

ADAPTACJA ZAWODOWA JAKO CZYNNIK EFEKTYWNEJ PRACY CŁOWIEKA

**prof., dr hab. Walentyna Łozowiecka Państwowa Akademia Nauk
Pedagogicznych Ukrainy, Instytut Kształcenia Zawodowego, Kijów,
PWSZ W Płocku**

Adaptacja to początek wielu ważnych procesów w zakładzie pracy. Tworzy podstawę dla późniejszego zaangażowania pracownika w pracę, dla jego rozwoju i pozycji w zakładzie pracy. Zapewnienie nowo przybyłemu pracownikowi programu adaptacyjnego, dostosowanego do jego konkretnych potrzeb i doświadczenia zawodowego, stanowi rodzaj ukłonu ze strony zakładu pracy dla pracownika i dowód poszanowania jego potrzeb. Dziś dobrze zorganizowany proces adaptacji zajmuje wysokie miejsce na liście podstawowych standardów i norm zatrudnienia w większości miejsc pracy. Powinien on zapewniać możliwość sprawdzania wiedzy pracowników w trakcie całego procesu. Wobec coraz większej konkurencyjności w wielu sektorach rynku od pracowników oczekuje się, że osiągną maksymalną efektywność pracy w jak najkrótszym czasie. Adaptacja to proces przystosowania do nowych warunków. Adaptacja to angielski termin *induction* pochodzi od łacińskiego słowa oznaczającego wprowadzanie, pokazywanie drogi.¹ Adaptacja zawodowa to proces przystosowania pracownika na konkretnym stanowisku pracy do wymagań wynikających z zadań zawodowych oraz do grupy pracowniczej. Wynikiem adaptacji zawodowej jest osiągnięcie przez pracownika sprawności w wykonywaniu zadań zawodowych”.² Proces adaptacji zawodowej polega z jednej strony na dostosowaniu się pracownika do oczekiwań, norm i wymogów zakładów pracy, z drugiej zaś na uwzględnieniu przez pracodawcę potrzeb i aspiracji osób podejmujących pracę. Jest to więc relacja zwrotna, w której

¹ P. Davis, *Adaptacja zawodowa*, op. cit., s. 16.

² Tadeusz W. Nowacki, *Leksykon pedagogiki pracy*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 2004, s.8.

podmiotami są obie zainteresowane strony: pracobiorca i pracodawca gdzie pracownicy tworzą spójny, zintegrowany zespół, świadomy swojej wartości i celów.

Jan Szczepański definiuje przystosowanie jako „...proces świadomej i podświadomej modyfikacji społecznej nabytych cech, tak aby były one zgodne ze wzorem cech uznawanych w danym środowisku za normalne i pożądane i aby pozwalały na rozwiązanie problemów współżycia w sposób możliwie bezkonfliktowy”³. Wiesław Wiśniewski interpretuje przystosowanie, jako „...takie zmiany i modyfikacje postaw i zachowań w kierunku obowiązujących w nowym środowisku wzorów i norm, które umożliwiłyby jednostce skuteczne rozwiązywanie sytuacji konfliktowych i powodzenie w pełnieniu nowych ról społecznych”⁴.

Również bardzo ważną kwestią w adaptacji jest aspekt pedagogiczny. Mirosław Nowicki zauważa, że „...dobre przygotowanie oraz właściwe uzupełnienie luk istniejących w przygotowaniu zawodowym pracownika sprzyja procesowi adaptacji i przyspiesza go, natomiast niedostateczne przygotowanie do wykonywania zadań roboczych oraz brak niezbędnej opieki dydaktycznej w początkowym okresie pracy utrudniają proces adaptacji.”⁵ Tak więc samo przygotowanie zawodowe, tylko częściowo ułatwia proces adaptacyjny, zaś niedostateczny poziom socjalizacji może w wielu przypadkach niwelować korzyści wynikające dla procesu adaptacji z wysokiego poziomu kwalifikacji. Dzieje się tak szczególnie w sytuacjach, gdy występują niewłaściwe stosunki międzyludzkie bądź inne przyczyny społeczne.

„Podstawowym miernikiem stopnia adaptacji określonego pracownika do określonego środowiska jest stopień jego zadowolenia w wykonywanej jego działalności zawodowej. Zadowolenie człowieka z wykonywanej pracy jest określonym, subiektywnym stanem psychicznym.”⁶ Zadowolony z pracy pracownik jest silniej zmotywowany od niezadowolonego. Zadowolenie jest zarówno związane

³ J. Szczepański *Socjologiczne zagadnienia wyższego wykształcenia*. Warszawa 1963, str.162

⁴ W. Wiśniewski *Przystosowanie do środowiska uczelnianego. Z badań nad młodzieżą pierwszego roku studiów uczelni warszawskich*. Warszawa 1969 str. 31

⁵ M. Nowicki *Kształcenie i pierwsza praca wykwalifikowanych robotników*. Op. cit., str.147 S. Czajka, J. Tułski *Praca i adaptacja*. Warszawa 1987 str.47

⁶ H. Olesiak *Adaptacja młodych pracowników w środowisku pracy*. Katowice 1974 str.15-16

z odpowiednim wynagrodzeniem finansowym jak również z gratyfikacjami pozafinansowymi, np. elastyczny czas pracy, uznanie kolegów, itp.

Istotną płaszczyzną wymiaru adaptacji człowieka do pracy jest:

- aktywne dostosowanie się do nowego środowiska społecznego (zespołu pracowniczego) wyrażające się w przestrzeganiu norm i zachowań wypracowanych przez określony zespół oraz wnoszenie do tego zespołu nowych wartości społecznie akceptowanych np. inicjatywa, autentyczna aktywność społeczna itp.;
- adaptacja przez aktywne przystosowanie się do pracy zawodowej i obiektywizacja wymagań wynikających z racji pełnionej funkcji zawodowej, wyrażająca się w dążeniu do opanowania umiejętności zawodowych potrzebnych do zapewnienia właściwego przebiegu procesów produkcyjnych, a więc należytej jakości i ilości wykonywanych zadań⁷;
- adaptacja przez aktywne przystosowanie do pracy z uwzględnieniem fizycznego środowiska pracy rozumianego jako całokształt bodźców fizycznych, chemicznych i biologicznych oddziałujących na ustrój fizjologiczny i psychologiczny człowieka.
- aktywne przygotowanie się do roli i zadań instytucji społecznie politycznych, działających na terenie zakładu pracy, polegające na aktywnym i autentycznym współuczestnictwie w pracy tych instytucji oraz wnoszeniu do ich działalności nowych społecznie niezbędnych i akceptowanych wartości jak np. autentyczność działań, autentyczna samorządność itp.;
- aktywne przystosowanie się do formalnej organizacji zakładu pracy, czyli układu oficjalnych stosunków określonych przepisami, regulaminami i statutami.⁸

Bardzo ważnym aspektem adaptacji zawodowej jest również proces wprowadzania nowych pracowników w środowisko społeczno-zawodowe.

⁷ D. Dobrowolska, *Studia nad znaczeniem pracy dla człowieka*. Wrocław 1974, Ossolineum, str.31-32, S. Czajka, J. Tulski, *Praca i adaptacja*. Warszawa 1987, str.50-51

⁸ D. Dobrowolska, *Studia nad znaczeniem pracy dla człowieka*. Wrocław 1974, Ossolineum, str.31-32, S. Czajka, J. Tulski, *Praca i adaptacja*. Warszawa 1987, str.50-51

Przyjmowanie do pracy takich pracowników powinno być traktowane jako pierwszy, bardzo ważny, etap procesu adaptacji społeczno-zawodowej, gdyż sposób przyjmowania wywiera ogromny wpływ na przebieg procesu adaptacji zawodowej, stosunek pracownika do zawodu, pracy, przełożonych i zakładu. Tak więc w konsekwencji oddziałują na ukształtowanie postawy pracownika oraz na stopień jego poczucia integracji z zakładem pracy. Nieżyczliwe przyjęcie, nierzetelna lub niepełna informacja, przedłużające się formalności, pozostawienie pracownika bez wskazówek i opieki z reguły wywołuje reakcje negatywne, które utrudniają dalszą adaptację.

Według W. Szewczuka, pierwszy dzień w pracy ma dla nowego pracownika szczególne znaczenie, gdyż pamięta się go przez całe życie i dlatego ważne jest jakie pracodawca będzie miał podejście do pracownika już na samym początku.

Ogromną rolę ma także czas trwania adaptacji zawodowej który wpływa na zdolność do adaptacji młodego pracownika. Jest ona różna u poszczególnych jednostek. Na pojęcie zdolności do adaptacji zawodowej składa się przede wszystkim poziom wiedzy i wykształcenia oraz inteligencja i poziom motywacji jednostki, a także jej pilność i sprawność manualna. Zwłaszcza w tej drugiej grupie czynników, kształtujących poziom zdolności do adaptacji młodego człowieka, występują niekiedy dość znaczne różnice osobnicze. Z tych też względów mówimy o indywidualizacji przebiegu procesu adaptacji zawodowej kształtującej wielkość czasu niezbędnego konkretnej jednostce do opanowania wszystkich koniecznych czynności na stanowisku pracy.⁹

Właściwe przygotowanie stanowisk pracy, na których mają oni pracować w pierwszym okresie zatrudnienia, zależy od ludzi organizujących proces adaptacji zawodowej: kadry kierowników, mistrzów i brygadzystów. Przywiązywanie wagi do tego zagadnienia, uświadamianie sobie jego złożoności, powinno wynikać z troski o sprawny i efektywny przebieg adaptacji zawodowej.¹⁰

Program adaptacji zawodowej powinien zakładać wydzielenie określonych stanowisk pracy dla nowo przyjmowanych i ich odpowiednie przystosowanie do

⁹ S. Czajka, J. Tułski, *Praca i adaptacja*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1987, s.92.

¹⁰ S. Czajka, J. Tułski, *Praca i adaptacja*, op.cit., s. 93.

wymagań procesu adaptacyjnego, pojmowanego jako sensu stricte proces dydaktyczny. Dla każdego stanowiska należy opracować harmonogram przyuczania określający cele dydaktyczno-produkcyjne, czas trwania nauki zawodu oraz formy i metody pomocy i kontroli. Organizując wydzielone stanowiska pracy, należy uwzględniać zarówno rodzaj zawodu, do którego mają się adaptować nowo przyjmowani młodzi ludzie, ich umiejętności, zainteresowania i indywidualne zdolności, jak i potrzeby konkretnego zakładu pracy.

Stosować więc należy zasadę elastyczności, która powinna wynikać z indywidualnego podejścia do każdego młodego człowieka. Towarzyszyć temu powinna stała i kompetentna opieka, pomoc i kontrola ze strony bezpośredniego przełożonego, czuwającego nad procesem adaptacji zawodowej lub specjalnie do tego oddelegowanego doświadczonego pracownika, np. doradcę zawodowego.

We współczesnym miejscu pracy na każdego z nas czeka wiele poważnych wyzwań.¹¹

- konieczność radzenia sobie z radykalnymi zmianami;
- konieczność podporządkowania się bezwzględnemu dyktatowi jakości;
- konieczność ciągłej adaptacji do nowych standardów pracy.

W prawidłowo organizowanych procesach adaptacyjnych konieczne jest otaczanie szczególną opieką w pierwszej fazie adaptacji młodych pracowników o wysokim poziomie wykształcenia. Natomiast o niższym poziomie wykształcenia zajmować się trzeba dłużej nie tylko w pierwszej fazie adaptacji, włączając ich w zakładowy lub pozazakładowy system doskonalenia zawodowego i kształcenia.

Zatem proces adaptacji polega również na uwzględnieniu współpartnerstwa i współuczestnictwa zatrudnionej młodzieży w całokształcie życia zakładowego w tym także w podejmowaniu decyzji. Tak więc na proces adaptacji należy patrzeć wielowariantowo. Proces adaptacji społeczno zawodowej młodych pracowników ułatwia odpowiednie przygotowanie merytoryczne i praktyczne do wykonywania zawodu, opanowywanie odpowiedniego

¹¹ P. Davis, *Adaptacja zawodowa*, Wydawnictwo PETIT, Warszawa 2003, s. 7.

systemu wiedzy, umiejętności oraz kompetencji w przystosowaniu się do pracy w nowym środowisku.

Problematyka samego pojęcia kompetencji nie zamyka się w obszarze tylko i wyłącznie ekonomicznym. Przytoczone za słownikiem wyrazów obcych języka polskiego hasło, iż: „kompetencja to zakres uprawnień, pełnomocnictw, zakres działania jakiejś instytucji, zakres spraw podlegających określonemu organowi; także zakres czyjejś wiedzy, umiejętności lub odpowiedzialności”¹² nie jest wyczerpujące. Co więcej wydaje się być błędne, bo czy na kompetencje składa się albo sama wiedza, albo umiejętności, albo odpowiedzialność tylko i wyłącznie? Odpowiedź na to pytanie brzmi „nie”, ponieważ na to pojęcie składa się ich suma i jest to słuszne założenie, ponieważ kompetencje pracownika to jego możliwości sprostanania wymaganiom danego stanowiska pracy, aby spełnić ten warunek niezbędna jest zarówno wiedza i umiejętności, jak i ponoszenie odpowiedzialności za wykonywaną pracę i dobro firmy. Co więcej, podobnie uważa Claude Levy – Leboyer: „kompetencje nie ograniczają się tylko do jednej zdolności niezależnie od tego, jak dobrze byłaby ona zdefiniowana, bądź niewielkiej części różnych zdolności. Są to ustalone zbiory wiedzy i umiejętności, typowych zachowań, standartowych procesów, sposobów rozumowania, które można zastosować bez nowego uczenia się. Kompetencje odwołują się, więc do zadań lub warunków pracy i do regulacji, do jakiej zdolny jest pracownik między środowiskiem pracy i swoją działalnością”¹³

Podążając za tą formułą, warto podkreślić, że ważna jest nie tylko wiedza zdobyta przez wykształcenie i doświadczenie oraz praktyczna umiejętność ich wykorzystania, ale także bardzo wartościowe są cechy indywidualne pracownika, które, umiejętnie wykorzystane, mogą przyczynić się do sukcesu zawodowego na zajmowanym stanowisku. Cenione jest także wykorzystanie umiejętności w sytuacjach nietypowych, biorąc pod uwagę nowatorskość i oryginalność pomysłów. Cechy osobowości i chęć działania stanowią główną podstawę kształtowania kompetencji, a im większe są kompetencje, tym pracownik jest cenniejszy dla

¹² Hasło „Kompetencja” [w:] Słownik wyrazów obcych. Wydanie nowe. Red. Elżbieta Sobol, Wydawnictwo Naukowe PWN; Warszawa 1997.

¹³ Claude Levy-Leboyer, Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych; Warszawa 1997; s 10-11

pracodawcy. Rozważając dalej: im wyższa pozycja człowieka we firmie jest, tym wyższe otrzymuje wynagrodzenie za swoje działania. W aktualnej sytuacji gospodarki rynkowej i konkurencji wydaje się, że wysuwa się on na plan pierwszy, nawet przed czasem pracy. Najbardziej dosadną okazuje się jednak definicja Rostkowskiego - „kompetencje to wszystkie cechy pracowników (wiedza, umiejętności, doświadczenia, zdolności, ambicje, wyznawane wartości, style działania), których posiadanie, rozwijanie i wykorzystywanie przez pracowników umożliwia realizację strategii firmy, w której są zatrudnieni”¹⁴. Wskazuje on na to, iż kompetencje to wszystkie cechy pracowników, które są pomocne przy osiągnięciu celów przedsiębiorstwa. Problem może stanowić pomiar kompetencji, najczęściej jest to rozmowa kwalifikacyjna. Dzięki niej pracodawca chce poznać kompetencje pracownika między innymi w zakresie: wiedzy specjalistycznej, komunikacji słownej, świadomości konkurencji, pracy zespołowej, rozwiązywania problemów, orientacji na jakość, kontaktów z klientem, poszukiwania informacji, zrównoważenia emocjonalnego, organizacji pracy, orientacji na rezultat i przejawiania inicjatywy.

Dla pracodawcy, jednoznaczne określenie kompetencji stanowi problem, bo jak sklasyfikować przyszłego pracownika tylko na podstawie jego umiejętności i wiedzy jako odpowiedniego na dane stanowisko, szczególnie, jeśli podobne kwalifikacje będzie posiadało wielu zainteresowanych? Ze względu na różnorodność kompetencji został ustalony podział, który pomaga pracodawcom określić kompetencje pracownika na różnych poziomach. Jako pierwsze pracodawca określa kompetencje formalne, nie jest to trudne, gdyż bierze pod uwagę wykształcenie i doświadczenie kandydata. Dla pracodawcy stanowi pierwszy etap selekcji. Kompetencje organizacyjne określa organizacja swoim członkom. W ich skład wchodzi rodzaj i poziom wymagań, oraz repertuar tych zachowań, cech, umiejętności, które w organizacji uznane są za niezbędne lub pożądane. Kompetencje zawodowe dotyczą oczekiwań związanych z efektami działania w miejscu pracy. Innymi słowy - co ludzie powinni być w stanie zrobić, co powinni osiągnąć ze

¹⁴ T. Rostkowski, A. Szczesna, ABC ZZL. Zarządzanie kompetencjami. [w:] Personel nr 11(152), 1-15 czerwca 2003, dodatek Ekspert Personalny.

standardami i wynikami. Wreszcie kompetencje osobiste, czyli cechy i możliwości kandydata w zakresie sfery poznawczej, osobowościowej i społecznej. Są to te determinanty wewnętrzne, które określają sposób funkcjonowania człowieka w środowisku społecznym i w środowisku pracy. To cechy osobiste, indywidualny styl budowania relacji z otoczeniem, uznawane priorytety i wartości, sposób postrzegania świata, umiejętności analizy i wnioskowania itp. Te kompetencje są bardzo ważne. Dobre gospodarowanie kompetencjami osobistymi jest receptą na zgodną pracę z możliwością awansu. Tadeusz Oleksyn wyróżnia następujące grupy kompetencji:

- kompetencje organizacji, które obejmują kompetencje zarządcze, pracowników, wiedzę i pamięć zbiorową,
- kompetencje przejęte z zewnątrz takie jak licencje, patenty czy też kompetencje w sferze technologii jak i sferze społecznej,
- kompetencje zawodowe, właściwe dla poszczególnych zawodów,
- kompetencje stanowiskowe, związane z wymaganiami na poszczególnych stanowiskach pracy,
- kompetencje rzeczywiście posiadane,
- kompetencje możliwe do uzyskania.¹⁵

Aby właściwie określić kompetencje przyszłego pracownika pracodawca może się posłużyć również narzędziami oceny, których celem jest ocena poziomu „konkretnych kompetencji pracowników przez przełożonego, współpracowników i ewentualnych podwładnych oraz samego pracownika”¹⁶. Do tego mogą posłużyć kompetencyjne skale obserwacyjne, które polegają na opisanu zachowania, które są zbiorem „charakterystycznych zachowań, które można zaobserwować w codziennym funkcjonowaniu zawodowym pracownika”¹⁷. Następnym jest „kategoria zachowania (wskaźnik kompetencji) jest opisana na pięciu poziomach skali odpowiadających poszczególnym poziomom przyswojenia kompetencji”¹⁸ i jest nazywany skalą oceny. „Wyniki liczbowe takiej oceny przedstawiane są w postaci liczby w przedziale od 1

¹⁵ Tadeusz Oleksyn, Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka; Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

¹⁶ www.profirma.com.pl/x.php/1,194/Narzedzia-oceny-pracownikow.html [na:] www.profirma.com.pl

¹⁷ Tamże

¹⁸ Tamże

do 5. Wynik ten orientacyjnie odpowiada miejscu, jakie oceniony pracownik zajmuje na skali rozwoju kompetencji.”¹⁹

Program adaptacyjny przewiduje:

¹⁹ Tamże

- motywacje pracowników;
- kształtowanie systemu umiejętności;
- przygotowanie do podejmowania samodzielnych decyzji.

Efektywny proces adaptacji motywujący pracowników i zatrzymujący ich w zakładzie pracy ma znaczenie dla sukcesu tego zakładu pracy na rynku.

Programy adaptacyjne mają wiele cech wspólnych:

- są motywacyjne;
- głównym punktem odniesienia są w nich klienci lub interesanci;
- w centrum ich zainteresowania znajduje się jakość oferowanych usług lub produktów;
- stanowią podstawę dla późniejszych równych możliwości rozwoju pracownika.²⁰

Aby cechy te maksymalnie rozwinąć we własnych programach, trzeba podjąć szereg działań. Konieczne są trzy rodzaje działań, aby proces adaptacyjny był dostosowany do konkretnych potrzeb zawodowych. Potrzeby zmieniają się i dlatego proces adaptacyjny musi być poddawany regularnej kontroli, aby sprawdzić, czy nadaża za tymi zmianami. Nowym pracownikom należy jasno zdefiniować misję zakładu pracy, w którym znaleźli zatrudnienie. Najlepszym sposobem osiągnięcia tego jest silne zaangażowanie w proces adaptacji pracowników starszych stażem i funkcją.

Istotnym jest poddawanie szkoleń adaptacyjnych systematycznej ocenie.

Inwestorami procesu adaptacyjnego mogą być niektórzy lub wszyscy spośród wymienionych:²¹

- bezpośredni zwierzchnik nowo zatrudnionego pracownika;
- uczestnik procesu adaptacyjnego;
- członkowie zespołu, do którego dołączył nowy pracownik;
- dział personalny i szkoleń;
- najbliższy kolega- opiekun nowego pracownika;
- menedżer wyższego szczebla kierownictwa;

²⁰ A. Dejnika, Zasoby ludzkie planowanie i zarządzanie, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2003, str.132-133

²¹ A. Dejnika, Zasoby ludzkie planowanie i zarządzanie, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2003, str.136-137

- przedstawiciel związku pracowniczego;
- opiekunowie grup podczas szkoleń adaptacyjnych.

Program adaptacji zawodowej powinien zakładać wydzielenie określonych stanowisk pracy dla nowo przyjmowanych i ich odpowiednie przystosowanie do wymagań procesu adaptacyjnego, pojmowanego jako sensu stricte proces dydaktyczny. Dla każdego stanowiska należy opracować harmonogram przyuczania określający cele dydaktyczno-produkcyjne, czas trwania nauki zawodu oraz formy i metody pomocy i kontroli. Organizując wydzielone stanowiska pracy, należy uwzględniać zarówno rodzaj zawodu, do którego mają się adaptować nowo przyjmowani młodzi ludzie, ich umiejętności, zainteresowania i indywidualne zdolności, jak i potrzeby konkretnego zakładu pracy.

We współczesnym miejscu pracy na każdego z nas czeka wiele poważnych wyzwań.²²

- konieczność radzenia sobie z radykalnymi zmianami;
- konieczność podporządkowania się bezwzględnemu dyktatowi jakości;
- konieczność ciągłej adaptacji do nowych standardów pracy.

Otóż, wnioskują można stwierdzić że dzięki procesowi adaptacji nowy pracownik może w najkrótszym czasie osiągnąć pełne zaangażowanie i produktywność. Stosować należy zasadę elastyczności, która powinna wynikać z indywidualnego podejścia do każdego człowieka. Towarzyszyć temu powinna stała i kompetentna opieka, pomoc i kontrola ze strony bezpośredniego przełożonego, czuwającego nad procesem adaptacji zawodowej lub specjalnie do tego oddelegowanego doświadczonego pracownika, np. doradcę zawodowego. Podstawą skutecznej adaptacji jest zabezpieczenie gotowości nowego pacownika do efektywnej działalności w realnych warunkach pracy.

²² P. Davis, *Adaptacja zawodowa*, Wydawnictwo PETIT, Warszawa 2003, s. 7.

Bibliografia

- P. Davis, *Adaptacja zawodowa*, op. cit., s. 16.
- Tadeusz W. Nowacki, *Leksykon pedagogiki pracy*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 2004, s.8.
- J. Szczepański *Socjologiczne zagadnienia wyższego wykształcenia*. Warszawa 1963, str.162
- W. Wiśniewski *Przystosowanie do środowiska uczelnianego. Z badań nad młodzieżą pierwszego roku studiów uczelni warszawskich*. Warszawa 1969 str. 31
- ¹ M. Nowicki *Kształcenie i pierwsza praca wykwalifikowanych robotników*. Op. cit., str.147 S. Czajka, J. Tulski *Praca i adaptacja*. Warszawa 1987 str.47
- H. Olesiak *Adaptacja młodych pracowników w środowisku pracy*. Katowice 1974 str.15-16
- D. Dobrowolska, *Studia nad znaczeniem pracy dla człowieka*. Wrocław 1974, Ossolineum, str.31-32, S. Czajka, J. Tulski, *Praca i adaptacja*. Warszawa 1987, str.50-51
- D. Dobrowolska, *Studia nad znaczeniem pracy dla człowieka*. Wrocław 1974, Ossolineum, str.31-32, S. Czajka, J. Tulski, *Praca i adaptacja*. Warszawa 1987, str.50-51
- S. Czajka, J. Tulski, *Praca i adaptacja*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1987, s.92.
- S. Czajka, J. Tulski, *Praca i adaptacja*, op.cit., s. 93.
- Słownik wyrazów obcych. Wydanie nowe. Red. Elżbieta Sobol, Wydawnictwo Naukowe PWN; Warszawa 1997. ¹ A. Dejnaka, *Zasoby ludzkie planowanie i zarządzanie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2003, str.132-133
- A. Dejnaka, *Zasoby ludzkie planowanie i zarządzanie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2003, str.136-137
- Claude Levy-Leboyer, *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*; Warszawa 1997; s 10-11
- T. Rostkowski, A. Szczesna, ABC ZZL. *Zarządzanie kompetencjami*. [w:] *Personel* nr 11(152), 1-15 czerwca 2003, dodatek Ekspert Personalny.
- Tadeusz Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*; Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006

www.profirma.com.pl/x.php/1,194/Narzedzia-oceny-pracownikow.html [na:]
www.profirma.com.pl

