

Czesław ZAJĄC  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa

## STRATEGIE PERSONALNE GRUP KAPITAŁOWYCH

**Streszczenie.** W opracowaniu przedstawiono strategie personalne grup kapitałowych, traktowane jako narzędzie strategicznego zarządzania ich zasobami ludzkimi. Zostały one poddane analizie w kontekście znaczenia integracji strategicznej oraz kultury organizacyjnej. Zaprezentowane zostały również różne rodzaje strategii personalnych międzynarodowych grup kapitałowych, funkcjonujących w warunkach wielokulturowości.

**Słowa kluczowe:** strategie personalne grup kapitałowych, analiza w kontekście znaczenia integracji strategicznej oraz kultury organizacyjnej

## PERSONNEL STRATEGIES OF CAPITAL GROUPS (HOLDINGS)

**Summary.** In this paper has been presented personnel strategies of capital groups (holdings), regarded as a tool of strategic human resources management within them. These strategies have been analyzed in the light of the high importance of strategic integrity and organizational culture. Different sorts of personnel strategies within international capital groups (international corporations), which run their businesses in multicultural environment, have been also portrayed.

**Keywords:** personnel strategies of capital groups (holdings), analysis in the context of the meaning of strategic integration and organizational culture

### 1. Wstęp

Strategie personalne w przedsiębiorstwach i ich zgrupowaniach (grupy kapitałowe) są jednym z najważniejszych instrumentów zarządzania. Powinny one wynikać z założeń i celów ujętych w strategiach globalnych, a w praktyce wspierać realizację zamierzeń

i celów biznesowych. Dlatego tak ważne znaczenie ma pełna integracja strategiczna. Nabiera ona szczególnego znaczenia w układach organizacyjnych grup kapitałowych, w których podmioty dominujące (spółki nadrzędne), dążąc do zagwarantowania efektywności ekonomicznej grupy jako całości, mają interes w utrzymaniu integracji, o której mowa, na satysfakcjonującym jej poziomie. Wśród wielu czynników wpływających na wewnątrz-organizacyjną integrację strategiczną znajduje się także kultura organizacyjna. Zyskuje ona rangę w procesie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi międzynarodowych grup kapitałowych, funkcjonujących w środowisku wielu różnych kultur. Wielokulturowość występująca w międzynarodowych zgrupowaniach przedsiębiorstw pozostaje pod silnym wpływem kultur narodowych, krajów lokalizacji ich podmiotów zależnych, co powinni uwzględniać stratedzy korporacyjni, podejmujący kluczowe decyzje biznesowe. Celem opracowania jest przedstawienie strategii personalnych grup kapitałowych przez pryzmat integracji strategicznej i kontekstu kulturowego oraz charakterystyka różnych rodzajów strategii personalnych międzynarodowych grup kapitałowych.

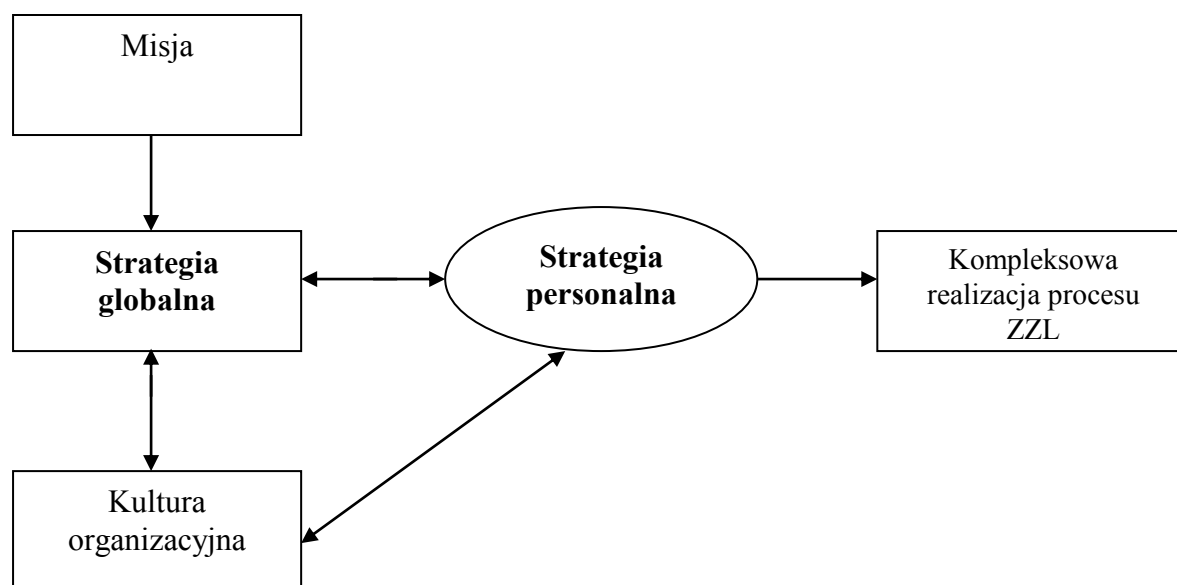
## 2. Integracja strategiczna w grupach kapitałowych

Potrzebę integracji strategicznej w warunkach hierarchizacji zarządzania w układach organizacyjnych grup kapitałowych odzwierciedlają liczne modele zintegrowanego podejścia do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, uwzględniające kulturę organizacyjną, jako równoważny element takich ujęć modelowych.<sup>1</sup> Stanowi ona również efekt zmiany myślenia strategicznego menedżerów zarządzających podmiotami gospodarczymi, którzy podejmują najważniejsze decyzje, z punktu widzenia przetrwania i rozwoju tego rodzaju organizacji gospodarczych.

Kulturę organizacyjną można dostrzec na poziomie ogólnym, jako jeden z elementów konstytuujących rdzeń koncepcji Zarządzania Zasobami Ludzkimi (rys. 1), która w swoich założeniach i treści zawiera silny „ładunek” strategiczności. Występuje ona jako jeden ze wzajemnie sprzężonych wierzchołków „trójkąta strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi”, utworzonego przez strategię globalną, strategię personalną oraz kulturę organizacyjną.

---

<sup>1</sup> Boselie P., Dietz G., Boon C.: Commonalities and Contradictions in HRM and performance Research. „Human Resource Management Journal”, No. 15, 2005, p. 67-94; Janowska Z.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania XXI wieku. PWE, Warszawa 2001, s. 21.



Rys. 1. Rdzeń koncepcji Zarządzania Zasobami Ludzkimi

Fig. 1. The core of the conception of The Management Supplies Human

Źródło: Gableta M.: Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie.

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 170.

Strategia personalna wraz z kulturą organizacyjną zajmują zatem centralne, kluczowe miejsce w tak ujętej koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Ma to kluczowe znaczenie w przypadku międzynarodowych grup kapitałowych, które z uwagi na rozproszenie terytorialne, często międzykontynentalne swoich podmiotów zależnych, funkcjonują w warunkach wielu różnych kultur. Na tę korporacyjną wielokulturowość silny wpływ wywierają kultury narodowe krajów goszczących, czyli krajów lokalizacji podmiotów zależnych. Wielokulturowość, o której tutaj mowa, tworzy fundament dla strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi międzynarodowych grup kapitałowych, oddziałuje także na sposoby formułowania i realizacji ich strategii personalnych. W teorii i praktyce strategii i kultury organizacyjne zgrupowań przedsiębiorstw, także tych o charakterze międzynarodowym, są wzajemnie sprzężone z ich strategią globalną. Takie interaktywne ujęcie wskazuje na konieczność zintegrowanego podejścia strategicznego, także w sferze personalnej grupy kapitałowej.

### 3. Strategia globalna a strategia personalna grupy kapitałowej

Strategia ogólna grupy kapitałowej powinna być opracowywana dla grupy jako całości, dla poszczególnych jej obszarów biznesowych (strategie biznesowe) oraz dla poszczególnych obszarów funkcjonalnych (strategie funkcjonalne). Strategie funkcjonalne, wśród których znajduje się także strategia personalna, należy traktować jako strategie częściowe strategii

ogólnej. Strategia personalna stanowi najważniejsze narzędzie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi grupy kapitałowej oraz poszczególnych podmiotów gospodarczych, tworzących tę grupę. Jest ona efektem planowania strategicznego.

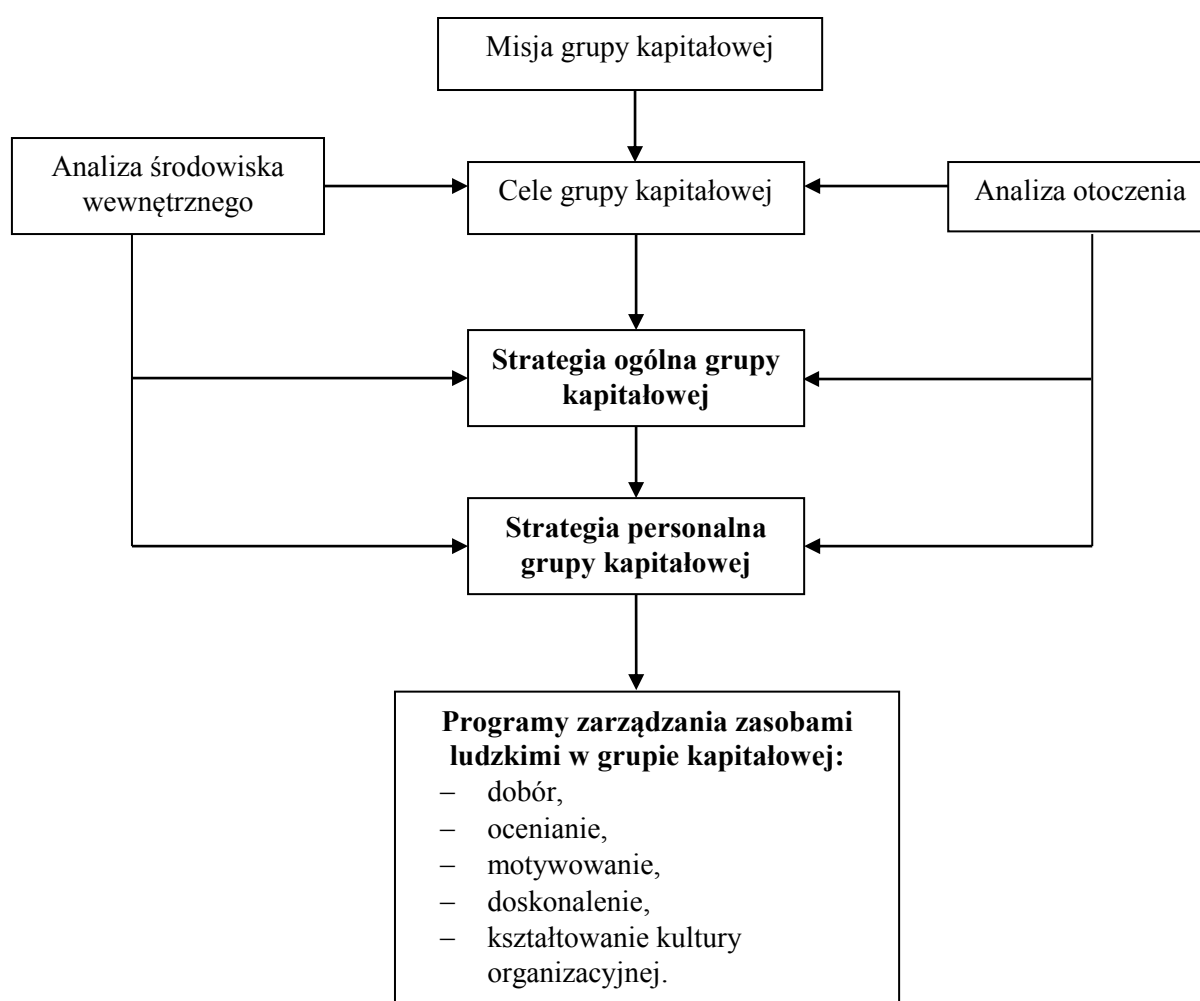


Rys. 2. Fazy strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w grupie kapitałowej  
 Fig. 2. The phase of the strategic management human supplies in the capital group  
 Źródło: opracowanie własne.

Budowa strategii personalnej grupy kapitałowej jest, tak jak w „jednoinstancyjnym” przedsiębiorstwie, procesem diagnostyczno-prognostycznym, podobnym do procesu formułowania jej strategii ogólnej (rys. 3). W procesie tym z powodzeniem mogą znaleźć zastosowanie wszystkie metody wykorzystywane w zarządzaniu strategicznym, występującym w „pojedynczych” przedsiębiorstwach.

Analiza struktury tego procesu wskazuje, że w fazie formułowania strategii personalnej grupy kapitałowej należy dążyć do integracji strategicznej w obszarze zarządzania jej zasobami ludzkimi. Integracja strategiczna w obszarze zasobów ludzkich grupy kapitałowej oznacza permanentną, ciągłą interakcję pomiędzy jej strategią ogólną a strategią personalną. Strategia personalna powinna wynikać ze strategii globalnej i ją wspomagać – wspierać realizację zamierzeń i celów strategicznych. Najważniejsze zagadnienia dotyczące zasobów ludzkich muszą być brane pod uwagę już w fazie formułowania strategii ogólnej.<sup>2</sup> Zasoby ludzkie, stanowiące kluczowy element procesu zarządzania strategicznego, są bowiem cennym kapitałem, który decyduje o możliwościach realizacji celów zapisanych w tej strategii.

<sup>2</sup> Król H.: Strategie kadrowe organizacji. Dodatek do czasopisma „Personel”, nr 10, 2000, s. 4.



Rys. 3. Formułowanie strategii personalnej grupy kapitałowej

Fig. 3. Formulating the strategy of the personal capital group

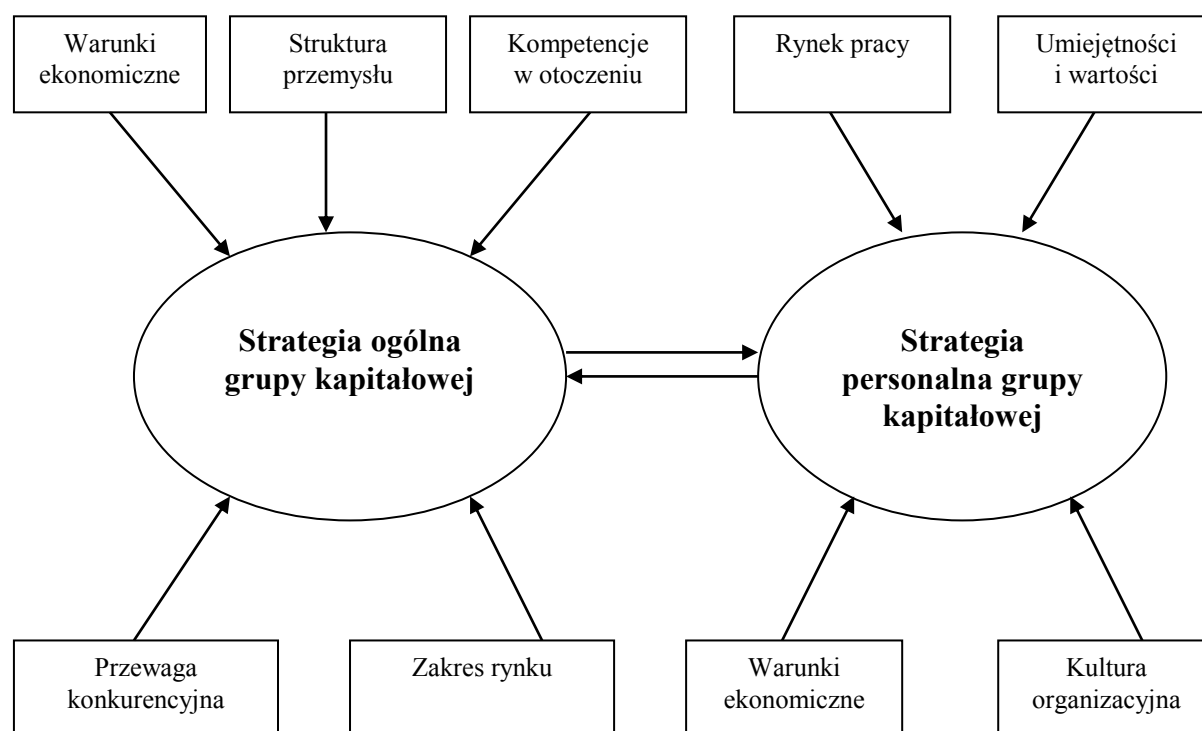
Źródło: opracowanie własne.

Najważniejsze czynniki wywierające wpływ na tworzenie i realizację strategii ogólnej oraz strategii personalnej w grupach kapitałowych to: typ grupy kapitałowej, realizacja działalności biznesowej przez podmioty tworzące grupę kapitałową oraz potrzeba harmonizacji strategii ogólnej grupy i strategii poszczególnych jej uczestników.

W finansowych oraz strategicznych grupach kapitałowych występuje uzasadniona potrzeba budowania kompleksowej strategii ogólnej (globalnej). Nie opracowuje się w nich natomiast strategii biznesowych i funkcjonalnych dla całej grupy. Powinny one być opracowywane samodzielnie przez każdą ze spółek na jej potrzeby. W operacyjnych grupach kapitałowych zaś należy tworzyć strategię ogólną, strategię biznesową oraz strategię funkcjonalną dla całej grupy i każdej z jej spółek.

Integracji strategicznej, o której tutaj mowa, sprzyja, proponowane przez A. Poczowskiego, podejście interaktywne do formułowania strategii personalnej.<sup>3</sup> Według tego podejścia zasoby ludzkie stanowią ważny element składowy potencjału organizacyjnego przedsiębiorstwa, który uznawany jest za istotny czynnik wywierający wpływ na wybory strategiczne dokonywane przez jego naczelne kierownictwo. Stanowią one bazę dla założeń do budowy strategii globalnej organizacji oraz źródło jej przewagi konkurencyjnej.

Podejście interaktywne daje się wprost odnieść do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych, w których formułowanie strategii personalnej opiera się na traktowaniu ich pracowników i menedżerów jako kluczowego czynnika sukcesu (rys. 4). Warto w tym miejscu przypomnieć, że na gruncie zarządzania strategicznego za kluczowe czynniki sukcesu są uznawane te elementy, które decydują o skutecznym konkurowaniu przedsiębiorstw, a ich opanowanie jest warunkiem osiągnięcia przez przedsiębiorstwo wyników finansowych satysfakcjonujących jego właściciela.<sup>4</sup>



Rys. 4. Powiązanie strategii ogólnej i strategii personalnej grupy kapitałowej  
Fig. 4. Connection of general strategy and the strategy of the personal capital group

<sup>3</sup> Poczowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkim. Strategie – procesy – metody. PWE, Warszawa 2007, s. 152.

<sup>4</sup> Strategor: Zarządzanie firmą. PWE, Warszawa 1997, s. 588.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Janowska Z.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania XXI wieku. PWE, Warszawa 2001, s. 21.

Wielu autorów, publikujących wyniki prowadzonych przez siebie badań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstw na poziomie strategicznym, podkreśla konieczność integracji strategicznej.<sup>5</sup>

W praktyce, integracja strategii personalnej ze strategią globalną oraz ze wszystkimi pozostałymi strategiami funkcjonalnymi napotyka na wiele barier. Do przyczyn ich występowania M. Armstrong zalicza:<sup>6</sup>

- różnorodność strategicznych procesów, poziomów i stylów, która w układzie organizacyjnym dużej grupy kapitałowej, w szczególności o ponadnarodowym charakterze, generuje personalne, kulturowe i organizacyjne problemy, związane z ujednoczeniem strategii personalnej wszystkich jednostek wewnętrznych grupy,
- ewolucyjny charakter tworzenia strategii globalnej, który prowadzi do nieracjonalnych decyzji i działań w trakcie budowy strategii personalnej,
- niepisany charakter strategii ogólnej firmy, utrudniający jednoznaczną identyfikację tych jej elementów, do których powinna wprost odnosić się strategia personalna,
- jakościowy charakter zasad zarządzania zasobami ludzkimi, strategie globalne przekładają się na wskaźniki odnoszące się do wyników „ogólnego zarządzania” przedsiębiorstwem lub zgrupowaniem przedsiębiorstw, jego rozwoju, wyniku finansowego, poziomu sprzedaży, pozycji rynkowej itp., strategie personalne natomiast poza parametrami, takimi jak wielkość i struktura zatrudnienia, poziom i struktura kosztów osobowych, zawierają w sobie wiele elementów jakościowych.

Bariery integracyjne, których przejawy zostały powyżej określone, należy pokonywać na każdym poziomie organizacyjnym grupy kapitałowej. Najważniejsze zadanie w tym zakresie przypada zarządowi spółki nadrzędnej, występującemu w roli naczelnego kierownictwa całego zgrupowania oraz członkom zarządów spółek podporządkowanych. Przedstawiciele tych najwyższych organów władzy powinni tworzyć i skutecznie upowszechniać we własnym wewnętrznym środowisku organizacyjnym oraz otoczeniu wizję, misję i strategię grupy kapitałowej, wykorzystując normy i wartości kulturowe do kształtowania oczekiwanych postaw pozostałych menedżerów i pracowników. Winni także wykorzystywać wytyczne, wynikające z tych wartości, do zarządzania posiadanym kapitałem ludzkim. Pomocne w pokonywaniu wymienionych barier integracyjnych może okazać się znalezienie, przez

---

<sup>5</sup> Guest D.E.: Personnel Management: the End of Orthodoxy. „British Journal of Industrial Relations”, No. 29(2), 1991; Miller P.: Strategic Human Resource Management: What it Is and What it Isn't? „Personnel Management”, February 1989; Tyson S., Witcher M.: Getting in Gear: Post-Recession HR Management. „Personnel Management”, August 1994; Walker J.W.: Human Resource Strategy. McGraw-Hill, New York 1992.

<sup>6</sup> Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 64-66.

naczelnie kierownictwo grupy kapitałowej, właściwych odpowiedzi na pytania związane z formułowaniem jej strategii globalnej oraz strategii personalnej (tabela 1).

Tabela 1

Pytania pomocne przy tworzeniu strategii: globalnej i personalnej grupy kapitałowej

<b>Strategia globalna</b>	<b>Strategia personalna</b>
Jakiego rodzaju grupą jesteśmy, jaka jest nasza misja?	Jakich ludzi potrzebujemy, by wypełnić naszą misję?
Czy nasz system wartości jest odpowiedni?	Jak możemy zmienić dotychczasowy system wartości?
Dokąd zmierzamy?	W jaki sposób plany rozwoju wpłyną na przyszłe struktury, systemy i wymagania wobec pracowników?
Jakie są nasze mocne strony, słabości, szanse i zagrożenia?	Na ile mocne strony i słabości organizacji wynikają z kompetencji personelu? Które możliwości mogą korzystnie wpływać na rozwój motywacji do pracy? Jakie przyczyny po stronie zatrudnionych stanowią zagrożenia, np. fluktuacja kadr, poziom wydajności i zaangażowania? Co należy zrobić, by zmienić sytuację w obszarze personalnym w grupie?
Jakie są kluczowe problemy do rozwiązania przez kierownictwo naszej grupy?	Jak wymienione wyżej zagadnienia mogą wpłynąć na struktury, systemy personalne i wymagania stawiane pracownikom?
Jakie czynniki determinują zrealizowanie założonej misji?	Na ile sukces grupy kapitałowej zależy od jakości, motywacji, zaangażowania i postaw pracowników oraz menedżerów?

Źródło: opracowanie własne na podstawie Jagoda A.: Organizacyjne aspekty realizacji funkcji personalnej w polskich grupach kapitałowych. Rozprawa doktorska. Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 127-128.

#### **4. Rodzaje strategii personalnych międzynarodowych grup kapitałowych**

Pomocne przy budowaniu typologii strategii personalnych grup kapitałowych może okazać się dokonanie podziału tych grup na: krajowe (korporacje o zasięgu lokalnym) oraz międzynarodowe (korporacje o zasięgu globalnym). Typy (rodzaje) strategii personalnych grup kapitałowych o zasięgu krajowym, do których zaliczamy: strategie ilościowe i jakościowe, wyodrębnione na bazie kryterium priorytetów rozwojowych korporacji, strategie ofensywne, defensywne oraz strategie korporacyjnego dopasowania (personalne fitness), wyróżnione na podstawie kryterium charakteru strategii: globalnej i biznesowej korporacji, strategie wewnętrznej konkurencji oraz kulturowej harmonii, wyszczególnione poprzez zastosowanie kryterium obowiązujących wartości kulturowych, mogą być w pełni odnoszone do międzynarodowych grup kapitałowych. Charakter tych strategii wynika bowiem z ogólnej orientacji strategicznej, reprezentowanej przez grupę kapitałową, rozpatrywaną jako całość, bez względu na zasięg jej funkcjonowania.

Według M. Stor, kryterium hierarchicznych i wynikowych relacji pomiędzy centralą (poziom korporacyjny) i poziomem jednostek podporządkowanych, zlokalizowanych za



granicą (poziom lokalny) w międzynarodowych grupach kapitałowych, rozpatrywanych jako korporacje o zasięgu globalnym, pozwala wyróżnić cztery rodzaje korporacyjnych strategii personalnych: monolityczne, pluralistyczne, globalne i transnarodowe.<sup>7</sup> Jednocześnie, z personalnych strategii korporacyjnych mogą być wyprowadzone następujące lokalne strategie personalne: implementacyjne, progresyjne, standaryzacyjne oraz dyfuzyjno-kapitalizacyjne, co trafnie dostrzega cytowana Autorka. Charakterystykę wymienionych wyżej korporacyjnych i lokalnych strategii personalnych międzynarodowych grup kapitałowych przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2

## Rodzaje strategii personalnych w międzynarodowych grupach kapitałowych

<b>Korporacyjne strategie personalne</b>			
<b>monolityczna</b>	<b>pluralistyczna</b>	<b>globalna</b>	<b>transnarodowa</b>
Przenoszenie rozwiązań centrali z obszaru kadrowego do jednostek zagranicznych. Centralizacja decyzji na poziomie korporacyjnym. Brak autonomii podmiotów zależnych w zakresie funkcji personalnej. Implementują one rozwiązania centrali.	Dostosowywanie rozwiązań centrali z obszaru kadrowego do warunków lokalnych. Wysoki poziom autonomii podmiotów zależnych w zakresie funkcji personalnej. Często samodzielnie tworzą one własne rozwiązania kadrowe.	Dążenie do tworzenia standaryzowanych rozwiązań kadrowych, które można stosować w każdej zagranicznej jednostce organizacyjnej. Centralizacja decyzji w obszarze kadrowym na poziomie korporacji, przy zachowaniu określonej autonomii przez podmioty zależne.	Rozwijanie najlepszych lokalnych praktyk (rozwiązań) personalnych. Mogą one być przenoszone w ramach transferu wiedzy do jednostek lokalnych lub stać się elementem systemu zarządzania zasobami ludzkimi, wspólnego dla całej korporacji. Lokalne strategie personalne wnoszą znaczący wkład w (globalną) strategię personalną całej korporacji lub strategię personalne innych podmiotów zależnych.
<b>Lokalne strategie personalne</b>			
<b>implementacyjna</b>	<b>progresyjna</b>	<b>standaryzacyjna</b>	<b>dyfuzyjno-kapitalizacyjna</b>
Wyprowadzona ze strategii monolitycznych. Zorientowana na kształtowanie warunków lokalnych, pozwalających wdrażać rozwiązania kadrowe centrali.	Wyprowadzona ze strategii pluralistycznych. Zorientowana na rozwój różnych lokalnych rozwiązań kadrowych, dopasowanych do specyfiki jednostek lokalnych.	Wyprowadzona ze strategii globalnych. Zorientowana na ciągłe dostosowywanie lokalnych rozwiązań kadrowych do udoskonalanych standardów korporacyjnych.	Wyprowadzona ze strategii transnarodowych. Zorientowana na tworzenie lokalnych warunków rozwoju kapitału ludzkiego jednostek zależnych. Potencjał kompetencyjny tego kapitału tworzy wartość dodaną, która poprzez dyfuzję wiedzy i umiejętności wewnątrz korporacji kapitalizuje się na poziomie całej korporacji lub poziomie lokalnym innych podmiotów zależnych.

Źródło: Stor M.: Międzynarodowe zarządzanie kadrami, [w:] Listwan T.: Zarządzanie kadrami. C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 317-322.

Realizacja każdej z wymienionych strategii wymaga odpowiedniego poziomu wewnątrz-korporacyjnej integracji strategicznej. Z każdej spośród przedstawionych strategii personalnych,

<sup>7</sup> Stor M.: Strategie komunikacji w organizacjach międzynarodowych w Polsce. „Organizacja i Kierowanie”, nr 3(129), 2007, s. 79.

korporacyjnych i lokalnych mogą być wyprowadzone określone strategie kadrowe, odnoszące się do poszczególnych elementów zarządzania zasobami ludzkimi, czyli strategie doboru, wynagradzania, okresowego oceniania i rozwoju pracowników i menedżerów, dopasowane do założeń i charakteru personalnej strategii spółki matki.

## 5. Zakończenie

Budowa i realizacja konkretnej strategii personalnej grupy personalnej jest trudnym i złożonym wewnątrznie procesem zarządzania. Stawia ona przed przedstawicielami kierownictwa spółki dominującej oraz zarządów spółek podporządkowanych wiele dylematów i wyzwań, których właściwe rozstrzygnięcie stanowi jeden z kluczowych czynników sukcesu. Powinni oni również pamiętać, że strategia personalna grupy kapitałowej, podobnie jak każdy inny jej plan, powinna być:

- spójna ze strategią ogólną grupy kapitałowej,
- syntetyczna ze względu na wewnętrzną różnorodność grupy, a zarazem jasna i klarowna,
- elastyczna, dająca możliwość dokonywania zmian i korekt, także w fazie jej realizacji,
- wykonalna (realistyczna),
- kompleksowa, obejmująca wszystkie obszary funkcjonalne zarządzania zasobami ludzkimi,
- wewnątrznie spójna (koherentna),
- otwarta na perspektywę rozwoju grupy i tworzących ją podmiotów,
- zorientowana na przyszłość,
- jako stanowiąca wynik kreatywności tworzących ją „architektów strategicznych”, oparta na ich doświadczeniu, wiedzy i innowacyjności.

Powinna zatem posiadać cechy „dobrego planu”, odpowiadającego specyfice grupy kapitałowej jako organizacji wieloinstancyjnej, o złożonej architekturze, takiego planu, który skutecznie wypełnia rolę najważniejszego narzędzia zarządzania jej zasobami ludzkimi na poziomie strategicznym.

## Bibliografia

1. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.

2. Boselie P., Dietz G., Boon C.: Commonalities and Contradictions in HRM and performance Research. „Human Resource Management Journal”, No. 15, 2005.
3. Gableta M.: Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.
4. Guest D.E.: Personnel Management: the End of Orthodoxy. „British Journal of Industrial Relations”, No. 29(2), 1991.
5. Jagoda A.: Organizacyjne aspekty realizacji funkcji personalnej w polskich grupach kapitałowych. Rozprawa doktorska. Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2007.
6. Janowska Z.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania XXI wieku. PWE, Warszawa 2001.
7. Król H.: Strategie kadrowe organizacji. Dodatek do czasopisma „Personel”, nr 10, 2000.
8. Miller P.: Strategic Human Resource Management: What it Is and What it Isn't? „Personnel Management”, February 1989.
9. Pocztowski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody. PWE, Warszawa 2007.
10. Stor M.: Międzynarodowe zarządzanie kadrami, [w:] Listwan T.: Zarządzanie kadrami. C.H. Beck, Warszawa 2006.
11. Stor M.: Strategie komunikacji w organizacjach międzynarodowych w Polsce. „Organizacja i Kierowanie”, nr 3(129), 2007.
12. Strator: Zarządzanie firmą. PWE, Warszawa 1997.
13. Tyson S., Witcher M.: Getting in Gear: Post-Recession HR Management. „Personnel Management”, August 1994.
14. Walker J.W.: Human Resource Strategy. McGraw-Hill, New York 1992.