

**AUDYT PERSONALNY W ORGANIZACJI OPARTEJ NA WIEDZY
PERSONNEL AUDIT IN KNOWLEDGE BASED ORGANIZATIONS**

Aleksandra Szejniuk

Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej

im. Alcide de Gasperi w Józefowie

a.szejniuk@gmail.com

ABSTRACTS

Sukces w zmieniającym się otoczeniu determinuje przedsiębiorstwa do podejmowania działań odpowiadających zachodzącym zmianom. Umiejętne zarządzanie i wykorzystanie potencjału ludzkiego z jego wiedzą i doświadczeniem stanowi o sile firmy.

Przedsiębiorstwa swoją działalność uzależniają od stosowania komputeryzacji oraz zasobów niematerialnych – przede wszystkim wiedzy. Inwestowanie w zasoby ludzkie pozwala na wykorzystanie ich talentów, które zwiększają efektywność przedsiębiorstwa. Nieograniczone zasoby wiedzy stanowią o sukcesie pracowników i całej organizacji. Efektywność jej wykorzystania jest oceniana przez stosowanie audytu personalnego, który uwzględnia audyt wiedzy.

Wiedza jest podstawą do umiejętnego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach, które nieustannie wprowadzają nowe programy. Powodują one, że zmiany zachodzące w przedsiębiorstwach są dla nich stylem postępowania.

Companies, which would like to achieve success in a changing environment, are determined to take action corresponding to the occurring changes. Appropriate management and use of human resources potential with its knowledge and experience is a strength of the company.

Enterprises subordinate their to use of computerization and intangible resources – knowledge in particular. Investment in human resources allows us to use their talents, increasing efficiency of the company. Unlimited knowledge resources determine the success of employees and organization. The efficiency of knowledge use is assessed by a personnel audit that includes an audit of knowledge.

Knowledge is the basis for the skillful management of human resources in organizations that continually introduce new programs. Those programs incorporate changes in enterprises which become the normal way of proceedings.

KEY WORDS:

audyt, audyt personalny, audyt wiedzy, funkcja personalna, audyt systemu funkcji personalnej, procesy personalne, standardy w audycie personalnym. audit, personnel audit, knowledge audit, personnel function, audit of personnel function system, personnel processes, personnel audit standards.

WSTĘP

Właściwa produkcja, a przede wszystkim efektywność zarządzania zasobami ludzkimi, są podstawą osiągnięcia sukcesów przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku.

Zakłada się, że audyt ułatwia kadrze zarządzającej prowadzenie przedsiębiorstwa. Dzięki niemu organizacje mogą rozwijać się z odpowiednią szybkością. Ważne jest docenienie jego aspektów, dzięki którym cele i zadania organizacji są możliwe do zrealizowania.

Odnotowuje się ścisły związek pomiędzy audytem, audytem personalnym a audytem wiedzy, które są podporządkowane zasadniczemu celowi w sposób ekonomiczny i efektywny. We współczesnych organizacjach audyt jest narzędziem zarządzania, sprawiającym, że cele zarządzania mogą być osiągnięte. Jest to możliwe dzięki wprowadzaniu procedur, instrukcji, przepisów i struktur organizacyjnych, umożliwiających osiągnięcie maksymalnej efektywności.

Tworzenie kapitału intelektualnego jest źródłem przewagi konkurencyjnej na rynku. Sukces organizacji określają pracownicy ze swoją wiedzą, doświadczeniem i kompetencjami. Dlatego ważne jest, w jaki sposób wykorzystuje się posiadany kapitał ludzki. Jak motywuje się ludzi do ciągłego podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

A zatem zarządzanie zasobami ludzkimi powinno być nieustannie doskonałe. Jest to możliwe dzięki zastosowaniu audytu personalnego, którego zadaniem jest doskonalenie funkcji personalnej.

ORGANIZACJE WOBEC ZACHODZĄCYCH ZMIAN

Charakterystyczną cechą organizacji XXI wieku jest nieustanne wprowadzanie dobrych programów zmian, które stały się dla nich stylem życia. Organizacje w ruchu mają następujące swoiste cechy umożliwiające im ciągłą odnowę witalności (Masłyk-Musiał, 2003, s. 138–139):

- są elastyczne – szybko adaptują się do zmian,
- ich struktury są płaskie – mała liczba komórek organizacyjnych,
- szybko zauważają zmiany zachodzące w otoczeniu i reagują na nie,
- uczą się i potrafią dokonywać trafnych wyborów, stosując praktyki zarządzania pomagające im odnieść sukces,
- nagradzają kreatywnych i przedsiębiorczych.

Do powstania organizacji uczącej się przyczyniają się czynniki wymuszające zmiany w kooperacji między jednostkami i grupami, takie jak: swobodna komunikacja, tworzenie kultury zaufania, twórcze zastosowanie wiedzy, kreowanie nowych produktów i procesów, przejście od hierarchicznego systemu decyzyjnego do współpracy wewnątrz zespołów roboczych (Maciołek, 2009, s. 28.).

Najbardziej wartościowym obszarem, w którym zawiera się potencjał wiedzy organizacyjnej, są ludzie – posiadane przez nich informacje, a także potencjalne pomysły i idee wyrastające na gruncie wykształcenia i życiowych doświadczeń (Karpowicz, 2003, s. 113.). Obecnie szczególnie istotne jest efektywne wykorzystanie kapitału intelektualnego, który obok zasobów materialnych w coraz większym stopniu decyduje o sukcesie firmy (Barbachowska, 2011, s. 84.).

Organizacje wiedzy (Rokita, 2003, s. 111.) tworzone są na podstawie sformalizowanych systemów uczenia się, w wyniku czego jest tworzona i rozwijana wiedza o organizacji, jej otoczeniu, pojawiających się szansach osiągnięcia sukcesów. W tych organizacjach strategię są pewnymi wzorcami działań umożliwiającymi nie tylko osiągnięcie celów, lecz także realizowanie niezbędnych zmian. Z kolei Grudzewski i Hejduk podają, że organizacja oparta na wiedzy to taka, której struktura organizacyjna jest podporządkowana i nakierowana na tworzenie wartości dodanej na podstawie efektywnego wykorzystania wiedzy. Cechami tych organizacji są (Grudzewski, Hejduk, 2004b, s. 135.): wytwarzanie produktów bogatych w wiedzę oraz zatrudnianie wysokiej klasy specjalistów. O wartości rynkowej tych firm w decydującym stopniu przesądza wartość kapitału intelektualnego.

Równie istotnymi cechami organizacji opartej na wiedzy są (Pietruszka-Ortyl, 2009, s. 346.):

- zespołowe uczenie się,
- otwarty system informacyjny,
- konstruktywna konfrontacja,
- specyficzna kultura organizacyjna.

Obecnie przedsiębiorstwa poszukują odpowiednich struktur, które pozwalają przystosować się do zmieniających się warunków rynkowych. Podstawowymi czynnikami przetrwania i rozwoju obok kapitału finansowego stają się informacja, wiedza, kreatywność oraz nowe struktury i działania organizatorskie oparte na odmiennych niż dotychczas sposobach i podejściach do ich rozwiązywania (Borowiecki, 2003, s. 12.). Konieczny zatem jest warunek uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez wprowadzenie zarządzania wiedzą, ciągłego procesu uczenia się, otwartości wobec zmian, kreatywności i innowacyjności (Milczyńska-Kowalska, 2003, s. 430.). W społeczeństwie procesy uczenia się, szkolenia, doksztalcania, zmiany specjalności, itp. będą stałą częścią ludzkiej aktywności (Antczak, 2011, s. 52.).

Określanie wartości na podstawie wiedzy klienta jest kryterium do corocznego nominowania podmiotów European Most Admiral Knowledge Enterprises przez organizację THE KNOW NETWORK w tworzeniu kultury wiedzy, która jest cechą charakterystyczną organizacji XXI wieku. Wiedza jest zbiorem informacji, który powinien być nieustannie aktualizowany. Powinna rozwiązywać problemy, biorąc pod uwagę uznawane normy procedury i założenia. Najważniejsze cechy wiedzy to (Hislop, 2009, s. 33.) (Jaruga, Fijałkowska, 2002, s. 17.) (Mazurkiewicz, 2007, s. 412.) (Mikuła, 2006, s. 109.):

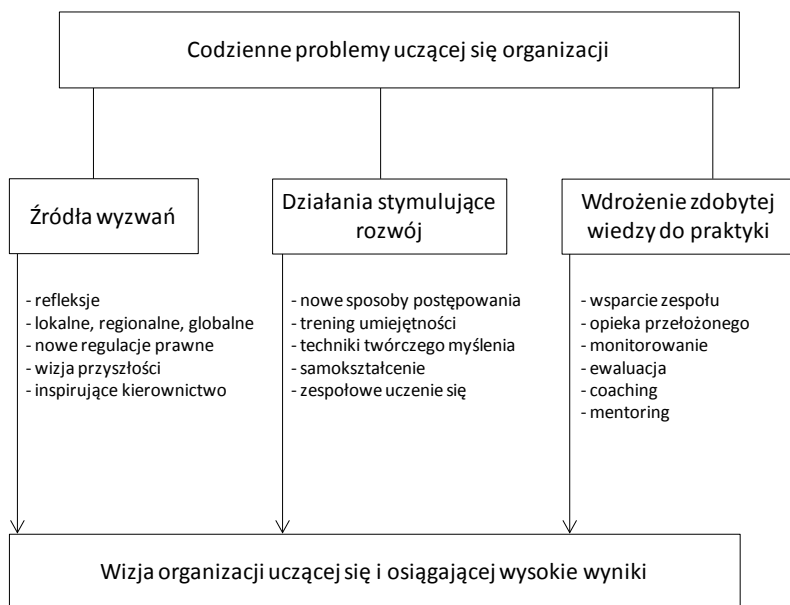
- szybko ulega dezaktualizacji,
- ubożeje z czasem w przypadku niewykorzystania i nieuzupełnienia,
- wiedza może być tworzona różnymi metodami (samodzielne badania, uczenie się od innych, burza mózgów) i przy użyciu rozmaitych narzędzi (książki, Internet, kursy, rozmowy),
- jest wieloznaczna i względna, co oznacza, że może być różnie interpretowana przez osoby i w odmienny sposób stosowana w zależności od zaistniałych okoliczności,

- jej wysoki poziom przyczynia się do obniżenia poziomu niepewności w podejmowanych przedsięwzięciach,
- może być zmaterializowana w postaci nowych produktów i usług,
- poprzez jej kodyfikację można zapisywać ją i przechowywać,
- przybiera różną postać (wiedza jawna, ukryta, formalna, nieformalna, skodyfikowana, praktyczna, teoretyczna),
- jest ona niewyczerpalna – wiedza w przeciwieństwie do innych zasobów nie zużywa się, a wręcz przeciwnie, im więcej i częściej jest używana, tym bardziej jej wartość rośnie,
- wiedza nie ma wartości dopóty, dopóki nie zostaje zastosowana,
- jej wpływ na funkcjonowanie podmiotów trudno oszacować w kategorii ilościowej
- jest ona niematerialna.

Wiedza jest wyznacznikiem zasobów niematerialnych w organizacji uczącej się. Podstawowym kierunkiem jej działań powinno być wspólne budowanie wizji i zespołowe uczenie się w firmach. Ważne jest również ciągle aktualizowanie wiedzy, które powinno być nieustannie obserwowane i dodawane do posiadanych już zasobów.

Tworzenie organizacji uczącej się wymaga perspektywicznego określenia jej złożoności. Dotyczy to zarówno środowiska wewnętrznego, jak i zewnętrznego.

Rysunek 1. Problemy dotyczące organizacji uczącej się



Źródło: opracowanie własne na podstawie Chojnacki, Bałasiewicz, 2005, s. 57.

Niezwykle istotne jest, aby organizacje uczące się potrafiły postępować i planować w sytuacji zmian. Wykształcały proces uczenia się zespołowego. Promowały twórcze myślenie, a także ewentualne zmiany w sposobach dotychczasowego postępowania. Przewidywały opory wobec zmian, przygotowując kadrę pracowniczą do ich pokonania. Opór należy uznać za typową reakcję na zmianę. Najczęściej objawia się ona w formie (Elsner, 1998, s. 13.):

- konformizmu – zgoda na zmianę,
- wycofania się – przystąpienie do wprowadzenia zmiany,
- rytualizmu – przerost formy nad treścią w procesie wdrażania zmiany,
- odrzucenia – otwarty opór na zmiany,
- zaadaptowania – dostosowanie zmian do swoich potrzeb.

Ciągłe zmiany w otoczeniu wymuszają na organizacjach nieustanne

dostosowywanie się. Jest to wymóg obecnych czasów i związanej z nimi konkurencji.

AUDYT PERSONALNY W ORGANIZACJI OPARTEJ NA WIEDZY

Współczesnym jednostkom gospodarczym potrzebny jest przede wszystkim intelekt, znajdujący odpowiednie odzwierciedlenie w ich kapitale. Dbłość o wzrost kapitału intelektualnego (Antczak, 2004, s. 57.) staje się naczelnym zadaniem zmieniającego się przedsiębiorstwa, które powinno podejmować działania polegające na (Sekuła, 2001, s. 35.):

- zmniejszaniu się zakresu pracy wykonywanej wewnątrz przedsiębiorstwa,
- podziale pracy, która ma być wykonywana wewnątrz przedsiębiorstwa,
- zmianie w relacjach zachodzących pomiędzy pracodawcą a pracownikiem,
- różnicowaniu się interesów pracowników i ich grup,
- wzroście znaczenia pojęcia pracy,
- rosnącym w obrębie przedsiębiorstwa zapotrzebowaniu na wiedzę.

Prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa to nie tylko odpowiednia strategia działania, ale przede wszystkim posiadanie pracowników gotowych na zmiany i chętnych do ciągłego podnoszenia swoich kompetencji. Skuteczne zarządzanie firmą uzależnia się coraz częściej od zdolności wykorzystania zatrudnionych pracowników (Zawisza, 2011, s. 9.). Skuteczność organizacji opartej na wiedzy zależy od umiejętnego zarządzania zasobami ludzkimi. Efektywność tego zarządzania określa audyt personalny. W swej istocie jest ukierunkowany na usprawnienie strategii, procesów i metod zarządzania ZL (Pocztowski, 2003, s. 449.). Jego podstawowym celem jest ograniczenie ryzyka i podwyższenie efektywności ZZL. Ryzyko rozumiane jest jako prawdopodobieństwo wystąpienia dowolnego zdarzenia, którego skutkiem może być powstanie szkody lub niezrealizowanie postawionych zadań (Sapeta, 2004, s. 267.). Audyt personalny związany z zasobami ludzkimi obejmuje dobór odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, rozwój kadry kierowniczej, szkolenie i możliwość dokształcania się we właściwym kierunku (Szejniuk, 2011, s. 147.).

Stosowanie audytu personalnego może przynieść wiele korzyści, zda-

niem bowiem J. Brattona i J. Golda (Bratton, Gold, 2003, s. 448.):

- dostarcza sprawdzonych danych na temat obszarów zadaniowych zarządzania zasobami ludzkimi,
- wyjaśnia obowiązki i odpowiedzialność w poszczególnych obszarach zasobów ludzkich,
- potrafi obniżyć poziom niepewności w ryzykownych przedsięwzięciach,
- dzięki procesowi kodyfikacji strukturyzuje się w technologiach, procedurach, dokumentacji organizacyjnej, kompetencjach pracowników i bazach danych,
- może się materializować, czyli uzewnętrznia się w produktach i usługach,
- sama może stanowić produkt.

Wiedza jest zasobem, który znajduje się w wielu obszarach organizacji. Najważniejszym obiektem skupiającym wiedzę są pracownicy z ich doświadczeniem i kompetencjami.

Zakres audytu personalnego przede wszystkim zależy od celu, jakiemu ma służyć. W jego zakres wchodzi audyt personalny, który obejmuje (Pocztowski, Potoczek, 2000, s. 227.): stan i strukturę zatrudnienia, kompetencje i motywacje pracowników oraz koszty i efektywność pracy. Jego zadaniem jest informowanie na ten temat (Filipowicz, 2004, s. 42.). Bada się, jakie kompetencje posiadają zatrudnieni pracownicy w stosunku do wymaganych zawartych w opisie stanowiska pracy. Jednym z podstawowych elementów audytu personalnego jest badanie stanu i struktury zatrudnienia (Sekuła, 2000, s. 78.), które ma dać informację wykorzystywaną przede wszystkim w takich obszarach, jak rekrutacja, derekrutacja oraz doskonalenie pracowników. Struktura pracowników powinna być analizowana ze względu na wskaźniki ekonomiczno-finansowe, takie jak: przychód, koszty i zysk.

Szczególne znaczenie ma analiza danych o pracownikach wiedzy (knowledge workers). Jak zauważa M. Fryczyńska (Fryczyńska, 2003, s. 49.), pracownicy wiedzy kreują przyszłość firmy w codziennej pracy, poszukując nowych możliwości, nowych rynków, produktów i usług. Uzyskane informacje w wyniku audytu personalnego wykorzystuje się do usprawniania polityki personalnej w zakresie doboru pracowników, a także efektywności ich pracy.

Audyt personalny bada również efektywność i koszty pracy. Duże znaczenie odgrywa prawidłowy dobór wskaźników z wyznaczeniem dla nich standardów. Najczęściej stosowanymi w praktyce wskaźnikami produktywnościowymi są (Gableta, 2003, s. 70.):

- przychód ze sprzedaży na jednego zatrudnionego,
- przychód ze sprzedaży przypadający na jedną roboczogodzinę,
- produkcja sprzedana do kosztów pracy,
- produkcja sprzedana do wynagrodzeń.

Natomiast w przypadku kosztów pracy bada się:

- udział kosztów pracy w kosztach ogółem,
- udział kosztów pracy w kosztach sprzedaży,
- średnią płacę na jednego zatrudnionego,
- strukturę kosztów pracy,
- koszt pracy przypadający na jednego zatrudnionego,
- koszt pracy na jedną roboczogodzinę.

Forma audytu personalnego to nie tylko diagnozowanie aktualnego stanu, ale także określanie pożądanego stanu w zakresie ZZL w badanej organizacji. Złożonym i trudnym problemem jest (Ludwiczynski, 2000, s. 48.) określenie odpowiednich standardów, którym powinny odpowiadać rozwiązania proponowane jako wynik audytu personalnego. Jego zakres powinien uwzględniać audyt wiedzy, którego celem jest ocena, czy aktualne zasoby przedsiębiorstwa są wystarczające (Rybak, 2003, s. 35.), lub też przygotowanie do wdrożenia zakładowego systemu wspomagającego uczenie się pracowników. Informacje uzyskane tą drogą usprawnią w przyszłości zarządzanie zasobami ludzkimi. Cechy przedsiębiorstw opartych na wiedzy scharakteryzował D. Hargreaves (Hargreaves, 2009, s. 51–52):

- zmiana jako stan permanentny,
- stałe i zauważalne napięcie pomiędzy swobodą a kontrolą oraz wolnością i odpowiedzialnością,
- istnienie dużego kapitału społecznego,
- powszechna praca zespołowa i zaangażowanie pracowników,
- postrzeganie młodych pracowników jako potencjalnego źródła

nowych pomysłów,

- częsta zmiana składów zespołów roboczych,
- płynność granic pomiędzy wnętrzem a otoczeniem przedsiębiorstwa,
- traktowanie kontaktów z klientami jako źródła nowej wiedzy,
- oczekiwanie zachowań innowacyjnych,
- traktowanie wiedzy jako obiektu zarządzania.

J. Szaban (Szaban, 2003, s. 76.) stwierdza, że w firmach, w których zarządza się wiedzą, istotnym przemianom podlegać muszą struktury organizacyjne, a także sposoby kierowania ludźmi (zmiana stylu sprawowania władzy). Zdaniem autorki autokratyczny styl kierowania nie znajduje uzasadnienia i traci rację bytu w organizacjach opartych na wiedzy.

Efektywność systemu zarządzania wiedzą jest uzależniona od warunków, jakie panują w organizacji (Mikuła, 2001, s. 67.):

- pracownicy mieli poczucie przynależności i lojalności wobec firmy i posiadli umiejętność uczenia się,
- występował ogólny dostęp do informacji,
- prowadzono odpowiednio zorganizowany ciągły proces rozwoju zawodowego każdego pracownika, uzyskując orientację zespołową, czyli przekonanie, że podstawową jednostką uczenia się jest zespół pracowników.

Procesy zarządzania i kontroli oraz skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi są wyznacznikiem profesjonalnej polityki personalnej. Audyt personalny jest narzędziem zarządzania w organizacjach opartych na wiedzy. Jest on wykorzystywany do osiągnięcia maksymalnej efektywności i skuteczności działania w warunkach ciągłych zmian. Źródłem przewagi konkurencyjnej jest tworzenie kapitału intelektualnego, który musi być nieustannie doskonalony. To ludzie bowiem stanowią o sukcesie firmy.

Prawidłowe zarządzanie i efektywne audyty personalne przyczyniają się do skutecznego reagowania na niesprzyjające warunki, a ponadto ograniczają negatywne skutki (Saunders, 2002, s. 19.). Pozwalają one przedsiębiorstwu zrealizować zaprojektowane cele, przysparzając im dodatkową wartość, a ponadto usprawnić zarządzanie daną organizacją. Jest to możliwe dzięki prowadzonej systematycznej metodzie oceny w zakresie procesów zarządzania.

Efektem audytu personalnego są działania związane z doskonalen-

niem praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Wynika to z zapotrzebowania na intelekt w zasobach ludzkich i nieustannego dążenia do jego rozwijania. Charakterystyczne dla audytu personalnego są jego niezależność i bezstronność, która umożliwia ocenę posiadanych zasobów ludzkich w organizacji. Umożliwia określenie zakresu obowiązków i odpowiedzialności. Identyfikuje istotne problemy personalne. Zapewnia terminowe opracowanie wymagań formalnych, które sprzyjają efektywnemu i sprawnemu funkcjonowaniu organizacji.

PODSUMOWANIE

Nowoczesne społeczeństwa charakteryzują organizacje nieustannie uczące się. Czynnikiem motywującym jest wizja lepszej przyszłości do osiągnięcia społecznych i ekonomicznych rezultatów.

Organizacja ucząca się potrafi przyswoić i przekazać wiedzę, która jest czynnikiem innowacji w zmieniającym się otoczeniu. Sukces organizacji wiedzy gwarantują ludzie posiadający wiedzę, umiejętności i kompetencje. Ich umiejętne wykorzystanie stanowi o sile i konkurencyjności firm przyszłości.

REFERENCES

- Antczak, B. (2011). Misja edukacji w dobie komercjalizacji. *Journal of Modern Science*, IV/11/2011.
- Antczak, Z. (2004). Organizacja zarządzania kadrami. w: Listwan, T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Warszawa: CH Beck.
- Barbachowska, B. (2011). Rola kadry kierowniczej w budowaniu potencjału kapitału ludzkiego na podstawie przedsiębiorstwa „X” – studium przypadku. *Journal of Modern Science*, IV/11/2011.
- Borowiecki, R., Romanowska, M. (2003). *Kształtowanie wartości firmy w oparciu o kapitał intelektualny*. Warszawa: Difin.
- Bratnicki, M., Strużyna, J. (2001). *Przedsiębiorczość i kapitał ludzki*. Katowice: PN AE w Katowicach.
- Bratton, J., Gold, J. (2003). *Human resource management theory and practice*. Londyn: Macmillan.
- Chojnacki, W., Bałasiewicz, A. (2005). *Człowiek w nowoczesnej organizacji*. Toruń: Wyd. Adam Marszałek.
- Elsner, D. (1998). *Kierowanie zmianą*. Dyrektor Szkoły, nr 9.

- Filipowicz, G. (2004). Zarządzanie kompetencjami zawodowymi. Warszawa: PWE.
- Fryczyńska, M. (2003). Organizacja oparta na wiedzy. Warszawa: PWE.
- Gablota, M. (2003). Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie. Wrocław: Wyd. A.E.
- Grudzewski, J., Hejduk, J. (2006). Przedsiębiorstwo przyszłości. Warszawa: Difin.
- Hargreaves, D. (2009). Knowledge Management in Organization. A Critical Introduction. Oxford: OUP.
- Hislop, D. (2009). Knowledge Management In Organizations. A Critical Introduction. Oxford: OUP.
- Jaruga, A., Fijałkowska, J. (2002). Rachunkowość i zarządzanie kapitałem ludzkim. Koncepcja praktyczna. Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o.
- Karpowicz, T. (2003). Komunikacja w nowej roli. w:
- Król, H. (red.). Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi, Warszawa: Wyd. WSzPiZ im. L. Koźmińskiego.
- Ludwicyński, A. (2000). Tworzenie silnej kultury szkoleniowej organizacji. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 3.
- Maciołek, R. (2009). Model organizacji uczącej się a rozwój przedsiębiorczości. w:
- Maciołek, R., Rodlewska, A., Stan i perspektywy rozwoju przedsiębiorczości akademickiej, Bydgoszcz: WSG.
- Masłyk-Musiał, E. (2003). Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Warszawa: Oficyna Wydawnicza PW.
- Mazurkiewicz, A. (2007). Znaczenie zarządzania wiedzą dla organizacji. Rzeszów: Uniwersytet Rzeszowski.
- Mikuła, B. (2006). Organizacje oparte na wiedzy. Kraków: AEK.
- Miłczyńska-Kowalska, M. (2003). Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach społeczeństwa wiedzy. w:
- Zbiegień-Maciąg, L., Pawnik, W. (red.), Organizacje przyszłości – szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej. Warszawa: Poltext.
- Pocztowski, A. (2003). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Warszawa: PWE.
- Pocztowski, A., Potoczek, N. (2000). Audyt personalny jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi. w:
- Janowska, Z. (red.), Zarządzanie personelem dziś i jutro, Łódź: Absolwent.

- Rokita, J. (2003). Organizacja ucząca się. Katowice: PN AE.
- Rybak, M. (2003). Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw. Warszawa: Poltext.
- Sapeta, T. (2004). Audyt personalny w kreowaniu przedsiębiorczości pracowników. w: Juchnowicz, M. (red.), Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości, Warszawa: Poltext.
- Saunders, E.J. (2002). Audyt i kontrola wewnętrzna w przedsiębiorstwach. Częstochowa: Polski Instytut Kontroli Wewnętrznej S.A. Edukator.
- Sekuła, Z. (2001). Planowanie zatrudnienia. Kraków: Oficyna Ekonomiczna
- Szaban, J. (2003). Przedsiębiorstwo inteligentne – główny aktor w budowaniu GOW. w:
- Wawrzyniak, B. (red.), Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Warszawa: Wyd. WSPiZ.
- Szejniuk, A. (2011). Rola i zadania audytu personalnego. Journal of Modern Science, IV/11/2011.
- The KNOW NETWORK 2009. Pozyskano (28.03.2014 r.) z <http://www.knowledgeboard.com>
- Zawisza, J. (2011). Kształtowanie procesów personalnych. Journal of Modern Science, IV/11/2011.