

Marta DUDEK-BURLIKOWSKA

Politechnika Śląska, Wydział Mechaniczny Technologiczny, IMiB Gliwice

marta.dudek-burlikowska@polsl.pl

## SAMOCENA PRACOWNIKÓW NA PODSTAWIE JAKOŚCI W WYBRANYM PRZEDSIĘBIORSTWIE PRZEMYSŁOWYM – WYNIKI BADAŃ

**Streszczenie.** W artykule przedstawiono zagadnienia dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi i możliwości oceny pracowników. Przedstawiono zdefiniowany arkusz samooceny jako propozycję doskonalenia zgodną z założeniami normy PN-EN ISO 9004:2010, pkt 6.3, w wybranym przedsiębiorstwie i wyniki badań.

**Słowa kluczowe:** kapitał intelektualny, zarządzanie zasobami ludzkimi, ocena pracowników

## SELF-ASSEMENT OF EMPLOYEES IN ACCORDANCE WITH EN ISO 9004:2010 IN THE CHODES ENTERPRISE – CASE STUDY

**Summary.** In the study issues, concerning the human resource management and the possibility of the assessment of employees were presented. A defined sheet of the self-assessment was described as proposals to improve in accordance with standard PN-EN ISO 9004: 2010 of 6.3 pt. in the chosen enterprise and also case study have been given.

**Keywords:** intellectual capital, human resource management, evaluation of employees

### 1. Wprowadzenie

Funkcjonowanie organizacji na podstawie jakości to jedno z najważniejszych zagadnień, którym zajmują się zarówno teoretycy, jak i praktycy zarządzania. Kształtowanie, a następnie doskonalenie Systemu Zarządzania Jakością, wdrażanie nowych koncepcji zarządzania, filozofii myślenia takich jak Total Quality Management, Kaizen, Six Sigma to dziś nie tylko wyzwanie, to konieczność. Organizacja, która chce być postrzegana zarówno przez klientów, jak i dostawców jako konkurencyjna, ma świadomość rozwoju w obszarach: wiedza, jakość, informacja, środowisko, bezpieczeństwo.

Przy powołaniu się więc na W. M. Grudzewskiego i I. K. Hejduk słuszne wydaje się stwierdzenie, iż w dobie „ery informacji (nowej ekonomii)” sukces jest mierzony nie tylko udziałem organizacji w rynku, wielkością posiadanych aktywów, klientów lub procentem zdobytego segmentu rynku, ale także sukcesem w zarządzaniu kapitałem intelektualnym i umiejętnym wykorzystywaniem wiedzy pracowników danej jednostki organizacyjnej [4].

Zarządzanie kapitałem intelektualnym organizacji jest bodźcem do działania, przenosi organizację na wyższy szczebel funkcjonowania. Zgodnie PN-EN ISO 9004:2009: „Pracownicy są znaczącym zasobem organizacji i ich pełne zaangażowanie zwiększa zdolności tworzenia wartości dla stron zainteresowanych. Zaleca się, aby najwyższe kierownictwo poprzez swoje przywództwo tworzyło i utrzymywało wspólną wizję, wspólne wartości oraz środowisko wewnętrzne, w którym ludzie mogą w pełni zaangażować się w osiągnięcie celów organizacji”. Przy uwzględnieniu zarówno zaleceń standardów ISO serii 9000:2000, jak i ciągłych działań na rzecz rozwoju oraz ugruntowania pozycji przedsiębiorstwa na rynkach, a także wdrażania elementów zarządzania wiedzą słuszne wydają się słowa Lee Iaccoca, który stwierdził: „w działalności firmy liczą się przede wszystkim ludzie, produkt, zysk” [13]. Oczywiście zysk i produkt są ściśle powiązane z pracownikami, a co za tym idzie – strategia zaangażowania ludzi w wykonywaną pracę na poziomie wykonawczym oraz menedżerskim to ciągle działanie, które należy weryfikować i doskonalić. Nasuwa się jednak pytanie, jak kształtować politykę kadrową, jak motywować, jak ocenić działania w obszarze zarządzania kapitałem intelektualnym pracowników.

W niniejszym artykule przedstawiono propozycje samooceny pracowników oraz wyniki tejże oceny prowadzone w jednym z przedsiębiorstw produkcyjnych branży maszynowej.

## 2. Koncepcja zarządzania kapitałem intelektualnym w XXI wieku

Organizacja od lat jest postrzegana jako żywy organizm złożony z ludzi – pracowników, którzy dążą do osiągnięcia zamierzonego celu przez wspólne działanie – pracę. W kontekście czteroczęłowego modelu organizacji H.J. Leavitta taki właśnie wysiłek wymaga odpowiedniej spójności w planowaniu, koordynowaniu, działaniu, a także doskonaleniu. Według autora modelu, praktycznie każdą organizację można ukazać jako układ czterech podstawowych czynników stanowiących filary konstrukcji nośnej, mianowicie: ludzie, zadania, technologia, struktura. Wszystkie te człony pozostają w relacjach między sobą i otoczeniem. Ludzie, czyli uczestnicy organizacji (pracownicy) wraz ich kwalifikacjami (wiedzą, kapitałem intelektualnym), potrzebami, hierarchią wartości, a stąd postawami i motywacjami to filar, bez którego żadna organizacja nie utrzyma swojej struktury. Podstawy teorii zarządzania z punktu widzenia zasobów ludzkich wskazują na ważność uświadomienia kadrom kierowniczym związku pomiędzy pracą a potrzebami pracowników. Słowo

„potrzeba” zgodnie ze słownikiem PWN to silne odczuwanie, pragnienie dotyczące nie tylko aspektów fizjologicznych, ale także psychologicznych danej osoby. Jak słusznie zauważył Schermerhorn J.R., każda z filozofii ma inny zbiór potrzeb, jednakże mogą one tak samo wywoływać napięcia, które ingerują w postawy i zachowania pracowników. Tym samym rolą menedżera jest, po pierwsze, ciągła praca w celu wykreowania takich warunków pracy, aby ludzie mogli zaspokajać swoje istotne potrzeby przez pracę, po drugie, monitorowanie i działalność na rzecz eliminowania tego, co mogłoby ograniczać zaspokajanie tych ważnych potrzeb [5, 11, 12, 14, 15, 16].

Według W.M. Grudzewskiego i I. K. Hejduk w dobie XXI wieku każda nowoczesna organizacja potrafi zdefiniować odpowiednie korzystne warunki do tworzenia i rozwoju wiedzy wewnątrz swoich struktur i procesów. Istotne wydaje się wykreowanie właściwej kultury zarządzania, zaimplementowanie systemu wartości, w którym są rozwinięte na wysokim poziomie styl zarządzania przedsiębiorstwa oraz jej struktura organizacyjna. Takie właśnie podejście pozwala pobudzać kreatywność pracowników, angażować ich do działania w twórczej atmosferze i wykorzystywać ich inteligencję, kapitał intelektualny [3].

### **3. Fundamentalne moduły zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie**

W literaturze ekonomicznej we współczesnym podejściu do kwestii zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji możemy wyszczególnić wiele koncepcji dotyczących sposobu postrzegania elementów, które stanowią filary tego właśnie obszaru. W kontekście filozofii funkcjonowania organizacji ukierunkowanej na jakość słuszne wydaje się traktowanie zarządzania potencjałem społecznym organizacji jako ciągłego procesu, do którego zaliczamy następujące obszary: planowanie (strategiczne, taktyczne, operacyjne), rekrutacja i selekcja (obsada stanowisk pracy, kontakty z rynkiem pracy i jego organizacjami), ocena (ocena wyników pracowników, w tym samoocena, ocena możliwości ich rozwoju), wynagrodzenie (motywacja pracowników), rozwój (rozwój personelu i społecznego wizerunku organizacji) [1, 6].

Realizacja funkcji personalnej polega więc na wypełnianiu zadań zgodnych z filarami na każdym szczeblu organizacji; wpływa to na kształtowanie kultury organizacyjnej i dbałość o nią, zwrócenie uwagi, wysiłku i zaangażowania pracowników na cele i strategię funkcjonowania przedsiębiorstwa na podstawie jakości. Wynikiem efektywnego zarządzania potencjałem ludzkim organizacji staje się więc ukształtowanie i utrzymanie profektywnościowej kultury organizacji [6, 12, 16]. Potwierdzeniem takiego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi w jednostce organizacji jest wykorzystanie przez kadrę menedżerską zapisu w standardzie ISO 9004:2009, mianowicie: „Biorąc pod uwagę, że ludzie

są najcenniejszym i krytycznym zasobem, konieczne jest zapewnienie, aby środowisko pracy zachęcało ich do osobistego rozwoju, uczenia się, dzielenia wiedzą i pracy zespołowej. Zaleca się, aby zarządzanie ludźmi było realizowane w sposób zaplanowany, przejrzysty i odpowiedzialny z punktu widzenia etycznego i społecznego”. W dalszej części standard ISO 9004:2009 zaleca, aby każde przedsiębiorstwo ukierunkowane na jakość zdefiniowało procesy umożliwiające członkom organizacji następujące działania:

- ✓ przedłożenie celów strategicznych i celów procesów jednostki organizacyjnej nad cele i działania związane z indywidualną pracą oraz opracowanie planów ich osiągnięcia,
- ✓ posiadanie świadomości odpowiedzialności za wyznaczone działania i podejmowane decyzje, jak również za problemy i za ich rozwiązania,
- ✓ ocena indywidualnych osiągnięć w porównaniu z jednostkowymi celami związanymi z wykonywaną pracą,
- ✓ zaangażowanie w poszukiwanie możliwości zwiększenia własnych kompetencji i doświadczenia,
- ✓ zachęcanie i promowanie pracy zespołowej, budowanie pozytywnych relacji międzyludzkich. Świadome akcentowanie efektu synergii pracy w zespole,
- ✓ świadome wykorzystywanie i doskonalenie kapitału intelektualnego pracowników przez dzielenie się wiedzą, informacjami i doświadczeniem wewnątrz organizacji.

#### 4. Ocena pracownika w organizacji ukierunkowanej na jakość

Ocena zasobów ludzkich organizacji dotyczy przede wszystkim określenia właściwych w pracy zachowań, wyników pracy zarówno indywidualnych pracowników, jak również zespołów. Najważniejszy aspekt to obiektywna ocena i porównanie rezultatów osiągniętych przez pracowników ze standardami przyjętymi na właściwych dla nich stanowiskach lub z ustalonym wzorcem [7, 16]. W zależności od swej aktywności i poprawności zrealizowanych zdań pracownik powinien zostać odpowiednio doceniony lub też jeśli uznamy, że są one niewystarczające, to możemy podjąć wobec niego działanie korygujące lub w przypadkach naruszających dobre imię przedsiębiorstwa i braku chęci współpracy rozwiązania ostateczne (zwolnienie, kara) [15]. W literaturze ekonomicznej i zarządzania wyróżnia się dwa podstawowe rodzaje ocen [2, 6, 12, 14]:

- ocenę bieżącą – dokonywana jest najczęściej przez bezpośredniego przełożonego lub kierownictwo organizacji, ma ona charakter sytuacyjny i ciągły. Oceny – są przeprowadzane w ramach zarządzania operatywnego, stosownie do potrzeb, które podlegają planowaniu. W zależności od tego, w jakim celu przeprowadzana jest ocena bieżąca, stosuje się wybrane kryteria oceny, które z reguły nie są sformalizowane. W tym przypadku ocena

- jest zwrotną informacją dla podwładnych o wynikach ich pracy. Dzięki stałym uwagom menedżera, przekazywanym podwładnemu w różnej formie, pracownik, znając opinię o swej pracy, może ją korygować;
- ocenę okresową – ma charakter sformalizowany i jest dokonywana co pewien czas przy zastosowaniu określonych zasad, narzędzi i procedur, które mają powtarzalny charakter. Ocena ta ma charakter kompleksowy, obejmuje całokształt wyników pracy ocenianego pracownika, zawiera również elementy oceny jego umiejętności oraz postaw wobec pracy. Oceny te mogą być przeprowadzane przez: bezpośredniego przełożonego, kierownika ds. personalnych, podwładnych, współpracowników, grupę podwładnych lub współpracowników.

Zdefiniowany system ocen pracowników organizacji powinien być powiązany z pozostałymi elementami zarządzania zasobami ludzkimi i równocześnie zintegrowany ze strukturą, strategią i z kulturą jednostki organizacyjnej. Sposób i efekty przeprowadzonych ocen mają duży wpływ na kształtowanie się wielu procesów zdefiniowanych w przedsiębiorstwie, takich jak: zmiany w systemie wynagrodzeń, zmiany w systemie motywacyjnym, zmiany w polityce prorodzinnej organizacji (jeżeli jest taka uwzględniona w strategii firmy), poprawa w systemie zarządzania jednostką organizacyjną [10]. Z perspektywy pracodawcy najważniejszymi kryteriami oceny pracowników są efektywność, jakość i wydajność. Zgodnie z literaturą przedmiotu dobrze funkcjonujący system ocen spełnia w przedsiębiorstwie dwie ważne funkcje [1, 6, 10, 12, 16]:

- rozwojową* – na tę funkcję składają się oceny pracownika pod kątem jego potencjału rozwojowego, posiadanych wiedzy i umiejętności,
- ewaluacyjną* – na tę funkcję składają się takie elementy, jak: ocena poziomu pracy, jej jakość, określenie stopnia przydatności na zajmowanym przez pracownika stanowisku).

Osoby odpowiedzialne w organizacji za sformułowanie zasad oceniania powinny uwzględniać podejście – im bardziej prawidłowy i przejrzysty jest system oceny, tym większa jest skuteczność oceny w praktyce. System ocen okresowych powinien opierać się na następujących zasadach: celowości, użyteczności, powszechności, jednolitości, kompleksowości, adekwatności, stałości i okresowości, ciągłości, systemowości, metodyczności, fachowości, etapowości, formalizacji, poufności szczegółowych wyników oceny odwołań [8, 16]. Istnieje wiele metod oceny pracowników, które dzielimy na absolutne i relatywne. Metody absolutne polegają na porównywaniu wyników osiągniętych przez pracownika z ustalonymi wcześniej standardami, natomiast metody relatywne charakteryzują się porównywaniem poszczególnych pracowników ze sobą [9].

W dobie XXI wieku organizacje inteligentne ukierunkowane na wiedzę funkcjonują na podstawie jakości, stąd też zgodnie z zasadą ciągłego doskonalenia opracowują dla swoich pracowników ankiety samooceny, jak również ankiety oceny swoich menadżerów. Tym samym punkt 6.2 normy PN-EN ISO 9001:2008 zostaje jak najbardziej spełniony,

mianowicie: organizacja powinna utrzymywać odpowiednie zapisy dotyczące wykształcenia, szkolenia i umiejętności i doświadczenia personelu oraz ocenić skuteczność podjętych działań.

Proces podnoszenia kwalifikacji i jego ocena jest procesem ciągłym, to właśnie ludzie, ich wiedza oraz zaangażowanie są jednym z najistotniejszych gwarantów realizacji celów [17].

## **5. Wyniki samooceny pracowników w wybranym przedsiębiorstwie przemysłu maszynowego**

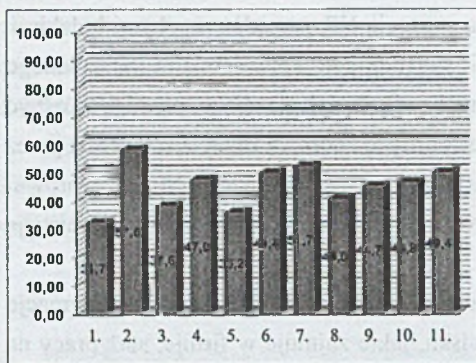
Mając na uwadze fakt, iż przedsiębiorstwa przemysłu maszynowego wytwarzają produkty powszechnie wykorzystywane w innych branżach [18], słuszne wydaje się funkcjonowanie tego typu organizacji z ukierunkowaniem na jakość, środowisko, bezpieczeństwo, efektywność działania, zarządzanie kapitałem intelektualnym. Stosowane systemy ocen pracowników wzbudzają wiele emocji we wszystkich obszarach zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Możemy wyszczególnić grupy menadżerów, którzy z jednej strony postrzegają taką formę działalności jako zagrożenie dla poczucia bezpieczeństwa pracy pracowników, a z drugiej mają świadomość potrzeby oceny dla celów doskonalących, będących rzeczywistym źródłem wiedzy [19]. Przedsiębiorstwo Y branży maszynowej jest światowym koncernem dostarczającym maszyny i urządzenia oraz kompleksowe rozwiązania dla wielu gałęzi przemysłu wydobywczego. W skład jednostki organizacyjnej wchodzi firmy działające na rynkach górnictwa podziemnego, odkrywkowego oraz urządzeń do transportu różnego rodzaju materiałów. Każda organizacja będąca częścią przedsiębiorstwa Y jest samodzielną jednostką dostarczającą klientom specjalistyczne wyroby zgodne z ich wymaganiami i potrzebami. W niniejszym artykule zostaną przedstawione wyniki badań przeprowadzonych w polskim oddziale (firma Z) przedsiębiorstwa Y.

Polski oddział koncernu produkuje maszyny i urządzenia dla górnictwa podziemnego, a także świadczy usługi serwisowe. W swojej działalności łączy własne doświadczenie zdobyte na rynku krajowym z kapitałem intelektualnym zdobytym przez pracowników organizacji oddziałów australijskich, brytyjskich, amerykańskich. Swoim klientom zapewnia wyroby wysokiej jakości, spełniając ich wymagania i oczekiwania. W organizacji zatrudnionych jest 160 pracowników, a w tym 62 umysłowych i 98 pracowników fizycznych. Zgodnie z polityką HR firmy każdy podwładny może mieć tylko jednego przełożonego i tylko od niego otrzymuje polecenia. Kontakty podwładnych z pracownikami innych wyższych szczebli nie mogą się odbywać bez wiedzy bezpośredniego przełożonego. Kierownicy liniowi ponoszą odpowiedzialność za całokształt działania kierowanej przez siebie komórki i mają stosowne uprawnienia decyzyjne.

Jednostka organizacyjna Z zgodnie z przyjętą strategią HR zarządza zasobami ludzkimi, rozumie potrzebę doskonalenia pracowników i świadomego korzystania z posiadanego kapitału intelektualnego. Mając na uwadze potrzebę doskonalenia (jako przedsiębiorstwo ukierunkowane na jakość), postanowiono istniejącą politykę kadrową firmy Z uzupełnić przez wprowadzenie samooceny swoich pracowników. W uzasadnieniu stwierdzono, iż wprowadzenie samooceny pracowników pomoże im w zrozumieniu, jaki mają wpływ na organizację i osiągnięcie przez nią zamierzonych celów.

Formularz samooceny składa się z dwóch części. Pierwsza z nich zawiera informacje o pracowniku, jego dane osobowe, nazwę stanowiska, jakie zajmuje w firmie, staż pracy na tym stanowisku oraz informacje dotyczące poprzedniej samooceny. Druga część zawiera zdefiniowane kryteria, według których pracownik będzie oceniany [15]; są to: znajomość firmy (1), motywacja do powiększenia zakresu kompetencji (2), planowanie i organizacja (3), innowacyjność (4), decyzyjność (5), komunikatywność (6), dyscyplina pracy (7), lojalność (8), praca z innymi (9), obsługa urządzeń (10), postawa (11). Do oceny przyjęto pięciostopniową skalę Likerta. W pierwszej kolejności zdefiniowano kryteria samooceny, a następnie zbudowano arkusz tejsze oceny [15]. Z uwagi na ogólną niechęć panującą wśród pracowników do samooceny oraz kierując się możliwością naniesienia poprawek do zbudowanego arkusza, stwierdzono potrzebę wykonania badań wstępnych, mianowicie samooceny kadry zarządzającej organizacją. W dalszej kolejności, po uwzględnieniu poprawek zgłaszanych przez menadżerów, arkusz samooceny wypełnili wszyscy pracownicy firmy. Wyniki przedstawionych badań dotyczą grupy pracowników na stanowiskach produkcyjnych. Grupa ta liczy 36 pracowników. Zostali oni podzieleni na trzy grupy w zależności od liczby lat pracy: grupa 1.: pracownicy ze stażem do 5 lat – 17 osób; grupa 2.: pracownicy ze stażem powyżej 5 lat do 15 lat – 19 osób; grupa 3.: pracownicy ze stażem powyżej 15 lat – 10 osób. Przy wypełnianiu arkusza samooceny [15] pracownik został poinformowany, według jakich kryteriów [15] będzie przeprowadzał ocenę. Pracownik dowie się również, w jakim stopniu spełnia wymagania obowiązujące na danym stanowisku, a okresowe wypełnianie formularza samooceny pozwoli dostrzec postępy pracownika w wykonywanej przez niego pracy na danym stanowisku.

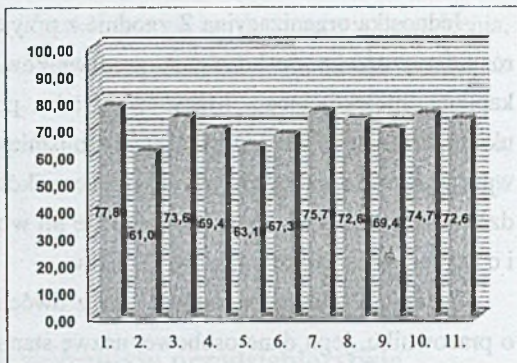
Organizacja zakłada, iż wykonywanie samooceny przez pracowników ma również funkcje motywacyjne. Wypełnione arkusze oceny zostały przeanalizowane i na tej podstawie opracowano wykresy samooceny kryteriów dla poszczególnych badanych grup – rysunki 1, 2, 3 – oraz zbiorczy dla całej grupy oceniającej – rysunek 4. Po analizie wszystkich wypełnionych formularzy można zauważyć, że wraz ze wzrostem długości stażu pracownik bardziej utożsamia się z firmą, osiąga lepsze wyniki pracy dzięki lepszemu opanowaniu technik stosowanych w organizacji oraz obsługi urządzeń. Zwiększa się również lojalność wobec przedsiębiorstwa. Pracownik dzięki długiemu stażowi na danym stanowisku potrafi lepiej zorganizować sobie pracę oraz wprowadzać udoskonalenia przyczyniające się do lepszej efektywności.



Rys. 1. Wyniki samooceny w grupie 1

Fig. 1. The results of self-assessment in group number 1

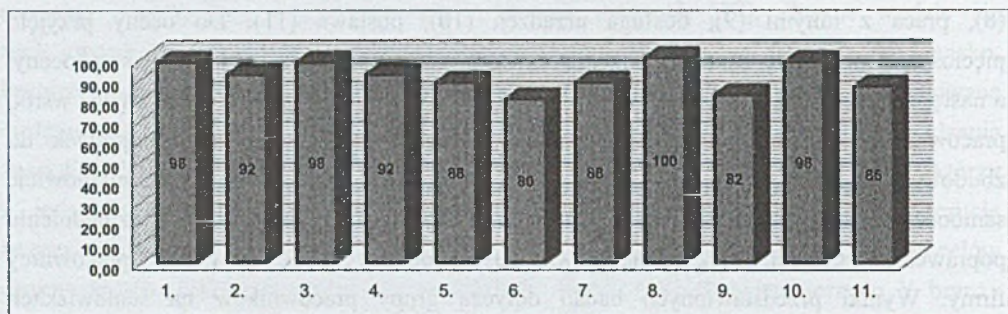
Źródło: Opracowanie własne.



Rys. 2. Wyniki samooceny w grupie 2

Fig. 2. The results of self-assessment in group number 2

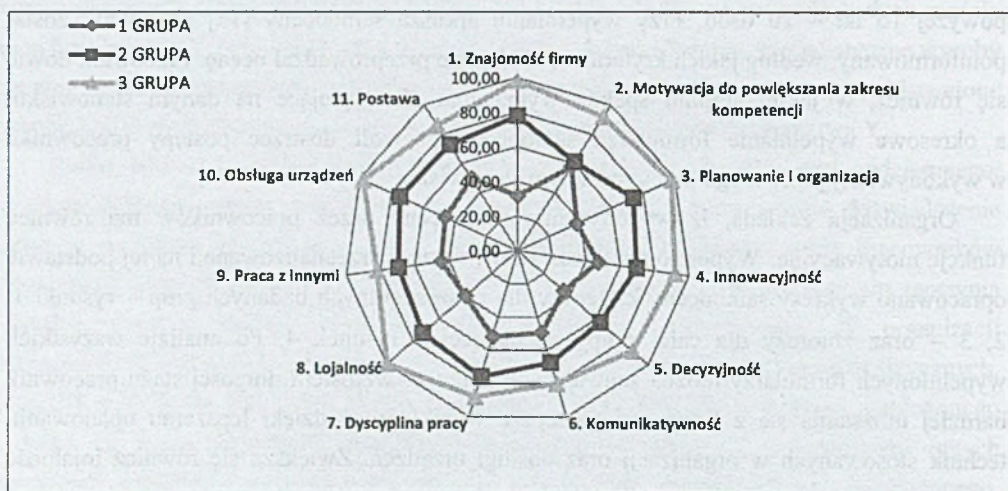
Źródło: Opracowanie własne.



Rys. 3. Wyniki samooceny w grupie 3

Fig. 3. The results of self-assessment in group number 9

Źródło: Opracowanie własne.



Rys. 4. Wyniki samooceny wśród wszystkich pracowników produkcyjnych

Fig. 4. The results of self-assessment among all production workers

Źródło: Opracowanie własne.



## 6. Podsumowanie

W procesie zarządzania zasobami ludzkimi wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, na integrację procesów personalnych oraz budowanie zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów organizacji. Podkreśla się również aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych oraz strategiczne powiązania spraw biznesowych ze sprawami personalnymi [4]. System samooceny pracownika stanowi uzupełnienie systemu oceny pracowników i tworzy wspólnie z nim kompleksowe podejście do oceny pracowników. Na rynku istnieje wiele gotowych rozwiązań w tym obszarze działalności, jednakże słuszne wydaje się stwierdzenie, że tylko organizacja jest w stanie sama zdefiniować kryteria, które z jej punktu widzenia będą elementem doskonalącym przedsiębiorstwa, a tym samym doskonale wpisującym się w strategię polityki HR.

## Bibliografia

### *Książka autorska*

1. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
2. Bauman Z.: Globalization – The Human consequences, Cambridge 1998.
3. Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna. Diffin, Warszawa 2002.
4. Grudzewski W.M., Hejduk I.K.: Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach. Diffin, Warszawa 2004.
5. Kostera M.: Zarządzanie personelem. PWE, Warszawa 2000.
6. Koźmiński A.K., Piotrowski W.: Zarządzanie. Teoria i praktyka. PWN, Warszawa 1995.
7. Król H., Ludwiczynski A.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. PWN, Warszawa 2006.
8. Król H.: Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2002.
9. Oleksyn T.: Systemy ocen, rozwoju zawodowego i awansów. Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 1998.
10. Sajkiewicz A.: Jakość zasobów pracy, kultura, kompetencje, konkurencyjność. Poltext, Warszawa 2002.
11. Schermerhorn J.R. jr: Zarządzanie. PWE, Warszawa 2008.
12. Szczepańska K.: Metody i techniki TQM. Oficyna Wydawnicza Pol. Warszawskiej, Warszawa 2009.
13. Zbiegeń-Maciąg L.: Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi. AGH, Kraków 2002.

*Artykuł w książce polskiej*

14. Czerniachowicz B., Wieczorek-Szymańska A.: Gospodarowanie kapitałem ludzkim, [w:] Marek S., Białasiewicz M. (red.): Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza. PWE, Warszawa 2011.
15. Dudek-Burlikowska M.: Proces samooceny pracowników w przedsiębiorstwie maszynowym ukierunkowanym na jakość, [w:] Skrzypek E. (red.): Jakość jako czynnik sukcesu w nowej gospodarce. Wydawnictwo UMCS, Lublin 2014.

*Artykuł w czasopiśmie*

16. Dudek-Burlikowska M.: Chosen aspects of human resources management in the machine enterprise directed to the quality. Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, Vol. 60, Issue 2, 2013.
17. Dudek-Burlikowska M.: Osiem zasad zarządzania jakością elementem doskonalącym przedsiębiorstwo. Część I. Ekonomia i zarządzanie, Vol. 5, s. 22-30.
18. Karbownik A., Spałek S.: Rekomendacje dla zwiększenia stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami w przedsiębiorstwach przemysłu maszynowego w Polsce. Przegląd Organizacji, 9, 2014.
19. Kiełtyka L., Krawczyk A.: Etapy procedowania przy wdrażaniu systemu oceny zawodowej pracowników w koncernie produkującym artykuły spożywcze. Przegląd Organizacji, 8, 2014.

**Abstract**

Human resource management is a function that is performed in connecting with other management functions in specific internal and external conditions. HR management is a determined concept in the area of personnel function, in which human resources are noticed as a source of competitiveness and the assets of the company. In the process of HR management identifies a need for development of organizational culture, the integration of HR processes and building employee engagement as a tool for achieving the goals of the organization. An also active role of the linear management in solving personal issues and strategic connections with the affairs of business affairs personnel. Defining ways of the assessment of employees and their self-assessments are an essential element of HR strategies of organizations in according to standard PN-EN ISO 9004:2010 of the 6.3 pt.