



kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników

małgorzata sidor-rządkowska



 Oficyna
a Wolters Kluwer business

wydanie V

małgorzata sidor-rządkowska

kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

wydanie V



Oficyna

a Wolters Kluwer business

WARSZAWA 2016

Wydawca
Kamila Dołęgowska-Narloch

Redaktor prowadzący
Janina Burek

Opracowanie redakcyjne
Ewa Prażuch
Joanna Hołdys

Korekta i łamanie
Wydawnictwo JAK

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
© *iStockphoto.com/nicolas hansen*

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Oficyna Ekonomiczna,
Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o.o., 2000, 2001, 2003
© Copyright by Wolters Kluwer Polska SA, 2013
© Copyright by Wolters Kluwer SA, 2016

Wydanie V

ISBN 978-83-264-9693-6

Wydane przez:
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 19
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Mimo wszystko Grzegorzowi

Spis treści

O autorce	11
Wstęp	13
Rozdział 1. Miejsce systemu ocen okresowych w polityce personalnej przedsiębiorstwa.....	15
1.1. Najważniejsze cele oceny	15
1.2. Formy oceny	17
1.3. Kontrowersje wokół systemów ocen.....	17
1.4. Wymagania stawiane systemom ocen.....	20
1.5. Oczekiwania pracowników wobec systemu ocen okresowych.....	22
<i>Studium przypadku I</i>	23
Rozdział 2. Uwarunkowania systemu ocen	26
2.1. Rodzaj działalności i wielkość organizacji	26
2.2. Cele strategiczne firmy	27
2.3. Metoda zarządzania	30
2.4. Styl kierowania	31
2.5. Poziom kierowania.....	34
2.6. Poziom wymagań.....	36
2.7. Autorytet oceniających	36
2.8. Wiek pracowników	37
<i>Studium przypadku II</i>	44
Rozdział 3. Wprowadzanie systemu ocen okresowych	49
3.1. Planowanie działania	49
3.2. Szkolenie osób oceniających	49
3.2.1. Wybór rodzaju szkolenia	50
3.2.2. Wybór miejsca szkolenia	53
3.2.3. Problem wspólnego udziału w szkoleniu przełożonych i podwładnych	53
3.2.4. Ćwiczenia z użyciem kamery wideo	56
3.3. Przygotowanie osób ocenianych	59
<i>Studium przypadku III</i>	63

Rozdział 4. Przegląd najważniejszych zagadnień związanych z tworzeniem systemów ocen	66
4.1. Wybór osób oceniających	66
4.2. 360-stopniowa ocena pracownika	66
4.3. Przygotowanie 360-stopniowej oceny pracowników	71
4.4. Podział osób ocenianych	74
4.5. Ustalanie częstotliwości oceny	77
<i>Studium przypadku IV</i>	78
Rozdział 5. Metody oceny pracowników	80
5.1. Metody relatywne	80
5.1.1. Ranking	80
5.1.2. System porównywania parami	82
5.1.3. Metoda rozkładu normalnego	83
5.2. Metody absolutne	86
5.2.1. Ocena opisowa	86
5.2.2. Punktowa skala ocen	89
5.2.3. Skale ważone	90
5.2.4. Testowa metoda oceny	91
5.2.5. Metoda zdarzeń krytycznych	92
5.2.6. Skale behawioralne (BARS – <i>behavioral anchored rating scale</i>)	94
5.2.7. Zarządzanie przez cele – ZPC (<i>management by objectives</i> – MBO)	97
5.2.8. <i>Assessment Center</i> („centrum oceny”)	104
Rozdział 6. Ustalanie kryteriów oceny	110
6.1. Kryteria dotyczące efektywności	110
6.2. Kryteria dotyczące kwalifikacji	113
6.3. Kryteria dotyczące zachowań (behawioralne)	114
6.4. Kryteria osobowościowe	115
6.5. Zasady opracowywania kryteriów oceny	117
<i>Studium przypadku VI</i>	124
Rozdział 7. Zasady prowadzenia rozmów z ocenianymi pracownikami	126
7.1. Istota rozmowy oceniającej	126
7.2. Jak prowadzić rozmowę?	129
7.2.1. Wyrażanie szacunku i uznania	130
7.2.2. Formułowanie konstruktywnych uwag krytycznych	134
7.3. Najczęstsze przyczyny złej pracy	136
7.4. Dialog przełożony – podwładny a przyszłe zadania pracownika	137
<i>Studium przypadku VII</i>	138

Rozdział 8. Błędy w procesie oceniania	142
8.1. Błędy „techniczne”	142
8.2. Błędy w sztuce oceniania.....	142
8.3. Jak unikać błędów oceny?.....	148
<i>Studium przypadku VIII</i>	151
Rozdział 9. Ocena przełożonych przez podwładnych	154
9.1. „Odwrócenie ról” jako niezbędne uzupełnienie systemu ocen.....	154
9.2. Doświadczenia niektórych przedsiębiorstw	157
9.3. Zasady wprowadzania oceny przełożonych przez podwładnych	162
<i>Studium przypadku IXa</i>	163
<i>Studium przypadku IXb</i>	165
Rozdział 10. System ocen okresowych a pozostałe aspekty polityki personalnej firmy	167
10.1. System ocen okresowych a polityka płacowa przedsiębiorstwa	167
10.2. System ocen okresowych a polityka szkoleniowa firmy.....	169
10.3. System ocen okresowych a kształtowanie ścieżek kariery zawodowej pracowników	172
10.4. System ocen okresowych a zwalnianie pracowników	182
<i>Studium przypadku X</i>	186
Zakończenie	189
Aneks. Przykładowe formularze oceny pracowników.....	191
Bibliografia.....	247
Indeks	253

O autorce

Dr Małgorzata Sidor-Rządowska – absolwentka filozofii (specjalizacja etyka), doktor nauk humanistycznych Uniwersytetu Warszawskiego. Pracuje jako wykładowca zarządzania zasobami ludzkimi na studiach MBA i podyplomowych w Akademii Finansów i Biznesu Vistula, Akademii Leona Koźmińskiego i na Uniwersytecie Warszawskim. Prowadzi też zajęcia w Krajowej Szkole Administracji Publicznej oraz wykłady gościnne na uniwersytetach w Białymstoku i Łodzi.

Autorka ponad 100 artykułów oraz wielu książek, w tym takich pozycji, jak: *Etyczne aspekty rehabilitacji osób niepełnosprawnych* (Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk 1997), *Zarządzanie personelem w małej firmie* (Oficyna Ekonomiczna 2004, 2010), *Kompetencyjne systemy ocen pracowników* (Wolters Kluwer 2006, 2011), *Motywowanie. Wynagradzanie. Nagradzanie* (współautorka, Wydawnictwo Infor 2004), *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków* (redaktor naukowy, Wolters Kluwer 2009), *Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha* (Wolters Kluwer 2012), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej* (Wolters Kluwer 2013), *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków* (redaktor naukowy, Wolters Kluwer 2014).

Współtwórca i wykładowca Podyplomowego Studium Trenerów Biznesu, Oświaty i Administracji oraz Podyplomowego Studium Coachingu i Mentoringu prowadzonych wspólnie przez Szkołę Wyższą Psychologii Społecznej i Laboratorium Psychoedukacji w Warszawie.

Od kilkunastu lat pracuje jako trener i konsultant ds. HR w firmach różnych branż i wielkości, zarówno o charakterze biznesowym, jak i administracyjnym. Jest autorką kilkudziesięciu programów szkoleniowych, w tym kilkunastu programów szkoleń e-learningu. Zajmuje się m.in. pomiarem kapitału ludzkiego organizacji, rekrutacją i selekcją pracowników, polityką szkoleniową, wdrażaniem systemów ocen okresowych (w tym oceny 360°), kształtowaniem ścieżek kariery zawodowej, zapobieganiem fluktuacji pracowników, podnoszeniem kompetencji interpersonalnych kierowników liniowych. Specjalizuje się także w zagadnieniach zarządzania przez wartości.

Prelegent na wielu konferencjach poświęconych etyce biznesu, kształtowaniu strategii personalnych i doskonaleniu umiejętności menedżerskich polskiej kadry kierowniczej. Przewodnicząca jury ogólnopolskiego konkursu Top Menedżer HR, przewodnicząca Komisji Certyfikacyjnej Konsultantów ds. Rekrutacji przy Polskim Forum HR, członek Komitetu Oceniającego Konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi.

W roku 2011 magazyn „Nowoczesna Firma” poprosił przedstawicieli branży personalnej o odpowiedzi na pytanie, kto ich zdaniem wywarł największy wpływ na kształtowanie zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Małgorzata Sidor-Rządkowska znalazła się w gronie najczęściej wymienianych osób (por. *20 lat HR w Polsce. Wewnętrzna siła i pasja – naukowcy, politycy, doradcy i praktycy, którzy kształtowali oblicze polskiego HR-u*, „Nowoczesna Firma”, kwiecień 2011).

Wstęp

To bardzo miłe uczucie pisać wstęp do piątego wydania książki, która po raz pierwszy ukazała się piętnaście lat temu. Minęła cała epoka w zarządzaniu zasobami ludzkimi (zwanym teraz najchętniej zarządzaniem kapitałem ludzkim lub HR-em¹). Pytanie, czy wdrażanie systemu ocen w organizacji jest działaniem racjonalnym, wciąż jednak pozostaje aktualne. Odpowiedź wcale nie jest jednoznaczna. Zwolenników nadal znajdują poglądy, które najbardziej obrazowo przedstawił kilkadziesiąt lat temu William Edwards Deming, nazywając system ocen okresowych „jedną z siedmiu śmiertelnych chorób zarządzania”.

W ostatnim czasie pojawiło się wiele głosów nawiązujących, w sposób mniej lub bardziej świadomy, do tych poglądów. Jednym z najgłośniejszych jest praca Samuela A. Culberta oraz Lawrence’a Routa *Skończ z okresową oceną pracowników!* Ten wyrazisty tytuł kryje skromną zawartość – autorzy proponują zastąpienie pojęcia „ocena pracownicza” pojęciem „diagnozy pracowniczej”, opierającej się na dialogu przełożonego z podwładnym. Trudno uznać tę tezę za rewolucyjną i sprzeczną z istotą książki *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*. Od pierwszego jej wydania podkreślałam bardzo mocno, że ocena to nie „sąd nad pracownikiem”, lecz dostarczenie zainteresowanemu wyczerpujących informacji zwrotnych na temat jakości jego pracy. Można oczywiście zrezygnować z takiej informacji, natychmiast jednak pojawia się pytanie, na jakiej podstawie podejmować decyzje dotyczące kształtowania polityki szkoleniowej i budowy ścieżek kariery zawodowej. Czyżby oznaczało to, że wszystkim pracownikom powinniśmy oferować te same programy rozwojowe? Taki pogląd wydaje się dziś wręcz absurdalny.

Oceny pracowników coraz częściej mają charakter kompetencyjny. Kompleksowe przygotowanie takich rozwiązań wymaga wdrożenia w organizacji systemu zarządzania kompetencjami. Zagadnienia te omawiam

¹ Omówienie kwestii terminologicznych wymagałoby bardzo obszernych analiz. Najpełniejszy przegląd tych zagadnień znajdzie Czytelnik w pracy Beaty Jamki *Czynnik ludzki we współczesnych przedsiębiorstwach: zasób czy kapitał?*

szczegółowo w mojej książce *Kompetencyjne systemy ocen. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*.

Pytanie dotyczące systemów ocen powinno brzmieć nie „czy oceniać?”, lecz „jak oceniać?”. Jak oceniać pracowników, aby całe przedsięwzięcie nie stało się źródłem konfliktów pomiędzy przełożonymi a podwładnymi, przyczyną różnych irracjonalnych zachowań, powodem niszczenia „ducha” pracy zespołowej, zaniku motywacji u pracowników? Temu problemowi poświęcona jest właśnie niniejsza książka. Nie zawiera ona gotowych rozwiązań, takich bowiem nie ma i być nie może. Stanowi jedynie przegląd zagadnień, które należy rozważyć p r z e d wprowadzeniem systemu ocen okresowych. W tej bowiem dziedzinie polityki personalnej, bardziej niż w jakiegokolwiek innej, warunkiem sukcesu stanowi staranne przygotowanie rozwiązań w pełni uwzględniających warunki działania konkretnej organizacji.

Jestem przekonana (a potwierdzają to doświadczenia wielu firm), że możliwe jest opracowanie takiego systemu ocen okresowych, który ułatwia otwartą politykę informacyjną, wzmacnia motywację pracowników, przyczyniając się do sukcesu organizacji. Mam nadzieję, że w podjęciu decyzji dotyczących kształtu tego systemu pomocna okaże się lektura przedstawionej pracy.

Piętnaście lat temu wstęp zakończyłam słowami: *Jak wiadomo, pisanie książki angażuje nie tylko jej autora, lecz także krąg innych osób, zwłaszcza tych najbliższych. Chciałabym serdecznie podziękować moim Rodzicom, których obecność, odkąd pamiętam, jest dla mnie źródłem siły i wsparcia. Dziękuję mojemu Mężowi (będącemu adresatem dedykacji), z którym związek, trwający od lat studenckich, stanowi jedną z głównych wartości mojego życia. Dziękuję wspinałym Synom – ośmioletniemu Wojtkowi i czteroletniemu Stasiowi za ich zrozumienie i dojrzałość, wyrażając równocześnie nadzieję, że zdołam nadrobić czas, którego ostatnio miałam dla nich tak mało.*

W trakcie pracy nad kolejnymi książkami towarzyszy mi to samo uczucie wdzięczności. Zmieniło się tylko jedno: Wojtek ma już dwadzieścia trzy lata, a Staś – dziewiętnaście.

Małgorzata Sidor-Rządkowska
m.sidor.rzadkowska@gmail.com

Warszawa, wrzesień 2015 r.

Miejsce systemu ocen okresowych w polityce personalnej przedsiębiorstwa

1.1. Najważniejsze cele oceny

Ocenianie pracowników jest funkcją, poprzez którą realizują się zasadnicze wartości, jakie uwzględnia (czy też raczej *powinna* uwzględniać) polityka personalna każdej organizacji. Te wartości to przede wszystkim:

- *sprawiedliwość i równość* – ochrona zatrudnionych przed niewłaściwym postępowaniem ze strony przełożonych, współpracowników lub klientów. Przyjęcie zasady równości szans wszystkich pracowników, rozumianej jako równość praw, równość dostępu oraz równość uczestnictwa;
- *poszanowanie godności osobistej* wszystkich zatrudnionych;
- troska o *jakość życia zawodowego* każdego pracownika;
- zapewnienie bezpiecznych, przyjaznych, *sprzyjających kreatywności* warunków pracy.

Zagadnienie celów oceny powinno być rozpatrywane z dwóch punktów widzenia:

- pracodawcy – najważniejsze jest tutaj przewidywanie wykorzystania istniejącego potencjału dla realizacji celów przedsiębiorstwa;
- pracownika – z uwzględnieniem funkcji:
 - a) ewaluacyjnej – ocena bieżącego poziomu pracy, jej jakości, stopnia wywiązywania się z powierzonych obowiązków;
 - b) rozwojowej – ocena *potencjalnych* umiejętności i możliwości pracownika.

Eugene McKenna i Nic Beech tak charakteryzują różnice pomiędzy oceną ewaluacyjną (nazywaną oceną zorientowaną na oszacowanie pracy) a oceną rozwojową:

Ocena zorientowana na oszacowanie pracy sprowadza się do osądzania ocenianego, po czym następuje analiza wykonywanej pracy przez pracownika w danym okresie. Ocenę wydaje się po porównaniu wykonanej pracy ocenianego z uprzednio ustalonymi celami i zadaniami lub też na podstawie wszystkich pozycji umieszczonych w opisie pracy. Ten rodzaj oceny może być połączony z przyznaniem określonych wynagrodzeń zewnętrznych, takich jak płaca.

Ocena rozwojowa ma na celu wskazanie i rozwinięcie możliwości ocenianego, ze szczególnym nastawieniem na przyszłą pracę. Może być powiązana z planowaniem kariery i sukcesji. Głównym celem jest ustalenie, jakiego rodzaju wiedzę dana osoba powinna posiadać i jakie umiejętności rozwinąć. Po wskazaniu potrzeb rozwojowych ocenianego można ustalić odpowiednie cele rozwojowe. Ponieważ osoba oceniana powinna otwarcie i szczerze podchodzić do spostrzeżonych przez siebie własnych ograniczeń i napotykanych w pracy trudności, kontakty między nią a osobą oceniającą charakteryzować musi duży stopień otwartości i wzajemny szacunek. Należałoby również unikać restryktywnej biurokratycznej kontroli.

Te dwa ujęcia oceny pracy podkreślają potrzebę przekazywania informacji zwrotnej dotyczącej zarówno dobrego, jak i złego wykonania pracy, a także znaczenie wytyczenia przyszłego rozwoju osobistego. W ten sposób uznają rolę, jaką odgrywa motywacja w przekazywaniu informacji zwrotnej. Na przykład, gdy pracownik jest znany w organizacji z dobrze wykonywanej pracy lub gdy informuje się go o tym, co należy usprawniać, ma to prawdziwe motywacyjne znaczenie¹.

Pojawiają się niekiedy głosy, że funkcja ewaluacyjna i rozwojowa procesu oceny stoją ze sobą w pewnej sprzeczności. Do zagadnień tych powrócę w dalszej części rozdziału.

Mówiąc o celach systemu ocen, widzianych zarówno z punktu widzenia pracodawcy, jak i pracownika, stwierdzić należy, że starannie opracowany system uwzględniający specyfikę firmy umożliwia:

- zwiększenie efektywności zarządzania przedsiębiorstwem;
- określenie dotychczasowego oraz możliwego do osiągnięcia poziomu wydajności pracy;
- poprawę jakości pracy;
- dostarczenie informacji koniecznych do planowania i prowadzenia prawidłowej polityki personalnej;
- tworzenie racjonalnego systemu wynagrodzeń;
- określenie mocnych i słabych stron poszczególnych pracowników;
- ocenę i selekcję osób przeznaczonych do awansu;
- właściwe motywowanie pracowników;
- określanie potrzeb szkoleniowych;
- pomoc w planowaniu karier zawodowych pracowników;
- zastąpienie subiektywnych, często przypadkowych opinii obiektywnymi kryteriami oceny wyników pracy.

¹ E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Gebethner & Spółka, Warszawa 1997, s. 153–154.

1.2. Formy oceny

Mówiąc o ocenie pracowników, należy przede wszystkim wyróżnić dwie jej podstawowe formy:

Ocena „bieżąca” (zwana także stałą, permanentną lub niesformalizowaną) – dokonywana jest w trakcie codziennej współpracy przełożonego i podwładnego. Jej znaczenia nie sposób przecenić. Aby pracownik mógł efektywnie wykonywać obowiązki, musi otrzymywać bieżącą informację na temat rezultatów swej działalności. Trudno wyobrazić sobie prawidłowo działającą firmę, w której kierownicy czekają kilka miesięcy, aby zwrócić pracownikowi uwagę, że się spóźnia, lub wyrazić uznanie za wyjątkowo dobre wykonywanie określonego zadania.

Ocena okresowa (zwana także podsumowującą lub sformalizowaną) – dokonywana jest w ściśle określonych odstępach czasowych (najczęściej półrocznych lub rocznych). Jej cechą charakterystyczną stanowi istnienie określonych, często rozbudowanych procedur oraz narzędzi, przybierających na ogół postać mniej lub bardziej obszernych formularzy.

Wspomniana powyżej konieczność codziennego oceniania pracowników powoduje, iż często wyrażane bywa przekonanie, że ocena sformalizowana jest niczym innym, jak tylko biurokratyczną mitręgą. „U nas system ocen okresowych jest zbędny, bowiem i tak wszyscy zatrudnieni są stale oceniani na bieżąco” – mówi niejeden szef. W małych firmach, w których istnieje autentyczny stały dialog przełożonych z podwładnymi, takie opinie bywają niekiedy uzasadnione. Na szerszą skalę trudno jednak uznać, aby stosowanie ocen permanentnych wykluczało konieczność dokonywania okresowej oceny pracowników. W wielu bowiem przedsiębiorstwach praca odbywa się na zasadzie codziennego „gaszenia pożarów”. W natłoku spraw pilnych często giną sprawy ważne. Możliwości specjalnej rozmowy na temat mocnych i słabych stron pracownika, kierunków jego rozwoju, kształtowania ścieżek kariery zawodowej, potrzeb szkoleniowych itp. bywają mocno ograniczone. Taką możliwość stwarza dopiero starannie opracowany i zastosowany system ocen okresowych. Nie zastępuje on oceny bieżącej, jest natomiast jej niezbędnym uzupełnieniem, podsumowaniem i rozszerzeniem.

1.3. Kontrowersje wokół systemów ocen

Dyskusje wokół systemów ocen dotyczą nie tylko zasygnalizowanej już zasadności ich wprowadzania. Sprzeczne opinie wywołuje także problem powiązań z innymi dziedzinami polityki personalnej przedsiębiorstwa. Kontrowersje dotyczą głównie kwestii łączenia systemu ocen okresowych

Książka jest piątym wydaniem klasycznej już pracy Małgorzaty Sidor-Rządkowskiej na temat systemów ocen okresowych. Publikacja ta łączy solidne podstawy teoretyczne z przeglądem rozwiązań stosowanych w praktyce. Kompleksowo omówiono w niej zagadnienia, z którymi należy się zapoznać przed wprowadzeniem systemu ocen sprzyjającego otwartej polityce informacyjnej i wzmacniającego motywację pracowników, takie jak:

- powiązanie sposobów oceny z typem działalności i celami strategicznymi organizacji,
- planowanie systemów oraz szkolenia osób oceniających,
- wybór odpowiednich metod oceny i ustalanie kryteriów,
- zasady prowadzenia rozmów oceniających,
- ocena oddolna jako uzupełnienie systemu,
- unikanie błędów oceniania,
- system ocen okresowych na tle głównych aspektów polityki personalnej organizacji.

Autorka przytacza również liczne przykłady i studia przypadków oraz zamieszcza bardzo przydatny zestaw formularzy ocen pracowników.

Publikacja jest przeznaczona nie tylko dla przedstawicieli sektora przedsiębiorstw, ale także administracji publicznej. Zawarte tu metody i wskazówki znajdą zastosowanie zarówno w organizacjach biznesowych, jak i pozakomercyjnych. Stanowi cenne źródło wiedzy dla menedżerów wszystkich szczebli, dyrektorów i pracowników działów personalnych, a także osób zajmujących się naukowo problematyką zarządzania zasobami ludzkimi.

Dr Małgorzata Sidor-Rządkowska – doktor nauk humanistycznych Uniwersytetu Warszawskiego. Pracuje jako wykładowca na studiach MBA i podyplomowych, jest także konsultantem ds. personalnych. Prowadzi szkolenia zarówno w sektorze przedsiębiorstw, jak i w administracji publicznej. Autorka wielu książek, m.in.: *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, *Profesjonalny coaching*, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w administracji publicznej*, *Mentoring. Teoria, praktyka, studia przypadków* (red. nauk.). Jest przewodniczącą jury ogólnopolskiego konkursu Top Menedżer HR.



9788326496936 W05P01

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 59 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-264-9693-6



9 788326 496936

wydanie V