jakich potrzeba mu zasobów do osiągnięcia celów?			
	Czy jesteś człowiekiem, który opracowuje plan realizacji swoich działań (strategia, taktyka, działania operacyjne)?			
DYSCYPLINA	Czy jesteś człowiekiem, który uzgadnia cele przedsiębiorstwa ze swoimi celami indywidualnymi i ustala priorytety? Czy jesteś człowiekiem, który opracowuje technologiczny model swojej profesjonalnej działalności?			
	Czy jesteś człowiekiem, który realizuje w działaniu wytyczone plany?			
	Czy jesteś człowiekiem, który doskonali swoje mistrzostwo?			
INICJATYWA	Czy jesteś człowiekiem, który łączy osiągnięte rezultaty i zdobytą wiedzę w nowych wyzwaniach, oraz przekazuje zdobyte doświadczenia innym?			
	Czy jesteś człowiekiem, który po uzgodnieniu z kierownictwem samodzielnie organizuje część pracy i jednocześnie osiąga rezultaty zgodne z wytyczonymi celami?			
	Czy jesteś człowiekiem, który wykorzystuje wspólne doświadczenia w działalności razem z ludźmi o wspólnych poglądach?			
STAŁOŚĆ	Czy jesteś człowiekiem, który jest gotowy doskonalić się i działać społecznie dla innych?			
	Czy jesteś człowiekiem, który potrafi się zaangażować w sprawy nadsystemu (innych ludzi, organizacji i ogólnego dobra)?			
	Czy jesteś człowiekiem, który potrafi wykorzystywać praktycznie zgromadzone doświadczenia w zespole i w społeczeństwie, pomagając ludziom o wspólnych poglądach w rozwoju i realizacji celów?			

**Tabela 2 Samoocena najważniejszych wartości firmy**

*Źródło:* opracowanie własne na podstawie polityki personalnej LX

Trzecim elementem procesu rekrutacyjnego jest okres próbny czyli proces adaptacyjny. Na tym etapie kandydat przechodzi dwa duże cykle szkoleniowe: ADAPT (szkolenie adaptacyjne) – gdzie poznaje politykę personalną, schemat organizacyjny, obowiązujące zasady i wartości, oraz szkolenie z podstaw uniwersalnego kierowania - gdzie zapoznaje się z filozofią jaką kieruje się firma. Wówczas pracownik „na własnej skórze” przekonuje się jaka kultura organizacyjna panuje w przedsiębiorstwie, zapoznaje się z długoterminowymi planami organizacji oraz księgą jakości, a także ma możliwość doskonalenia tych dokumentów. Jest to również czas na głębsze zapoznanie się z księgą wartości i zweryfikowanie zawartych w niej treści z własnym systemem wartości.

W tym okresie pracownik otrzymuje szereg zadań z różnych dziedzin w celu zdiagnozowania jego poziomu profesjonalizmu oraz obszaru w jakim mógłby działać w przedsiębiorstwie. Kolejnym zadaniem okresu próbnego jest sporządzenie ścieżki rozwoju w oparciu o wielopoziomowy model opracowany w badanej firmie. Przekazaną przez kandydata wstępną wersję swojej ścieżki rozwoju koryguje się na podstawie jego profilu i uzgadnia się z nim wspólną



wizję jego przyszłej roli w przedsiębiorstwie.

Taki sposób organizacji procesu rekrutacyjnego pozwala bardzo trafnie wybrać właściwego kandydata oraz określić jego miejsce w strukturze. Dodatkowym atutem jest to, że podjęta przez kandydata decyzja jest również bardziej świadoma. Dla przedsiębiorstwa kluczową sprawą jest żeby kandydat był przekonany, iż właśnie w tej firmie chce pracować, a proponowane rozwiązania i kierunki rozwoju są zgodne z jego osobistymi celami. Cały proces rekrutacyjny i adaptacyjny jest oparty na założeniu prawa wyboru leżącego po obu stronach zarówno pracodawcy jak i pracownika.

Zastosowany model pozyskania pracownika jest bardzo nowatorski. Jest on niezwykle precyzyjny, skomplikowany a zarazem bardzo prosty, jednak jego szczegółowość wydłuża jednocześnie czas pozyskania kandydata. Żeby zachować efektywność i szybkość reakcji na zmiany proces musi zachować swoją ciągłość

Dążenie organizacji do uzyskania statusu przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego jest wszechobecne, dostosowano do tego całą politykę personalną co zdecydowanie zmieniło kryteria doboru i selekcji kandydatów. Mnogość innowacyjnych rozwiązań jakie powstały między innymi w zakresie HR przy okazji kształtowania filozofii działania przedsiębiorstwa w kierunku CSR stanowi unikalną skarbnicę wiedzy. Powstał model ścieżek rozwoju, kompleksowy system motywacyjny, polityka zarządzania talentami, modułowy opis stanowisk pracy, model badania kultury organizacyjnej i wiele innych elementów i systemowych rozwiązań.

### **Podsumowanie.**

Przemiany przedsiębiorstwa w kierunku biznesu społecznie odpowiedzialnego wymagają wiele wysiłku. Potrzebne są przekształcenia nie tylko organizacyjne w zakresie preferowanej polityki działania, lecz raczej głębokie zmiany kulturowe wewnątrz organizacji. CSR wymaga autentyczności, zaangażowania i zrozumienia. Przekształcenie polityki rekrutacji pod kątem wyzwań, jakie stawia rynek pracy, czy oczekiwań potencjalnych kandydatów i wpisanie tego w zasady społecznego biznesu wymagają zaangażowania ogromnej ilości sił i środków. Przede wszystkim konieczne jest stworzenie odpowiedniego zespołu świadomych osób, które będą odpowiedzialne za właściwe funkcjonowanie procesu nie od strony proceduralnej, lecz głównie etycznej, od strony zasad i odpowiednich motywów działania.

Przedstawiona koncepcja modelu rekrutacji jest kompleksowa i możliwa do wykorzystania w wielu obszarach HR. Dobór pracowników, których potencjał pozwoli realizować firmie cele, również te z zakresu CSR, staje się niewątpliwie sprawą kluczową. Zastosowanie mapy kompetencji w połączeniu z metodą KaPsyD pozwala szeroko spojrzeć na proces rekrutacji i rozwoju pracownika. Jej przejrzystość umożliwia dostrzeżenie wielu aspektów istotnych z punktu widzenia efektywności pozyskania pracownika, zwłaszcza przy uwzględnieniu szerszej perspektywy i długofalowych celów przedsiębiorstwa.

Tworząc proces doboru kandydatów, musimy mieć w świadomości

wszystkie społeczne role, jakie spełnia biznes. Nie bez znaczenia pozostaje fakt, że każda próba zatrudnienia danego kandydata nie pozostaje bez konsekwencji dla niego samego. Praca jest podstawowym elementem życia dla wszystkich, pomyłka w procesie rekrutacji wywołuje lawinę dotkliwych konsekwencji zarówno dla przedsiębiorstwa jak i dla kandydata, dla tego organizacje procesu wymaga precyzji i odpowiedzialności.

Rekrutacja jest początkiem długiej i skomplikowanej drogi kształtowania i zarządzania talentami w organizacji. Jednostki obdarzone szczególnie wysokim potencjałem, bardzo często w ogóle sobie tego nie uświadamiają, dla tego ważne jest, nie tylko dla przedsiębiorstwa ale również w społecznym znaczeniu, wyselekcjonowanie takich jednostek w procesach coachingu, mentoringu czy facilitingu ponieważ od tego zależy przyszłość zarówno przedsiębiorstwa jak i całego społeczeństwa. Jednak, żeby mieć kogo kształtować należy przede wszystkim przyłożyć szczególną uwagę do procesu zdiagnozowania potencjału w otoczeniu i pozyskania go dla organizacji.

Wybierając drogę CSR, przedsiębiorstwo staje w obliczu wyzwania jakim jest wykształcenie swojej własnej drogi i stworzenie jak najbardziej efektywnej kombinacji metod i narzędzi dla jej realizacji, a zasoby ludzkie są do tego kluczem. Cel wyznacza sens istnienia dowolnego systemu (niezależnie od tego, czy systemem jest jednostka, rodzina, przedsiębiorstwo czy społeczeństwo).

Jeżeli ograniczymy cel wyłącznie do aspektów finansowych wówczas my sami także nie możemy oczekiwać niczego innego od naszych interesariuszy. Taki stan rzeczy prowadzi do niezrozumienia sensu rozwoju i do zamknięcia, a w konsekwencji do stawiania swoich osobistych celów ponad celami wyższymi, aż wreszcie doprowadza do chaosu. Z tego powodu ważne są zasady i normy etyczne a przede wszystkim odpowiedni ludzie, którzy są w stanie widzieć dalej i dostrzegać więcej.

## Bibliografia:

- [1] <http://www.abc-ekonomii.net.pl/s/rekrutacja,259.html> (ABC ekonomii ), data pobrania: 21.01.2010
- [2] **Chojnacki J. za Penc J.** *Strategiczne zmiany w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy* Przegląd organizacji 9/2008
- [3] **Dale M.** *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006
- [4] <http://www.fob.org.pl/co-to-jest-csr-1884152.htm> (Forum Odpowiedzialnego biznesu ), data pobrania: 21.01.2010
- [5] **Griffin W za. Brigham E. F** *Podstawy Zarządzania Organizacjami* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998 Przekład Michał Rusiński
- [6] **Griffin W za Bank J.** *Podstawy Zarządzania Organizacjami* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998 Przekład Michał Rusiński
- [7] **Janowska Z.** za Ludlow R. Parton F. i Torrington D., Hall L., *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002
- [8] **Jelcic K.** *Potęga intelektu*, Personel i zarządzanie, nr 9/2008
- [9] **Kostera M., Kownacki T.**, *Zarządzanie potencjałem społecznym organizacji* [w:] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Koźmiński A., Piotrowski W. (red.), PWN, Warszawa 2001.
- [10] **Ludwicyński A.**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi tworzenie kapitału ludzkiego organizacji* pod redakcją Ludwicyński A. , Król H, PWN, Warszawa 2006
- [11] **Pocztowski A.**, *Zarządzanie Zasobami ludzkimi*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich Wydawnictwo, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Wrocław 1996.
- [12] Polityka rekrutacji Laskomex 2009
- [13] <http://www.hrk.pl/Slovniki/Term/artukul=203&sort=6&lang=PL&title=potencja%C5%82,pracownika> (Portal Rynku Pracy), data pobrania: 21.01.2010
- [14] **Remisiewicz M. przy współpracy Burda K., Krasoń M., Mielczarek A.** „GeneracajY” Manager magazin 5/08
- [15] **Ruzicka K.** „Wymagam najpierw od siebie potem od innych współodpowiedzialność pracodawcy i pracownika w budowaniu odpowiedzialnej firmy „, Personel plus 11(25)/2009
- [16] **T. Serbyńska**, *Etyka w zarządzaniu*; [w:] *Zarządzanie państwem, podręcznik akademicki*, red. W. Kniazef, Narodowa Akademia Zarządzania Państwem, Kijów 2003

[17] **Santorski T.** *Menedżer jako coach*, Global Business, Nr 20/2001, s.2

[18] **Serbyńska T.**, *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji.* praca zbiorowa pod redakcją Glińskiej – Neweś Aldony, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2008

[19] **Serbyńska T.**, *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji.* praca zbiorowa pod redakcją Glińskiej – Neweś Aldony, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2008

[20] <http://www.pozytek.gov.pl/Spoleczna.odpowiedzialnosc.biznesu,464.html> (Serwis Informacyjny ministerstwa pracy i polityki społecznej), data pobrania: 21.01.2010

[21] **Sieńkowska E.** „*Pokolenie Y – śmierć tradycyjnej reklamy?*” Marketing w praktyce 5/2009

[22] **Stolarczyk K., Kerner M.**, *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Zasobowe podstawy funkcjonowania i rozwoju organizacji.* praca zbiorowa pod redakcją Glińskiej – Neweś Aldony, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, towarzyszenie Wyższej Użyteczności „Dom Organizatora”, Toruń 2008