

ZARZĄDZANIE  
ZASOBAMI  
LUDZKIMI

Strategie - procesy - metody

ALEKSY POCZTOWSKI

ZARZĄDZANIE  
ZASOBAMI  
LUDZKIMI

Strategie - procesy - metody

Wydanie II zmienione

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne  
Warszawa 2008

Pojekt okładki  
PAWEŁ ROSOLEK

Redaktor  
ANNA OBRZYCKA

Redaktor techniczny  
JOLANTA CZAPSKA

© Copyright by Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.  
Warszawa 2003, 2007

**ISBN 83-208-1662-9**

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.  
ul. Canaletta 4, 00-099 Warszawa  
tel. (centrala) 0-22 827 80 01, faks 0-22 827 55 67  
e-mail: pwe@pwe.com.pl  
www.pwe.com.pl

Skład i łamanie: A. Ćwil, tel. 0-22 644 99 55  
Druk i oprawa: WDG Drukarnia w Gdyni

## Spis treści

Wstęp .....	11
<b>ROZDZIAŁ 1</b>	
<b>ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W PERSPEKTYWIE HISTORYCZNEJ .....</b>	<b>15</b>
Ciągłość i zmiana funkcji personalnej .....	15
Geneza i rozwój koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi .....	22
Cechy charakteryzujące zarządzanie zasobami ludzkimi .....	31
Pojęcie, cele i zakres zarządzania zasobami ludzkimi .....	33
W kierunku zarządzania kapitałem ludzkim .....	38
<b>ROZDZIAŁ 2</b>	
<b>UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI .....</b>	<b>45</b>
Kontekst zarządzania zasobami ludzkimi .....	45
Uwarunkowania techniczne .....	46
Uwarunkowania ekonomiczne .....	47
Uwarunkowania prawne .....	48
Uwarunkowania demograficzne .....	49
Uwarunkowania społeczno-kulturowe .....	50
Uwarunkowania ekologiczne .....	50
Globalizacja .....	51
Strategiczny wymiar zarządzania zasobami ludzkimi .....	52
Strategia biznesowa a strategia zarządzania zasobami ludzkimi .....	52
Podmioty zapewniające skuteczne działanie w wymiarze strategicznym .....	59
Bariery utrudniające wdrożenie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi .....	62

Znaczenie kultury organizacyjnej w zarządzaniu zasobami ludzkimi . . . .	64
Kultura organizacyjna w naukach o zarządzaniu . . . . .	64
Pojęcie i cechy kultury organizacyjnej . . . . .	65
Organizacyjny aspekt zarządzania zasobami ludzkimi . . . . .	70
Podmioty zarządzania zasobami ludzkimi . . . . .	70
Rozwiązania organizacyjne w sferze funkcji personalnej . . . . .	71
Struktury wirtualne . . . . .	78
Role i kompetencje specjalistów ds. zasobów ludzkich . . . . .	79
Wartości . . . . .	80
Role i kompetencje menedżerów oraz specjalistów HR . . . . .	83
Umiejscowienie zarządzania zasobami ludzkimi . . . . .	88
Geneza i pojęcie międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi . . . . .	88
Cechy wyróżniające międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi . . . . .	91
Postawa kierownictwa wobec umiejscowienia a zarządzanie zasobami ludzkimi . . . . .	92
Międzynarodowa kadra menedżerska . . . . .	94
Różnorodność kulturowa . . . . .	95
Szok kulturowy . . . . .	96
Różnice narodowe jako czynnik wpływający na zarządzanie zasobami ludzkimi . . . . .	98
<b>ROZDZIAŁ 3</b>	
<b>PLANOWANIE ZATRUDNIENIA . . . . .</b>	<b>101</b>
Cel i zakres planowania zatrudnienia . . . . .	101
Określanie potrzeb personalnych . . . . .	103
Prognozowanie zmian w stanie zatrudnienia . . . . .	107
Planowanie obsad personalnych . . . . .	109
Analiza pracy . . . . .	113
Profile cech osobowych . . . . .	116
Elastyczne zatrudnienie . . . . .	120
Aspekty prawne uelastyczniania zatrudnienia . . . . .	121
Elastyczne formy czasu pracy . . . . .	122
Telepraca . . . . .	126
Leasing personelu . . . . .	127
<b>ROZDZIAŁ 4</b>	
<b>KSZTAŁTOWANIE STANU I STRUKTURY ZATRUDNIENIA . . . . .</b>	<b>131</b>
Proces kształtowania zatrudnienia . . . . .	131
Pozyskiwanie personelu . . . . .	132

Źródła pozyskiwania kandydatów do pracy . . . . .	135
Nabór kandydatów . . . . .	137
Dobór na stanowisko pracy . . . . .	140
Kontrakt psychologiczny . . . . .	149
Wprowadzenie do pracy . . . . .	151
Efektywność procesu zatrudniania . . . . .	154
Sterowanie ruchliwością pracowniczą . . . . .	156
Nadmiar zatrudnienia . . . . .	162
Zarządzanie procesem derekrutacji personelu . . . . .	164
Odejścia z inicjatywy pracowników . . . . .	167
<i>Outplacement</i> . . . . .	168
Wpływ redukcji zatrudnienia na osoby pozostające w firmie . . . . .	172
Działania profilaktyczne . . . . .	176
<b>ROZDZIAŁ 5</b>	
<b>KIEROWANIE LUDŹMI W ORGANIZACJI . . . . .</b>	<b>178</b>
Istota pracy kierowniczej . . . . .	178
Role kierowników w zarządzaniu zasobami ludzkimi . . . . .	180
Władza w organizacji . . . . .	182
Techniki kierowania ludźmi . . . . .	183
Przywództwo . . . . .	186
Teoria cech . . . . .	187
Podejście behawioralne . . . . .	188
Podejście sytuacyjne . . . . .	192
Nowe przywództwo . . . . .	200
Motywowanie . . . . .	202
Delegowanie . . . . .	210
Komunikowanie się . . . . .	213
Kierowanie w zmieniającej się gospodarce . . . . .	221
<b>ROZDZIAŁ 6</b>	
<b>OCENIANIE W PROCESIE PRACY . . . . .</b>	<b>224</b>
Pojęcie i cele oceniania . . . . .	224
System oceniania . . . . .	227
Zasady i kryteria oceniania . . . . .	230
Metody i techniki oceniania . . . . .	233
Techniki opisowe . . . . .	234
Techniki porównawcze . . . . .	235
Metody i techniki kompleksowe . . . . .	237



Zarządzanie procesem oceniania .....	246
Błędy w procesie oceniania .....	248
<b>ROZDZIAŁ 7</b>	
<b>ZARZĄDZANIE EFEKTYWNOŚCIĄ PRACY .....</b>	<b>250</b>
Geneza i rozwój zarządzania przez efekty .....	250
Pojęcie, zasady i procesy zarządzania przez efekty .....	251
Zarządzanie przez efekty w systemie funkcji personalnej .....	255
Role i kompetencje uczestników procesu zarządzania przez efekty .....	257
Metodyczne aspekty zarządzania przez efekty .....	259
Pomiar efektywności .....	263
Zarządzanie przez efekty w praktyce .....	266
Czynniki wpływające na zarządzanie przez efekty .....	268
<b>ROZDZIAŁ 8</b>	
<b>ROZWÓJ ZASOBÓW LUDZKICH .....</b>	<b>272</b>
Rozwój zasobów ludzkich — treść i zakres pojęcia .....	272
Strategie i instrumenty rozwoju zasobów ludzkich .....	275
Podmioty rozwoju zasobów ludzkich .....	281
Proces szkoleniowy .....	283
Określenie potrzeb szkoleniowych .....	285
Opracowanie planu szkoleń .....	289
Realizacja szkolenia .....	293
Kontrola szkoleń .....	301
Kariera zawodowa .....	305
Istota kariery zawodowej .....	306
Etapy w karierze zawodowej .....	307
Przestrzeń kariery zawodowej .....	310
Zarządzanie karierą zawodową .....	311
Orientacje wobec kariery zawodowej .....	313
Strategie rozwoju kariery .....	314
Nowa kariera .....	319
Zarządzanie talentami .....	323
<b>ROZDZIAŁ 9</b>	
<b>KSZTAŁTOWANIE WYNAGRODZEŃ .....</b>	<b>327</b>
Pojęcie i funkcje wynagrodzeń .....	327
Strategie wynagradzania .....	331
Formy wynagradzania .....	339

Tworzenie systemów wynagradzania .....	348
Wynagradzanie menedżerów .....	356
Istota i miejsce menedżera w organizacji .....	356
Elementy wynagrodzeń menedżerów .....	359
Badanie wynagrodzeń .....	367
Rynkowe przeglądy wynagrodzeń .....	370
<b>ROZDZIAŁ 10</b>	
<b>WARUNKI I STOSUNKI PRACY .....</b>	<b>377</b>
Istota warunków i stosunków pracy w organizacji .....	377
Kształtowanie treści pracy .....	379
Zbiorowe stosunki pracy .....	385
Partycypacja pracownicza .....	389
Konflikt w organizacji .....	391
Stres w środowisku pracy .....	397
Równowaga między pracą a życiem osobistym .....	402
<b>ROZDZIAŁ 11</b>	
<b>DOSKONALENIE ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI .....</b>	<b>406</b>
Doradztwo personalne .....	406
Istota doradztwa personalnego .....	406
Zakres i rodzaje doradztwa personalnego .....	407
Doradztwo personalne w praktyce .....	409
Kompetencje świadczenia usług doradczych .....	411
Dział HR jako wewnętrzny konsultant .....	412
Audyt personalny .....	414
Pojęcie i cechy audytu personalnego .....	414
Rodzaje i zakres audytu personalnego .....	415
Standardy stosowane w audycie personalnym .....	419
Korzyści i ryzyko związane z audytem personalnym .....	421
<i>Outsourcing</i> funkcji personalnej .....	423
Badanie opinii pracowników .....	426
<i>Benchmarking</i> personalny .....	431
Bibliografia .....	435
Indeks rzeczowy .....	454

## Wstęp

Zagadnienia związane z pozyskiwaniem właściwych ludzi oraz efektywnym wykorzystywaniem ich wiedzy i umiejętności w osiągnięciu celów organizacji stanowią przedmiot badań oraz rozwiązań praktycznych od dawna. W ostatnich 20 latach myślenie o miejscu i roli ludzi w organizacji wyznacza podejście określane jako zarządzanie zasobami ludzkimi (*human resources management*). Powstało ono w latach 80. XX w. w Stanach Zjednoczonych i wynikało z potrzeby reorientacji w dziedzinie funkcji personalnej spowodowanej zmianami w otoczeniu biznesowym, których wyrazem były m.in. nasilająca się i przybierająca globalne wymiary konkurencja, rosnące wymagania ze strony klientów odnośnie do wysokiej jakości i równocześnie korzystnej ceny oferowanych produktów i usług, coraz szybsza dyfuzja innowacji, rosnący poziom edukacji społeczeństwa i związane z nim zmiany w systemach wartości.

Upowszechnianie się koncepcji *human resources management* na rynkach międzynarodowych o odmiennych tradycjach kulturowych spowodowało, że termin „zarządzanie zasobami ludzkimi” ma swoją specyfikę, mimo że stosuje się go dzisiaj jako uniwersalne określenie aktywności związanych z zarządzaniem ludźmi. Toczy się przy tym dyskusja na temat konwergencji i dywergencji odnośnie do zasad i praktyk rozwiązywania kwestii personalnych we współczesnych organizacjach, z których coraz więcej wykazuje cechy charakteryzujące przedsiębiorstwa nowej gospodarki, tj. organizacje oparte na wiedzy, stosujące nowoczesne technologie teleinformatyczne i działające na rynkach międzynarodowych. Wyrazem tego są też nowe określenia, takie jak zarządzanie pracownikami wiedzy, zarządzanie talentami, zarządzanie kapitałem ludzkim. Mają one podkreślać potrzebę zmian utrwalonych normatywów w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi oraz poszukiwania nowych, innowacyjnych pomysłów i rozwiązań w tej dziedzinie.

Coraz bardziej widoczne staje się przesunięcie w układzie czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa. Wśród nich ważną rolę odgrywają kompetencje ludzi świadczących pracę dla organizacji, czyli menedżerów, handlowców, in-

żynierów i innych pracowników. Sprawia to, że ich wiedza, umiejętności, zdolności, motywacja, wartości są traktowane jako czynnik różnicujący silne i słabe przedsiębiorstwa. Oznacza to zmianę w podejściu do sprawowania funkcji personalnej od postrzegania ludzi pracujących dla danej organizacji głównie jako źródła kosztów w kierunku traktowania ich jako właścicieli specyficznego zasobu mającego wartość dla organizacji. W praktyce zarządzania następuje przesunięcie punktu ciężkości z czynności operacyjnych, np. administrowania sprawami personalnymi, do działań strategiczno-doradczych, których efektem są nowe strategie i doskonalenie procesów tworzenia wartości dla interesariuszy w obszarze funkcji personalnej.

Zmiany te nastąpiły również w Polsce, szczególnie po 1990 r., i w naturalny sposób zostały wkomponowane w proces transformacji systemowej. Z perspektywy kilkunastu lat wyraźnie widać, jak w tym okresie przenikały się praktyki tradycyjnej polityki kadrowej z nowymi wyzwaniem wynikającymi zarówno z ogólnych tendencji światowych, jak i z potrzeb restrukturyzujących się przedsiębiorstw. W efekcie, nastąpił wzrost zainteresowania problematyką zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach, rozwinął się rynek usług doradczych w tej dziedzinie, kwestie personalne stały się przedmiotem badań naukowych, a przedmioty poświęcone różnym aspektom funkcjonowania ludzi w organizacjach ugruntowały swoją pozycję w programach studiów.

Problematyka ta stanowi przedmiot książki będącej rozszerzoną i uaktualnioną wersją wydania z 2003 r. Przedstawiono w niej całościowe ujęcie zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach. Omawiając poszczególne kwestie personalne w kolejnych rozdziałach książki, starano się przedstawić je w aspekcie zarówno ugruntowanej wiedzy, jak i wyłaniających się nowych wyzwań, ilustrując omawiane treści wynikami badań empirycznych.

Całość książki została podzielona na jedenaście rozdziałów, z których pierwszy jest poświęcony funkcji personalnej w przekroju historycznym. Ukazano w nim ewolucję w podejściu do rozwiązywania kwestii personalnych na tle zmian w organizacji pracy, następnie przypomniano genezę i dotychczasowy rozwój zarządzania zasobami ludzkimi, kończąc na wskazaniu perspektyw rozwojowych w kierunku zarządzania kapitałem ludzkim.

Rozdział drugi traktuje o zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowaniach zarządzania zasobami ludzkimi. Omówiono w nim wpływ czynników otoczenia przedsiębiorstwa na kształtowanie procesów personalnych, a także scharakteryzowano trzy główne zmienne wewnętrzne determinujące praktyki w omawianej dziedzinie zarządzania firmą, a mianowicie strategię firmy, jej strukturę organizacyjną oraz kulturę. Na tym tle przedstawiono kwestię miejsca i roli działu zasobów ludzkich we współczesnej organizacji, która w ostatnich latach jest przedmiotem ożywionej dyskusji w środowisku zajmującym się zarządzaniem zasobami ludzkimi. W rozdziale tym omówiono też międzynarodowy kontekst sprawowania funkcji personalnej.

Kolejne rozdziały książki są poświęcone zarządzaniu w głównych obszarach zadaniowych funkcji personalnej przedsiębiorstwa, które podzielono na planowanie zatrudnienia, kształtowanie stanu i struktury zatrudnienia, kierowanie ludźmi, ocenianie, zarządzanie przez efekty, rozwój zasobów ludzkich, kształtowanie wynagrodzeń oraz warunki i stosunki pracy. Starano się omówić w nich istotne kwestie personalne będące przedmiotem decyzji podejmowanych w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, wskazując przy tym na konieczność współdziałania wszystkich podmiotów występujących w tej dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwem. Treści ogólne zilustrowano dodatkowo wynikami badań empirycznych ukazujących praktyki zarządzania zasobami ludzkimi stosowane w polskich warunkach. Należy mieć nadzieję, że taki układ i sposób prezentowania treści wpłynie na efektywne studiowanie poszczególnych zagadnień z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, przyczyni się do rozumienia ich wzajemnych zależności oraz ułatwi poszukiwanie właściwych rozwiązań problemów praktycznych. W ostatnim rozdziale przedstawiono stosowane coraz częściej w praktyce narzędzia usprawniania procesów personalnych we współczesnych organizacjach.

W stosunku do poprzedniego wydania książka została rozszerzona o rozdział poświęcony zarządzaniu efektywnością, a także o rozdział, w którym przedstawiono kilka kompleksowych narzędzi doskonalenia praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak doradztwo, audyt personalny, *outsourcing* i *benchmarking*. Ponadto w kilku rozdziałach dodano nowe fragmenty poświęcone m.in. zarządzaniu talentami, równowadze między życiem zawodowym a osobistym i umiędzynarodowieniu zarządzania zasobami ludzkimi.

Książka jest adresowana w pierwszej kolejności do studentów, zawiera bowiem uporządkowane omówienie podstawowych kwestii z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Całościowe ujęcie tej problematyki sprawia, że może ona zainteresować również inne osoby, które chcą uaktualnić swoją wiedzę w tym zakresie. Menedżerom i specjalistom ds. personalnych nie dostarcza gotowych rozwiązań, takich bowiem z reguły nie ma. Może jednak pobudzić do przemyślenia stosowanego przez nich podejścia do zarządzania najcenniejszym z kapitałów współczesnej organizacji, czyli kapitałem ludzkim, i zachęcić do podjęcia wysiłku w kierunku podnoszenia innowacyjności strategii oraz metod efektywnego wykorzystania kapitału ludzkiego.

Aleksy Pocztowski

## ROZDZIAŁ I

# ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI W PERSPEKTYWIE HISTORYCZNEJ

### Ciągłość i zmiana funkcji personalnej

W każdej organizacji można wyróżnić pewien zestaw funkcji, których spełnianie ma służyć osiągnięciu założonych celów. Funkcje te można klasyfikować na podstawie różnych kryteriów. Stosując kryterium rodzajowe, wyróżnia się m.in. **funkcję personalną (kadrową)**, obejmującą całokształt działań związanych z funkcjonowaniem ludzi w organizacji. W ramach funkcji personalnej występują czynności o charakterze wykonawczym i regulacyjnym. Czynności regulacyjne określa się mianem **zarządzania personelem lub kadrami**<sup>1</sup>. Należy jednak podkreślić, iż tradycyjny podział funkcji na regulacyjne i wykonawcze ulega we współczesnych organizacjach wielu modyfikacjom w kierunku coraz silniejszego ich wzajemnego przenikania się. Kształt funkcji personalnej w konkretnej organizacji jest wypadkową wielu czynników, takich jak strategia firmy, jej kultura organizacyjna czy też sytuacja na rynku pracy, a poszczególne kwestie są rozwiązywane w układzie określonych konfiguracji podmiotów wewnętrznych i zewnętrznych.

Poglądy na temat miejsca i roli ludzi w organizacji oraz podejście do rozwiązywania problemów występujących w obszarze funkcji personalnej przeszły zasadniczą ewolucję od czasów rewolucji przemysłowej, kiedy to znalazły się w polu zainteresowania praktyków organizujących pracę i odpowiedzialnych za jej efekty, by z czasem stać się przedmiotem badań rodzącej się nauki organizacji i zarządzania oraz nauk społecznych. W tym miejscu należy wspomnieć, iż zagadnienia te występowały w życiu ludzi znacznie wcześniej i rozwijały się równoległe do powstających nowych rodzajów pracy. Tak więc już od epoki paleolitu można mówić o istnieniu określonych kwestii personalnych, związanych ze wspólnymi polowaniami, połowami, sprawowaniem przywództwa czy podziałem pracy. Z czasem dochodziły nowe problemy personalne wynikające z powstania nowych czynności i specjalizowania się w nich ludzi (tablica 1).

---

<sup>1</sup> Na temat relacji między funkcją personalną a zarządzaniem personelem — zob.: Lichtarski, 2000, s. 237–242.

TABLICA 1

Rozwój funkcji personalnej na tle rozwoju nowych form pracy

Etap rozwoju	Formy i metody pracy	Problemy personalne
Era przedindustrialna — okres generalistów i artystów	Polowanie, gromadzenie zapasów, sporządzanie ubrań, uprawa roli, wydobywanie rud, obróbka metalu, budownictwo, żeglarstwo, handel, rzemiosło	Podział pracy, sprawowanie przywództwa, ćwiczenie konkretnych umiejętności, zasady i warunki pracy, dobór, trening, ocena i wynagradzanie pracowników, planowanie zatrudnienia
Era industrialna — okres specjalistów	Rozwój przemysłu, produkcji masowej, powstawanie wielu prostych, łatwych do opanowania prac	Struktury organizacyjne, stały czas pracy, wartościowanie pracy, koszty pracy, stosunki pracy, wynagradzanie na podstawie czasu pracy, ocenianie przez przełożonego
Era postindustrialna — okres pracy zespołowej i samopomocy	Elastyczne systemy produkcji, wykorzystywanie systemów informatycznych, wyszczuplanie organizacji, restrukturyzacja, <i>reengineering</i> , rozwój usług, BSC, EVA, telepraca, organizacja wirtualna, nowa gospodarka	Ukierunkowanie na klienta, strategie personalne, wielozawodowość, elastyczne formy zatrudnienia i wynagradzania, grupowe formy pracy, ocenianie wielopodmiotowe, audyt, <i>outsourcing</i> , <i>outplacement</i> , <i>coaching</i> , kapitał intelektualny, zarządzanie wiedzą

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Bamber, Simmons, 1995; Bass, 1994; Fitz-enz, 2001.

Powstanie samodzielnej funkcji personalnej przedsiębiorstwa na przełomie XIX i XX w., która była ukierunkowana na dopasowanie zatrudnionych pracowników do istniejących struktur organizacyjnych, poprzedzają publikacje wybitnych myślicieli, dostrzegających znaczenie zasobów ludzkich w produkcji dóbr i usług. Jednym z nich był R. Owen, który już w pierwszej połowie XIX w. wskazywał na równie doniosłe znaczenie zasobów ludzkich we wspomnianej produkcji jak zasobów finansowych i materialnych (Aldag, Stearns, 1987, s. 33–34). Tego typu poglądy były w tym okresie raczej odosobnione, a rozwiązywanie problemów z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi prowadzono wtedy głównie metodą prób i błędów. Punkt ciężkości spoczywał na pozyskiwaniu dla zakładów pracy robotników spośród ludności migrującej ze wsi do miast oraz ustalaniu płacy, będącej wtedy efektem wolnej gry rynkowej. Za podstawowy mechanizm motywowania ludzi do zachowań zgodnych z ówczesnymi celami przedsiębiorców należy uznać zagrożenie utratą pracy. Wraz z wprowadzaniem pierwszych regulacji prawnych w sferę stosunków pracy oraz ubezpieczeń społecznych rozszerzał się zakres zadań w ramach prowadzonej pracy personalnej o te właśnie zagadnienia.

Kolejny okres w ewolucji poglądów na temat podejścia do rozwiązywania problemów związanych z zarządzaniem ludźmi w przedsiębiorstwie przypada na

lata 1885–1920, czyli na okres dominacji **szkoły naukowego zarządzania**. W polu zainteresowania wybitnych reprezentantów tej szkoły, wśród których najbardziej znani są F.W. Taylor, L. i F. Gilbreths, H.L. Gantt oraz K. Adamiecki, znalazły się m.in. problemy wzrostu wydajności pracy. Przez analizę pracy i jej mierzenie starano się eliminować zbędne czynności oraz dążyć do usprawnienia pracy. Za szczególnie istotną dla rozwoju myśli teoretycznej w kontekście omawianej problematyki należy uznać zmianę podejścia do pobudzania ludzi do wydajniejszej pracy. W miejsce wspomnianego wcześniej mechanizmu zagrożenia utratą pracy postulowano stosowanie bodźców finansowych i nagradzanie wyróżniających się robotników (Sherman, Bohlander, 1992, s. 9). Za kluczowy element teorii naukowego zarządzania w odniesieniu do problemów personalnych można uznać postulowaną zasadę, w myśl której pracownicy produkujący więcej powinni być lepiej nagradzani. Przedstawiciele tej szkoły podkreślali również znaczenie odpowiedniego doboru pracowników do pracy oraz ich szkolenia (Mescon i inni, 1998, s. 43). Nowością z punktu widzenia rozwoju myśli teoretycznej było oddzielenie funkcji planowania od funkcji wykonawczych, co było równocześnie odejściem od obowiązującej do tej pory praktyki.

O ile przedstawiciele szkoły naukowego zarządzania kierowali swoją uwagę głównie na podniesienie wydajności pracy wykonawczej, o tyle w centrum uwagi reprezentantów **klasycznej szkoły zarządzania**, zwanej także szkołą administracji, znalazły się kwestie wzrostu efektywności organizacji jako całości. W okresie rozkwitu tego kierunku teoretycznego, przypadającego na lata 1920–1950, wybitni jej przedstawiciele, tacy jak H. Fayol, M. Weber oraz Ch. Barnard, zajmowali się opracowaniem zasad, które pomagałyby osobom zarządzającym podnosić efektywność ich działań. Mimo że bezpośrednim przedmiotem zainteresowań nie były zagadnienia zarządzania ludźmi, w dorobku teoretycznym omawianej szkoły można dostrzec elementy wzbogacające dotychczasową wiedzę w tej dziedzinie. Widać to np. przy analizie czternastu zasad zarządzania, sformułowanych przez H. Fayola (Mescon i inni, 1988, s. 40). Dotyczą one m.in. problemów związanych z zarządzaniem ludźmi, takich jak podział pracy, autorytet i odpowiedzialność, dyscyplina, wynagradzanie oraz stabilizacja personelu.

Bezpośrednie nawiązanie do postępowych myśli R. Owena w odniesieniu do problematyki zasobów ludzkich nastąpiło w **szkole stosunków międzyludzkich**, dominującej w latach 1930–1950. Do wybitnych przedstawicieli szkoły stosunków międzyludzkich należą E. Mayo i F.J. Roethlisberger. Powszechnie znane są badania E. Mayo w Western Electric's Hawthorne (Michoń, 1981, s. 28). W ich wyniku okazało się, że odpowiednia organizacja pracy oraz odpowiednia płaca nie zawsze prowadzą do wzrostu wydajności pracy. Zwrócono uwagę na znaczenie takich czynników, jak interakcje między pracownikami czy nacisk grupy, które mogą mocniej oddziaływać na pracowników niż np. bodźce finansowe. Postulowano w związku z tym działania podnoszące zadowolenie z pracy, które prowadzi do

wzrostu wydajności pracy. Zalecano stosowanie skuteczniejszego nadzoru, udzielanie pracownikom porad, stwarzanie im możliwości komunikowania się podczas pracy i zaspokajania ich potrzeb społecznych.

Rozwinięciem i jednocześnie modyfikacją niektórych twierdzeń szkoły stosunków międzyludzkich zapoczątkowanej w latach 50. XX w. jest **szkoła behawioralna**. Istotny wpływ na jej powstanie i rozwój miały postępy w dziedzinie psychologii i socjologii oraz rozwój nowych technik badań po II wojnie światowej. Do najbardziej znanych przedstawicieli tej szkoły należą Ch. Argiris, R. Likert i D. McGregor. Przedmiotem prowadzonych przez nich badań była analiza napięć powstających na styku tradycyjnych struktur organizacyjnych i indywidualnych potrzeb pracowników, których wynikiem jest m.in. marnotrawstwo zasobów ludzkich. Tymczasem rozwój zasobów ludzkich, prowadzący do wzrostu ich efektywności, uważano za sposób na podniesienie efektywności całej organizacji. W związku z tym starano się konstruować modelowe rozwiązania strukturalne, które harmonizowałyby indywidualne cele pracowników z ekonomicznymi celami przedsiębiorstwa. Tym samym dążono do rozwiązania wielkiego dylematu organizacyjnego, tj. do stworzenia organizacji efektywnej i humanistycznej zarazem (Staehele, 1991, s. 54).

Dalszy rozwój w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi nastąpił po II wojnie światowej. Oprócz już tradycyjnych problemów, takich jak organizowanie pracy, nagradzanie pracowników, prawne aspekty pracy oraz wydajność pracy, w centrum zainteresowania znalazły się m.in. problemy ochrony pracy, partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem, humanizacja pracy, rozwój kwalifikacji pracowniczych, organizacja czasu pracy i rachunek zasobów ludzkich. Zagadnienia te stały się przedmiotem badań wielu nauk, w tym ogólnej nauki o przedsiębiorstwie, organizacji i zarządzania oraz nauk społecznych. Wypada podkreślić, iż w warunkach polskich — szczególnie począwszy od lat 70. XX w. — omawiana problematyka jest jednym z podstawowych zagadnień ekonomiki pracy (Michoń, 1991). U podłoża dokonujących się zmian w podejściu do zarządzania ludźmi znajdował się zmieniający się obraz człowieka i jego roli w procesie pracy, od pojmowania go przedmiotowo na równi z innymi czynnikami produkcji do koncepcji człowieka jako podmiotu procesu pracy, jednostki zdolnej do samodzielnego i odpowiedzialnego wykonywania zadań, posiadającego zdolności do rozwijania własnego potencjału. W okresie tym można wyróżnić różne trendy rozwojowe (Wunderer, 1993, s. 21):

- **biurokratyzację**, dominującą do lat 60., w ramach której główny nacisk kładziono na administrowanie dokumentacją personalną;
- **instytucjonalizację**, w ramach której, począwszy od 1960 r., dążono do centralizacji i specjalizacji w zakresie głównych tradycyjnych zagadnień personalnych, takich jak zatrudnienie pracowników, wynagrodzenie, sprawy socjalne, aspekty prawne;
- **humanizację**, w ramach której, począwszy od lat 70., w centrum uwagi

znalazły się kwestie humanizowania pracy, rozwijania partycypacji pracowników w zarządzaniu, rozwijania nowych zadań, np. w zakresie doskonalenia kwalifikacji pracowniczych, kierowania pracownikami, stosunków międzyludzkich;

- **ekonomizację**, od około 1980 r. punktem ciężkości w zarządzaniu zasobami ludzkimi stały się przede wszystkim problemy związane z uelastycznianiem i racjonalizowaniem pracy, substytucją pracy przez kapitał oraz odbiurokratyzowaniem funkcji personalnej;
- **przedsiębiorczość wewnętrzną i zewnętrzną** (*entre- i intrapreneuring*), począwszy od przełomu lat 80. i 90. kładzie się coraz większy nacisk na włączanie pracowników w kształtowanie przedsiębiorstwa oraz umożliwienie im współdziałania i współodpowiadania za podejmowane decyzje<sup>2</sup>.

W ewolucji funkcji personalnej wyraźnie dostrzegalna jest zarówno ciągłość, jak i zmiana. Oznacza to, że z jednej strony przedmiotem refleksji teoretycznej i rozwiązań praktycznych pozostają ciągle te same lub podobne problemy związane z doбором, ocenianiem, wynagradzaniem oraz szkoleniem pracowników. Jednak z drugiej strony zmienia się podejście do rozwiązywania tych kwestii, głównie pod wpływem zmian zachodzących w obszarze technicznych, ekonomicznych, prawnych i społeczno-kulturowych uwarunkowań zarządzania zasobami pracy. Powroty do pewnych koncepcji z przeszłości odbywają się w sposób bardziej wyrafinowany, na wyższym poziomie wiedzy o pracy. Przejawia się to w różnych modelach sprawowania funkcji personalnej przedsiębiorstwa oraz w jej trendach rozwojowych, które są uszczegółowieniem ogólnych tendencji rozwojowych ukazanych w tablicy 1.

Należy w tym miejscu podkreślić, iż przedstawione w tablicy 2 modele teoretyczne i trendy rozwojowe są pewnym uogólnieniem, wynikającym przede wszystkim z doświadczeń firm przodujących w dziedzinie zarządzania. Oznacza to, że w wielu innych firmach, znajdujących się na niższym poziomie rozwoju czy też funkcjonujących w warunkach transformacji systemu gospodarczego, sposoby rozwiązywania problemów personalnych mogą się odznaczać cechami charakterystycznymi dla wcześniejszych faz rozwojowych. Podobne różnice można zauważyć również w ramach tego samego kraju w odniesieniu do przedsiębiorstw funkcjonujących w różnych sektorach. Przy tego typu klasyfikacji siłą rzeczy pomija się także specyficzne uwarunkowania kulturowe funkcjonowania poszczególnych organizacji. Jednak mimo tych zastrzeżeń można sformułować ogólny wniosek, iż na

<sup>2</sup> W literaturze przedmiotu spotyka się również inne ujęcia ewolucji w sferze zarządzania funkcją personalną przedsiębiorstwa. Jedną z propozycji w tym względzie jest wyróżnienie trzech faz rozwoju: operacyjnej (1900–1945), taktycznej (1945–1980) i strategicznej (po 1980 r. do dzisiaj). Głównym kryterium w tym podziale jest miejsce i rola specjalistycznej komórki personalnej w organizacji. Jej ewolucja od roli pomocniczej, skoncentrowanej na administrowaniu aktami osobowymi, przez rolę doradczą jako komórki sztabowej, aż do roli priorytetowej o znaczeniu strategicznym stanowi podstawę tego podziału (Rybak, 2000, s. 27–28).

TABLICA 2  
Główne modele teoretyczne i trendy rozwojowe w obszarze funkcji personalnej

Określenie modelu	Podstawowe problemy
Model tradycyjny (koniec XIX i początek XX w.)	Podział pracy, produktywność, kontrola, bodźce finansowe, dyscyplina
Model stosunków międzyludzkich (lata 30. i 40.)	Potrzeby przynależności, uznania; dialog, partycypacja w zarządzaniu, zadowolenie z pracy
Model zasobów ludzkich (lata 50. i 60.)	Kreatywność, odpowiedzialność, samokontrola, rozwój organizacji i personelu
Określenie trendu	Podstawowe problemy
Biurokratyzacja (lata 50. i 60.)	Administrowanie dokumentacją personalną
Instytucjonalizacja (lata 60.)	Centralizacja i specjalizacja w zakresie spraw personalnych
Humanizacja (lata 70.)	Poprawa warunków pracy i stosunków społecznych w organizacji
Ekonomizacja (lata 80.)	Racjonalizacja i uelastycznianie zatrudnienia, odbiurokratyzowanie funkcji personalnej
Przedsiębiorczość wewnętrzna i zewnętrzna (lata 80./90.)	Postawy przedsiębiorcze, współdecydowanie, współdziałanie, współodpowiedzialność, orientacja na klienta, jakość procesów pracy
Tworzenie wartości (lata 90./2000-)	Kapitał ludzki, zarządzanie wiedzą, <i>outsourcing</i> , telepraca, równowaga między pracą a życiem prywatnym, zarządzanie talentami

podstawie obserwacji zmian w dziedzinie zarządzania ludźmi, prowadzonej w różnych krajach, regionach i poszczególnych organizacjach, daje się zauważyć ogólny kierunek zmian w podejściu do sprawowania funkcji personalnej, polegający na przechodzeniu od przypadkowych działań, przez rutynowe administrowanie, do konsolidacji i umacniania się jej jako pełnowartościowej dziedziny zarządzania, realizowanej nie tylko na poziomie operacyjnym, lecz także coraz częściej w wymiarze strategicznym. Jest również oczywiste, że, analizując systemy zarządzania ludźmi w różnych firmach, dostrzeżemy w poszczególnych rozwiązaniach elementy występujące we wcześniejszych modelach, ale ujęte w odmienny sposób. Wyraża się tu bowiem wspomniana wcześniej ciągłość i zmiana.

Dokonując się od 1989 r. zmiany systemowe w Polsce zaznaczają się również w podejściu do funkcji personalnej przedsiębiorstwa. Dotyczy to zarówno przedsiębiorstw państwowych, jak i prywatnych. Firmy państwowe, modyfikując system zarządzania, zostaną zmuszone prędzej czy później do wprowadzenia rozwiązań systemowych w sferze zatrudnienia. Także firmy prywatne, których historia jest względnie krótka, stają przed kwestią ujęcia spraw personalnych w pewne ramy, określające cele, zadania i techniki zarządzania. Mimo dostrze-

ganych już zmian w podejściu do sprawowania funkcji personalnej, trudno byłoby dzisiaj mówić o ostatecznym przełamaniu nie najlepszych tradycji w tej dziedzinie. Ranga funkcji personalnej ciągle nie jest dostatecznie wysoka, a firmy doceniające strategiczne znaczenie zasobów ludzkich stanowią jak na razie mniejszość. Jednak należy podkreślić, iż coraz bardziej widoczna jest na polskim rynku grupa przedsiębiorstw doceniająca rolę ludzi w organizacji i wdrażająca nowoczesne metody zarządzania personelem. Świadczą o tym wyniki konkursów promujących najlepsze praktyki w tej dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwem oraz wyniki badań empirycznych (Pocztowski i inni, 2001; Urbaniak, Bohdziewicz, 2001; Pocztowski i inni, 2002; *Inwestor*, 2002).

Obecny stan funkcji personalnej w polskich przedsiębiorstwach jest wypadkową oddziaływania co najmniej trzech czynników.

Pierwszym czynnikiem są obciążenia z przeszłości, którą charakteryzowały w obszarze zarządzania personelem takie cechy, jak m.in. brak systemowego ujęcia, akcyjność podejmowanych działań, wpływ czynników politycznych i wysoka centralizacja funkcji (Listwan, 1993a, s. 24). Efektem była niska ranga funkcji personalnej i brak profesjonalizmu w tej dziedzinie zarządzania firmą. Z perspektywy zmian, jakie zaszły w latach 90. XX w., można stwierdzić, iż wpływ tego czynnika, aczkolwiek ciągle widoczny, maleje.

Drugim istotnym czynnikiem są zmiany w otoczeniu polskich organizacji, które stawiają przed nimi nowe wyzwania również w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Elementem tych zmian jest też powstanie rynku usług w zakresie doradztwa personalnego, oferowanego przez agencje zarówno zagraniczne, jak i polskie. Proponowane przez nie rozwiązania stają się stopniowo pewnymi standardami w odniesieniu do sprawowania funkcji personalnej.

Trzecim ważnym czynnikiem jest stan wiedzy o istocie i uwarunkowaniach sprawowania funkcji personalnej, korzystają z niego bowiem osoby wykładające te zagadnienia na uczelniach oraz na różnych kursach, kształtując w ten sposób myślenie o funkcji personalnej w organizacji. Można już nawet mówić o zarysowującej się dyscyplinie naukowej, której przedmiotem są problemy funkcjonowania ludzi w organizacji (Listwan, 2002, s. 10). Ma ona charakter interdyscyplinarny i czerpie z dorobku różnych nurtów, w ramach których zajmowano się wcześniej problemami personalnymi (kadrowymi). Wśród tych nurtów należy wymienić ekonomikę pracy, ekonomikę przedsiębiorstwa oraz naukę organizacji i zarządzania. Ponadto wykorzystuje się dorobek takich dyscyplin, jak chociażby socjologia pracy, psychologia pracy czy też fizjologia pracy. Można również zauważyć duży wpływ dorobku zagranicznego, zwłaszcza amerykańskiego, na wspomnianą dyscyplinę zarządzania personelem. Coraz liczniejsze badania prowadzone w polskich organizacjach pozwalają weryfikować i rozwijać istniejący dorobek teoretyczny.

Sumując, można stwierdzić, że ogólny kierunek zmian w podejściu do sprawowania funkcji personalnej charakteryzuje przechodzenie od przypadkowych działań, przez rutynowe administrowanie kadrami, do konsolidacji i umacniania się

jej jako pełnowartościowej dziedziny funkcjonowania przedsiębiorstwa, praktykowanej nie tylko na poziomie działań operacyjnych, lecz także coraz częściej w wymiarze strategicznym.

## Geneza i rozwój koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi

Całokształt zagadnień wchodzących w zakres funkcji personalnej organizacji był i jest różnie określany przez poszczególnych autorów zajmujących się tą problematyką w kraju i za granicą. Od początku lat 80. w literaturze światowej obserwuje się wyraźną zmianę terminologii występującej w odniesieniu do regulacyjnego aspektu funkcji personalnej przedsiębiorstwa. Zmienia się również język praktyków zajmujących się tymi zagadnieniami<sup>3</sup>. Najbardziej widocznym przejawem tych zmian było pojawienie się pojęcia „zarządzanie zasobami ludzkimi” (*human resources management*, HRM), które z większymi lub mniejszymi oporami upowszechniło się w wielu krajach, w tym również w ostatnich latach w Polsce. Byłoby jednak uproszczeniem stwierdzenie, że chodzi tylko o zmianę terminologii i zastępowanie tradycyjnych określeń, takich jak np. polityka kadrowa, administrowanie czy zarządzanie kadrami, wspomnianym nowym pojęciem „zarządzanie zasobami ludzkimi” (ZZL), o wiele bowiem ważniejsze są treści z nim związane, swoista nowa filozofia zarządzania ludźmi w organizacji.

Samo określenie „zarządzanie zasobami ludzkimi” wywodzi się z literatury amerykańskiej i oznacza określone podejście do sprawowania funkcji personalnej w przedsiębiorstwie, które ukształtowało się w latach 80. Było ono próbą poszukiwania nowej formuły w zarządzaniu ludźmi, odmiennej od praktyk stosowanych ówczesnie w przedsiębiorstwach amerykańskich. Czynnikiem sprawczym były tu zmiany zachodzące w otoczeniu i wewnątrz organizacji, które doprowadziły do wzrostu znaczenia kompetencji praktycznie wszystkich grup zawodowych oraz do rewizji poglądów na temat miejsca i roli ludzi w organizacji. Nowe podejście charakteryzowało dynamiczne ujmowanie wzajemnych zależności między zadaniami w sferze zasobów ludzkich firmy i ich powiązanie z jej strategią. Akcentowano potrzebę postrzegania zatrudnionych pracowników nie tylko jako składnika kosztów działalności, lecz przede wszystkim jako części aktywów firmy. Podstawowe znaczenie dla rozwoju nowej filozofii zarządzania ludźmi w organizacji miały dwa modelowe ujęcia zarządzania zasobami ludzkimi: tzw. *matching model*, koncepcja opracowana na Uniwersytecie Michigan (Tichy i inni, 1982) oraz tzw. *map of the*

<sup>3</sup> Dobrym przykładem jest upowszechnianie się w polskim środowisku specjalistów, menedżerów i doradców personalnych terminu „HR”, który staje się wyróżnikiem osób zajmujących się sprawami personalnymi.

*HRM territory*, koncepcja opracowana na Uniwersytecie Harvarda (Beer i inni, 1985).

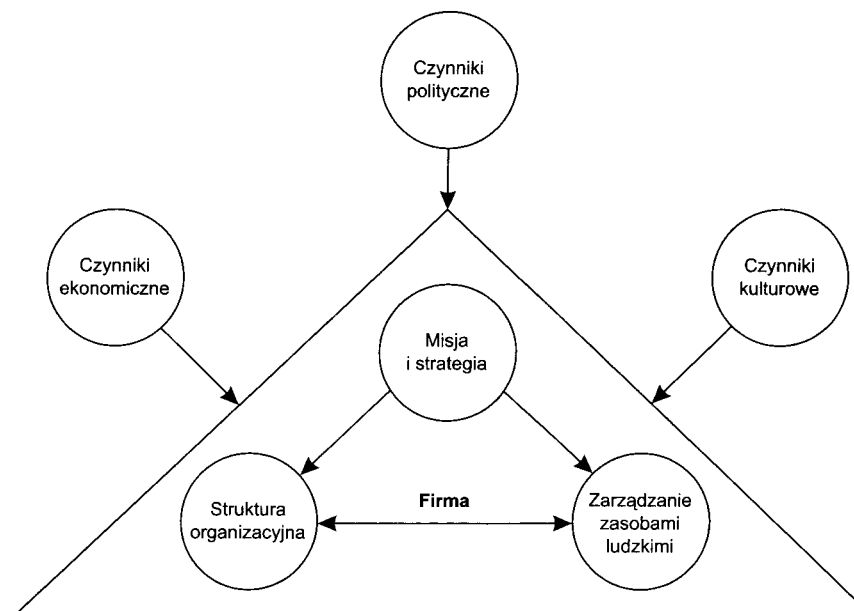
Powstanie **modelu Michigan** było efektem prac grupy badaczy, która opracowała koncepcję strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, integrującą zarządzanie zasobami ludzkimi ze strategią przedsiębiorstwa i jego strukturą organizacyjną (rysunek 1). Nadrzędną rolę przyznano w tej koncepcji strategii przedsiębiorstwa, traktując strukturę organizacyjną i zarządzanie zasobami ludzkimi jako wynikające ze strategii, co w późniejszym okresie stało się przedmiotem krytyki jako zbyt jednostronne ujęcie tych relacji (Staehele, 1991, s. 727).

W modelu Michigan wyróżniono cztery funkcje zarządzania zasobami ludzkimi, a mianowicie:

- selekcję (*selection*),
- ocenianie (*appraisal*),
- wynagradzanie (*reward*),
- rozwój (*development*).

Wymienione składniki systemu zarządzania zasobami ludzkimi są wzajemnie połączone, tworząc cykl (proces) zasobów ludzkich, co ilustruje rysunek 2. Zakładano przy tym, że odpowiednie ukształtowanie poszczególnych elementów cyklu umożliwi skuteczne oddziaływanie na zachowania pracowników, które

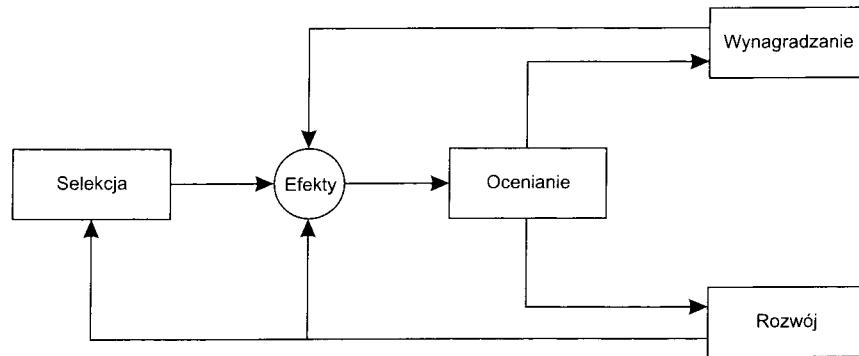
RYSUNEK 1  
Zarządzanie zasobami ludzkimi w kontekście strategii i struktury organizacyjnej, tzw. *matching model*



Źródło: Fombrun i inni, 1984.



RYSUNEK 2  
Cykl zasobów ludzkich w modelu Michigan



Źródło: Jak rysunku 1.

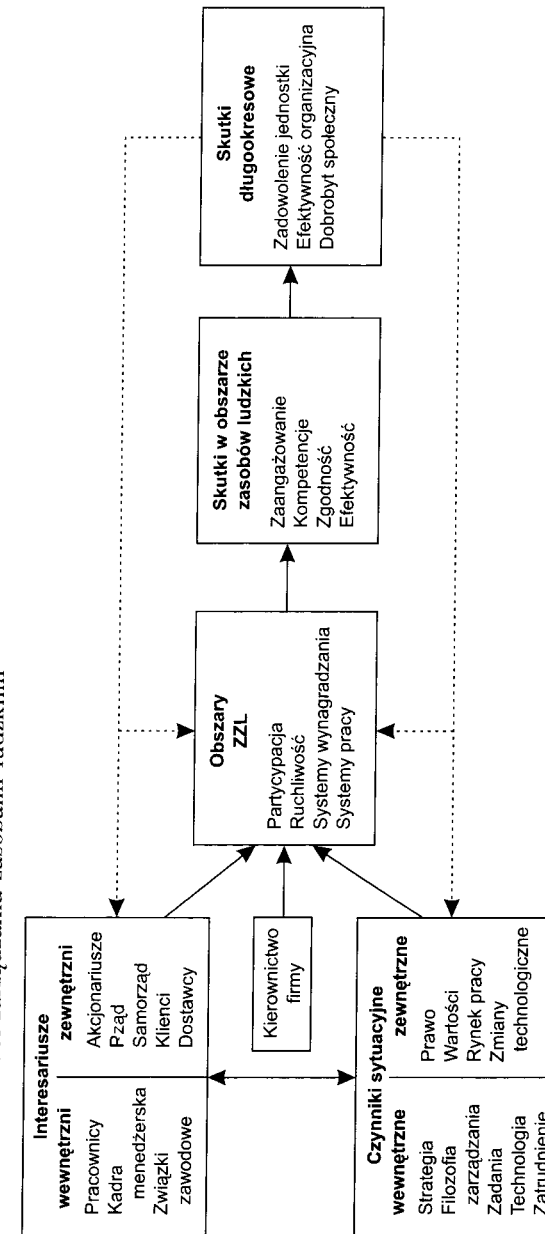
prowadzą do osiągnięcia celów odnoszących się do efektywności (*performance*). Ponadto są one traktowane jako istotne na każdym poziomie zarządzania, tj. strategicznym, taktycznym i operacyjnym, przy czym priorytet przyznaje się aspektowi strategicznemu zarządzania zasobami ludzkimi, jednak ograniczając jego rolę do instrumentu implementacji strategii, a nie jej tworzenia.

Powstanie **modelu harwardzkiego** wiązało się z wprowadzeniem w 1981 r. do programu studiów MBA (*Master of Business Administration*) w Harvard Business School obowiązkowego przedmiotu pod nazwą *Human Resource Management*. W modelu harwardzkim wyróżniono cztery główne obszary zarządzania zasobami ludzkimi, w których podejmuje się decyzje, a mianowicie:

- partycypację pracowników,
- ruchliwość pracowniczą,
- systemy wynagradzania,
- systemy pracy.

W omawianym modelu przyjęto, iż wymienione obszary zarządzania zasobami ludzkimi stanowią przedmiot oddziaływania interesariuszy organizacji (akcjonariusze, kadra menedżerska, pracownicy, związki zawodowe, rząd i samorząd) oraz znajdują się pod wpływem czynników sytuacyjnych, takich jak struktury zatrudnienia, strategia przedsiębiorstwa, sytuacja na rynku pracy, technologia, prawo i systemy wartości. Ponadto zwrócono uwagę, że decyzje w sferze zarządzania zasobami ludzkimi pociągają za sobą w obszarze zasobów ludzkich zarówno skutki bezpośrednie (efektywność, zaangażowanie), jak i pośrednie (zadowolenie pracowników, efektywność organizacji, dobrobyt społeczny), powodujące efekt sprzężenia zwrotnego w stosunku do interesariuszy organizacji i czynników sytuacyjnych. W wyniku tego powstaje układ wzajemnych zależności, charakteryzujących harwardzki model zarządzania zasobami ludzkimi, co przedstawia rysunek 3.

RYSUNEK 3  
Harwardzki model zarządzania zasobami ludzkimi



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Hendry, 1995, s. 8; Walton, 1999, s. 128.

Za główne zadanie zarządzania zasobami ludzkimi przyjmuje się koordynację czterech wymienionych wcześniej obszarów oraz ich integrację ze strategią organizacji, która w tym modelu jest jednym z czynników sytuacyjnych, wpływających na zarządzanie zasobami ludzkimi i równocześnie będąca wynikiem przedsięwzięć w tej dziedzinie zarządzania. Autorzy harwardzkiego modelu zarządzania zasobami ludzkimi wymieniają trzy możliwe warianty realizacji tego zadania, określane jako biurokracja, rynek i klan (Staehele, 1991, s. 729).

W wariacie „biurokracja” pracownik jest traktowany jako podwładny. Jego możliwości partycypowania w życiu organizacji ograniczają się do drogi służbowej. Przemieszczenia pracownicze przebiegają głównie wewnątrz komórek funkcjonalnych. Wynagradzanie odbywa się na podstawie wymogów stanowiska pracy. Organizację pracy charakteryzuje wysoki stopień podziału pracy oraz integracja przez hierarchię.

W wariacie „rynek” pracownik jest traktowany jako pracobiorca. Partycypacja w życiu organizacji jest wyznaczona ramami umowy o pracę. Przyjmowanie, przemieszczanie i zwalnianie pracowników odbywa się według potrzeb organizacji. Podstawę wynagradzania stanowią osiągnięte efekty pracy. Cechą charakterystyczną organizacji pracy są zlecenia oraz zadania przekazywane poszczególnym pracownikom lub ich grupom.

W wariacie „klan” pracownik jest traktowany jako członek organizacji. Partycypacja w życiu organizacji jest możliwa przez udział w grupach projektowych, naradach i kołach jakości. Jest realizowana polityka stabilnego i długotrwałego zatrudniania pracowników oraz poziome i pionowe przemieszczenia pracowników wewnątrz organizacji. Przy wynagradzaniu uwzględnia się staż pracy oraz kompetencje pracownika, istnieją możliwości udziału pracowników w zysku firmy. Dla organizacji pracy są charakterystyczne: scalanie pracy oraz grupy samosterujące.

Omówione dwa główne modele zarządzania zasobami ludzkimi dały początek badaniom i wyznaczyły kierunki dalszych badań w tej dziedzinie nie tylko w Stanach Zjednoczonych, lecz także w innych krajach. Autorzy zajmujący się tą sferą zarządzania w poszczególnych krajach starają się uwzględnić istniejącą w nich sytuację gospodarczą, tradycje i doświadczenia w zakresie sprawowania funkcji personalnej, uwarunkowania kulturowe oraz specyfikę określania podobnych lub tych samych problemów w różnych językach.

Sporo miejsca poświęcono w ostatnich latach problematyce zarządzania zasobami ludzkimi w literaturze brytyjskiej. Analizowano m.in. różnice między stosowanymi dotychczas podejściami do sprawowania funkcji personalnej a zarządzaniem zasobami ludzkimi, toczono dyskusje nad przesłankami posługiwania się nowym terminem. I tak np. J. Storey określił 27 cech odróżniających zarządzanie zasobami ludzkimi od koncepcji stosunków przemysłowych, ujmując te różnice w odniesieniu do przekonań i założeń, aspektów strategicznych, ról menedżerów liniowych oraz głównych narzędzi sukcesu (Szambelańczyk, 1995; Hentze, 1989, s. 72). Ilustruje to tablica 3.

TABLICA 3  
Różnice między tradycyjnym podejściem do zarządzania personelem a zarządzaniem zasobami ludzkimi

Wymiary/cechy	Zarządzanie personelem lub stosunki przemysłowe	Zarządzanie zasobami ludzkimi
Wartości i założenia		
Treść kontraktu	Dokładne zapisanie praw i obowiązków w umowie	Celem — wyjście „poza zapisy kontraktu”
Zasady	Koncentracja na jasnym określeniu wzajemnych stosunków	Nastawienie typu „mogą zrobić”, niekrepowane zapisami kontraktu
Wytyczne dla działań kierownictwa	Formalne procedury	Potrzeby organizacji
Wyznacznik zachowań	Normy i praktyka działania	Wartości/misja organizacji
Zadania kierownictwa wobec podwładnych	Obserwowanie/monitorowanie	Wychowanie/przygotowywanie
Istota stosunków organizacyjnych	Pluralistyczna	Konsolidująca
Podejście do konfliktu	Instytucjonalizacja	Unikanie
Aspekty strategiczne		
Najważniejsze relacje	Pracownicy–kierownictwo	Klient
Najważniejsze działania	Fragmentaryczne	Zintegrowane
Plan organizacji	Marginalne znaczenie	Centralne znaczenie
Tempo decyzji	Powolność	Szybkość
Kierownictwo liniowe		
Role kierownicze	Transakcyjna	Przewodzenie zmianom
Kluczowe postacie	Kadrowcy	Wszyscy kierownicy
Komunikowanie	Pośrednie	Bezpośrednie
Standaryzacja	Wysoka (np. parytet płacy)	Niska (np. parytet płacy nie jest istotny)
Premiowane umiejętności kierownicze	Negocjacje	Ułatwianie
Główne metody i techniki		
Selekcja	Niezależne, drugorzędne zadanie	Zintegrowana funkcja kluczowych zadań
Płace	Wartościowanie pracy (ustalone kategorie)	Płaca uzależniona od wyniku
Warunki płacy i pracy	Oddzielne negocjowanie	Zharmonizowanie
Stosunki pracy	Zbiorowe układy pracy	Indywidualne umowy
Kategorie szaszeregowania	Wiele	Kilka
Obieg informacji	Ograniczony dostęp	Wzrastający napływ
Projektowanie stanowiska	Podział pracy i specjalizacja	Praca zespołowa

Z perspektywy czasu można stwierdzić, że część autorów stosuje termin „zarządzanie zasobami ludzkimi” z chęcią odcięcia się od nie najlepszego wizerunku zarządzania personelem w warunkach angielskich w przeszłości i unikania stosowania terminu „siła robocza” (*manpower*). Podkreśla się również różnice merytoryczne obu koncepcji w zakresie ujmowania funkcji personalnej. Dążąc do łączenia odmiennych interesów pracowników i kadry menedżerskiej, w zarządzaniu personelem wychodzi się z założenia, iż pracownicy, jako istoty ludzkie posiadające swoją godność, mają prawo do odpowiedniego traktowania oraz że są efektywni tylko wtedy, gdy ich potrzeby związane z pracą są zaspokajane. W zarządzaniu zasobami ludzkimi, z kolei, bierze się pod uwagę w pierwszej kolejności potrzeby firmy w zakresie pozyskiwania i rozwijania zasobów ludzkich, akcentując takie sprawy, jak jakość, elastyczność i strategiczną integrację funkcji personalnej. Jest ono w swej istocie podobne do innych aspektów zarządzania firmą, opiera się bowiem na założeniu, iż zapewnienie organizacji wymaganej ilości i jakości zasobów ludzkich jest ważniejsze niż ingerowanie w osobiste sprawy ludzi.

W obszarze języka niemieckiego najczęściej używanymi pojęciami w odniesieniu do określania funkcji personalnej są tkwiąca swoimi korzeniami w ogólnej nauce o przedsiębiorstwie gospodarka personalna (*Personalwirtschaft*) oraz zarządzanie personelem (*Personalmanagement*). Większość niemieckich podręczników jest określana tymi właśnie tytułami. Charakterystyczne przy tym jest, że w języku praktyków coraz częściej bywa używany termin „zarządzanie zasobami ludzkimi” (*human resources management*). Istnieją również koncepcje modelowego ujęcia zagadnień mieszczących się w jego zakresie. Do najczęściej wymienianych w literaturze przedmiotu należą: *Züricher-model* i *Stuttgarter-model* (Kosbiel, 1995, s. 17–18).

W tzw. *Züricher-model* (Rühli, Wehrli, 1987) traktuje się zarządzanie zasobami ludzkimi jako funkcję zarządzania przedsiębiorstwem, której celem jest generowanie i wykorzystanie potencjału ludzkiego przy uwzględnieniu instytucjonalnych, funkcjonalnych i instrumentalnych aspektów zarządzania. Z kolei w *Stuttgarter-model* (Ackermann, 1987) wymienia się następujące instrumenty zarządzania zasobami ludzkimi: krótko- i długookresowe planowanie personelu, marketing personalny i dobór pracowników, trening i rozwój personelu, ocenianie efektów pracy, bodźce materialne, sondaże wśród personelu oraz badanie rynku pracy. Na podstawie badań empirycznych, uwzględniając czynniki sytuacyjne, proponuje się cztery główne strategie personalne, będące kombinacją wymienionych wcześniej instrumentów: strategia rozwoju, strategia oceniania, strategia administrowania i strategia badań (Hentze, Brose, 1990). Generalnie można stwierdzić, iż zarządzanie zasobami ludzkimi w Niemczech ma długą tradycję zarówno akademicką, jak i praktyczną. Nie zostało ono zaadaptowane z zagranicy, np. ze Stanów Zjednoczonych, lecz jest raczej wynikiem rozwoju, w którym przenikają się różne nurty teoretyczne i doświadczenia praktyczne niemieckich korporacji.

W literaturze francuskiej funkcja personalna jest określana jako zarządzanie zasobami ludzkimi (*gestion des ressources humaines*) i rozpatrywana w kontekście m.in. kompleksowego zarządzania jakością (TQM), grupowych form organizacji pracy oraz *reengineeringu*. Podkreśla się przy tym pozytywny wpływ nowego podejścia na rangę funkcji personalnej w przedsiębiorstwach oraz na nauczanie tego przedmiotu w *Grandes Ecoles* (Weiss, 1994). W koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi występującej w literaturze jako podejście INSEAD wyróżnia się następujące elementy składowe: pozyskiwanie i zwalnianie pracowników, rozwój personelu, poprawę warunków i stosunków pracy, ocenianie pracowników, wynagradzanie pracowników według wymogów stanowisk pracy oraz efektów pracy.

Dokonując przeglądu współczesnych trendów kształtowania się funkcji personalnej, warto zwrócić uwagę na japońskie koncepcje zarządzania personelem. Trwająca w Ameryce i Europie od kilkunastu lat fascynacja sukcesami gospodarki japońskiej zaowocowała wieloma publikacjami, w których autorzy starają się wyjaśnić korzenie tych sukcesów. Duża część tych opracowań dotyczy spraw zarządzania ludźmi, gdyż właśnie w stosowanym podejściu do sprawowania funkcji personalnej w organizacji upatruje się jednego z głównych źródeł wspomnianych sukcesów.

Charakterystyczną cechą ujęcia teoretycznego funkcji personalnej oraz jej praktykowania, głównie w dużych korporacjach japońskich, jest rozpatrywanie zasobów ludzkich w szerszej perspektywie zarządzania firmą (*general management perspective*) i traktowanie ich jako strategicznego czynnika rozwoju organizacji. Bez znaczenia jest w tym przypadku zajmowanie się kwestiami terminologicznymi, specjalizacja „zarządzanie personelem” bowiem w europejskim czy amerykańskim rozumieniu praktycznie nie istnieje, a poszczególne problemy wchodzące w zakres zarządzania zasobami ludzkimi są omawiane w ramach ogólnego zarządzania (Groth i inni, 1994, s. 318–319).

Zarządzanie ludźmi w firmach japońskich tkwi mocno w uwarunkowaniach historyczno-kulturowych, z których wywodzi się wyznawana filozofia zarządzania. Wyraża się ona w sposobie podejmowania decyzji według dwóch głównych zasad: *nemawashi*, co oznacza informowanie pracowników i zasięganie ich opinii, oraz *ringi*, czyli formalne procedury wypracowywania decyzji z dołu do góry, które są wykonywane po akceptacji przez najwyższy szczebel zarządzania (Murata, 1987, s. 362). W odniesieniu do kwestii personalnych szczególne znaczenie mają trzy zasady: dożywotnie zatrudnienie dla pracowników należących do tzw. trzonu załogi, zasada starszeństwa przy wynagradzaniu i awansowaniu oraz zorientowanie zakładowych organizacji związkowych na konsensus. Wymienione zasady, określające filozofię zarządzania, stanowią podłoże dla sposobu realizacji poszczególnych zadań personalnych lub, inaczej mówiąc, dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Charakteryzują ją następujące cechy:

- długookresowe planowanie zasobów ludzkich, wkomponowane w planowanie przedsiębiorstwa,

- rekrutowanie absolwentów szkół na podstawie kryteriów danej kultury organizacyjnej,
- aktywny, wewnątrzzakładowy rozwój personelu,
- wysoka elastyczność personelu, integracja zadań oraz grupowe formy organizacji pracy,
- wynagradzanie i awansowanie według zasady starszeństwa i efektów pracy,
- wzmoczona ruchliwość wewnątrz organizacji i powiązanych z nią innych firm,
- rozwinięty system stałego doskonalenia procesu pracy,
- rozwinięte systemy świadczeń socjalnych,
- dominująca rola menedżera liniowego w spełnianiu zadań personalnych i rola usługowa komórki personalnej.

Dominujący głównie w dużych organizacjach japońskich system sprawowania funkcji personalnej ma i dla pracowników, i dla zatrudniającej ich organizacji pozytywne oraz negatywne strony. Z jednej strony gwarantuje pracownikom przede wszystkim pewne miejsce pracy, możliwości rozwoju ich potencjału oraz partycypację w życiu organizacji. Jednak z drugiej strony oznacza dużą zależność od danej organizacji, stres wywołowany dużym wpływem grupy, zacieranie się kompetencji i odpowiedzialności jednostki oraz demotywowację wynikającą z zasady starszeństwa. W przypadku organizacji stosowany system zarządzania zasobami ludzkimi ułatwia wprowadzanie innowacji i dostosowywanie się do zmian sytuacji na rynku oraz przyczynia się do poprawy jakości produktów i racjonalizacji kosztów produkcji. Niestety odznacza się również wysokimi kosztami pracy, co w warunkach słabszej koniunktury może stwarzać problemy. Do ujemnych stron takiego podejścia należy również zaliczyć mniejszą kreatywność i inicjatywność pracowników, zaniedbywanych przez preferowanie grupowych form organizacji pracy oraz funkcjonowanie struktur nieformalnych.

Konsekwencją odróżnienia mitów od faktów oraz uświadomienia sobie mocnych i słabych stron zarządzania ludźmi w dużych organizacjach japońskich, w kontekście postępującego umiędzynarodowienia działalności gospodarczej, jest dokonująca się reorientacja w odniesieniu do wyznawanych zasad oraz stosowanych instrumentów zarządzania personelem, zarówno w Japonii, jak i u badaczy zajmujących się gospodarką japońską. Funkcja personalna ulega ewolucji, przy uwzględnieniu tradycji, zachodnich wartości i wyzwań konkurencji międzynarodowej.

Na podstawie krótkiego przeglądu różnych ujęć funkcji personalnej można stwierdzić, że zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi określone ujęcie funkcji personalnej w stosunku do praktykowanych oraz różnie określanych w poszczególnych krajach i przedsiębiorstwach. To, na ile jest ono różne, zależy głównie od praktyki sprawowania tej funkcji w konkretnym kraju czy nawet, dokładniej rzecz ujmując, w konkretnej organizacji. Należy przyjąć, iż wkład poszczególnych modeli zarządzania zasobami ludzkimi do usprawniania funkcji personalnej polega

głównie na rozszerzeniu sposobu widzenia spraw personalnych w firmie i podkreśleniu kluczowej roli ludzi we współczesnych organizacjach, na uwrażliwieniu teoretyków i praktyków na te sprawy oraz na kreowaniu nowej filozofii zarządzania. Natomiast jeśli chodzi o instrumentalny czy też techniczny aspekt sprawowania funkcji personalnej, to przytoczone koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi nie wychodzą poza znane i stosowane, chociaż w różnym zakresie, narzędzia. Zasadniczym mankamentem wielu spotykanych w literaturze fachowej modeli jest dość dobrowolne i niepełne uwzględnienie głównych funkcji oraz możliwych do wykorzystania instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

## Cechy charakteryzujące zarządzanie zasobami ludzkimi

Jak już wspomniano, zainteresowanie problematyką zarządzania zasobami ludzkimi w ostatnich dwudziestu latach doprowadziło do powstania różnych ujęć tego modelu, uwzględniających specyficzne uwarunkowania krajów, z których wywodzą się poszczególni autorzy zajmujący się sprawami zarządzania ludźmi w organizacji. Jednak analiza spotykanych koncepcji pozwala na wskazanie kilku typowych **cech zarządzania zasobami ludzkimi**, spotykanych w większości modelowych propozycji (Clark, 1996, s. 251; Storey, 2001, s. 7).

Pierwszą cechą jest postrzeganie zasobów ludzkich w organizacji jako *źródła jej przewagi konkurencyjnej*. Potwierdza to ukształtowane w pierwotnych modelach zarządzania zasobami ludzkimi założenie, że ludzi zatrudnionych w danej organizacji należy traktować przede wszystkim jako cenny składnik aktywów firmy. Działania w sferze zarządzania ludźmi w organizacji powinny być w związku z tym ukierunkowywane na tworzenie i efektywne spożytkowanie potencjału tkwiącego w zasobach ludzkich. Oznacza to, że budowanie zaangażowania ludzi w organizacji jest ważniejsze aniżeli wywieranie nacisku na to, by zachowywali się oni zgodnie z określonymi rolami. Dużego znaczenia nabierają w tym kontekście procesy starannego doboru i rozwoju personelu.

Konsekwencją traktowania ludzi jako źródła przewagi konkurencyjnej firmy jest druga charakterystyczna cecha zarządzania zasobami ludzkimi, tj. postulat *integracji strategii w dziedzinie zasobów ludzkich z ogólną strategią firmy*. Podkreślanie potrzeby praktykowania zarządzania ludźmi nie tylko na poziomie operacyjnym, lecz także w wymiarze strategicznym nawiązuje do wspomnianych już wcześniej pierwotnych modeli. Oznacza to z kolei potrzebę zaangażowania się kierownictwa przedsiębiorstwa w rozwiązywanie kwestii personalnych i traktowanie decyzji personalnych jako decyzji strategicznych.

Trzecią cechą zarządzania zasobami ludzkimi jest założenie potrzeby *aktywnego włączania kierowników liniowych* w procesy planowania, organizowania,

kierowania i kontrolowania spraw personalnych, co się wiąże z decentralizacją odpowiedzialności za sprawy zatrudnienia. Wynika to bezpośrednio z założenia o kluczowym znaczeniu zasobów ludzkich w procesach biznesowych. Równocześnie podkreśla się rolę starannego podejścia do rozwoju kadry kierowniczej.

Do innych cech zarządzania zasobami ludzkimi jako swoistej filozofii sprawowania funkcji personalnej można zaliczyć m.in. podkreślanie *znaczenia kultury organizacyjnej jako podstawy działań w omawianej dziedzinie zarządzania firmą, indywidualizację stosunków pracy, rozwijanie bezpośrednich form partycypacji pracowników w życiu organizacji, zmianę stylu kierowania ludźmi w kierunku przywództwa transformacyjnego oraz orientację na klienta w relacjach między poszczególnymi pracownikami oraz ich różnymi grupami występującymi w organizacji*. Wymienione przykłady nie wyczerpują listy typowych cech przypisywanych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi przez różnych autorów. Szczegółowe różnice między tradycyjnym podejściem do sprawowania funkcji personalnej w organizacji a omawianym zarządzaniem zasobami ludzkimi można bowiem określić w odniesieniu do wartości i założeń, aspektów strategicznych, roli kierowników liniowych i specjalistów ds. personalnych oraz stosowanych przez nich metod i technik rozwiązywania konkretnych problemów (Pocztowski, 1999, s. 21).

Zarządzanie zasobami ludzkimi, mimo że osiągnęło fazę krytycznej refleksji<sup>4</sup>, nadal zachowuje swoją aktualność jako podejście do sprawowania funkcji personalnej. Nie jest ono żadnym panaceum i trudno sobie wyobrazić, by takowe pojawiło się w przyszłości. Zawiera natomiast ciągle potencjał rozwojowy, wynikający z faktu, iż z jednej strony, główne założenia filozoficzne tego podejścia nie zdewaluowały się, z drugiej zaś — wciąż jest wiele firm, które nie osiągnęły tego poziomu w zarządzaniu zasobem ludzkim, czyli ogółem wiedzy, umiejętności, zdolności, wartości, motywacji i innych cech ucieleśnionych w ludziach, które coraz częściej są postrzegane jako wartościowy, choć specyficzny kapitał ludzki. Dotyczy to również polskich realiów w dziedzinie zatrudnienia i stosowanych

<sup>4</sup> Do podstawowych kwestii poruszanych przez różnych autorów należą przede wszystkim pytania o oryginalność teoretyczną tego podejścia oraz jego przydatność praktyczną. Podkreśla się m.in., iż niektóre założenia modelu zarządzania zasobami ludzkimi występowały już we wcześniejszych podejściach do sprawowania funkcji personalnej w krajach europejskich oraz że istnieją różne odmiany tej koncepcji (Kossbiel, 1995). W odniesieniu do oceny teoretycznej strony zarządzania zasobami ludzkimi podkreśla się m.in. brak jednolitej podbudowy teoretycznej i spójności w sposobie wnioskowania, tolerowanie sprzeczności między tzw. twardymi i miękkimi aspektami zarządzania zasobami ludzkimi oraz między indywidualizmem a kolektywizmem (Armstrong, 2002, s. 25). Pojawiają się również opinie, że całe to podejście jest jedynie formą retoryki, która ma służyć umocnieniu kontroli kierownictwa nad pracownikami (McKenna, Beech, 1997, s. 247–248). W odniesieniu do praktycznej strony zarządzania zasobami ludzkimi zwraca się uwagę głównie na brak udokumentowanych dowodów skuteczności tego podejścia; podkreśla się, że elastyczność i produktywność zatrudnienia jest osiągana kosztem tzw. segmentu peryferyjnego. Postulowaną orientację na klienta w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi oraz kształtowanie kultury organizacyjnej określa się jako próbę manipulowania zachowaniami ludzi (Kossbiel, 1995; McKenna, Beech, 1997; Armstrong, 2002, s. 25).

w przedsiębiorstwach praktyk w tym zakresie. Stan teorii i praktyki w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce jest wypadkową zarówno doświadczeń z przeszłości, jak i nowych wyzwań wynikających z procesów transformacji systemowej. Przy zastosowaniu następującej skali oceny poziomu rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi:

nieświadomość istnienia problemu—niedoceniając znaczenia zasobów ludzkich—deklarowanie ważności tych zasobów—działanie ukierunkowane na ich racjonalne wykorzystanie,

wyduje się, iż większość polskich organizacji znajduje się obecnie gdzieś między fazą niedoceniają a fazą deklaracji. Trudno byłoby bowiem nie zauważyć rosnącego zainteresowania sprawami zarządzania ludźmi, o czym świadczą zarówno rozwijający się rynek usług z zakresu doradztwa personalnego, jak i wyniki badań empirycznych.

Sumując rozważania na temat genezy i rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi, można stwierdzić, że mimo istnienia rozbieżności co do tego, czym tak naprawdę jest zarządzanie zasobami ludzkimi — czy pewną ideą, filozofią, teorią, może modelem, mapą, podejściem, czy jedynie oddziałującym na obserwatora hologramem (Storey, 2001, s. 5) — nie ulega wątpliwości, iż efektywność w tej dziedzinie zarządzania firmą staje się coraz ważniejszym czynnikiem osiągnięcia i utrzymywania przez nią przewagi konkurencyjnej, co wynika bezpośrednio ze wzrostu znaczenia wiedzy jako źródła konkurencyjności przedsiębiorstwa. Potwierdzają to badania empiryczne, z których wynika, że organizacja i zarządzanie w obszarze funkcji personalnej mogą wpływać na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa (Beer, 1997, s. 51).

## Pojęcie, cele i zakres zarządzania zasobami ludzkimi

Podejmując w tym miejscu próbę zdefiniowania zarządzania zasobami ludzkimi, należy przede wszystkim wyjaśnić pojęcie **zasobu ludzkiego**. Po pierwsze, należy przyjąć, że ludzie nie są zasobem, lecz dysponują zasobem, czyli ogółem cech i właściwości ucieleśnionych w nich, które umożliwiają pełnienie różnych ról w organizacji. Do najważniejszych składników zasobu ludzkiego należą: wiedza, zdolności, umiejętności, zdrowie, postawy i wartości oraz motywacja. Po drugie, należy pamiętać, iż właścicielem zasobu ludzkiego są poszczególni pracownicy i to oni ostatecznie decydują o stopniu zaangażowania tego zasobu podczas pracy. Oznacza to, że organizacja ma tylko ograniczoną władzę nad zasobem ludzkim, który wykorzystuje w procesach biznesowych. Wynika to z faktu, iż na rynku pracy

nie występuje transferowalność praw własności, co ma istotne konsekwencje dla zachowań aktorów w procesie zarządzania zasobami ludzkimi.

**Zarządzanie zasobami ludzkimi jest określoną koncepcją zarządzania w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw, w której zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło konkurencyjności, postuluje się strategiczną integrację spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, aktywną rolę kierownictwa liniowego w rozwiązywaniu kwestii personalnych oraz wskazuje się na potrzebę kształtowania kultury organizacyjnej, integracji procesów personalnych oraz budowania zaangażowania pracowników jako narzędzi osiągnięcia celów.**

Uniwersalnym celem zarządzania zasobami ludzkimi jest dostarczanie wartości dla interesariuszy przez osiąganie i utrzymywanie wysokiej efektywności pracy oraz podnoszenie wartości kapitału ludzkiego zgodnie z nadrzędnymi celami organizacji.

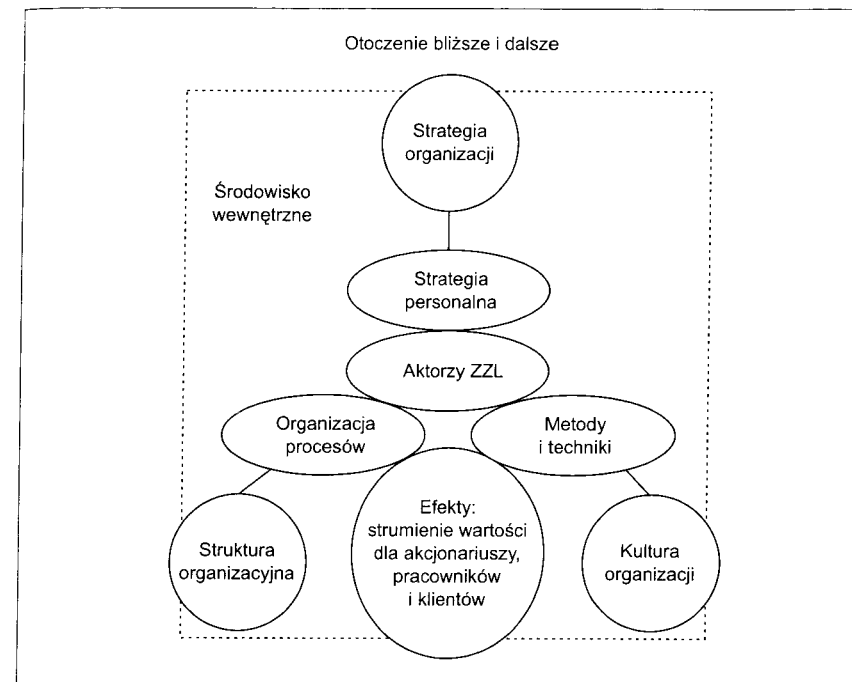
Główna różnica między zarządzaniem zasobami ludzkimi a zarządzaniem personelem (kadrami) polega na specyficznym podejściu do tego samego przedmiotu zarządzania, którym są wszystkie kwestie wchodzące w zakres funkcji personalnej przedsiębiorstwa. Zarządzanie zasobami ludzkimi ma swój wymiar funkcjonalny, instytucjonalny i instrumentalny. W wymiarze funkcjonalnym obejmuje ono organizowanie poszczególnych zadań i czynności w procesy tworzenia wartości; w wymiarze instytucjonalnym odnosi się do określenia ról i kompetencji podmiotów (aktorów) uprawnionych do podejmowania decyzji personalnych oraz wzajemnych powiązań między nimi; w wymiarze instrumentalnym dotyczy doboru właściwych metod i technik rozwiązywania problemów personalnych.

Jak już wcześniej wspomniano, w coraz większej liczbie organizacji daje się zauważyć tendencję do zmian w podejściu do sprawowania funkcji personalnej, której istotą jest przechodzenie od administrowania personelem w kierunku traktowania tej funkcji jako pełnowartościowej dziedziny zarządzania. W takim ujęciu zarządzanie zasobami ludzkimi jest rozpatrywane w kontekście strategii, struktury i kultury organizacji oraz praktykowane nie tylko na poziomie operacyjnym, lecz także w wymiarze strategicznym. Wymiar operacyjny zarządzania zasobami ludzkimi sprowadza się do efektywnego prowadzenia bieżących działań związanych z planowaniem zatrudnienia, rekrutacją i derekrutacją personelu, kierowaniem pracą zespołów, ocenianiem, wynagradzaniem i szkoleniem pracowników oraz sterowaniem produktywnością i kosztami pracy. Ważną funkcją na tym poziomie zarządzania jest również monitoring istniejącego w danej organizacji systemu personalnego i jego usprawnianie. Z kolei wymiar strategiczny zarządzania zasobami ludzkimi polega na antycypowaniu przyszłego kapitału ludzkiego, umożliwiającego osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez dostarczanie wartości dla interesariuszy, a następnie tworzeniu programów służących do osiągnięcia założonych celów.

W przedstawionym na rysunku 4 modelu systemu zarządzania zasobami ludzkimi wychodzi się z założenia, że w każdej organizacji da się określić potrzeby,

RYSUNEK 4

Ogólny model systemu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji



które są zaspokajane właśnie przez usługi będące wynikiem procesów personalnych. W modelu ujęto tę kwestię w postaci tworzenia wartości dla akcjonariuszy, klientów oraz pracowników. Zdolność systemu zarządzania zasobami ludzkimi do tworzenia wspomnianych wartości staje się w tym układzie podstawą do oceny jego efektywności<sup>5</sup>.

W ujęciu modelowym system zarządzania zasobami ludzkimi składa się z trzech głównych składników, a mianowicie: ze strategii personalnej, która stanowi integralną część strategii organizacji, z procesów personalnych zintegrowanych z podstawowymi procesami biznesowymi oraz z narzędzi stosowanych w rozwiązywaniu poszczególnych kwestii personalnych. W centrum wzajemnych powiązań tych trzech składników znajdują się aktorzy działający w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstwa, w pierwszej kolejności menedżerowie operacyjni i menedżerowie ds. zasobów ludzkich, których kompetencje i zaangażowanie wpływają na efektywność pozostałych składników systemu. Sposób ich wyodręb-

<sup>5</sup> Na potrzebę zmiany sposobu postrzegania miejsca i roli funkcji personalnej w organizacji zwraca uwagę m.in. D. Ulrich, pisząc, że kryterium oceny powinny być osiągnięte efekty, które stanowią wartość dla akcjonariuszy, klientów i pracowników (Ulrich, 1998, s. 124).

nienia, wzajemne powiązania oraz funkcjonowanie są uwarunkowane wieloma czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi, które zostały omówione w rozdziale 2 książki.

Zarządzanie zasobami ludzkimi przybiera we współczesnych organizacjach formę mniej lub bardziej zaplanowanej konfiguracji, którą tworzą określone **procesy personalne** (kadrowe). Sposób wyodrębnienia oraz klasyfikacja tych procesów jest kwestią umowną i zależy od takich czynników, jak wielkość przedsiębiorstwa, jego struktura organizacyjna i lokalizacja, branża oraz przyjęta przez kierownictwo filozofia zarządzania. Jednym z najprostszych podziałów jest wyodrębnienie trzech głównych procesów personalnych:

- wchodzenia ludzi do organizacji,
- funkcjonowania ludzi w organizacji,
- wychodzenia ludzi z organizacji.

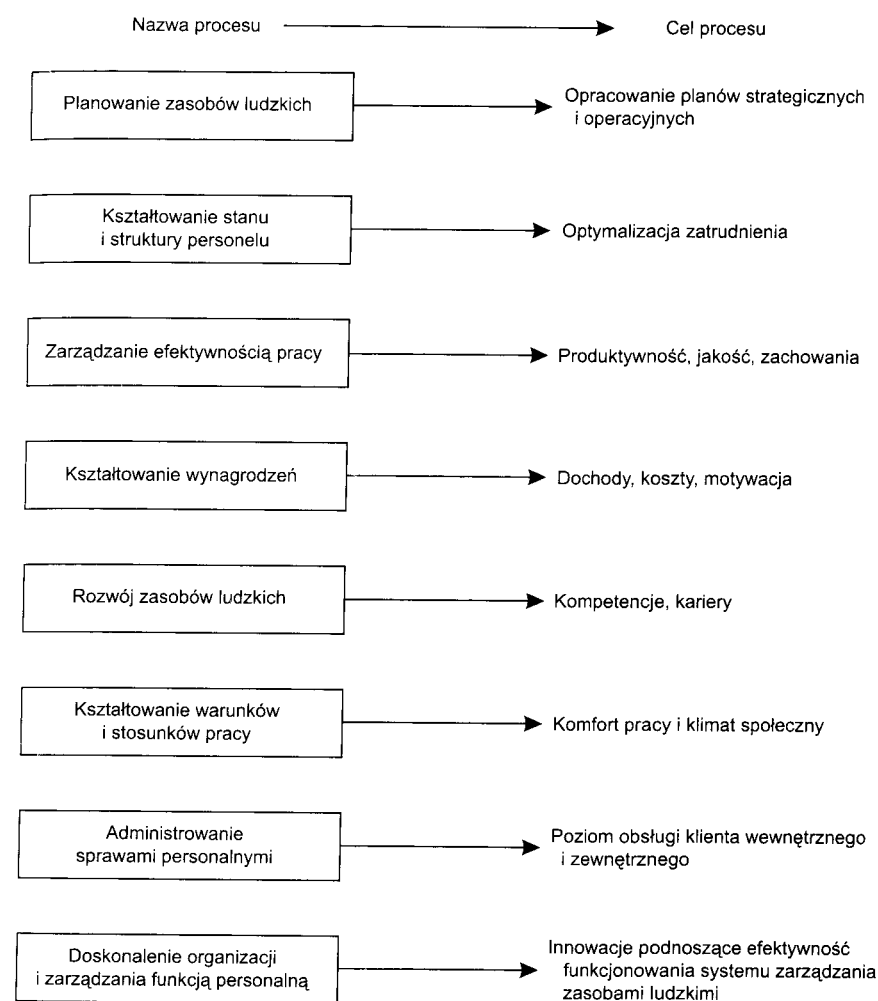
W ramach tych trzech procesów można wyodrębnić wiele subprocesów, a następnie należy określić dla nich cele, odbiorców (klientów) oraz osoby odpowiedzialne za realizację procesu. Ponadto należy ustalić mierniki efektywności procesów, które powinny się odnosić do kosztów, czasu trwania procesu, wydajności i jakości.

W prezentowanym na rysunku 5 ujęciu wyodrębniono osiem procesów personalnych, wskazując równocześnie przykładowe cele tych procesów, których osiągnięcie oznacza dostarczenie wartości dla klienta danego procesu.

W realizacji poszczególnych procesów personalnych wykorzystuje się wiele narzędzi o różnym stopniu złożoności, które tworzą instrumentarium menedżera, konsultanta i badacza. Ze względu na interdyscyplinarność zarządzania zasobami ludzkimi znajdują zastosowanie również metody i techniki wywodzące się z dyscyplin pokrewnych, m.in. z socjologii pracy, psychologii pracy, fizjologii pracy, ergonomii czy analizy ekonomicznej. Oto lista **narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi**:

- analiza pracy,
- techniki planowania zatrudnienia,
- techniki naboru kandydatów do pracy,
- techniki badania uzdolnień pracowników,
- systemy oceniania pracowników,
- środki motywowania personelu,
- komunikowanie się,
- style kierowania,
- *coaching*,
- *mentoring*,
- badanie klimatu społecznego,
- wartościowanie pracy,
- systemy wynagradzania,
- modele kompetencyjne,

RYSUNEK 5  
Procesy personalne jako źródło wartości



- rachunek kosztów pracy,
- analiza czynników wydajności pracy,
- techniki szkolenia,
- planowanie karier zawodowych,
- formy organizacji czasu pracy,
- *assessment centre*,
- audyt personalny,
- techniki kwestionariuszowe,
- socjometria,



- analiza wskaźnikowa,
- analiza przypadku,
- układy zbiorowe,
- regulaminy pracy,
- formy partycypacji pracowników w życiu organizacji,
- systemy organizacji czasu pracy,
- urzędnicy socjalne,
- systemy ubezpieczeń społecznych,
- programy emerytalno-rentowe,
- sposoby ograniczania zatrudnienia,
- systemy informacji personalnej,
- *outplacement*,
- *outsourcing*,
- *benchmarking*,
- zrównoważona karta wyników HR,
- rachunek zasobów ludzkich,
- informatyczne systemy ZZL,
- Internet i intranet.

Wymienione narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi tworzą jego wymiar instrumentalny, którego doskonalenie polega na usprawnianiu istniejących technik oraz wprowadzaniu nowych. Wiele spośród tych technik może być wykorzystywanych do rozwiązywania różnych kwestii powstających w obszarze funkcji personalnej i będą one sukcesywnie omawiane w dalszych rozdziałach książki.

## W kierunku zarządzania kapitałem ludzkim

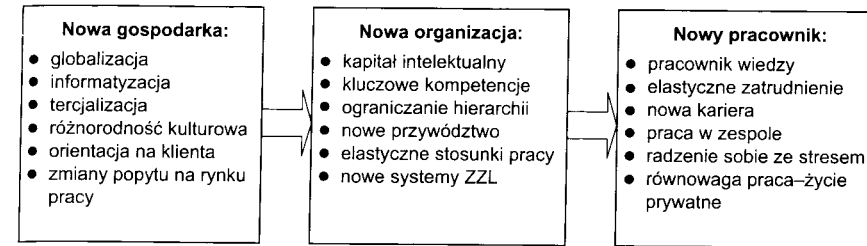
Współczesne przedsiębiorstwa, niezależnie od ich wielkości, lokalizacji czy branży, muszą stawić czoła wielu wyzwaniom, wśród których do najważniejszych zalicza się (Ulrich, 1997, s. 126–127):

- globalizację,
- osiągnięcie rentowności przez wzrost,
- wykorzystanie możliwości stwarzanych przez technologie,
- generowanie kapitału intelektualnego jako źródła przewagi konkurencyjnej,
- konieczność działania w warunkach ciągłych zmian.

Chcąc sprostać tym wyzwaniom, nie wystarczy konkurować z wykorzystaniem tradycyjnych czynników, takich jak koszty, nowe technologie, systemy produkcji i dystrybucji czy cechy produktów, lecz należy sięgać po czynniki o charakterze organizacyjnym, takie jak szybkość działania, elastyczność, zdolność szybkiego uczenia się, wysokie kompetencje pracowników. Potrzeba rozwijania tych

RYSUNEK 6

Wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi



czynników stanowi szansę określenia nowej roli funkcji personalnej i podniesienia jej rangi w organizacji. Na rysunku 6 przedstawiono typowe czynniki występujące we współczesnej gospodarce, które wpływają na ład organizacyjny przedsiębiorstw oraz na miejsce i rolę zatrudnionych w nim pracowników.

Zarządzanie zasobami ludzkimi podlega wpływowi orientacji na klienta, przenikającej wszystkie obszary funkcjonowania organizacji, w tym również sferę zatrudnienia. W praktyce oznacza to ściślejsze powiązanie podejmowanych działań z sytuacją na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy, identyfikowanie klientów usług personalnych oraz profesjonalne zaspokajanie ich potrzeb. Poziom zaspokojenia tych potrzeb powinien stanowić kryterium oceny efektywności w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi.

Drugim wielkim wyzwaniem w omawianej dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi jest wnoszenie wkładu w sukces organizacji przez podnoszenie wydajności i jakości pracy. Stąd też centralnym problemem w procesie zarządzania zasobami ludzkimi staje się efektywność pracy, rozumiana jako skuteczność osiągania celów na różnych poziomach organizacji. Poszczególne działania składające się na ten proces, takie jak planowanie zatrudnienia, pozyskiwanie pracowników, ocenianie, wynagradzanie oraz szkolenia, powinny być prowadzone i oceniane z punktu widzenia kryterium efektywności pracy.

Warunkiem podnoszenia efektywności pracy jest posiadanie kompetentnych pracowników na praktycznie wszystkich stanowiskach pracy. Kwestia umiejętnego określania tych kompetencji, a następnie ich rozwijania staje się jednym z najważniejszych wyzwań stojących dzisiaj przed menedżerami ds. zasobów ludzkich. Zarządzanie zasobami ludzkimi przez kompetencje wyznacza interesujący kierunek rozwoju tej dziedziny zarządzania. Kompetencje mogą stanowić bowiem punkt wyjścia w doborze pracowników na stanowiska pracy oraz w kształtowaniu systemów oceniania, wynagradzania i rozwoju.

Ogromne wyzwania w sferze zarządzania zasobami ludzkimi są związane ze zmianami technologicznymi i organizacyjnymi, jakie obserwuje się w wielu przedsiębiorstwach. Wyrażają się one m.in. w różnych formach restrukturyzacji, *reengineeringu* procesów biznesowych, stopniowym demontażu struktur hierarchicz-



nych oraz wprowadzaniu nowych form pracy, np. telepracy, organizacji wirtualnej. Wszystkie te procesy wywierają wpływ na stan i strukturę zatrudnienia oraz sposób kierowania ludźmi w organizacji.

Dokonujące się zmiany w strukturze zatrudnienia spowodowały, iż najbardziej liczną grupą ludności aktywnej zawodowo stają się **pracownicy wiedzy**<sup>6</sup>, a jednym z największych wyzwań stojących przed zarządzaniem jest zmiana filozofii zarządzania ludźmi oraz modyfikacja stosowanych metod. Tradycyjne metody zarządzania ludźmi, nawet te sprawdzone w odniesieniu do pracowników fizycznych, będą prawdopodobnie nieskuteczne w stosunku do pracowników przyszłości, których praca będzie polegać głównie na samodzielnym stosowaniu posiadanej przez nich wiedzy. Nie rozwijając tego zagadnienia w tym miejscu, warto zwrócić uwagę na zasadniczą różnicę między pracownikiem fizycznym a pracownikiem wiedzy. Pracownik fizyczny był (jest) traktowany w praktyce jako składnik kosztów, które należy minimalizować. Pracownik wiedzy musi być traktowany jako składnik aktywów, które należy powiększać (Drucker, 1999). Teoria i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi stają przed wielkim wyzwaniem, w jaki sposób generować wiedzę w organizacji i następnie efektywnie przekształcać ją w wartość dla interesariuszy. Częściową odpowiedzią na postawione pytanie jest rozwijanie **organizacji uczącej się**, tj. takiej, która potrafi poznawać, rozumieć i wykorzystywać kapitał ludzki znajdujący się we wszystkich komórkach oraz na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej. Mimo że koncepcja organizacji uczącej się ma już kilka lat, trudno byłoby ją uznać za wprowadzoną w życie innowację (Senge, 1998). Zarządzanie, zwłaszcza zarządzanie zasobami ludzkimi, może i powinno odegrać aktywną rolę w rozpoznawaniu zdolności danej organizacji do uczenia się oraz w rozwijaniu pięciu dyscyplin składających się na model organizacji uczącej się, tj. myślenia systemowego, budowania wspólnych wizji, odkrywania i otwierania własnych modeli myślowych, stymulowania zespołowego uczenia się oraz rozwijania mistrzostwa osobistego.

Malejące znaczenie granic państw w określaniu obszaru działania poszczególnych organizacji gospodarczych to następne wyzwanie w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Wiąże się ono przede wszystkim z rosnącą różnorodnością kulturową w zatrudnieniu. Oprócz tradycyjnych cech różnicujących zatrudnionych pracowników, takich jak wiek, płeć czy wykształcenie, coraz większego znaczenia nabierają nowe wymiary różnorodności, np. narodowość, pochodzenie etniczne, kolor skóry, stopień sprawności psychofizycznej czy orientacja seksualna. Rośnie wrażliwość na kwestie etyczne, takie jak faworyzowanie znajomych i krewnych, lepsze traktowanie osób pozostających w bliższych kontaktach z kierownictwem organizacji, molestowanie seksualne, dyskryminowanie ze względu na płeć, wiek

<sup>6</sup> Pojęcie „pracownicy wiedzy” stosujemy tu w znaczeniu angielskojęzycznego terminu „*knowledge workers*”, który oznacza pracowników o wysokim poziomie wiedzy teoretycznej, niewynikającej bezpośrednio z doświadczenia praktycznego (Drucker, 1999).

i inne wymienione wcześniej cechy, którymi różnią się ludzie zatrudnieni we współczesnych organizacjach.

W świetle tych uwag można stwierdzić, iż koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi ewoluuje stopniowo w kierunku zarządzania kapitałem ludzkim. **Kapitał ludzki** obejmuje ogół cech i właściwości ucieleśnionych w ludziach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja, wartości), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika — właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej z tegoż kapitału na określonych warunkach. Specyfika kapitału ludzkiego, wyrażająca się m.in. tym, że poszczególne jego elementy są unikatowe i trudne do naśladowania przez konkurencję oraz tym że równie trudna jest ich ewidencja i mierzalność ze względu na rozproszenie i jakościowy charakter<sup>7</sup>, powoduje konieczność zmian w podejściu do sprawowania funkcji personalnej, a zwłaszcza do jej aspektu regulacyjnego. Kierunek tych zmian wydaje się być dość jasno określony i oznacza odchodzenie od funkcjonalizmu w kierunku sieci tworzenia wartości. Oznacza to, że przyszłe zarządzanie zasobem (kapitałem) ludzkim coraz mniej będzie sekwencyjnym procesem rekrutacji, oceniania, wynagradzania, rozwoju i derekrutacji, a coraz więcej interaktywną, nieliniową konfiguracją poszczególnych elementów składających się na system zarządzania zasobami ludzkimi, które to elementy złożą się na sieć tworzenia wartości. Można wskazać trzy główne i wzajemnie przenikające się obszary tegoż zarządzania<sup>8</sup>:

- obszar tworzenia kapitału ludzkiego,
- obszar wykorzystania kapitału ludzkiego,
- obszar przekształcania kapitału ludzkiego w kapitał strukturalny.

**Tworzenie kapitału ludzkiego** w ramach funkcji personalnej przedsiębiorstwa przybiera postać sieci działań związanych z planowaniem kapitału ludzkiego, pozyskiwaniem pracowników, ich ocenianiem, rozwojem, wynagradzaniem, realokacją, komunikowaniem się i kształtowaniem relacji międzyludzkich. Ważną sprawą w tym obszarze jest określenie źródeł pozyskiwania kapitału ludzkiego, którymi są nie tylko pracownicy, lecz także wszyscy zatrudnieni, tj. osoby świadczące określone usługi na podstawie umowy agencji, o dzieło, zlecenia, kontraktu menedżerskiego i wypożyczenia.

Głównymi elementami sieci tworzenia wartości w obszarze **wykorzystania kapitału ludzkiego** są: organizowanie pracy, kierowanie zespołami, motywowanie, zarządzanie efektywnością, ocenianie i komunikowanie się. Należy dążyć do tego, by efektywność wykorzystania kapitału ludzkiego w procesie pracy była wynikiem efektu dźwigni zasobów, a nie ich redukcji. Polega ona, ogólnie mówiąc, na

<sup>7</sup> Zob. na ten temat: Strużyna, 2000, s. 51.

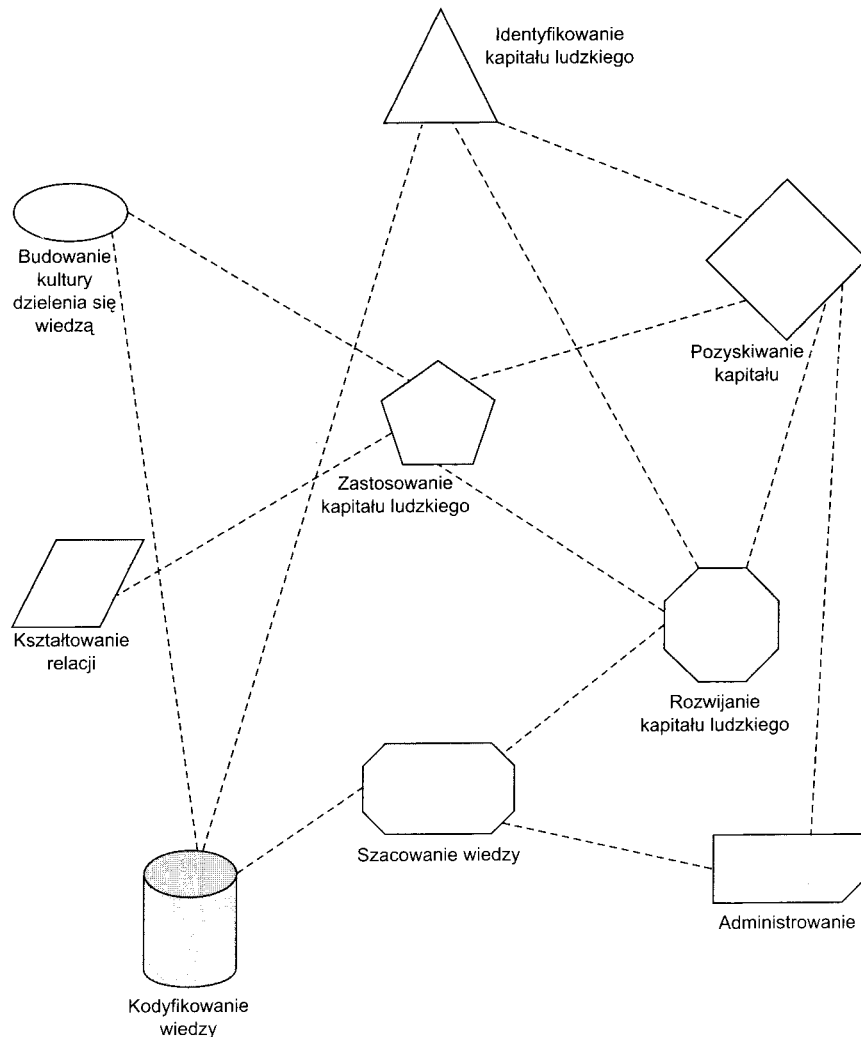
<sup>8</sup> **Kapitał strukturalny** jest kapitałem ludzkim przekształconym w trwałe wartości dla firmy, takie jak znaki towarowe, patenty, prawa autorskie, elementy kultury organizacyjnej, bazy danych, systemy informatyczne i oprogramowanie.

podnoszeniu produktywności pracy głównie przez zwiększanie wartości licznika, a nie zmniejszanie mianownika w odzwierciedlających ją wskaźnikach (Hamel, Prahalad, 1991, s. 131). Uzyskiwany w ten sposób wzrost produktywności jest znacznie trwalszy niż ten, który uzyskuje się przez działania ukierunkowane na zmniejszanie kosztów pracy, np. redukcje zatrudnienia. Efekt dźwigni zasobów ludzkich można uzyskiwać przez:

- pełniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów ludzkich,

#### RYSUNEK 7

Zarządzanie zasobami ludzkimi jako sieć generowania kapitału intelektualnego



- rozwijanie (podnoszenie jakości) zasobów ludzkich,
- doskonalenie własnej praktyki przez analizę punktów odniesienia (*benchmarking*).

**Przekształcanie kapitału ludzkiego w kapitał strukturalny** obejmuje działania związane z ujmowaniem wiedzy ludzi w procedury, bazy danych, instrukcje, sformalizowane metody i własność intelektualną. Jest to obszar współpracy menedżerów ds. zasobów ludzkich z menedżerami odpowiedzialnymi za zarządzanie wiedzą w organizacji. Zadaniem *sensu stricto* związanym z zarządzaniem zasobami ludzkimi będzie również instytucjonalizacja wiedzy specjalistycznej dotyczącej funkcjonowania ludzi w organizacji.

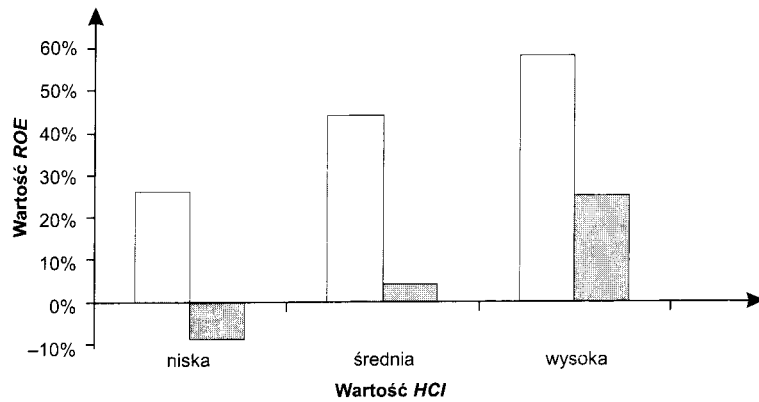
Zarządzanie zasobem (kapitałem) ludzkim ma fundamentalne znaczenie w procesie generowania kapitału intelektualnego organizacji<sup>9</sup>. Wprawdzie nie tworzy ono wartości w sposób bezpośredni, ale pośrednio — przez zatrudnianie osób o wysokim potencjale wiedzy, tworzenie warunków do jej upowszechniania wewnątrz organizacji oraz jej utrwalanie i ustawiczne odnawianie, co z kolei prowadzi do tworzenia wartości dla zatrudnionych, klientów i akcjonariuszy. Nawiązując do modeli zarządzania wiedzą, w których podkreśla się wielokierunkowość interakcji zachodzących między głównymi elementami, takimi jak tworzenie wiedzy, jej zastosowanie i przesyłanie (Wawrzyniak, 2001, s. 25), lub między głównymi procesami, a mianowicie: identyfikowaniem, pozyskiwaniem, rozwijaniem, dzieleniem się, wykorzystaniem i utrwalaniem wiedzy (Probst i inni, s. 30), zarządzanie zasobami ludzkimi można przedstawić w postaci konfiguracji jego elementów, będącej siecią generowania kapitału intelektualnego, co ilustruje rysunek 7.

Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim przyczynia się do wzrostu wartości firmy, a ponadto jest wiarygodnym wskaźnikiem kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Potwierdzają to m.in. międzynarodowe badania wskaźnika kapitału ludzkiego (HCI 2000), przeprowadzone przez Firmę Watson Wyatt Worldwide w latach 1998–2002. Wskaźnik ten jest benchmarkowym indeksem efektywności zarządzania kapitałem ludzkim, opartym na pogłębionej analizie danych finansowych przedsiębiorstw, umożliwiającym im porównanie się na tle próby oraz oszacowanie korzyści wynikających z usprawnienia (inwestycji) poszczególnych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi.

<sup>9</sup> **Kapitał intelektualny** jest różnie określany w literaturze przedmiotu i z reguły w odmienny sposób od rozumienia kapitału w rachunkowości jako źródła finansowania aktywów. Jego istotę tworzą zapasy i strumienie wiedzy, z której czerpie organizacja. Zdolność do akumulowania kapitału intelektualnego jest uważana za istotny czynnik konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw, szczególnie tych działających w gospodarce opartej na wiedzy. Jednym z najczęściej przywoływanych ujęć kapitału intelektualnego jest wyróżnienie dwóch jego głównych składników, a mianowicie kapitału ludzkiego i kapitału strukturalnego (Edvinsson, Malone, 2001, s. 17).

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że, niezależnie od koniunktury gospodarczej, przedsiębiorstwa mające wyższą sprawność zarządzania kapitałem ludzkim osiągają również wyższy zwrot z kapitału finansowego (ROE), co przedstawiono dalej. Na podkreślenie zasługuje też fakt, że 72% inwestorów instytucjonalnych uważa efektywność zarządzania kapitałem ludzkim za istotny czynnik wpływający na podejmowanie decyzji inwestycyjnych (P. Bochniarz, Prezes Zarządu IDEA Management Consulting).

RYSUNEK 1P  
Relacja HCI i ROE



□ 1998    ■ 2002

HCI (Human Capital Index) — wskaźnik kapitału ludzkiego (niski = 0–25, średni = 26–75, wysoki = 76–100).

## ROZDZIAŁ 2

# UWARUNKOWANIA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

## Kontekst zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi odbywa się zawsze w konkretnych warunkach, tworzonych przez wiele czynników, oddziałujących zarówno na treść formułowanych zadań szczegółowych oraz podstawowe procesy, jak i na stosowane techniki. Ogół tych czynników można podzielić na te, które występują wewnątrz firmy, tworząc środowisko wewnętrzne funkcji personalnej, oraz te, które się znajdują na zewnątrz organizacji, tworząc jej otoczenie podmiotowe (bliższe) i makrootoczenie (dalsze) — zob. rysunek 8).

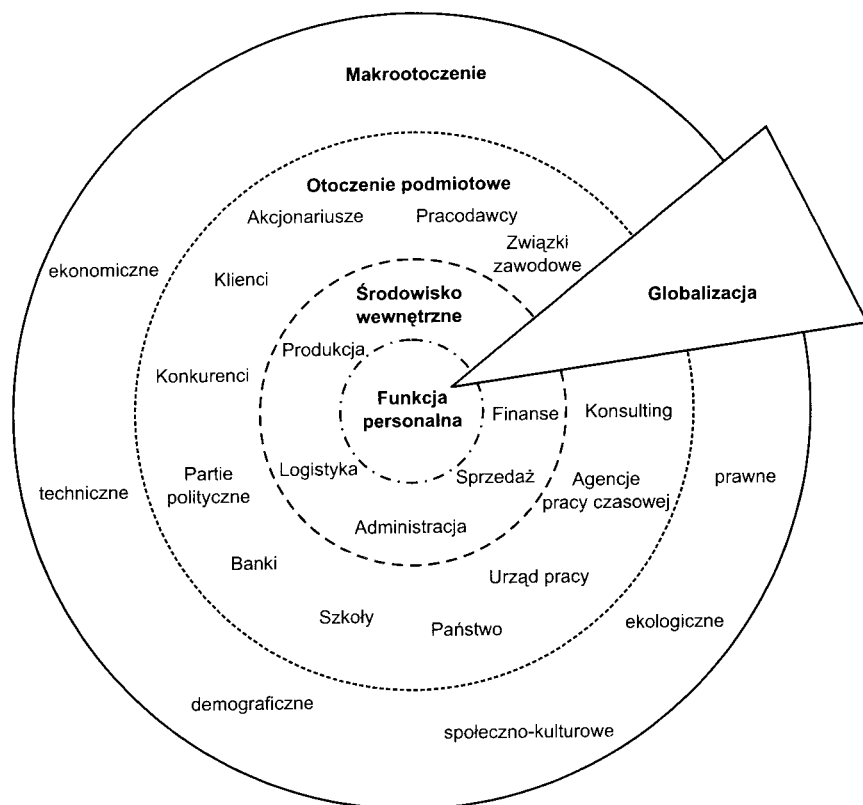
Środowisko wewnętrzne funkcji personalnej tworzą interesariusze działający w różnych komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa, m.in. w sferze produkcji czy logistyki. Są oni klientami wewnętrznymi, kreując popyt na usługi świadczone w ramach funkcji personalnej. Oprócz wspomnianych interesariuszy wewnętrzny kontekst zarządzania zasobami ludzkimi wyznaczają (rysunek 4):

- strategia przedsiębiorstwa,
- struktura organizacyjna,
- kultura organizacji.

Są one kluczowymi wyznacznikami dla wszelkich działań odnoszących się do funkcjonalnych, instytucjonalnych i instrumentalnych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi. Wynika stąd iż zapewnienie spójności między strategią, strukturą i kulturą firmy, z jednej strony, a zarządzaniem zasobami ludzkimi, z drugiej strony, jest jednym z najistotniejszych warunków efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim oraz pośrednio zarządzania całym przedsiębiorstwem.

Otoczenie zewnętrzne funkcji personalnej tworzą interesariusze działający na zewnątrz przedsiębiorstwa, szczególnie zaś aktorzy rynku pracy oraz czynniki makrootoczenia o charakterze technicznym, ekonomicznym, prawnym, demograficznym, społeczno-kulturowym i ekologicznym. Na rysunku 8 zaznaczono jeszcze jeden czynnik, który w ostatnich latach wywiera coraz większy wpływ na strategię, procesy i metody zarządzania zasobami ludzkimi, czyli globalizację.

RYSUNEK 8  
Składniki otoczenia funkcji personalnej



## Uwarunkowania techniczne

Dokonujące się w coraz szybszym tempie zmiany w sferze techniki i technologii produkcji wynikają z obiektywnych praw rozwoju, a wpływając pozytywnie na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa, stanowią jedną z głównych podstaw jego sukcesu ekonomicznego. Wpływ czynników technicznych wyraża się w postępujących procesach mechanizacji i automatyzacji produkcji oraz w doskonaleniu istniejących i rozwijaniu nowych technologii produkcji. Również w sferze pracy biurowej zaznacza się wyraźny wpływ czynników technicznych, przede wszystkim przez coraz szersze stosowanie komputerów oraz innych maszyn biurowych, usprawniających przebieg wykonywanych tam prac i podnoszących ich wydajność. Można więc stwierdzić, iż postęp naukowo-techniczny jest koniecznym warunkiem rozwoju praktycznie każdego przedsiębiorstwa.

Innowacje techniczne nie pozostają obojętne dla pracowników zatrudnionych w poszczególnych przedsiębiorstwach. Z jednej strony, prowadzą one do wzrostu wydajności pracy, co jest warunkiem *sine qua non* coraz pełniejszego zaspokajania indywidualnych i zbiorowych potrzeb danego społeczeństwa. Przyczyniają się do likwidacji uciążliwych, niebezpiecznych, wykonywanych w nieodpowiednich warunkach prac, wychodząc tym samym naprzeciw postulatam humanizacji pracy. Z drugiej strony, powodują konieczność permanentnego dostosowywania się ludzi do skutków zmian technicznych. Skutki te wyrażają się m.in. koniecznością ciągłego aktualizowania, czasem zmiany kwalifikacji zawodowych i zachowań pracowników w procesie pracy, modernizacją i likwidacją określonych stanowisk pracy. Procesy te są więc związane z pewnymi reperkusjami dla zatrudnionego personelu i prowadzonej w przedsiębiorstwie polityki personalnej. Przykładem może być np. obserwowany spadek zatrudnienia na tradycyjnie rozumianych stanowiskach robotniczych, co prowadzi do zmniejszania się warstwy robotników przemysłowych (*blue-collar*) i kształtowania się robotnika nowego typu, którego dominującą cechą jest wysoki poziom wiedzy.

Zmieniające się wymogi stanowisk pracy powodują potrzebę rozwijania określonych elementów kompetencji pracowników. Podobne działania muszą następować w przypadku likwidacji stanowisk pracy, tak by pracownik mógł podjąć pracę na innym stanowisku w przedsiębiorstwie lub nawet jeżeli zostanie zwolniony, to dysponując odpowiednimi kompetencjami, łatwiej będzie mu uzyskać pracę w innym przedsiębiorstwie. Jednak znaczenie rozwoju kapitału ludzkiego nie sprowadza się wyłącznie do roli łagodzenia skutków zmian technicznych, lecz przyczynia się przede wszystkim do skutecznego wprowadzania tych zmian w przedsiębiorstwie. Jednym z warunków efektywnego wprowadzania innowacji technicznych jest istnienie personelu dysponującego odpowiednimi kwalifikacjami i motywacją do pracy. Oznacza to potrzebę co najmniej równoległego planowania i realizowania przedsięwzięć w sferze zarządzania zasobami ludzkimi z działaniami w zakresie kreowania oraz wprowadzania zmian technicznych.

## Uwarunkowania ekonomiczne

Do uwarunkowań ekonomicznych wpływających na realizację poszczególnych zadań zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie należy zaliczyć istniejący w danym kraju system gospodarczy, sytuację ekonomiczną, koniunkturę, konkurencję na rynku, sytuację na rynku pracy, branżę, w której przedsiębiorstwo funkcjonuje, wielkość i sytuację finansową przedsiębiorstwa oraz poziom wydajności pracy.

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w systemie gospodarki rynkowej prowadzą swoją działalność w warunkach większej lub mniejszej, z reguły rosnącej konkurencji oraz w warunkach zmieniającej się koniunktury na produkowane przez nie

wyroby lub świadczone usługi. Aby przetrwać i móc się rozwijać w tych warunkach, przedsiębiorstwo musi, z jednej strony, prowadzić aktywną i przyszłościową politykę w zakresie doskonalenia swoich produktów, poprawy ich jakości oraz podnoszenia na wyższy poziom świadczonych usług, z drugiej zaś — optymalizować koszty produkcji. Realizacja wymienionych zadań wymaga m.in. dysponowania kompetentnym i umotywowanym personelem. Z doświadczeń krajów o ustabilizowanej gospodarce rynkowej wynika, że mimo iż utrzymuje się w nich pewien margines bezrobocia, trudno jest znaleźć na rynku pracy — szczególnie w okresach wzrastającej koniunktury — pracowników o wysokim potencjale kwalifikacyjnym i motywacyjnym. Wiadomo również, iż wyposażenie personelu w elementy tegoż potencjału wymaga określonego czasu i nakładów finansowych. W związku z tym rośnie rola aktywnej polityki personalnej, której kierunki są określane m.in. przez wymienione uprzednio czynniki ekonomiczne.

## Uwarunkowania prawne

Uwarunkowania prawne obejmują ogół regulacji prawnych nieobojętnych dla zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie oraz sposób ich egzekwowania przez upoważnione podmioty. Należy do nich zaliczyć przepisy prawa pracy, ustawy o związkach zawodowych, samorządzie, zatrudnieniu oraz regulacje prawne w zakresie polityki społecznej i kształcenia. Istotne znaczenie mają także kompetencje prawne organizacji funkcjonujących w przedsiębiorstwie. Określają one bowiem zakres ich współdziałania w podejmowaniu określonych decyzji m.in. w zakresie ilościowych, jakościowych, czasowych i przestrzennych aspektów zatrudniania ludzi.

Szczególne znaczenie wśród uwarunkowań prawnych zarządzania zasobami ludzkimi ma kodeks pracy — ustawa z 26 czerwca 1974 r. z wieloma późniejszymi zmianami, z których najistotniejszą była nowelizacja kodeksu pracy dokonana ustawą z 2 lutego 1996 r. Weszła ona w życie 2 czerwca 1996 r., a w zakresie czasu pracy i urlopów — 1 stycznia 1997 r. Spośród wprowadzonych modyfikacji można wymienić m.in. objęcie przepisami kodeksu pracy wszystkich pracodawców, podniesienie do rangi zasady prawnej godności pracownika przez wprowadzenie do kodeksu artykułów antydyskryminacyjnych, potwierdzenie prawa pracowników i pracodawców do zrzeszenia się w organizacjach, wprowadzenie obowiązku opracowania przez pracodawcę regulaminu pracy, jeśli nie jest objęty układem zbiorowym, oraz regulacje dotyczące czasu pracy i urlopów. Znacząca nowelizacja kodeksu pracy została też wprowadzona ustawą z 26 lipca 2002 r. Jej głównym celem było uelastycznienie zatrudnienia, ułatwienie procesów restrukturyzacyjnych oraz zwolnienie małych firm z wielu czaso- i kapitałochłonnych obowiązków. Kodeks pracy podlega też nowelizacji w związku z przystąpieniem Polski do UE (wdrażanie dyrektyw Wspólnot Europejskich).

Warto wspomnieć o Ustawie o ochronie danych osobowych z 29 sierpnia 1997 r., określającej zasady postępowania przy przetwarzaniu danych osobowych, które są gromadzone i przechowywane w zbiorach danych osobowych. Do innych ważnych aktów prawnych w sferze funkcji personalnej przedsiębiorstwa należy zaliczyć:

- Ustawę o zatrudnieniu i przeciwdziałaniu bezrobociu z 14 grudnia 1994 r.;
- Ustawę o systemie ubezpieczeń społecznych z 13 października 1998 r.;
- Ustawę o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych z 4 marca 1994 r.;
- Ustawę o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami stosunków pracy z przyczyn dotyczących zakładu pracy z 28 grudnia 1989 r.
- Ustawę o zatrudnianiu pracowników tymczasowych z 9 lipca 2003 r.

Istotne znaczenie mają również ustawy zbiorowego prawa pracy, a mianowicie Ustawa o związkach zawodowych, ustawa o organizacjach pracodawców oraz Ustawa o rozwiązywaniu sporów zbiorowych — wszystkie z 23 maja 1993 r., a także Ustawa o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji z 7 kwietnia 2006 r.

Coraz większego znaczenia wśród uwarunkowań prawnych zarządzania zasobami ludzkimi nabiera kodeks cywilny, świadczenie usługi pracy może się odbywać bowiem także na podstawie umów cywilnoprawnych, takich jak umowa-zlecenie, umowa o dzieło, umowa agencji, kontrakt menedżerski i umowa leasingu. Wynika to stąd, że zatrudnienie nie musi mieć charakteru pracowniczego, co z kolei stwarza pracodawcom możliwości uelastycznienia zatrudnienia, a pracownikom możliwości świadczenia pracy na rzecz więcej niż jednego pracodawcy.

## Uwarunkowania demograficzne

Czynniki demograficzne, takie jak liczba oraz struktura ludności według wieku, aktywność zawodowa ludności, dynamika urodzeń i zgonów, migracje wewnętrzne i zewnętrzne czy poziom urbanizacji demograficznej<sup>1</sup>, wpływają na stronę podażową oraz popytową rynku pracy, stanowiąc tym samym istotną zmienną w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Sytuacja na rynku pracy stanowi bowiem istotny czynnik wpływający na decyzje podmiotów działających w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstw. Wspomniane czynniki demograficzne najsilniej i bezpośrednio oddziałują na podaż pracy, natomiast ich wpływ na popyt na pracę odbywa się w sposób pośredni. Zasadnicze znaczenie dla sytuacji na rynku pracy ma struktura ludności według wieku, z podziałem na ludność w wieku zdolności do pracy oraz przed- i poprodukcyjnym. Pozwala ona wnioskować o wielkości dostępnych zasobów pracy, prognozowanych zmianach oraz obciążeniu ludności w wieku produkcyjnym osobami w wieku przed- i poprodukcyjnym.

<sup>1</sup> Poziom urbanizacji demograficznej wyraża udział ludności miejskiej w ogólnej liczbie ludności danego kraju. Polska sytuuje się w grupie krajów o średnim wskaźniku urbanizacji demograficznej (Kryńska, 1999, s. 47).

## Uwarunkowania społeczno-kulturowe

Do czynników społeczno-kulturowych wpływających na postawy i zachowania ludzi w procesie pracy należy zaliczyć w pierwszej kolejności dominującą w danym społeczeństwie filozofię życia, a w niej miejsce i znaczenie pracy. Stanowi ona podstawę systemów wartości poszczególnych osób i grup społecznych, określających ich stosunek do takich aspektów pracy, jak kariera zawodowa, status społeczny, ruchliwość pracownicza, adaptacja do zmian technicznych i organizacyjnych. Do istotnych czynników w kontekście decyzji podejmowanych w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi należą preferencje ludności w zakresie dokonywania wyboru między zwiększonym wymiarem czasu wolnego a gotowością zwiększenia aktywności zawodowej, aby osiągnąć określone zamierzenia zawodowe. Wpływają one bowiem na rozmiary podaży zasobów pracy w danym społeczeństwie, a co za tym idzie, na sposób podejścia do zarządzania nim w makro- i mikroskali. Cechy społeczno-kulturowe występujące w danym kraju lub regionie nie pozostają bez wpływu na sposób myślenia, odczuwania i zachowania się członków działających tam organizacji, czyli inaczej mówiąc, na kształt ich kultur organizacyjnych, które to zagadnienie zostanie przedstawione w dalszej części tego rozdziału.

## Uwarunkowania ekologiczne

Przez pojęcie uwarunkowań ekologicznych należy rozumieć ogół czynników fizycznego środowiska pracy oraz warunków życia ludzi. Zaliczamy do nich m.in. stan powietrza, wody, ziemi, warunki klimatyczne, urządzenia infrastruktury w zakresie ochrony środowiska naturalnego oraz środowiska pracy i przepisy prawne dotyczące zasad ochrony środowiska. Czynniki te oddziałują na formułowanie celów i dobór metod m.in. w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Jako przykład można podać sytuację, w której ze względów ekologicznych dochodzi do redukcji pewnych stanowisk pracy, a co za tym idzie — redukcji personalnych. Zadaniem zarządzania zasobami ludzkimi jest w takim przypadku podjęcie określonych działań minimalizujących skutki uboczne likwidacji tych stanowisk pracy, tzn. stworzenie zainteresowanym pracownikom nowych możliwości wykonywania pracy. Poza tym uwarunkowania ekologiczne mogą wpływać pośrednio na kierunki rozwoju potencjału pracy w określonych grupach zawodowych. Rozwój nowych produktów i technologii uwzględniających wymogi ochrony środowiska naturalnego oraz ich stosowanie w praktyce wymagają m.in. istnienia i rozwijania nowych kwalifikacji zawodowych pracowników oraz kształtowania odpowiednich postaw i zachowań w miejscu pracy, a także poza nim.

## Globalizacja

Globalizacja jest terminem coraz częściej występującym nie tylko w literaturze fachowej, lecz także w języku potocznym. W ogólnym znaczeniu jest to proces integracji gospodarki światowej dokonujący się m.in. przez wymianę handlową, współpracę rządów i przedsiębiorstw, międzynarodowy obieg pieniądza, wzajemne przenikanie się kultur oraz upodabnianie się stylów życia i instytucji społecznych.

Proces globalizacji niesie z sobą wiele nowych wyzwań w sferze zarządzania przedsiębiorstwami przez wzrost złożoności problemów, jakie muszą być rozwiązywane. Im wyższy jest bowiem stopień globalizacji przedsiębiorstwa, tym bardziej skomplikowane stają się zadania przez nie realizowane, większy jest zasięg oddziaływania podjętych decyzji i tym poważniejsze są konsekwencje ewentualnych błędów. Dotyczy to również funkcji personalnej. Należy w tym miejscu podkreślić, iż globalizacja oddziałuje zarówno na otoczenie, jak i na samą funkcję personalną, tzn. że pod jej wpływem zmieniają się warunki makrootoczenia, np. następuje szybsza dyfuzja innowacji technicznych i organizacyjnych, wzrasta swoboda przepływu kapitału, produktów, usług i osób, zmieniają się regulacje prawne w zakresie rynku pracy i zatrudnienia<sup>2</sup>. Globalizacja wpływa również na zachowania interesariuszy, tworzących podmiotowe otoczenie firmy międzynarodowej i tym samym również zarządzania zasobami ludzkimi. I tak np. zmienia się struktura akcjonariatu poszczególnych firm, co pośrednio przenosi się na podejście do rozwiązywania kwestii personalnych, umiędzynarodowieniu podlega działalność tak istotnych z punktu widzenia funkcji personalnej interesariuszy, jak związki zawodowe, organizacje pracodawców czy firmy konsultingowe.

Zasygnalizowane zmiany na zewnątrz organizacji wywierają wpływ na układ wewnętrznego otoczenia funkcji personalnej, powodując zmiany m.in. w organizacji produkcji i dystrybucji, poziomie technicznego uzbrojenia pracy oraz w systemach informacyjno-decyzyjnych, co stawia nowe wymagania pod adresem jakości zasobów ludzkich, jakimi dysponują poszczególne organizacje, oraz systemu zarządzania tymi zasobami. Zmiany te można rozpatrywać w odniesieniu do strategii, poszczególnych procesów i metod zarządzania zasobami ludzkimi.

<sup>2</sup> Szerzej na temat wpływu globalizacji na zarządzanie zasobami ludzkimi — zob.: Pochtowski, Purgał, 2000.

## Strategiczny wymiar zarządzania zasobami ludzkimi

### Strategia biznesowa a strategia zarządzania zasobami ludzkimi

Jednym z najistotniejszych czynników wewnętrznych wpływających na zarządzanie zasobami ludzkimi w określonej firmie jest jej strategia biznesowa. W literaturze przedmiotu spotyka się różne określenia istoty strategii, odnoszące ją najczęściej do:

- celów kierunkowych,
- polityki obejmującej określone wytyczne i zasady,
- planu działania, w którym następuje integracja celów, zasad i działań,
- decyzji oznaczających wybór kierunku działania,
- programów zawierających kolejne zadania w ramach planu.

K. Obłój podkreśla, że w ujęciu teoretycznym strategia oznacza tworzenie i utrzymywanie wartości dla odbiorcy, a w ujęciu praktycznym najczęściej odzwierciedla cele i sposoby ich osiągnięcia ukierunkowane na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej (Obłój, 2002, s. 22). W innym ujęciu istotę strategii określa się jako proces identyfikowania zmieniających się czynników konkurencyjności firmy w dłuższym okresie oraz tworzenie odpowiednich planów działań (Hendry, 1995, s. 97). W jeszcze innym ujęciu strategia firmy to sposób, w jaki realizuje ona swoją misję (Lipka, 2000, s. 27). Wiele osób posługuje się terminem „strategia”, nie wyjaśniając, co przez to rozumie. Może to czasem prowadzić do nieporozumień i niejednoznaczności w komunikowaniu się, dlatego w tym miejscu warto wskazać na główne cechy wyróżniające strategię.

Po pierwsze, strategia jest planem i wzorcem działania; kwestią dyskusyjną jest przy tym to, czy powinna ona mieć formę pisemną. Po drugie, działanie to jest sekwencyjne i obejmuje zarówno z góry zaplanowane przedsięwzięcia, jak i te, które się wyłaniają w trakcie realizacji tych z góry zaplanowanych. Po trzecie, strategia dotyczy koordynacji zasobów firmy w unikatowy sposób pozwalający jej wykorzystywać atuty i ograniczać słabe strony. Po czwarte, strategia dotyczy przyszłych działań opierających się na analizie otoczenia organizacji. Po piąte, strategia wiąże się ze zmianą, przez szukanie coraz to nowych sposobów uzyskiwania sukcesu organizacji, niezależnie od tego, jak by nie był on definiowany (Purcell, 2001, s. 66).

Ogromne zainteresowanie zarządzaniem strategicznym zaowocowało powstaniem wielu podejść do rozumienia istoty strategii w organizacjach gospodarczych i tych nienastawionych na zysk. W jednej z ostatnich książek H. Mintzberg oraz współpracownicy dokonali klasyfikacji różnic występujących w tym zakresie

w literaturze przedmiotu. Wyodrębnili oni dziesięć szkół, które następnie połączyli w trzy grupy (Purcell, 2001, s. 68).

Pierwszą z nich można określić mianem *grupy preskrypcyjnej*, zakłada ona bowiem możliwość tworzenia strategii od góry. Obejmuje ona trzy szkoły: koncepcyjną, planistyczną oraz analityczną. W tym podejściu strategii personalnej przypada rola drugorzędna, wspierająca.

Drugą wspomniani autorzy określili mianem *grupy procesowej*, traktuje ona bowiem tworzenie strategii jako proces. W jej ramach wyróżnili sześć szkół: przedsiębiorczą, racjonalną, uczenia się, władzy, kulturową i otoczenia.

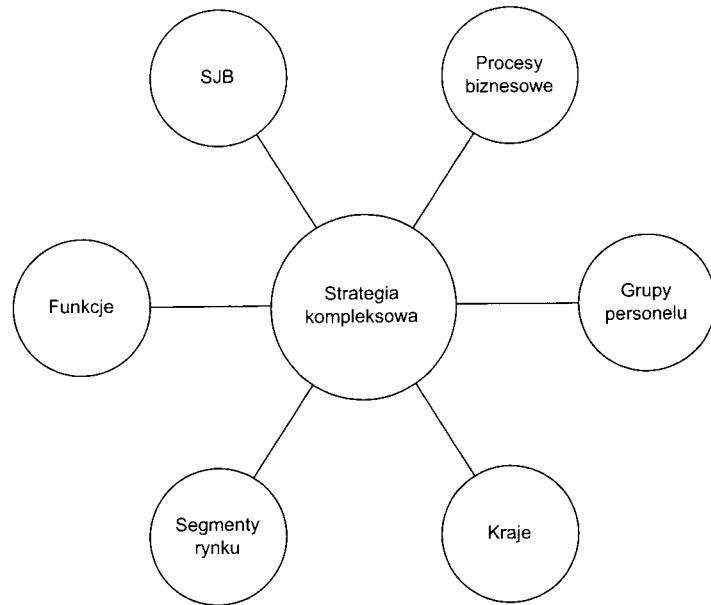
Trzecią można określić mianem *grupy integracyjnej*, kładzie ona bowiem nacisk na dopasowanie (*fit*) między organizacją i jej otoczeniem a zmianą strategiczną. W ramach tej grupy wyodrębniono tylko jedną szkołę, określaną mianem szkoły konfiguracji, zakłada ona bowiem traktowanie tworzenia strategii jako procesu transformacji. Dla strategii zarządzania zasobami ludzkimi podejście takie oznacza uwzględnianie przy jej tworzeniu cyklu życia organizacji, specyfiki branży oraz traktowanie zmiany jako ustawicznego wyzwania i przedmiotu strategii.

W świetle tych uwag o stanie zarządzania zasobami ludzkimi oraz cechach strategii jako takiej przyjmujemy, że **strategia zarządzania zasobami ludzkimi stanowi spójną konfigurację działań obejmujących wytyczanie długofalowych celów, formułowanie zasad, planów i programów działania ukierunkowanych na tworzenie oraz wykorzystanie kapitału ludzkiego organizacji, gwarantującego osiągnięcie i utrzymywanie przez nią przewagi konkurencyjnej**. W takim ujęciu strategia personalna jest permanentnie odnawiającym się procesem. Określoną kwestię personalną i decyzję w sprawie sposobu jej rozwiązania można uznać za strategiczną, jeżeli jest ważna, angażuje znaczące środki oraz jest trudno odwracalna. Przykładami problemów strategicznych w obszarze funkcji personalnej mogą być: optymalizacja poziomu i struktury zatrudnienia, zbudowanie kaskady kompetencji, kształtowanie u personelu postaw prorynkowych, wdrożenie kompleksowego systemu motywacyjnego i opracowanie systemu rozwoju karier.

Strategia zarządzania zasobami ludzkimi może mieć charakter kompleksowy i obejmować swoim zakresem podstawowe substrategie<sup>3</sup>, budowane np. dla poszczególnych funkcji w tej dziedzinie zarządzania, takich jak rekrutacja–retencja–derekrutacja personelu, wynagradzanie personelu czy też rozwój personelu. W wielu przypadkach strategii zarządzania zasobami ludzkimi mają charakter fragmentaryczny, odnosząc się do poszczególnych funkcji, bądź też są tworzone według innych kryteriów, np. procesów biznesowych, strategicznych jednostek biznesu (SJB) czy segmentów rynku (rysunek 9). Zależy to od stopnia integracji strategii zarządzania zasobami ludzkimi z pozostałymi składnikami strategii firmy.

<sup>3</sup> Przykłady różnych substrategii personalnych zawierają m.in. następujące opracowania: Lipka, 2000; Lundy, Cowling, 2000; Juchnowicz, 2000.

RYSUNEK 9  
Rodzaje strategii zarządzania zasobami ludzkimi



Forma, w jakiej jest ujęta strategia zarządzania zasobami ludzkimi, nie jest kwestią najważniejszą. Niemniej za pożądane należy uznać jej sformalizowanie w postaci dokumentu, który powinien stanowić integralną część strategii firmy. W tabelicy 4 przedstawiono możliwy układ strategii zarządzania zasobami ludzkimi.

Relacja między strategią zarządzania zasobami ludzkimi a strategią biznesową firmy stanowi podstawową kwestię, od której rozwiązania zależy sposób, w jaki strategia ZZL wnosi wkład w realizację normatywnych celów biznesowych. Relacja ta nie jest jednoznaczna i zależy od sposobu pojmowania istoty strategii z jednej strony, z drugiej zaś — od rozumienia istoty, miejsca oraz roli zarządzania zasobami ludzkimi (Hendry, 1995, s. 93). W pierwszym przypadku chodzi o sposób podejścia do budowania strategii firmy, z którego wynikają następnie określone implikacje, m.in. dotyczące zarządzania zasobami ludzkimi. Aby uprościć obraz, posłużymy się w tym miejscu znaną klasyfikacją Whittingtona, który wyróżnia cztery możliwe ujęcia w tym względzie (Lundy, Cowling, 2000, s. 35):

- ujęcie klasyczne, traktujące strategię jako racjonalny oraz świadomy proces oparty na analizie i założeniu, że jest możliwe poznanie otoczenia oraz środowiska wewnętrznego firmy i na tej podstawie podejmowanie skutecznych, długofalowych decyzji, gwarantujących maksymalizację zysku;
- ujęcie ewolucyjne, w myśl którego środowisko działania firmy jest nieprzewidywalne, a strategia polega na ciągłym dostosowywaniu się, ukierunkowanym na maksymalizację zysku;

TABLICA 4  
Przykładowy układ strategii zarządzania zasobami ludzkimi

Element strategii ZZL	Charakterystyka
Misja firmy w sferze zasobów ludzkich	Określenie misji w odniesieniu do obszaru zasobów ludzkich oraz głównych wartości, którymi się kieruje firma w zarządzaniu tymi zasobami
Analiza otoczenia	Analiza przewidywanych zmian w układzie czynników makrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego oraz czynników wewnętrznych istotnych dla przyszłego stanu i struktury zasobów ludzkich; określenie na tej podstawie głównych szans i zagrożeń w sferze zasobów ludzkich
Analiza zasobów ludzkich oraz systemu ZZL	Analiza przewidywanych zmian w stanie i strukturze zasobów ludzkich oraz audyt systemu zarządzania zasobami ludzkimi
Cele strategiczne w sferze zasobów ludzkich	Przełożenie celów biznesowych firmy na zasoby ludzkie, tak by nastąpiło strategiczne dopasowanie ( <i>fit</i> ), przy uwzględnieniu przewidywanych zmian oraz wyników przeprowadzonej wcześniej analizy strategicznej
Stan wyjściowy planu i programu działań	Rozpisanie celu(ów) strategicznego(nych) na konkretne zadania, ustalenie harmonogramów ich realizacji, określenie wykonawców i zasad współpracy między nimi oraz ustalenie budżetu
Zasady monitorowania	Określenie sposobów sprawdzania przebiegu wdrażania strategii zarządzania zasobami ludzkimi (terminy, osoby, metody) oraz zasad wprowadzania zmian do założeń wyjściowych, tak by reagować na wyłaniające się nowe kwestie i jednocześnie utrwalać już osiągnięte efekty

- ujęcie systemowe, zakładające wielość celów, na realizację których powinna być ukierunkowana strategia, oraz konieczność uwzględnienia elementów systemu społecznego danego przedsiębiorstwa;
- ujęcie procesowe, w którym przyjmuje się założenie o nieprzewidywalności otoczenia oraz o wielości celów strategicznych, co oznacza, że skutecznej strategii nie można z góry zaplanować, lecz należy ją pojmować jako efekt wyłaniania się i dochodzenia do określonych rozwiązań metodą małych kroków.

Celem tego opracowania nie jest analiza i ocena słuszności tych koncepcji, lecz jedynie wskazanie, że sposób myślenia kadry kierowniczej o strategii firmy determinuje jej relacje z poszczególnymi strategiami cząstkowymi, w tym ze strategią zarządzania zasobami ludzkimi.

Przyjmijmy, że strategia firmy oznacza wytyczanie kierunku jej działania w otoczeniu, tak by mogła ona osiągać trwałą przewagę konkurencyjną, co się wiąże z długookresową alokacją zasobów zarówno na poziomie całej organizacji, jak i jej strategicznych jednostek biznesu bądź określonych obszarów funkcjonal-



nych (Cooke, 1992, s. 26). Oczywiście staje się wówczas to, iż strategicznym celem w sferze zasobów ludzkich będzie takie ukształtowanie ilościowych i jakościowych wymiarów kapitału ludzkiego, by zapewniał on efektywną realizację bieżących celów firmy oraz był źródłem przyszłych przewag konkurencyjnych. Natomiast mniej oczywiste jest to, w jaki sposób powinien następować proces kształtowania i wykorzystywania kapitału ludzkiego lub, inaczej mówiąc, jaka powinna być wspomniana na wstępie zależność między strategią ogólną firmy a strategią zarządzania zasobami ludzkimi. W praktyce można wyróżnić trzy modelowe ujęcia wspomnianej zależności, a mianowicie (Pocztowski, 1996, s. 152):

- podejście reaktywne,
- podejście aktywne,
- podejście interaktywne.

W *podejściu reaktywnym* strategię zarządzania zasobami ludzkimi traktuje się jako podrzędną, wtórną w stosunku do strategii ogólnej, tj. zakładającą jednostronne dostosowywanie kapitału ludzkiego do ustalonej wcześniej strategii działania firmy. Takiemu ujęciu sprzyja niewątpliwie z jednej strony traktowanie zatrudnionych pracowników głównie jako źródła kosztów, z drugiej zaś — przedstawione wcześniej podejście klasyczne do formułowania strategii firmy. O ile tego typu podejście może się sprawdzać na niższych poziomach integracji strategicznej, np. w odniesieniu do specyficznych planów biznesowych, o tyle nie gwarantuje sukcesu na wyższych poziomach, np. strategii całej korporacji.

W *podejściu aktywnym* zakłada się, że kapitał ludzki tkwiący w zatrudnionych osobach jest źródłem uzyskiwania przez firmę trwałej przewagi konkurencyjnej i może również wyznaczać kierunki rozstrzygnięć w kwestii ogólnych celów strategicznych. W tym ujęciu zasoby ludzkie są traktowane nie tylko jako źródło kosztów, lecz także jako składnik aktywów firmy, a sam proces formułowania strategii ma cechy podejścia systemowego.

Trzecim modelowym podejściem do relacji „strategia firmy–strategia personalna” jest *podejście interaktywne*, wychodzące z założenia o wzajemnym przenikaniu się kwestii biznesowych i personalnych, a co za tym idzie — o potrzebie integracji strategii zarządzania zasobami ludzkimi z ogólną strategią organizacji. Oznacza to, że strategia firmy stanowi podstawę wyznaczania celów w sferze zasobów ludzkich, definiującą określone oczekiwania wobec takich kwestii, jak kultura organizacji, kompetencje, produktywność i koszty pracy. Równocześnie uwzględnia ono przy formułowaniu strategicznych kierunków działania firmy mocne i słabe strony kapitału ludzkiego. Taki sposób rozumienia omawianej relacji jest bliższy zwolennikom podejścia procesowego do formułowania strategii firmy. Wydaje się, iż jest on bardziej adekwatny do kształtowania tych zależności na wyższym poziomie integracji strategicznej.

Nie podejmując w tym miejscu próby rozstrzygnięcia, które z wymienionych podejść jest słuszne, warto podkreślić, iż większość autorów uznaje wzajemność związków między strategią firmy a strategią personalną (Lipka, 2000, s. 36 i nast.),

a niektórzy wręcz podkreślają szczególne znaczenie strategii personalnej w układzie strategii funkcjonalnych (Szloch, 1998, s. 43). Ogólnie można przyjąć, że strategia zarządzania zasobami ludzkimi powinna być zintegrowana z pozostałymi składnikami nadrzędnego planu strategicznego firmy (Lundy, Cowling, 2000, s. 14). Oznacza to, że proces formułowania i implementowania strategii powinien być zintegrowany z procesem tworzenia strategii marketingowej oraz finansowej firmy. Następuje wtedy swoiste przenikanie się poszczególnych strategii funkcjonalnych (tablica 5).

Proces strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi odpowiada ogólnemu podejściu do zarządzania strategicznego, obejmującemu fazę analizy strategicznej, fazę formułowania strategii, fazę implementacji i monitorowania strategii. Naturalnym punktem wyjścia w procesie tworzenia, a następnie wdrażania strategicznych zmian w sferze zasobów ludzkich jest nadrzędna strategia biznesowa, określająca główne kierunki rozwoju firmy i sposoby osiągania konkurencyjności, z których wynikają określone implikacje dla stanu oraz struktury zatrudnienia, dotyczące m.in.:

- pozyskania i stabilizowania wymaganej liczby pracowników o wysokich kompetencjach;
- zapewnienia wysokiego zaangażowania personelu w wykonywane zadania;
- stworzenia programów kreowania pożądanych postaw i zachowań wśród pracowników.

TABLICA 5  
Proces integracji strategii zarządzania zasobami ludzkimi ze strategią firmy

Strategia firmy	Strategia ZZZ
Jaką prowadzimy działalność?	Jakich pracowników potrzebujemy?
Dokąd zmierzamy i w jaki sposób chcemy dojść do celu?	Jaki rodzaj struktury organizacyjnej jest nam potrzebny?
Jakie są nasze mocne i słabe strony?	W jakim stopniu mocne i słabe strony są związane z zasobami ludzkimi?
Jakie są nasze szanse i zagrożenia?	Jakie to stwarza możliwości rozwoju i motywowania pracowników? Jakie zagrożenia wynikają z deficytów kompetencji?
Jakie są główne problemy strategiczne?	W jakim stopniu są one związane z organizacją i personelem? Czy menedżerowie widzą implikacje dla zarządzania zasobami ludzkimi?
Jakie są kluczowe czynniki sukcesu, determinujące sposób realizacji misji?	W jakim stopniu sukces firmy zależy od jakości, motywacji, zaangażowania i postaw personelu? W jaki sposób można stymulować wysoką efektywność pracy?

Źródło: Hendry, 1995, s. 96.

Tak więc plan strategiczny stanowi podstawę określenia strategicznych celów w sferze zatrudnienia. Jednak ich realizacja może również prowadzić do modyfikacji założeń wyjściowych ogólnej strategii firmy. Dopasowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi do nadrzędnej strategii firmy określa się mianem **integracji pionowej**. Natomiast **integracja pozioma** oznacza spójność między poszczególnymi substrategiami w ramach strategii zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Równie ważną sprawą jest analiza otoczenia organizacji, które wpływa zarówno na ogólne wybory strategiczne, jak i na cele odnoszące się do zatrudnienia.

Celem analizy otoczenia jest identyfikacja konkretnych czynników, które mają i będą miały istotny wpływ na zatrudnienie, stanowiąc szansę jego zwiększenia bądź zagrożenie w postaci możliwych redukcji. Do czynników tych należą: sytuacja na rynku pracy, poziom edukacji, przepisy prawa pracy, postawy i polityka związków zawodowych, organizacji pracodawców, organów samorządowych oraz banków, zmiany technologiczne, doradztwo personalne, a także sprawność systemu pośrednictwa pracy i poradnictwa zawodowego.

Analiza otoczenia stanowi integralną część analizy strategicznej, w zakres której wchodzi również badanie posiadanych zasobów ludzkich. Obejmuje ona następujące zagadnienia: liczbę zatrudnionych pracowników i strukturę zatrudnienia według np. wykształcenia, stażu pracy, wieku, następnie stopień wykorzystania kapitału ludzkiego, efektywność pracy, koszty pracy, stosunki społeczne, ruchliwość wewnętrzną i zewnętrzną oraz cechy kultury organizacyjnej. Analizę zasobów ludzkich należy uzupełnić oceną systemu zarządzania tymi zasobami. W konsekwencji otrzymuje się swoisty inwentarz atutów i ograniczeń w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Następnym etapem jest formułowanie celów i planów działań w sferze zasobów ludzkich, ich krytyczna ocena oraz wybór. Czynniki ważnymi przy podejmowaniu decyzji strategicznych są wspomniane już cele nadrzędne firmy, wyniki analizy otoczenia i wnętrza organizacji, a ponadto system wartości kadry kierowniczej oraz poczucie odpowiedzialności społecznej (Lundy, Cowling, 2000, s. 31).

Etap implementacji wybranej opcji strategicznej polega na przygotowaniu programów działania zawierających konkretne zadania będące rozwinięciem przyjętych wcześniej celów strategicznych i przeznaczone do realizacji na poziomie operacyjnym. Uwiarygodnieniem przyjętych programów strategicznych będą plany finansowe (budżety). Bardzo ważną sprawą w procesie wdrażania strategii personalnej jest jasny podział ról między zarządem, kierownikami operacyjnymi i kierownikami personalnymi oraz ewentualnie doradcą personalnym.

Strategia wdrażana zawiera zarówno elementy strategii zamierzonej, jak i elementy strategii wyłaniającej się<sup>4</sup>, co wynika z faktu, iż strategia jest z reguły

<sup>4</sup> Koncepcja strategii zamierzonej i wyłaniającej się (*deliberate and emerging strategy*), autorstwa H. Mintzberga, należy dziś do klasyki zarządzania strategicznego — zob. m.in.: Lundy, Cowling, 2000, s. 33.

planem długofalowym, oraz z faktu burzliwości otoczenia, w którym działają współczesne firmy. Stąd też proces zarządzania strategicznego zmianami zatrudnienia powinien zawierać monitoring obejmujący swoim zakresem wszystkie etapy wspomnianego procesu. Jego celem jest ustawiczne sprawdzanie, czy prawidłowo i wyczerpująco są wykonane poszczególne działania oraz czy jest zachowywana wspomniana już integracja pionowa między strategią kształtowania zarządzania zasobami ludzkimi a ogólną strategią firmy.

### Podmioty zapewniające skuteczne działanie w wymiarze strategicznym

Skuteczne działanie w wymiarze strategicznym wymaga zaangażowania wszystkich podmiotów działających w obszarze funkcji personalnej, tj. kierownictwa firmy, szefów komórek personalnych, kierowników liniowych, samych pracowników, związków zawodowych oraz firm doradztwa personalnego. Szczególne miejsce w realizacji głównego celu strategicznego w sferze zasobów ludzkich firmy, czyli trwałego zapewnienia jej kapitału ludzkiego gwarantującego uzyskiwanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, przypada kierownictwu firmy, szefom komórek personalnych i kierownikom liniowym<sup>5</sup>.

Analizując role, jakie pełni **kierownictwo naczelne** firmy, rozumiane w zależności od wielkości i specyfiki danej firmy zarówno jako pojedyncza osoba, jak i zespół ludzi, ograniczamy się do wskazania specyficznych ról związanych ze strategicznym zarządzaniem zasobami ludzkimi, pomijając uniwersalne funkcje oraz role kierownicze, które są powszechnie znane i omówione w literaturze przedmiotu. W przypadku kierownictwa naczelnego są to role: wizjonera, architekta, promotora. Przedstawione trzy role kierownictwa naczelnego w procesie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi tworzą pewną całość, na którą składa się tworzenie wizji rozwoju firm uwzględniającej strategiczne miejsce w niej kapitału ludzkiego, następnie tworzenie warunków strukturalnych sprzyjających efektywnemu wykorzystaniu tegoż kapitału w interesie akcjonariuszy, klientów i pracowników oraz w końcu uświadamianie członkom organizacji strategicznego znaczenia właściwego zarządzania zasobami ludzkimi i budowanie zaangażowania organizacyjnego w rozwiązywanie problemów związanych z efektywnym pozyskiwaniem i wykorzystaniem kapitału ludzkiego.

Współczesne standardy zarządzania zasobami ludzkimi zakładają aktywny udział **kierowników liniowych** wszystkich szczebli zarządzania w podejmowaniu decyzji personalnych. Wynika to z faktu, iż są oni odpowiedzialni za zarządzanie procesami pracy w organizacji, a tym samym za dostarczanie akcjonariuszom

<sup>5</sup> Role te zostały szerzej scharakteryzowane w: Poczowski, 2000; zob. również: Kozińska, 2000.

wartości ekonomicznej, klientom wartości w postaci satysfakcji z towarów i usług, a personelowi wartości w formie warunków pracy oraz płacy. Inaczej mówiąc, są oni odpowiedzialni za przebieg i efekty wspomnianych procesów pracy. Integralną częścią organizacji i zarządzania procesami pracy są, jak wiadomo, problemy związane z planowaniem potrzeb personalnych, doбором pracowników, ich szkoleniem, ocenianiem i wynagradzaniem. Wiodąca rola kierowników — bezpośrednio przełożonych w zarządzaniu zasobami ludzkimi — wynika ponadto z ich uprawnień kompetencyjnych i motywacyjnych oraz najlepszej znajomości sytuacji, w której podejmuje się decyzje personalne. Nie ulega więc wątpliwości, iż kierownicy liniowi pełnią kluczową rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi na poziomie operacyjnym. Czy podobną rolę mogą pełnić również w strategicznym wymiarze tegoż zarządzania?

Jeżeli przyjmiemy, że w ogólnym znaczeniu strategia zarządzania zasobami ludzkimi jest długofalowym planem działań ukierunkowanych na identyfikowanie, pozyskiwanie i rozwijanie kapitału ludzkiego firmy, stanowiącym integralną część ogólnej jej strategii, to można stwierdzić, iż kierownicy liniowi są równoprawnymi podmiotami w procesie tworzenia, implementowania i monitorowania strategicznych programów personalnych. Są oni tak samo odpowiedzialni za kształtowanie kapitału ludzkiego jak menedżerowie personalni (Sajkiewicz, 1999, s. 71). Ich miejsce w procesie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi charakteryzują trzy specyficzne role, które powinni pełnić, a mianowicie: rola realizatora, rola inspiratora i rola mentora.

Organizacja i zadania wykonywane przez komórkę personalną i **szefa komórki personalnej** zależą od wielu czynników, takich jak wielkość i struktura organizacyjna firmy, stopień centralizacji decyzji, rodzaj prowadzonej działalności, stosowana technologia, cechy osobowe zatrudnionych pracowników oraz kultura organizacyjna. Wynika stąd, iż możliwe są różne rozwiązania strukturalne w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, które gwarantują sprawne funkcjonowanie służb personalnych i przyczynianie się przez nie do sukcesu firmy. Spośród wielu zadań pełnionych przez te służby w literaturze przedmiotu najczęściej wymienia się tworzenie oraz prowadzenie dokumentacji osobowej, sporządzanie raportów, planowanie potrzeb personalnych, zatrudnianie pracowników, administrowanie wynagrodzeniami, planowanie szkoleń, opracowywanie metod analizy stanowisk pracy i systemów oceny pracowników, utrzymywanie kontaktów z pozostałymi podmiotami procesu zarządzania zasobami ludzkimi oraz udział w negocjacjach i rozwiązywaniu sporów (Louart, 1995, s. 81).

Jak już wcześniej wspomniano, zasadnicza zmiana w podejściu do określenia miejsca służb personalnych (kadrowych) we współczesnej organizacji wyraża się w założeniu, iż powinny być one postrzegane przez pryzmat nie tego, co robią, lecz tego, co dostarczają swoim klientom. Klientami komórki personalnej są pracownicy, kierownicy liniowi, kierownictwo firmy, przedstawiciele pracowników. Kryterium oceny funkcjonowania tych komórek w firmie jest ich wymierny wkład

w zaspokajania potrzeb klientów (Sajkiewicz, 1999, s. 27). Wkład ten może być wnoszony nie tylko na poziomie operacyjnym, lecz także w wymiarze strategicznym — przez budowanie strategii zarządzania zasobami ludzkimi, wskazującej kierunki i sposoby kształtowania tych zasobów zgodnie z nadrzędnym celem firmy.

W dyskusji nad miejscem służby personalnej (funkcji personalnej) w zarządzaniu strategicznym podkreśla się, iż służba ta powinna być partnerem strategicznym, tzn. że powinna uczestniczyć w procesie tworzenia strategii firmy, a następnie — przez odpowiednie ukształtowanie procesów personalnych — przyczyniać się do realizacji celów biznesowych firmy (Ulrich, 1997, s. 26). Należy w tym miejscu podkreślić, iż ciągle jeszcze służby personalne i ich szefowie w wielu firmach nie są partnerem strategicznym kierownictwa, a myślenie o ich pracy w kontekście zaspokajania potrzeb klientów nie jest na porządku dziennym. Zależy to m.in. od wagi, jaką kierownictwo naczelne przywiązuje do kwestii personalnych, oraz od umiejscowienia dyrektora (kierownika) personalnego w hierarchii organizacyjnej (Król, 1999, s. 75). Podobnie można mówić o istnieniu wyraźnej luki między potrzebą podejścia strategicznego do zarządzania zasobami ludzkimi a brakiem odpowiednich kompetencji u pracowników komórek personalnych (Lawler i inni, 1993, s. 37). W badaniach przeprowadzonych w Polsce, dotyczących zależności między strategią firmy a zarządzaniem zasobami ludzkimi, okazało się, iż głównymi czynnikami podnoszenia jakości w tej dziedzinie jest konkurencja zagraniczna oraz umiejętności strategiczne firmy (Obłój, Weinstein, 1999, s. 60). Z kolei z innych badań wynika, iż podejście strategiczne w zarządzaniu zasobami ludzkimi nie jest powszechne w polskich firmach, a jego przejawy można dostrzec głównie w firmach międzynarodowych oraz w niektórych spółkach giełdowych (Listwan, 1999a, s. 45).

Bycie partnerem strategicznym wymaga pełnienia przez kierownika (szefa) działu zasobów ludzkich kilku specyficznych ról, wśród których na wyróżnienie zasługują: rola integratora, rola doradcy, rola audytora.

Przedstawiając specyficzne role pełnione w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi przez kierownictwo naczelne firmy, szefa komórki personalnej oraz kierowników liniowych, założono, iż strategia personalna (kadrowa) stanowi z jednej strony integralną część ogólnej strategii firmy, z drugiej zaś jest wkomponowana w proces zarządzania zasobami ludzkimi, rozumiany jako swoisty łańcuch tworzenia wartości dla klienta, którym jest każda następna osoba w tym łańcuchu<sup>6</sup>. Przy takim podejściu mniej istotny jest aspekt funkcji i miejsca w hierarchii organizacyjnej, jakie zajmują omawiane podmioty, a liczy się sposób, w jaki ze sobą współpracują, tworząc strategię personalną, wdrażając je w życie oraz monitorując ich przebieg i efekty. W tym kontekście nie należy traktować omówionych ról jako wyłącznie zastrzeżonych dla poszczególnych aktorów. Wszystkie one bowiem

<sup>6</sup> Zagadnienie to zostało omówione w: Ulrich, 1997, s. 106 i nast.

są przez nich pełnione, aczkolwiek w różnym stopniu. Wydaje się, iż tylko takie podejście, które zakłada wspólne poczucie odpowiedzialności za kreowanie kapitału ludzkiego w firmie, zaangażowanie oraz pracę zespołową, daje nadzieję, że strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi nie stanie się kolejną z przemijających mód w zarządzaniu, lecz będzie sposobem osiągania i utrzymywania trwałej przewagi konkurencyjnej firmy.

Badania empiryczne, przeprowadzone w 2000 r. na grupie 101 firm z listy 500 największych przedsiębiorstw działających w Polsce (Pocztowski i inni, 2001), wykazały, że 25% spośród nich miało strategię personalną, z czego 16% w formie pisanego dokumentu, a 9% w formie niepisanej, 13% przedsiębiorstw było na etapie opracowywania strategii personalnej, a 19% planowało opracowanie takiej strategii. Wysoki był odsetek firm niemających strategii personalnej — wyniósł 43%. Interesujący w kontekście tych danych był wysoki odsetek przekonanych o potrzebie posiadania strategii personalnej w firmie, wyniósł on bowiem 83,5%.

Dla porównania warto przytoczyć podobne dane w odniesieniu do grupy przedsiębiorstw biorących udział w III edycji Konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”<sup>7</sup> w 2002 r. Aż 78% spośród nich miało strategię personalną, z czego 56% w postaci sformalizowanej, pozostałe firmy były w trakcie opracowywania takiej strategii bądź planowały jej opracowanie. Do najważniejszych problemów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi wynikających z nadrzędnych celów firmy zaliczono w kolejności: rozwijanie zasobów ludzkich, pozyskiwanie wykwalifikowanych pracowników, kształtowanie motywacyjnych systemów wynagrodzeń oraz podnoszenie efektywności zarządzania zasobami ludzkimi.

## Bariery utrudniające wdrożenie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi ciągle jeszcze pozostaje w wielu przedsiębiorstwach — w najlepszym wypadku — w sferze deklaracji. Zasadne wydaje się więc pytanie o czynniki utrudniające tworzenie i wdrażanie długofalowych planów działań w sferze funkcji personalnej. Czynniki te mogą się różnić w konkretnych przypadkach i są związane zarówno z naturalnym ryzykiem w tej

<sup>7</sup> Konkurs „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” jest organizowany przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie, a jego celem jest promowanie najlepszych praktyk w tej dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwem. Osiągnięcia laureatów konkursu są prezentowane w publikacji pt. *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, wydawanej przez Oficynę Ekonomiczną.

dziedzinie zarządzania, brakiem określonych kompetencji, jak i z postawami menedżerów oraz samych pracowników. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć (Mello, 2002, s. 106):

- zbyt dużą koncentrację na bieżących celach zarządzania firmą,
- brak kompetencji strategicznego myślenia u menedżerów personalnych,
- niedocenywanie zasobów ludzkich przez kierownictwo firmy,
- małe zaangażowanie menedżerów liniowych w zarządzanie zasobami ludzkimi,
- problemy z mierzaniem efektów zarządzania zasobami ludzkimi,
- wysokie ryzyko inwestowania w zasoby ludzkie,
- opór wobec zmian.

Dążenie do osiągania celów bieżących w zarządzaniu firmą jest widoczne również w polityce personalnej wielu organizacji, polegającej na uzależnianiu oceniania, wynagradzania, szkolenia i awansowania od bieżącej efektywności pracy, przy jednoczesnym zaniedbywaniu aspektu rozwojowego pracowników. Nierzadko obserwuje się w praktyce rozbieżność między pożądanym i deklarowanym przez kierownictwo ukierunkowaniem zarządzania zasobami ludzkimi na wspieranie osiągania długofalowych celów firmy a działaniami opierającymi się na wspomnianych już efektach krótkookresowych.

Innym czynnikiem, który może się stać barierą dla strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, są niedostateczne kompetencje menedżerów ds. personalnych w odniesieniu do zarządzania strategicznego w ogóle. Tymczasem strategiczny aspekt zarządzania zasobami ludzkimi wymaga myślenia i operowania językiem strategii, znajomości rynku, produktu, technologii oraz finansów (Obłój, 2002, s. 15). Braki w tej dziedzinie w przypadku osób zajmujących się sprawami personalnymi uniemożliwiają im stanie się partnerami strategicznymi.

Niedocenywanie zasobów ludzkich jako czynnika konkurencyjności przez kierownictwo firmy to następny czynnik będący barierą unowocześniania tej dziedziny zarządzania w ogóle i praktykowania go również na poziomie strategicznym w szczególności. Wyrazem takich przekonań jest postrzeganie funkcji personalnej głównie w wymiarze administrowania sprawami osobowymi i centrum kosztów. Uwidacznia się to często w niższym usytuowaniu menedżera personalnego w hierarchii organizacyjnej firmy (Pocztowski, 1999, s. 25).

Ogromną rolę w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi mają do spełnienia kierownicy liniowi, na co wskazano już wcześniej w niniejszym opracowaniu. Tymczasem obserwacja praktyki dowodzi, iż w budżecie czasu pracy tych osób sprawy związane z uczestnictwem w zarządzaniu zasobami ludzkimi zajmują niewiele miejsca. Po części wynika to z nieumiejętnego zarządzania własnym czasem pracy, po części z braku rozwiązań systemowych włączających kierowników liniowych w rozwiązywanie spraw personalnych, po części też z braku świadomości lub wręcz przypisywania niższej rangi kwestiom zasobów ludzkich w organizacji.

Mierzalność przebiegu oraz efektów działań podejmowanych w procesie zarządzania zasobami ludzkimi stanowi od dawna przedmiot zainteresowania teoretyków i praktyków. Obserwowane w ostatnich latach dążenie do ścisłego uzależnienia podejmowania określonych działań od ich wpływu na wynik finansowy powoduje, iż te spośród nich, których wpływ jest pośredni bądź trudny do oszacowania — chociażby ze względu na długi okres zwrotu z poczynionych inwestycji w kapitał ludzki — nie uzyskują aprobaty kierownictwa.

Jak już wcześniej wskazano, jedną z cech wyróżniających zarządzanie zasobami ludzkimi spośród innych koncepcji sprawowania funkcji personalnej jest założenie, że zasoby ludzkie są nie tylko źródłem kosztów, lecz także składnikiem aktywów firmy. Do tego, że są to aktywa specyficzne, nie trzeba nikogo przekonywać. Jednak wiążą się z tym istotne problemy, które wynikają z nietransferowalności praw własności w przypadku zasobów ludzkich. Oznacza to, że jeżeli firma nie jest właścicielem zasobów ludzkich, to nawet jeśli traktuje je jako aktywa, uważa, iż są to aktywa o większym ryzyku inwestycyjnym.

Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi wiąże się ściśle z procesem wprowadzania zmian w organizacji. Zmiany te dotyczą w tym przypadku bezpośrednio zatrudnionych pracowników, co przy uwzględnieniu typowych oporów wobec zmian powoduje, iż w wielu przypadkach świadomość tego faktu może być znaczącą barierą utrudniającą wdrożenie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi.

Sumując, należy stwierdzić, że wymienione i niewymienione, potencjalne bariery utrudniające wdrożenie strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi mają swoje źródła w kulturze organizacyjnej, która stanowi przedmiot następnego podrozdziału.

## Znaczenie kultury organizacyjnej w zarządzaniu zasobami ludzkimi

### Kultura organizacyjna w naukach o zarządzaniu

Pojawienie się perspektywy kulturowej w naukach o zarządzaniu datuje się co najmniej od czasu rozwoju kierunku stosunków międzyludzkich (*human relations*), w ramach którego podkreślano znaczenie takich czynników, jak normy, wartości, partycypacja oraz współdziałanie w celu osiągnięcia wysokiej efektywności pracy i sprawnego funkcjonowania całej organizacji. Rozwój tego podejścia w badaniach nad organizacjami był efektem poszukiwania nowych sposobów na pokonanie ogra-

niczeń występujących w tradycyjnym podejściu systemowo-strukturalnym i dostarczeniu instrumentów do odpowiedniego badania zjawisk organizacyjnych dotychczas niedostatecznie uwzględnianych bądź nawet ignorowanych. Był to wyraz krytyki podejścia tradycyjnego, które pomijało lub zbyt powierzchownie traktowało szeroko rozumianą sferę społeczną organizacji<sup>8</sup>.

Na przełomie lat 70. i 80. wzrosło zauważalnie zainteresowanie kulturą organizacyjną zarówno w badaniach, jak i w praktyce zarządzania. Spowodowane to było kilkoma czynnikami, wśród których szczególnie inspirujący okazał się wpływ sukcesów przedsiębiorstw japońskich, mających swoje źródło właśnie w kulturze japońskich korporacji, w wartościach i normach podzielanych przez pracowników oraz kierownictwo. Z punktu widzenia rozwoju badań nad kulturą organizacyjną istotną okazała się także próba wyjaśnienia przyczyn niedorozwoju gospodarczego społeczeństw krajów słabo rozwiniętych, a przede wszystkim niepowodzenia w przenoszeniu na ich grunt zachodnich praktyk zarządzania. Zaczęto się także zastanawiać nad pozaekonomicznymi przyczynami wpływającymi na sukces bądź też niepowodzenie przedsiębiorstw, upatrując w tkwiących w kulturze organizacyjnej wartościach oraz normach zarówno źródeł sukcesów, jak i barier koniecznych zmian (Łucewicz, 2002, s. 31). W okresie tym nastąpił powrót do jakościowych metod badawczych, np. analiz przypadków, po okresie fascynacji metodami ilościowymi. Starano się doskonalić metody zarządzania przez poznanie i adaptowanie najlepszych osiągnięć i praktyk m.in. w zakresie kształtowania proefektywnościowej kultury organizacyjnej. Szczególną rolę odegrała książka pt. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (Peters, Waterman, 1982). W literaturze fachowej z tego okresu lansowano pogląd, że doskonałość organizacji tkwi w podzielanym przez jej członków sposobie myślenia, odczuwania i zachowania (Hofstede, 2000, s. 55). Istotne znaczenie dla rozwoju zainteresowania kulturą organizacyjną miał postępujący proces globalizacji, związany z nim rozwój przedsiębiorstw międzynarodowych, których skuteczność działania coraz silniej była uwarunkowana kulturowo.

### Pojęcie i cechy kultury organizacyjnej

Mimo wielu badań przeprowadzonych w różnych krajach oraz licznych publikacji na temat kultury organizacyjnej, jakie się pojawiły na rynku w okresie ostatnich kilkunastu lat, jej istota ciągle jest przedmiotem sporów i kontrowersji. Wynika to m.in. z wieloznaczności pojęcia kultury jako takiej, z różnych oczekiwań osób badających i starających się zdefiniować kulturę czy też np. z prób trak-

<sup>8</sup> Por. trzy modele teoretyczne dotyczące pojmowania miejsca i roli ludzi w organizacji, które zostały przedstawione w rozdziale 1 książki.

towania kultury organizacyjnej jako swoistej czarnej skrzynki, za pomocą której próbuje się wyjaśniać zjawiska trudne do wyjaśnienia (Witkowski, 1994, s. 232). Warto w związku z tym przypomnieć ogólne rozumienie kultury jako całokształtu materialnego i duchowego dorobku ludzkości, który jest gromadzony, utrwalany oraz wzbogacany w ciągu jej dziejów i przekazywany z pokolenia na pokolenie (Szymczak, 1988, s. 1083). Dorobek ten jest tworzony na trzech płaszczyznach, a mianowicie: sposobów myślenia, wzorców zachowań i wytworów ludzkiej aktywności. G. Hofstede określa kulturę jako zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od innej. Autor ten wymienia trzy poziomy ludzkiego zaprogramowania, a mianowicie (Hofstede, 2000, s. 40):

- uniwersalny bądź podstawowy, związany z cechami natury ludzkiej i dziedziczny;
- specyficzny dla określonej grupy lub kategorii i nabywany;
- specyficzny dla jednostki — jej osobowość, dziedziczony oraz nabywany.

Należy przyjąć, iż drugi z wymienionych poziomów zaprogramowania umysłu odpowiada istocie kultury organizacyjnej, którą można określić jako zbiorowe zaprogramowanie umysłu, odróżniające członków jednej organizacji od drugiej (Hofstede, 2000, s. 267), przy tym pozostaje pod wpływem dwóch pozostałych poziomów.

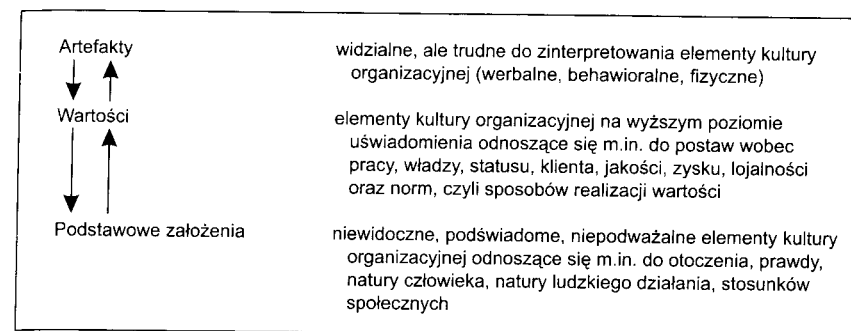
Wśród wielu koncepcji ujęć kultury organizacji można wyodrębnić dwa główne podejścia do rozumienia jej istoty. W pierwszym organizację traktuje się jako kulturę, tj. system wiedzy, którą każdy z jej członków może interpretować za pośrednictwem swego umysłu, w drugim natomiast — jako jeden z elementów organizacji, umożliwiający jej sprawne funkcjonowanie. Przeprowadzenie analizy porównawczej spotykanych w literaturze przedmiotu definicji kultury organizacyjnej przekraczałoby ramy tej książki, stąd też w tym miejscu przyjmujemy następujące jej rozumienie, zawierające główne elementy spotykane w wielu innych definicjach. **Kultura organizacyjna stanowi utwalony wzorzec, podzielanych<sup>9</sup> przez członków danej organizacji, założeń, wartości, norm i sposobów radzenia sobie z doświadczeniami, które zostały wypracowane, odkryte lub stworzone w toku jej rozwoju i które manifestują się w określonych zachowaniach<sup>10</sup> jej członków.** Do najważniejszych składników kultury organizacyjnej należą założenia, wartości, normy, postawy, mity, rytuały, symbole, język. Zostały one ujęte przez E. Scheina na trzech poziomach: jako artefakty, wartości i podstawowe założenia (rysunek 10).

Niezależnie od występujących różnic w pojmowaniu kultury organizacyjnej można wskazać na kilka charakterystycznych, i jak się wydaje, podzielanych przez

<sup>9</sup> Dzielenie pewnych elementów kultury organizacyjnej przez członków nie oznacza, że każda organizacja ma tylko jeden utwalony wzorzec kulturowy, może ich mieć bowiem więcej w formie określonych subkultur.

<sup>10</sup> Należy też zwrócić uwagę na fakt, iż zachowania są traktowane nieraz jako integralny element kultury organizacyjnej, a nieraz jako jej skutek.

RYSUNEK 10  
Trzy poziomy kultury organizacyjnej według E. Scheina



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Schein, 1992; Williams, 1998.

większość cech. Po pierwsze kultura organizacyjna jest holistyczna, czyli tworzy pewną całość, będącą czymś więcej niż prostą sumą jej części składowych; po drugie jest ona zdeterminowana historycznie, odzwierciedlając rozwój organizacji; po trzecie jest powiązana z przedmiotami badań antropologicznych, takimi jak rytuały i symbole; po czwarte jest tworem społecznym, tzn. że jest kształtowana przez ludzi danej organizacji; po piąte jest tzw. miękkim elementem organizacji; po szóste trudno jest ją zmieniać (Hofstede, 2000, s. 267).

Wspomniany już E. Schein podkreśla, iż kultura organizacyjna powstaje w procesie adaptacji organizacji do otoczenia, w którym funkcjonuje, oraz w procesie wewnętrznej integracji. W przypadku procesu adaptacji organizacja, dążąc do zachowania równowagi zewnętrznej, która jest warunkiem jej przetrwania i rozwoju, formułuje misję, strategię, cele, środki ich realizacji oraz mierniki efektywności, w których odzwierciedlają się widoczne i niewidoczne elementy kultury organizacyjnej. Proces wewnętrznej integracji obejmuje kształtowanie systemu komunikowania się członków organizacji, ustalanie kryteriów tworzenia grup i zespołów, określanie zasad sprawowania władzy w organizacji oraz oddziaływanie na zachowania członków organizacji (Hellriegel i inni, s. 468). Wymienione składniki procesu zewnętrznej adaptacji oraz wewnętrznej integracji są przedmiotem zarządzania, które w praktyce wywiera zarówno zamierzone, jak i niezamierzone efekty w obszarze kultury organizacyjnej. Przecież sposób rekrutowania ludzi do organizacji, ich oceniania, nagradzania, awansowania oraz postępowania w sytuacjach trudnych, np. konfliktowych, przy redukcji zatrudnienia, wpływa na to, jak postrzegają i odczuwają oni rzeczywistość danej organizacji, a także prowadzi z czasem do utrwalenia się pewnych wzorców kulturowych. Jednak nie jest to zależność jednostronna, wspomniane sposoby zarządzania nie wyrastają bowiem w próżni, ale są w pewnym stopniu efektem utrwalonych wcześniej wzorców kulturowych. Stąd też traktujemy kulturę organizacji jako istotny czynnik wewnętrzny, determinujący strategię, procesy i metody zarządzania zasobami ludzkimi.



Z punktu widzenia zarządzania rozumiałe jest dążenie do posiadania silnej i proefektywnościowej kultury organizacyjnej. Tego typu kulturę charakteryzuje wysoki stopień upowszechnienia i homogeniczności, wyrazistość poszczególnych elementów oraz ich głębokie zakorzenienie. Z jednej strony uważa się, że silne kultury wpływają pozytywnie na efektywność organizacyjną mierzoną na poziomie jednostki, grupy i całej organizacji, co potwierdzają również badania empiryczne. Jednak z drugiej strony podkreśla się, że kultury organizacyjne, w tym także silne, mogą być dysfunkcjonalne wobec celów firmy (Williams, 1998, s. 45). Oznacza to konieczność zmian kultury organizacyjnej wtedy, gdy jest to słaba kultura lub istniejąca kultura staje się barierą koniecznych zmian.

Zmiany kultury organizacyjnej, szczególnie w warstwie wartości i założeń, są bardzo trudne, ale równocześnie nierzadko stanowią warunek konieczny podniesienia efektywności organizacyjnej lub powodzenia niezbędnych zmian, np. restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Do zasad, których warto przestrzegać, podejmując próbę zmian wzorców kulturowych, należą (Hellriegel i inni, 1995, s. 476):

- zrozumienie starej kultury, zanim zaczniesz się wdrażać nową,
- wspieranie ludzi zainteresowanych zmianami i gotowych zaangażować się w nie,
- uczynienie z najbardziej efektywnej subkultury wzorca do naśladowania,
- nieatakowanie wprost starych wzorców, ale pomaganie ludziom wypracować nowe,
- traktowanie wizji nowej kultury jako zasady wprowadzania zmian, a nie jako panaceum,
- akceptowanie faktu, że zmiany kultury są z reguły długim procesem,
- wdrażanie elementów nowej kultury, a nie ograniczanie się do mówienia o nich.

Na podstawie tych rozważań można stwierdzić, iż podstawową kwestią w badaniach kultury organizacyjnej z punktu widzenia zarządzania w ogóle, w tym zarządzania zasobami ludzkimi, jest pytanie o jej wpływ na efektywność organizacyjną. Wychodząc z założenia, że organizacje mają kultury, które, kreując konsensus, jedność i motywację do pracy, wpływają na ich efektywność, oraz że kultury te wymagają, jeżeli to konieczne, odpowiednich zmian, a za wprowadzanie tych zmian odpowiada najwyższe kierownictwo, przyjmuje się, że kulturę organizacyjną można i należy badać, oceniać, tworzyć, utrzymywać oraz zmieniać, przyczyniając się tym samym do wzrostu efektywności pracy poszczególnych osób, zespołów oraz całej organizacji. Zdaniem niektórych badaczy zadanie to najlepiej będzie spełniać kultura o zdolności adaptacyjnej do szeroko rozumianego kontekstu organizacji. Przykładowymi cechami takiej kultury organizacyjnej są w warstwie wartości: ukierunkowanie zarządu na potrzeby klientów, akcjonariuszy i pracowników oraz docenianie ludzi i procesów kreujących pożyteczne zmiany. Natomiast odpowiednim zachowaniem będzie podejmowanie przez menedżerów zmian służących interesom interesariuszy, nawet jeżeli będzie to związane z ryzykiem (Kotter, Heskett, 1992, s. 51).

Oceniając znaczenie kultury organizacyjnej w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi, można stwierdzić, iż stosowane w wielu organizacjach praktyki w tej dziedzinie zarządzania są wynikiem utrwalonych przez wiele lat wzorców kulturowych. Dlatego też badanie kultury organizacyjnej powinno być punktem wyjścia planowanych innowacji w zakresie reorganizacji procesów i wprowadzania nowych metod, które powinny być również dopasowane kulturowo. Docenianie aspektu kulturowego jest szczególnie ważne w dobie ciągłych zmian, takich jak restrukturyzacja, fuzje, przejęcia, oraz procesu umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa<sup>11</sup>.

Jedną z cech charakteryzujących zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie międzynarodowym jest większe znaczenie czynników kulturowych w rozwiązywaniu różnych kwestii personalnych, a jednym z istotnych zadań staje się wykorzystanie rosnącej różnorodności kulturowej (Armstrong, 2002, s. 85) jako czynnika konkurencyjności przedsiębiorstwa międzynarodowego (Griffin, 1996, s. 715). Dla zarządzania zasobami ludzkimi oznacza to włączenie tych zagadnień w system misji, wartości i zasad polityki personalnej, opracowanie odpowiednich procedur propagowania wielokulturowości wewnątrz organizacji, organizowanie szkoleń w tym zakresie oraz otwarte, skuteczne komunikowanie się w organizacji. Docenianie różnorodności kulturowej w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi nie zwalnia menedżerów i specjalistów ds. zasobów ludzkich z obowiązku badania kultury w krajach i regionach, gdzie jest zlokalizowana filia danej korporacji, a następnie wykorzystywania tej wiedzy w projektowaniu konkretnych narzędzi i systemów zarządzania. Bez solidnego rozpoznania stanu zaprogramowania umysłów ludzi będziemy narażeni na ryzyko nie tylko niewykorzystania potencjału tkwiącego w zróżnicowanym zatrudnieniu, lecz także na ryzyko napięć, sporów, konfliktów i innych zjawisk obniżających sprawność funkcjonowania ludzi w organizacji.

Innym obszarem, w którym czynniki kulturowe zaznaczają swoją obecność, jest tzw. szok kulturowy, jaki przeżywa wielu menedżerów i specjalistów podejmujących pracę w odmiennych warunkach kulturowych. Jedną z najistotniejszych kompetencji wyróżniających efektywnego menedżera międzynarodowego jest umiejętność radzenia sobie z tym zjawiskiem, które jest w naturalny sposób związane z okresem adaptacji pracownika do warunków zatrudnienia w innym kraju, regionie czy na innym kontynencie. Symptomami szoku kulturowego mogą być m.in. pojawienie się odczucia wyizolowania, niepokój, frustracja, umartwianie się, pogorszenie efektów pracy, bezsilność i depresja. Zadaniem specjalistów ds. spraw zasobów ludzkich jest więc przygotowanie pracowników do takich sytuacji i pomaganie im w przezwyciężeniu problemów.

<sup>11</sup> Wiele interesujących, bieżących i osadzonych w polskim kontekście problemów związanych z kulturą organizacyjną można znaleźć w czasopiśmie „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3–4, IPiSS.

Sumując, należy podkreślić, iż z jednej strony trudno byłoby przecenić znaczenie kultury organizacyjnej jako czynnika determinującego zarządzanie zasobami ludzkimi, z drugiej zaś trzeba mieć świadomość wpływu strategii i metod zarządzania zasobami ludzkimi na budowanie potencjału kulturowego przedsiębiorstwa jako jednego z najważniejszych warunków osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej.

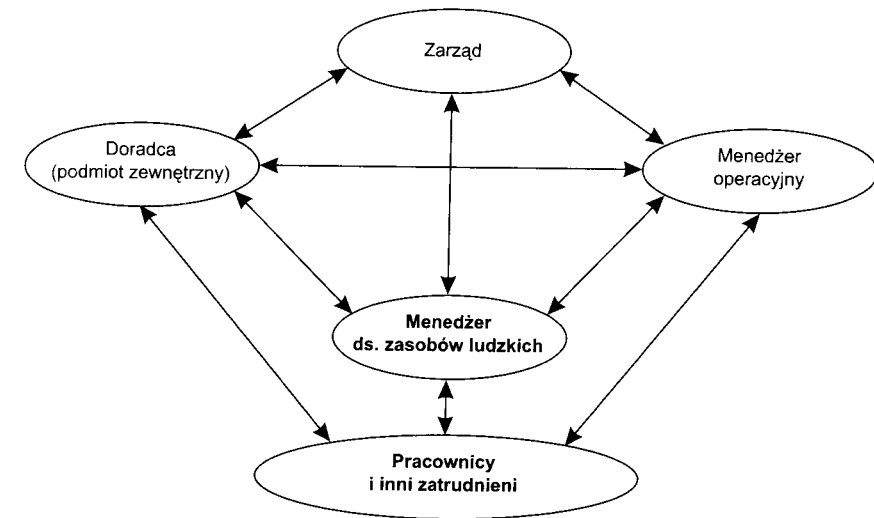
## Organizacyjny aspekt zarządzania zasobami ludzkimi

### Podmioty zarządzania zasobami ludzkimi

Organizacyjny aspekt zarządzania zasobami ludzkimi polega na ustrukturyzowaniu zadań w ramach wyodrębnionych procesów personalnych, następnie ich przyporządkowaniu odpowiednim podmiotom oraz ustaleniu zależności hierarchicznych i funkcjonalnych między nimi. Nawiązując do istoty zarządzania zasobami ludzkimi, należy przyjąć, iż głównymi aktorami współpracującymi przy realizacji zadań personalnych są pracownik lub inna osoba wykonująca usługę pracy, menedżer personalny i menedżer operacyjny. Układ ten uzupełniają zarząd firmy, doradca personalny lub inny podmiot zewnętrzny i ewentualnie organizacja związkowa, jeżeli istnieje w danej firmie.

Głównym zadaniem zarządu lub właściciela firmy jest tworzenie zasad realizacji poszczególnych funkcji składających się na proces zarządzania zasobami ludzkimi. Rolą związku zawodowego będzie współtworzenie tych zasad i reprezentowanie interesów pracowników oraz włączanie się w rozwiązywanie różnych problemów personalnych, zgodnie z przepisami prawa. Do zadań menedżera ds. zasobów ludzkich należy zaliczyć działania mające na celu integrowanie praktyki zarządzania zasobami ludzkimi z nadrzędną strategią i celami organizacji, opracowywanie propozycji rozwiązań pojawiających się problemów personalnych, udzielanie wsparcia merytorycznego kierownikom liniowym i poszczególnym pracownikom (rysunek 11). W odniesieniu do kierownika liniowego można sformułować następujące zadania: skuteczne i zgodne z zasadami etyki kierowanie pracą podległych pracowników, współpraca z menedżerem ds. zasobów ludzkich w zakresie tworzenia i wdrażania konkretnych rozwiązań oraz dzielenie związanej z nimi odpowiedzialności. Od pracownika jako jednego z aktorów zarządzania zasobami ludzkimi i równocześnie obiektu w tym procesie zarządzania można oczekiwać m.in. gotowości do przyjmowania odpowiedzialności za własne zachowanie i karierę zawodową, zrozumienia potrzeby elastyczności oraz współpracy

RYSUNEK 11  
Menedżer ds. zasobów ludzkich w układzie innych aktorów zarządzania zasobami ludzkimi



z kierownikiem liniowym i menedżerem personalnym. Wszystkie wymienione podmioty zarządzania zasobami ludzkimi powinny móc liczyć na wsparcie ze strony doradcy personalnego, np. przy rozwiązywaniu nietypowych kwestii personalnych, lub innego podmiotu zewnętrznego, np. w przypadku *outsourcingu* pewnych zadań.

### Rozwiązania organizacyjne w sferze funkcji personalnej

Patrząc z perspektywy historycznej na zmiany w dziedzinie organizacji funkcji personalnej, można wyodrębnić trzy etapy rozwoju (tablica 6):

- etap 1 — płynne określanie zadań w ramach funkcji personalnej,
- etap 2 — instytucjonalizację funkcji personalnej,
- etap 3 — restrukturyzację funkcji personalnej.

Płynne określanie zadań jest charakterystyczne dla małych przedsiębiorstw oraz dla nowo powstałych przedsiębiorstw, które znajdują się w fazie narodzin. Poszczególne zadania personalne są wykonywane nierzadko *ad hoc* przez osoby, które pełnią funkcje właścicielskie, zarządcze i wykonawcze zarazem. Charakterystycznymi cechami instytucjonalizacji funkcji personalnej są centralizacja i specjalizacja w ramach poszczególnych obszarów zadaniowych, takich jak zatrudnianie, szkolenia czy wynagradzanie. Jest to kierunek zmian na następnych etapach roz-



TABLICA 6  
Formy rozwiązań organizacyjnych w sferze funkcji personalnej

Etap rozwoju funkcji personalnej	Typowe rozwiązania organizacyjne
Etap 1: płynne określanie zadań personalnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak komórki personalnej</li> <li>• Model tradycyjny (obsługa administracyjna)</li> </ul>
Etap 2: instytucjonalizacja funkcji personalnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Model funkcjonalny</li> <li>• Model dywizjonalny</li> <li>• Model zintegrowany</li> </ul>
Etap 3: restrukturyzacja funkcji personalnej	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacja projektowa</li> <li>• Centrum tworzenia wartości</li> <li>• <i>Outsourcing</i></li> </ul>

woju organizacji, tj. na etapie wzrostu i na etapie dojrzałości. Historycznie patrząc, trend instytucjonalizacji w zakresie funkcji personalnej rozwinął się najmocniej na świecie w latach 60. i 70. Począwszy od lat 80., obserwuje się stopniową reorientację w odniesieniu do miejsca i roli komórek personalnych w przedsiębiorstwach. Wynikała ona zarówno z potrzeby odbiurokratyzowania funkcji personalnej, jak i z rozwijającej się koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. Konsekwencje przewartościowań poglądów na temat roli zasobów ludzkich w organizacji odzwierciedlają się również w restrukturyzacji funkcji personalnej i w powstawaniu nowych rozwiązań organizacyjnych.

W praktyce występują różne formy organizacyjnego ujęcia spraw personalnych, począwszy od najprostszych, w których jedna osoba, łącząc funkcje właścicielskie, zarządcze i wykonawcze, sama podejmuje i realizuje decyzje personalne, aż po złożone rozwiązania strukturalne, składające się z wielu stanowisk i komórek organizacyjnych. Podstawowym kryterium wyodrębnienia i kształtowania określonego rozwiązania organizacyjnego w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi jest liczba zatrudnionych pracowników, a ponadto takie kryteria, jak istniejąca struktura organizacyjna firmy, przestrzenne rozproszenie zatrudnienia, stopień centralizacji funkcji kierowniczych oraz wpływ czynników zewnętrznych na sferę zarządzania zasobami ludzkimi. Występujące w praktyce rozwiązania organizacyjne, mimo iż mogą się różnić szczegółami wynikającymi ze specyfiki danej firmy, dają się ująć w postaci czterech ogólnych modeli, przedstawionych w tabeli 7.

Najczęściej występującym w praktyce rozwiązaniem organizacyjnym w sferze zarządzania zasobami ludzkimi są różne odmiany **modelu funkcjonalnego**. Przykład takiego rozwiązania przedstawia rysunek 12. Zaletą funkcjonalnej organizacji zarządzania zasobami ludzkimi jest przede wszystkim wysoki stopień specjalizacji w poszczególnych obszarach zadaniowych, co się przyczynia do szybkiej ich realizacji. Jednak ten typ organizacji prowadzi do zbyt dużej orientacji komórki personalnej do wewnątrz lub, inaczej mówiąc, do zajmowania się samą sobą. Konsekwencją może być ograniczenie lub wręcz utrata kontaktu z innymi komór-

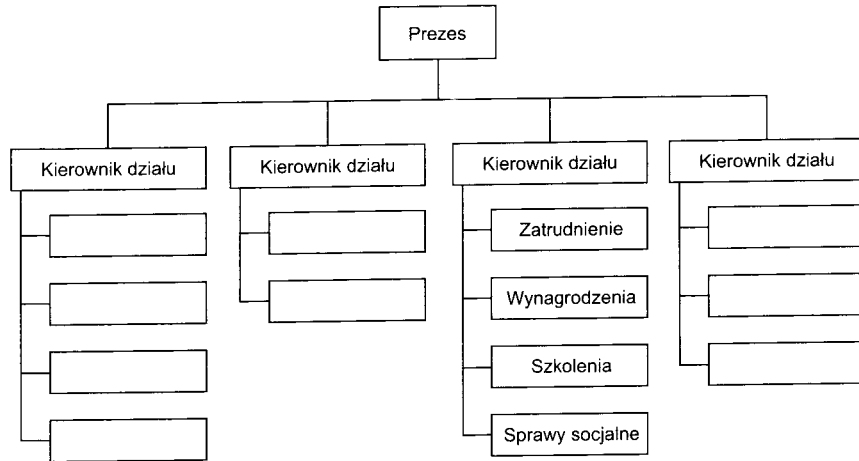
TABLICA 7  
Ogólne modele organizacyjne w sferze zarządzania zasobami ludzkimi

<b>Model tradycyjny</b>		
Kierownik liniowy:		Stanowisko pracy ds. personalnych:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kierowanie ludźmi</li> <li>• zatrudnianie personelu</li> <li>• wynagradzanie pracowników</li> <li>• zwalnianie personelu</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• obsługa administracyjna</li> <li>• sprawy socjalne</li> <li>• doradztwo prawne</li> </ul>
<b>Model funkcjonalny</b>		
Kierownik liniowy:		Komórka personalna:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kierowanie ludźmi</li> <li>• współpraca przy realizacji innych zadań personalnych</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• planowanie zasobów ludzkich</li> <li>• zatrudnianie personelu</li> <li>• wynagradzanie pracowników</li> <li>• szkolenia personelu</li> <li>• zwalnianie personelu</li> <li>• obsługa administracyjna</li> </ul>
<b>Model dywizjonalny</b>		
Kierownik liniowy:	Komórka personalna w jednostce organizacyjnej:	Sztabowa komórka personalna:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kierowanie ludźmi</li> <li>• współpraca przy realizacji innych zadań personalnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobór, wynagradzanie, rozwój, zwalnianie pracowników</li> <li>• wsparcie merytoryczne dla menedżera liniowego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• planowanie zasobów ludzkich</li> <li>• obsługa administracyjna</li> <li>• sprawy socjalne</li> </ul>
<b>Model zintegrowany</b>		
Kierownik liniowy:		Centralna służba personalna:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kierowanie ludźmi</li> <li>• samodzielność w podejmowaniu decyzji personalnych</li> <li>• partycypacja w kreowaniu polityki personalnej firmy</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• polityka personalna</li> <li>• <i>controlling</i> personalny</li> <li>• rozwój kadry menedżerskiej</li> <li>• bank informacji personalnej</li> <li>• doradztwo personalne</li> <li>• obsługa administracyjna</li> </ul>

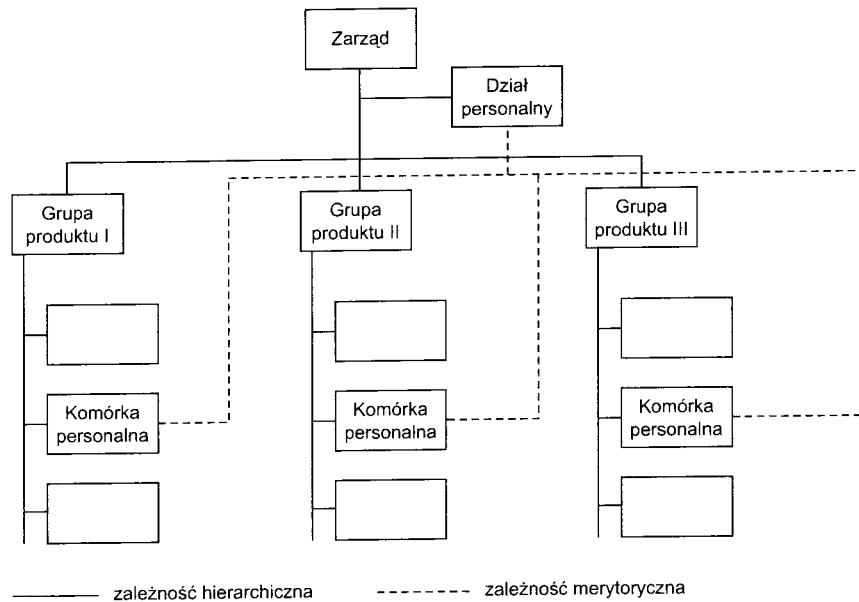
kami firmy, w których powstają problemy personalne, co oczywiście utrudnia ich rozwiązywanie i zakłóca współpracę z komórkami liniowymi.

Na rysunku 13 przedstawiono z kolei przykład rozwiązania organizacyjnego mieszczącego się w **modelu dywizjonalnym**. Istotą tego modelu jest istnienie w każdej samodzielnej jednostce organizacyjnej przedsiębiorstwa stanowiska pracy lub większej komórki organizacyjnej ds. personalnych. W wyniku tego powstają trzy podmioty zarządzania zasobami ludzkimi, a mianowicie: dział personalny, komórka personalna w danej jednostce organizacyjnej oraz kierownik liniowy. Zarówno podział zadań, jak i ułożenie wzajemnych zależności między nimi mogą być różne oraz charakteryzować się różnym stopniem decentralizacji zadań personalnych.

RYSUNEK 12  
Przykład funkcjonalnej organizacji zarządzania zasobami ludzkimi



RYSUNEK 13  
Przykład dywizjonalnej organizacji zarządzania zasobami ludzkimi



W przykładzie przedstawionym na rysunku 13 komórka personalna w danej jednostce organizacyjnej jest podporządkowana hierarchicznie kierownictwu liniowemu, a merytorycznie działowi personalnemu. Oznacza to, że kierownik danej jednostki organizacyjnej podejmuje decyzje personalne i odpowiada za poziom

realizacji tych zadań. Jest oczywiste, że zakres zadań personalnych delegowanych kierownictwu liniowemu może być różny. Aby móc podejmować decyzje personalne, kierownik liniowy musi mieć odpowiednią wiedzę i informacje, które powinna mu zabezpieczyć komórka personalna w jego zakładzie, samodzielnym wydziale lub innej jednostce organizacyjnej. Fachowe, specjalistyczne doradztwo w sprawach personalnych oraz przejęcie określonych zadań administracyjnych to główne zadania tej komórki. Natomiast działowi personalnemu przypada rola koordynowania wszystkich spraw personalnych w firmie wynikających z realizowanej strategii personalnej, zintegrowanej ze strategią przedsiębiorstwa, a ponadto do zadań takiego działu mogą należeć: fachowe wsparcie komórek personalnych w samodzielnich jednostkach organizacyjnych firmy, zabezpieczenie i ochrona informacji personalnych, negocjowanie układów zbiorowych, planowanie i rachunek zasobów ludzkich oraz świadczenie pewnych usług dla innych jednostek organizacyjnych firmy.

Do mocnych stron modelu dywizjonalnego należy umieszczenie komórki personalnej w konkretnej jednostce organizacyjnej, co pozwala na skuteczniejszą identyfikację powstających problemów personalnych i ich rozwiązywanie w kontekście celów tej jednostki. Następuje bowiem zbliżenie w sensie przestrzennym kierownika liniowego i specjalisty z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Zaletą tego rozwiązania jest ponadto skrócenie dróg przepływu informacji i lepsze zrozumienie spraw personalnych przez kierownictwo liniowe.

Do potencjalnie słabszych stron modelu dywizjonalnego należy pewne ryzyko przekazywania złożonych problemów działowi personalnemu, co może prowadzić do zbyt dużego obciążenia go zadaniami operacyjnymi kosztem zaniedbania zadań o znaczeniu strategicznym dla przedsiębiorstwa. Może to prowadzić z czasem do zbyt dużego rozrastania się działu personalnego i prób odtwarzania struktury funkcjonalnej. Jednak można temu przeciwdziałać przez dalszy rozwój modelu dywizjonalnego w kierunku tworzenia struktur holdingowych, gdzie zadania strategiczne zostają wyraźnie oddzielone od zadań operacyjnych. Oznacza to, że centralna służba (dział) personalna koncentruje się na strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi w całej organizacji, natomiast zarządzanie operacyjne zasobami ludzkimi odbywa się w poszczególnych, samodzielnych jednostkach organizacyjnych, np. w firmach-córkach. Jeżeli centralna służba personalna jest tworzona przez grupę (niekoniecznie liczną) wysoko wykwalifikowanych specjalistów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, dysponujących systemami informacyjnymi nie tylko gromadzenia danych, lecz także wspierających podejmowanie decyzji, a w poszczególnych jednostkach organizacyjnych działają profesjonalne komórki ds. personalnych, które są podporządkowane kierownictwu tych jednostek, to można mówić o **zintegrowanym modelu zarządzania zasobami ludzkimi**.

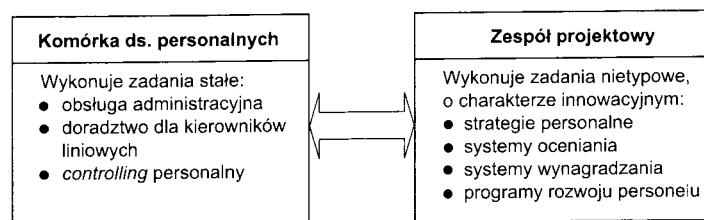
Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw stawiają na porządku dziennym problem podnoszenia efektywności zarządzania zasobami ludzkimi przez przyspieszenie procesu rozwiązywania problemów personalnych i osiąganie w ten sposób przewagi konkurencyjnej. Realizacja tego postulatu wymaga m.in. wprowa-

dzania innowacyjnych form organizacji w tej dziedzinie zarządzania firmą. Jedną z takich form jest zastępowanie sztywnych form organizacyjnych w całości lub w części **organizacją projektową**. Udział prac projektowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi zależy głównie od stosunku między zadaniami rutynowymi a zadaniami innowacyjnymi. W najbardziej zaawansowanym przypadku można sobie wyobrazić następujący podział zadań personalnych między trwałe i projektowe formy organizacyjne. Trwałe formy organizacyjne, w postaci stałych komórek w strukturze firmy, mogłyby być ograniczone do wykonywania zadań administracyjnych oraz w zakresie *controllingu* personalnego; wszystkie pozostałe zadania związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi byłyby wykonywane w ramach organizacji projektowej, tj. przez interdyscyplinarne grupy projektowe, składające się z osób zatrudnionych w danej firmie i specjalistów z zewnątrz (rysunek 14). Stała praktyka podejmowania wykonawstwa określonych zadań personalnych przez grupy projektowe jest jednym z możliwych wariantów zastosowania projektowej organizacji w sferze zarządzania zasobami ludzkimi i powiedzmy, że jest to wariant najbardziej zaawansowany pod względem stopnia innowacyjności. Innym wariantem może być traktowanie organizacji projektowej w sferze zarządzania zasobami ludzkimi jako uzupełnienia istniejącego stałego rozwiązania strukturalnego. W takim przypadku spośród pracowników zajmujących się na co dzień określonymi zadaniami personalnymi rekrutuje się członków grupy projektowej powołanej do rozwiązania konkretnego problemu personalnego, powstałego w konkretnej sytuacji danej firmy i w ściśle określonym czasie. Oczywiście w grupie takiej mogą również uczestniczyć specjaliści z zewnątrz, pełniąc nawet funkcje kierownika projektu.

Innym możliwym sposobem partycypowania służb personalnych w rozwiązywaniu problemów firmy jest udział tych służb w tworzeniu warunków efektywnego funkcjonowania grup projektowych rozwiązujących konkretne zadania w danym obszarze funkcjonowania firmy lub obejmującym kilka takich obszarów. Zadaniem służb personalnych będzie w takim przypadku udział w wyborze kierownika projektu, przygotowanie członków grupy projektowej oraz zapewnienie informacji kierownikowi liniowemu o celach projektu, w którym będą uczestniczyć jego pracownicy lub który może dotyczyć spraw z obszaru jego działania.

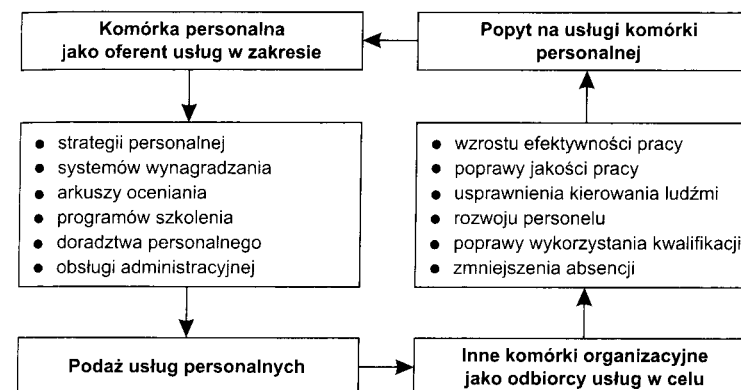
RYSUNEK 14

Przykład projektowej organizacji zarządzania zasobami ludzkimi



Zmieniające się warunki funkcjonowania współczesnych organizacji prowadzą też do podejmowania prób nowego określenia roli i znaczenia służb personalnych, a przede wszystkim ich wkładu w efekt końcowy całej firmy. Reorientacja idzie w kierunku **traktowania służby personalnej jako swoistego centrum zysku**, co oznacza zasadniczą zmianę w sposobie widzenia miejsca tych służb w przedsiębiorstwie (rysunek 15). W praktyce oznacza to nowe kryterium oceny pracy działu personalnego i przechodzenie od postrzegania go jako tylko centrum kosztów w kierunku widzenia go jako oferenta konkretnych usług dla menedżerów i pracowników zatrudnionych w pozostałych komórkach organizacyjnych firmy, a nawet osób fizycznych i prawnych z zewnątrz. Na podstawie osiąganego przez tę komórkę zysku, który można ustalić jako różnicę między przychodami a wydatkami lub

RYSUNEK 15  
Koncepcja komórki personalnej jako centrum zysku



U w a g a. Odmianą tej koncepcji organizacji komórki personalnej jest traktowanie komórki personalnej jako centrum tworzenia wartości dla klientów, akcjonariuszy i pracowników.

efektami a kosztami, jakie ponosi dział personalny, daje się określić wkład komórki personalnej do ogólnego wyniku ekonomicznego firmy. Cechą organizacji służby personalnej jako centrum zysku jest istnienie wewnętrznego i zewnętrznego rynku, na którym komórka personalna może oferować swoje usługi. Oznacza to też, że ma ona konkurencję, określone usługi z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi mogą być bowiem oferowane przez firmy z zewnątrz. Oczywiście kierownicy poszczególnych komórek organizacyjnych firmy, np. zakładu produkcyjnego, muszą mieć możliwość wyboru określonej usługi między wewnętrzną komórką ds. personalnych a oferentami tejże usługi z zewnątrz. Stworzenie rynku usług w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi i traktowanie służby personalnej jako centrum zysku przyczyniają się do poprawy jakości jej pracy i stymuluje przedsiębiorcze myślenie oraz działanie zarówno u pracowników zatrudnionych w komórkach ds. personalnych, jak i u kierowników liniowych. Myślenie w kategoriach klienta,

kosztów i zysków, jakości oraz produktywności przez coraz szersze kręgi prowadzi do skuteczniejszej realizacji głównych celów zarządzania zasobami ludzkimi.

Uwzględniając założenia wyjściowego modelu zarządzania zasobami ludzkimi, można przyjąć następujące założenia odnoszące się do kształtu i cech rozwiązania organizacyjnego w tej dziedzinie zarządzania:

- przejrzystość — każdy z kierowników i pracowników powinien wiedzieć, jakie ma zadania i za co jest odpowiedzialny, a zarząd powinien widzieć, jaki jest wpływ zarządzania zasobami ludzkimi na osiąganie celów firmy;
- spłaszczenie struktur, tak by umożliwiały one szybki przepływ informacji, co można osiągnąć, ograniczając komórki *stricte* funkcjonalne;
- decentralizacja — kierownik liniowy powinien być odpowiedzialny za podejmowanie decyzji personalnych, natomiast zadaniem zarządu powinno być kreowanie strategii i polityki w sferze zasobów ludzkich;
- orientacja na klienta — klientem dla komórek personalnych są pozostałe komórki przedsiębiorstwa, którym należy zapewnić wsparcie merytoryczne;
- koncentracja na problemach (wyzwaniach) — specjaliści ds. personalnych powinni być nastawieni na tworzenie propozycji rozwiązań konkretnych problemów powstających w poszczególnych komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa;
- integracja — między komórką ds. zasobów ludzkich a komórkami liniowymi powinna istnieć interdyscyplinarna współpraca opierająca się na wspólnych problemach.

## Struktury wirtualne

Przedstawione wcześniej struktura projektowa i koncepcja działu HR jako centrum zysku są przykładami reorganizacji wymuszanej przez rosnącą zmienność otoczenia, która wymaga przyspieszenia rozwiązywania problemów personalnych, mających coraz częściej charakter kwestii nierutynowych, niepowtarzalnych, o znacznej zawartości nowych treści. Pociąga to za sobą konieczność wprowadzania innowacyjnych rozwiązań strukturalnych. Istota działań w tym zakresie polega na zastępowaniu sztywnych form organizacyjnych w całości lub w części formami elastycznymi, umożliwiającymi spełnianie zadań zarówno stałych, jak i tych o ograniczonym czasie trwania, zapewniając równocześnie efektywną kontrolę menedżerską (Price, 2004, s. 189). Tego typu struktury nie dają się jednoznacznie opisać za pomocą tradycyjnych kryteriów klasyfikacji struktur. Ogólnie można przyjąć, że charakteryzują się one zmiennością w zakresie specjalizacji i zależności organizacyjnych, dużą autonomią działania jednostek organizacyjnych oraz brakiem jedności rozkazodawstwa (Trzcieleński, 1999, s. 76).

Istotnym czynnikiem, wywierającym coraz większy wpływ na kształt struktur organizacyjnych, są nowoczesne technologie, które prowadzą do urzeczywistnienia

organizacji wirtualnej, niemającej stałej struktury. Wirtualizacja organizacji oznacza tworzenie elastycznej sieci niezależnych organizacyjnie jednostek wnoszących swój wkład w tworzenie wartości dla klienta (Sajkiewicz, 2001, s. 37). Podstawowym ogniwem są zespoły tworzone do realizacji określonych zadań (przedsięwzięć). Po ich zakończeniu zespoły te są rozwiązywane, aby znowu się pojawić w takiej samej lub odmiennej konfiguracji, gdy powstaje nowe zadanie.

Sieć organizacji wirtualnej jest zbudowana z węzłów eksperckich, którymi są ludzie tworzący wartości przez swoją wiedzę. Tradycyjna struktura hierarchiczna traci w takiej organizacji swoją rolę, a jej typowe składniki, czyli komórki organizacyjne, jednostki organizacyjne, departamenty, zanikają. To, co pozostaje, przybiera kształt amorficznej zbiorowości ludzi kontaktujących się elektronicznie w codziennej pracy i spotykających się tylko wtedy, gdy jest to konieczne (Price, 2004, s. 192). Wnikanie w struktury organizacyjne przestrzeni wirtualnej prowadzi również do zmian form zatrudnienia, a także zmian w sposobie sprawowania funkcji personalnej. Można w takim wypadku mówić o wirtualizacji zarządzania zasobami ludzkimi (Antczak, 2004, s. 249). Wyraża się ona w rozwijaniu sieciowych powiązań między głównymi podmiotami, przede wszystkim liderami zespołów wirtualnych, profesjonalnie przygotowanymi specjalistami ds. personalnych z komórki sztabowej, zewnętrznymi konsultantami oraz innymi usługodawcami i poszczególnymi pracownikami. W ten sposób wyłania się nowa forma organizacji systemu zarządzania zasobami ludzkimi, określana jako **e-HR**. Termin ten nie ma wprawdzie jednej definicji, ale jest stosowany do określania nowych sposobów rozwiązywania kwestii personalnych w organizacji z wykorzystaniem komputerów, multimediiów, internetu i intranetów. Tempo wprowadzania e-HR do praktyki będzie zależać od akceptacji tego typu rozwiązań przez pracowników, ich kompetencji niezbędnych do wykorzystywania tego typu narzędzi oraz docenienia zagadnień związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim przez kierownictwo. W obu tych przypadkach występują jeszcze spore deficyty. Mimo to należy przyjąć, że e-HR będzie się w przyszłości rozwijał, co jest już widoczne szczególnie w takich obszarach funkcji personalnej, jak rekrutacja (internet i intranety), szkolenia (*e-learning*), zarządzanie efektywnością pracy (*performance management*), zarządzanie relacjami pracowniczymi (*employee relationship management*), obsługa spraw pracowniczych (*employee self service*).

## Role i kompetencje specjalistów ds. zasobów ludzkich

W przedstawionych wcześniej możliwych rozwiązaniach organizacyjnych widać wyraźnie rysującą się zmianę w podejściu do określenia miejsca i misji działu zasobów ludzkich we współczesnej organizacji. Wyraża się ona w założeniu,

iz ów dział powinien być postrzegany nie przez pryzmat tego, co robi, lecz tego, co dostarcza swoim klientom (Ulrich, 1998, s. 125). Najważniejszymi odbiorcami usług działu zasobów ludzkich są pracownicy, klienci i akcjonariusze, którym wspomniany dział powinien dostarczać określone wartości.

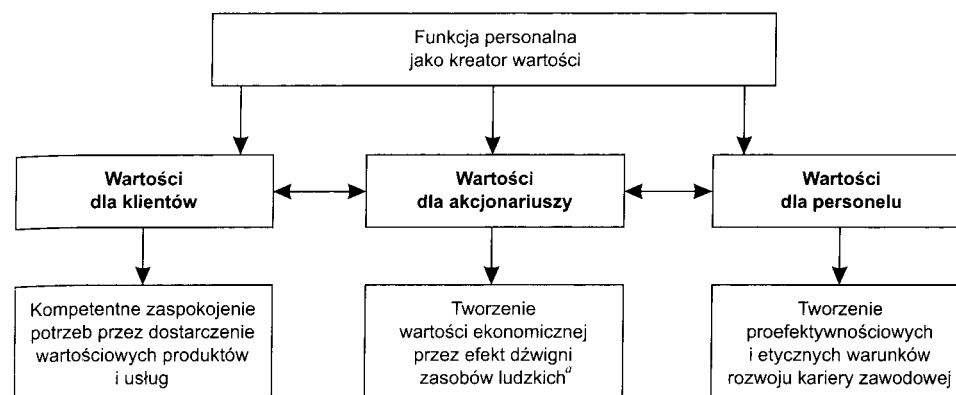
## Wartości

Należy podkreślić, iż tworzenie i dostarczanie wartości w obszarze funkcji personalnej ma swój wymiar ekonomiczny oraz etyczno-moralny, co wynika bezpośrednio ze specyfiki właścicieli zasobu ludzkiego, osób mających swoje doświadczenia i wyznających określone wartości, które mogą się różnić od obowiązujących w danej organizacji. Tworzenie tych wartości zależy w dużej mierze od umiejętności kształtowania procesów wymiany wartości między interesariuszami, co przedstawiono na rysunku 16. Do wartości ekonomicznych tworzonych w obszarze funkcji personalnej należą: wartość dodana, efektywność, produktywność, jakość, koszty, elastyczność, innowacyjność. Z kolei do wartości etyczno-moralnych można zaliczyć: legitymizację i uczciwość w relacjach społecznych, zaufanie, partycypację, solidarność, trwałość (Paauwe, 2004, s. 4). Z doświadczeń współczesnych firm osiągających sukcesy wyrażające się zadowalającym zwrotem dla akcjonariuszy, zainteresowaniem inwestorów, przywiązaniem klientów, zadowoleniem pracowników oraz popularnością rynkową wynika, że interesariusze oczekują, aby dostarczane im wartości charakteryzowały się (Harari, 2002):

- unikatowością, polegającą na dążeniu do tego, aby oferowane produkty i usługi odróżniały się od innych i były wyjątkowe w swoim rodzaju;
- przełomowością, wynikającą nie z doskonalenia *status quo*, lecz z kreowania nowych rynków, produktów i usług, co oznacza wyjście poza tradycyjne podejście do badania oraz zaspokajania potrzeb klientów i zastąpienie go nowym podejściem, którego istotą jest przewodzenie klientom;
- wyjątkowością, która intryguje, inspiruje cechami oferowanych produktów i usług bądź sposobem ich nabywania i użytkowania;
- indywidualizacją, wynikającą z faktu, iż w nowej gospodarce rynek staje się w coraz mniejszym stopniu rynkiem masowego odbiorcy na korzyść rynku indywidualnych osób, co oznacza konieczność oferowania produktów i usług „szytych na miarę” potrzeb poszczególnych odbiorców;
- cechami dającymi poczucie poprawy jakości życia odbiorców.

Na rysunku 16 przedstawiono trzy główne grupy interesariuszy, których zachowanie determinuje funkcjonowanie organizacji, a których interesy są wzajemnie uwarunkowane. I tak, warunkiem osiągnięcia przez akcjonariuszy oczekiwanej wartości ekonomicznej jest posiadanie przez firmę lojalnej klienteli. Z kolei warunkiem posiadania odpowiedniej klienteli będzie zdolność firmy do oferowania konkurencyjnej oferty produktów i usług. Jednym ze źródeł kreowania atrakcyjnego

RYSUNEK 16  
Tworzenie wartości w obszarze funkcji personalnej



„Efekt dźwigni zasobów ludzkich polega na podnoszeniu produktywności pracy głównie przez zwiększanie wartości licznika, a nie zmniejszanie mianownika w odzwierciedlających ją wskaźnikach (Hamel, Prahalad, 1999, s. 131). Uzyskiwany w ten sposób wzrost produktywności jest znacznie trwalszy niż ten, który uzyskuje się przez działania ukierunkowane na zmniejszanie kosztów pracy, np. redukcje zatrudnienia. Efekt dźwigni zasobów ludzkich można uzyskiwać przez pełniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów ludzkich, rozwijanie (podnoszenie jakości) zasobów ludzkich oraz doskonalenie własnej praktyki (*benchmarking*).

portfela produktów i usług jest kompetentny oraz umotywowany personel (pracownicy i kierownicy). Posiadanie zaś takiego personelu jest uwarunkowane gotowością akcjonariuszy do inwestowania w tworzenie wartościowych miejsc pracy.

Nawiązując do relacji ukazanych na rysunku 16, podejmiemy próbę ukazania możliwości oferowania przez dział zasobów ludzkich określonych wartości. W tradycyjnym podejściu przyjmuje się, że zarządzanie zasobami ludzkimi nie tworzy wartości w dosłownym znaczeniu tego słowa, tzn. nie tworzy wartości produktów i usług w sposób bezpośredni, bo klient nie zapłaci za nie więcej tylko dlatego, że jest w nich wkład funkcji personalnej (Bramham, 1997, s. 105). Świadczy o tym chociażby jej miejsce w łańcuchu wartości M.E. Portera, w którym uznano ją za funkcję wspomagającą. Jeśli więc funkcja personalna nie przyczynia się bezpośrednio do podnoszenia wartości produktów i usług, to w jaki sposób może wносить wkład w kreowanie wartości? Odpowiedź na to pytanie brzmi: przez zwiększanie wartości aktywów, dodajmy specyficznych, niematerialnych aktywów. Analiza możliwości tworzenia wartości przez dział zasobów ludzkich prowadzi również do zmiany jego miejsca w organizacji i przekształcania go w swoiste centrum usług. Przykładami usług oferowanych przez dział zasobów ludzkich mogą być:

- kontraktowanie usług firm zewnętrznych, negocjowanie warunków ich świadczenia oraz nadzorowanie ich realizacji;
- świadczenie usług w zakresie efektywnej organizacji procesów operacyjnych w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak rekrutacja,

szkolenia, wynagrodzenia, administrowanie dokumentami osobowymi, świadczenia socjalne;

- świadczenie usług eksperckich w zakresie tworzenia i implementowania określonych rozwiązań strategicznych w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, np. opracowanie strategii lub substrategii personalnej, projektowanie zmian organizacyjnych, budowanie programów poprawy warunków bhp, wdrożenie mierników oceny efektów pracy;
- udział w pracach zespołów interdyscyplinarnych, tworzonych do rozwiązywania złożonych problemów o charakterze przekrojowym, np. powstających w warunkach łączenia się przedsiębiorstw.

Szczegółową propozycję tworzenia wartości dla interesariuszy przez transformację funkcji personalnej przedstawiają D. Ulrich i W. Brockbank w artykule opublikowanym w czasopiśmie „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”. Przyjmując pięciofazowy model architektury HR, określają 14 kryteriów efektywnej transformacji funkcji personalnej rozlokowanych w poszczególnych fazach (Ulrich, Brockbank, 2006, s. 12–15). W pierwszej fazie, określanej jako „Znajomość zewnętrznych uwarunkowań biznesowych”, definiują pierwsze kryterium jako posiadanie profesjonalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi, którzy znają otoczenie przedsiębiorstwa i odpowiednio adaptują praktyczne rozwiązania w procesie alokacji zasobów ludzkich. W drugiej fazie, nazwanej „Dostarczanie usług zewnętrznym i wewnętrznym interesariuszom”, określono cztery kolejne kryteria efektywności funkcji personalnej, a mianowicie: tworzenie wartości dla inwestorów przez wzrost aktywów niematerialnych; zwiększanie udziału w rynku przez relacje z klientami; wspieranie menedżerów liniowych w realizacji strategii; dostarczanie wartości pracownikom i rozwijanie ich zdolności. W ramach trzeciej fazy — „Doskonalenia praktyk HR” — zdefiniowano kolejne cztery kryteria efektywności funkcji personalnej, odnoszące się do zarządzania procesami personalnymi, efektywnością pracy, informacjami, projektowania procesów pracy w sposób tworzący wartość. Czwarta faza odnosi się do tworzenia strategii oraz struktury HR jako narzędzi tworzenia wartości i obejmuje dwa kryteria, z których pierwsze dotyczy dostosowania formy organizacyjnej funkcji personalnej do strategii przedsiębiorstwa, a drugie przewiduje praktykowanie planowania strategicznego, aby dostosować inwestycje w zasoby ludzkie do celów przedsiębiorstwa. Piąta faza, pod nazwą „Zapewnienie profesjonalizmu funkcji personalnej”, zawiera trzy kryteria efektywności odnoszące się do ról, kompetencji i rozwoju osób zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi. Kryteria te mogą być wykorzystane jako podstawa oceny funkcjonowania działów zasobów ludzkich pod kątem ich zdolności do tworzenia i dostarczania wartości dla interesariuszy.

## Role i kompetencje menedżerów oraz specjalistów HR

W literaturze przedmiotu, szczególnie anglojęzycznej, można znaleźć wiele propozycji klasyfikacji ról pełnionych przez menedżerów i specjalistów ds. zasobów ludzkich (Paauwe, 2004, s. 180-183; Armstrong, 2005, s. 77-83). Są to zarówno listy tych ról, jak i ich modele, budowane na podstawie określonych kryteriów. Do najczęściej wymienianych ról specjalistów HR należą: administrator, partner biznesowy, partner strategiczny, innowator, wewnętrzny konsultant, agent zmian, kontroler kosztów, monitorujący, wspierający, integrator interesów, kreator zaangażowania, trener, mentor, kreator wiedzy. Przypisywanie konkretnych ról specjalistom HR zależy od sposobu postrzegania ich miejsca w poszczególnych organizacjach. Nie ulega jednak wątpliwości, że rosnące znaczenie kapitału ludzkiego jako czynnika konkurencyjności oraz zmiany organizacyjne, m.in. decentralizacja, włączanie menedżerów liniowych w procesy zarządzania zasobami ludzkimi, przechodzenie od funkcjonalizmu do orientacji wynikowej, pociągają za sobą konieczność restrukturyzacji ról pełnionych przez dział zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie.

Do najbardziej znanych i stosowanych w praktyce najlepszych przedsiębiorstw oraz przez konsultantów ds. zarządzania zasobami ludzkimi modelowych ujęć ról specjalistów HR należy w ostatnich latach model D. Ulricha, na który składają się następujące role (Ulrich, 1997, s. 23):

- strategicznego partnera (*strategic partner*), polegająca na integrowaniu strategii personalnej ze strategią firmy;
- eksperta administracyjnego (*administrative expert*), wyrażająca się budowaniem efektywnej infrastruktury organizacyjnej oraz reengineeringiem procesów;
- kreatora zaangażowania (*employee champion*), ukierunkowana na rozwijanie potencjału pracowniczego oraz skupianie go wokół celów firmy;
- agenta zmiany (*change agent*), zakładająca aktywny udział w zarządzaniu zmianami i rewitalizacji organizacji.

Pełnienie wymienionych ról przez menedżerów ds. zasobów ludzkich czyni z nich partnerów biznesowych, którzy tworzą wartość przez wdrażanie strategii, sprawność administracyjną, zaangażowanie pracowników i zmianę kulturową (Ulrich, 1997, s. 38).

Dokonujące się coraz szybciej zmiany w otoczeniu współczesnych organizacji, coraz wyraźniej widoczne cechy charakteryzujące gospodarkę opartą na wiedzy i związany z tym wzrost znaczenia kapitału ludzkiego jako czynnika konkurencyjności prowadzą do krytycznej analizy dotychczasowych ujęć ról pełnionych przez specjalistów i menedżerów zajmujących się sprawami personalnymi. Przed wieloma firmami staje wyzwanie, jak pozyskać i zatrzymać pracowników utalentowanych, szczególnie w czasach lansowania nowych wzorców zatrudnienia, stawiają-

cych na luźne powiązania wykonawców pracy z firmami. Tego typu praktyki są bowiem korzystne z krótkookresowej perspektywy obniżania kosztów pracy, jednak nie zawsze są racjonalne z punktu widzenia tworzenia wiedzy, dzielenia się nią oraz jej efektywnego wykorzystania dla potrzeb budowania przyszłych przewag konkurencyjnych. Przekonuje się o tym coraz więcej przedsiębiorstw, szczególnie tych, które czerpią swoją przewagę konkurencyjną głównie z wiedzy i w których znaczący jest udział pracowników wiedzy. Są to osoby charakteryzujące się wysokim poziomem edukacji, wiedzy eksperckiej lub doświadczenia, których głównym zajęciem jest tworzenie, upowszechnianie i wdrażanie wiedzy (Davenport, 2005, s. 10). Pracownicy ci różnią się od innych autonomią, motywacją i zaangażowaniem w pracę, co stawia nowe wymagania również pod adresem menedżerów i specjalistów zajmujących się zarządzaniem personelem, złożonym z pracowników wiedzy.

Tworzenie i dostarczanie wartości dla coraz bardziej wymagających odbiorców prowadzi do redefinicji treści ról oraz sposobów ich spełniania przez specjalistów HR. Uwzględniając te uwarunkowania oraz istniejące klasyfikacje ról, proponuje się następujące ich modelowe ujęcie, będące modyfikacją wspomnianego wcześniej modelu D. Ulricha (Ulrich, Brockbank, 2005, s. 201):

- rzecznik pracowników (*employee advocate*),
- developer kapitału ludzkiego (*human capital developer*),
- ekspert funkcjonalny (*functional expert*),
- partner strategiczny (*strategic partner*),
- lider HR (*HR leader*).

Istotą roli **rzecznika pracowników** jest zajmowanie się kwestiami relacji pracowniczych w organizacji przez wsłuchiwanie się w głosy pracowników, wczuwanie się w ich sposoby myślenia, przy równoczesnym analizowaniu tych samych problemów z punktu widzenia menedżerów i komunikowaniu ich pracownikom, tak aby mogli być skuteczni w rozwiązywaniu swoich zadań. Rola rzecznika pracowników obejmuje kształtowanie bezpiecznych i godnych warunków pracy, zarządzanie różnorodnością, budowanie wzajemnego poszanowania i stwarzanie warunków włączania ludzi w funkcjonowanie organizacji. W ten sposób specjaliści ds. personalnych wnoszą bezpośredni wkład w tworzenie i rozwijanie niematerialnych aktywów organizacji, a pośredni w dostarczanie wartości akcjonariuszom. Beneficjentami ich działań są też pracownicy, klienci i kierownicy liniowi.

Rola **developera kapitału ludzkiego** wynika z rosnącego znaczenia wiedzy, umiejętności, zdolności jako strategicznych aktywów współczesnych organizacji. Swoim zakresem obejmuje ona działania ukierunkowane na inwestowanie w rozwój zasobów ludzkich indywidualnych pracowników, zespołów oraz całej organizacji. Jest ona skierowana na przyszłość, wymaga przewidywania potrzeb w zakresie inwestowania w kapitał ludzki, tworzenia adekwatnych planów działań (np. szkoleń, kariery) oraz analizowania ich ekonomicznej opłacalności. Realizując tę funkcję, specjaliści HR tworzą wartość dla pracowników, inwestorów i klientów.

Pełnienie roli **eksperta funkcjonalnego** oznacza wykorzystywanie wiedzy specjalistycznej z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w tworzeniu wartości dla interesariuszy. Dostarczanie wiedzy eksperckiej i najlepszych praktyk w rozwiązywaniu problemów personalnych może się odbywać na różnych poziomach i w różnych obszarach funkcji personalnej w organizacji, takich jak: rozwiązywanie rutynowych problemów, kreowanie nowych rozwiązań przez wykorzystanie wiedzy i najlepszych praktyk z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, tworzenie wspólnie z innymi specjalistami rozwiązań złożonych problemów biznesowych, planowanie długofalowych działań (polityk) w poszczególnych obszarach funkcji personalnej. Głównym odbiorcą wartości tworzonych przez specjalistów HR jako ekspertów funkcjonalnych są menedżerowie liniowi, którzy, zarządzając procesami, potrzebują merytorycznego wsparcia m.in. ze strony działów HR.

Rola **partnera strategicznego** polega na wnoszeniu wkładu w tworzenie strategii rozwoju firmy przez dostarczanie wiedzy z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi na forum zespołów budujących strategiczne plany rozwoju, a także na integrowaniu systemu HR z celami biznesowymi organizacji, inicjowaniu i wspieraniu procesów zarządzania zmianami. Ważnym elementem roli partnera strategicznego jest propagowanie uczenia się wewnątrz organizacji. Głównymi odbiorcami wartości tworzonych przez menedżerów personalnych jako partnerów strategicznych są menedżerowie wyższego szczebla zarządzania oraz menedżerowie liniowi.

Rolą spinającą wszystkie omówione wcześniej jest **lider HR**. Jej istotą jest po pierwsze przewodzenie w ramach funkcji personalnej i budowanie jej pozycji wśród innych funkcji przedsiębiorstwa. Po drugie, przywództwo HR oznacza wspieranie procesów tworzenia wartości w obszarach innych funkcji przez identyfikowanie ludzi o wysokim potencjale (talentów), podnoszenie produktywności pracy, usprawnianie komunikacji, szacowanie wartości aktywów niematerialnych. Po trzecie, rola lidera HR może polegać na upowszechnianiu zasad etycznych w prowadzeniu działalności gospodarczej. Odbiorcami wartości tworzonych przez menedżerów i specjalistów personalnych jako liderów są wszyscy interesariusze w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi.

Przedstawiony model ról specjalistów zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi jest wzorcowym ich ujęciem. Nie oznacza to, że wszyscy oni pełnią te role w pełnym wymiarze i w każdej organizacji w ten sam sposób. Decyduje o tym bowiem architektura zarządzania zasobami ludzkimi, która różni się w poszczególnych firmach.

Określając role, jakie powinni odgrywać specjaliści ds. zarządzania zasobami ludzkimi, aby skutecznie tworzyć i dostarczać wartości dla interesariuszy, należy wskazać, w jaki sposób te role powinny być realizowane, czyli, inaczej mówiąc, podjąć próbę zdefiniowania modelu kompetencyjnego dla tej grupy zawodowej. W literaturze przedmiotu i w praktyce można spotkać różne propozycje w tym zakresie. Przykładowo, M. Armstrong wymienia sześć kompetencji, a mianowicie: świadomość biznesową i kulturową, umiejętności strategiczne, efektywność or-



ganizacyjną, wewnętrzne doradztwo, świadczenie usług oraz ustawiczny rozwój zawodowy (Armstrong, 2005, s. 86). Jest to jedna z możliwych propozycji ujęcia ról specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, uwzględniająca w modelu nie tylko umiejętności specjalistyczne związane z realizacją podstawowych procesów personalnych i obsługą administracyjną, lecz także uwzględniająca szerszy kontekst ekonomiczny i kulturowy, w którym są wykonywane zadania w obszarze funkcji personalnej. W podobny sposób podchodzą do określenia modelu kompetencyjnego autorzy przedstawionego wcześniej modelowego ujęcia ról menedżerów i specjalistów HR. Jest to kompleksowa i interesująca propozycja, która stanowi solidną podstawę konstruowania modeli kompetencyjnych w warunkach funkcjonowania poszczególnych firm. Podstawą przedstawionego dalej modelowego ujęcia ról były kilkunastoletnie badania przeprowadzone w przedsiębiorstwach działających w różnych branżach i na różnych rynkach, tj. północnoamerykańskim, latynoamerykańskim, europejskim i azjatyckim (Ulrich, Brockbank, 2005, s. 222). W wyniku tych badań dokonano kategoryzacji wielu szczegółowych kompetencji w pięciu grupach, domenach lub kategoriach (Ulrich, Brockbank, 2005, s. 222):

- wnoszenie strategicznego wkładu (*strategic contribution*),
- osobista wiarygodność (*personal credibility*),
- świadczenie usług HR (*HR delivery*),
- wiedza biznesowa (*business knowledge*),
- technologia HR (*HR technology*).

Warto podkreślić, iż kolejność przedstawionych wcześniej syntetycznych kompetencji odzwierciedla wielkość ich wpływu na wyniki działania przedsiębiorstw, natomiast z punktu widzenia efektywności zarządzania zasobami ludzkimi na pierwszym miejscu uplasowała się kompetencja określana jako „osobista wiarygodność”.

Podstawowe znaczenie z punktu widzenia wpływu na wyniki przedsiębiorstwa ma kategoria kompetencji określona jako **wnoszenie strategicznego wkładu**. Jej istotą są umiejętności integrowania planów i programów w obszarze funkcji personalnej ze strategicznymi celami działania firmy. Wymaga to rozwijania umiejętności podejmowania decyzji strategicznych, kształtowania kultury organizacyjnej, zarządzania zmianą, a nawet umiejętności włączania informacji płynących z rynku w działania wewnątrz organizacji, tak aby pracownicy mieli świadomość wartości oczekiwanych przez odbiorców, a swoją pracą przyczyniali się do ich tworzenia i dostarczania.

Kategoria **osobistej wiarygodności** jako kompetencji menedżerów zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi podkreśla kluczowe znaczenia prawości i uczciwości w dążeniu do osiągnięcia zamierzonych efektów w ramach realizowanych procesów zatrudniania, oceniania, szkolenia, wynagradzania. Ważnymi kompetencjami szczegółowymi w ramach tej kategorii są umiejętności komunikowania się oraz kształtowania relacji międzyludzkich w organizacji.

**Świadczenie usług HR** to kategoria obejmująca wiele specjalistycznych kompetencji związanych z realizacją procesów i zadań składających się na funkcję personalną przedsiębiorstwa, tj. zatrudniania, przemieszczania i zwalniania pracowników, planowania szkoleń i ścieżek kariery, zarządzania efektywnością pracy, wynagradzania, analizy i pomiaru zasobów ludzkich, czy też kwestii prawnych. Warto w tym miejscu przytoczyć obserwacje autorów przedstawionego wcześniej modelu, że kompetencje specjalistyczne HR nie są kluczowym czynnikiem różnicującym, ponieważ nawet w firmach osiągających słabsze wyniki ekonomiczne pracujący w nich specjaliści są w stanie dostarczać podobne usługi HR jak specjaliści w firmach osiągających wysokie efekty (Ulrich, Brockbank, 2005, s. 228). Nie zmienia to jednak faktu, iż specjaliści HR powinni posiadać kompetencje w zakresie projektowania i dostarczania innowacyjnych usług dla odbiorców. W przeciwnym razie mogą być sprawcami obniżenia konkurencyjności firmy oraz pogorszenia jej wizerunku na rynku pracy.

Kompetencja określana jako **wiedza biznesowa** oznacza, że menedżerowie i specjaliści ds. zasobów ludzkich rozumieją istotę funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz potrafią tę wiedzę wykorzystywać w realizacji funkcji personalnej. Jest to warunek konieczny bycia wiarygodnym partnerem biznesowym w przedsiębiorstwie. Kompetencja ta umożliwia analizowanie wewnętrznego i zewnętrznego kontekstu zarządzania zasobami ludzkimi oraz podejmowanie właściwych działań w ramach omówionych wcześniej ról. Składają na nią m.in. umiejętności rozumienia i analizowania łańcucha tworzenia wartości w danym przedsiębiorstwie, umiejętności identyfikowania źródeł i sposobów tworzenia wartości w firmie, rozumienia istoty stosunków pracy na poziomie przedsiębiorstwa, branży i całej gospodarki.

Rozwijanie kompetencji w obszarze technologii HR wiąże się z coraz szerszym stosowaniem ich w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Mówiąc o technologiach HR, mamy na myśli stosowanie systemów informatycznych w obszarze funkcji personalnej. Nie wpływają one wprost na wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa, ale przyczyniają się do tego pośrednio — przez usprawnienie obsługi administracyjnej, poprawę komunikowania się, skuteczniejszy nadzór nad przebiegiem procesów pracy, uzyskaniem pełniejszej informacji niezbędnej do podejmowania decyzji. Tym samym stosowanie tych systemów pozwala menedżerom i specjalistom HR wygospodarować więcej czasu na sprawy mające strategiczne znaczenie dla sukcesu firmy.

Przedstawione modelowe ujęcie kompetencji może być podstawą do budowania takich modeli dla konkretnych firm, przy uwzględnieniu specyficznych warunków ich funkcjonowania. Pozwala ono na konkretyzowanie poszczególnych kategorii kompetencji, wypełnianie ich szczegółowymi subkompetencjami odpowiadającymi tej specyfice i rozwijanie nowych bądź modyfikowanie istniejących kompetencji. Ponadto może stanowić podstawę do projektowania planów rozwojowych dla specjalistów zajmujących się kwestiami personalnymi we współ-



czesnych organizacjach, a także do budowania standardów kompetencyjnych dla środowiska HR.

Badania przeprowadzone w 2000 r. na próbie przedsiębiorstw działających na polskim rynku wskazują, że odpowiedzialność za sprawy personalne (kadrowe) w 41,6% badanych firm była lokowana na poziomie kierownika średniego szczebla, w 27,7% badanych firm za te sprawy odpowiadał dyrektor najwyższego szczebla zarządzania, a w 11,9% firm był to członek zarządu. W 20,8% badanych przedsiębiorstw za sprawy personalne odpowiadała osoba zatrudniona na stanowisku niekierowniczym (Pocztowski i inni, 2001). Dla porównania można podać, że w grupie przedsiębiorstw biorących udział w Konkursie „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” w 2002 r. odpowiednie dane charakteryzujące pozycję w firmie osoby odpowiedzialnej za sprawy personalne kształtowały się następująco: członek zarządu — 9,4%; dyrektor najwyższego szczebla — 53,1%; kierownik średniego szczebla — 28,1%; inna osoba — 9,4%.

## Umiejdzynarodowienie zarządzania zasobami ludzkimi

### Geneza i pojęcie międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi

W literaturze przedmiotu spotyka się wiele definicji przedsiębiorstwa międzynarodowego, różniących się przyjętym kryterium wyodrębnienia, którym może być np. zasięg działalności zagranicznej, stopień kontroli aktywów czy strategia działania. W ogólnym znaczeniu za przedsiębiorstwo międzynarodowe uważa się takie, które posiada i kontroluje aktywa co najmniej w dwóch krajach (Schroeder, 2000, s. 13). Proces umiejdzynarodowienia przedsiębiorstwa odbywał się wraz z rozwojem gospodarki światowej, przechodząc kilka charakterystycznych etapów, którym odpowiada określony typ przedsiębiorstwa. Pierwszym z nich jest przedsiębiorstwo wielonarodowe (*multinational, multidomestic*), które było dominującą formą organizacyjną w okresie umiejdzynarodowienia gospodarki światowej, przypadającym na lata 1920–1950. Korporacje wielonarodowe charakteryzują się dużą liczbą stosunkowo małych firm w poszczególnych krajach, które to firmy wytwarzają produkty głównie na potrzeby danego rynku krajowego.

Następna faza umiejdzynarodowienia gospodarki światowej przypada na lata 1950–1980. Jest to okres dynamicznego rozwoju przedsiębiorstw międzynarodowych i globalnych (*international, global*), które wykorzystując ogromny popyt po II wojnie światowej, postępujące zmniejszanie barier celnych, malejące koszty transportu, rozwój technologii i upodabnianie się preferencji konsumentów, umożliwiały wytwarzanie na wielką skalę standardowych produktów i ich sprzedaż w wielu krajach.

Od roku 1980 zaznacza się nowa era w procesie umiejdzynarodowienia gospodarki światowej, dla której charakterystyczną formą organizacyjną jest przedsiębiorstwo transnarodowe (*transnational*). Przedsiębiorstwa transnarodowe charakteryzują się tym, iż starają się oferować produkty pod specyficzne oczekiwania klientów w poszczególnych krajach, zachowując światowy poziom efektywności oraz innowacyjności, który wiąże się z transferem wiedzy (Harzing, 1995, s. 32).

Stopień umiejdzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa można analizować i oceniać w kilku podstawowych wymiarach.

Pierwszym z nich jest liczba i geograficzno-kulturowy dystans między rynkiem krajowym a rynkami zagranicznymi danej firmy. Oznacza to, że im bardziej dane przedsiębiorstwo jest zaangażowane w swoją działalność na wielu rynkach, a rynki te są usytuowane w różnych krajach i regionach świata, tym bardziej jest ono międzynarodowe.

Drugim wymiarem umiejdzynarodowienia przedsiębiorstwa jest udział rynków zagranicznych w tworzeniu łańcucha wartości dodanej. Im wyższy jest udział rynków zagranicznych w poszczególnych fazach tworzenia wartości, takich jak zakupy, badania i rozwój, produkcja, logistyka i sprzedaż, tym wyższy jest stopień umiejdzynarodowienia przedsiębiorstwa. O stopniu tym świadczy również poziom integracji wewnętrznej przedsiębiorstwa, obejmującej m.in. integrację przepływu surowców, informacji i ludzi wewnątrz korporacji oraz rozwój wspólnej orientacji kulturowej i elastyczność infrastruktury, tj. systemów zarządzania, technologii informatycznych, systemów produkcyjnych.

Stopień umiejdzynarodowienia przedsiębiorstwa zależy ponadto od czasu, w którym ono funkcjonuje w międzynarodowym otoczeniu rynkowym. Oznacza to, że umiejdzynarodowienie należy rozpatrywać nie tylko w określonym punkcie czasu, czyli statycznie, lecz przede wszystkim dynamicznie, jako proces (Kutschker, Bäurle, 1997, s. 105–106).

Kwestie personalne znalazły się w centrum zainteresowania badaczy i menedżerów zajmujących się przedsiębiorstwami międzynarodowymi znacznie później niż np. sprawy związane z produkcją, marketingiem czy też budowaniem strategii (Scullion, 2001, s. 288). Świadczy to o tym, że ta dziedzina zarządzania przedsiębiorstwem często była traktowana w przeszłości jako mająca mniejsze znaczenie dla osiągnięcia celów firmy, w tym również związanych z fuzjami i przejęciami. Dopiero analiza przyczyn sukcesów i porażek przedsiębiorstw działających na rynkach międzynarodowych doprowadziła do refleksji nad priorytetami w tym

zakresie. Dla przykładu można podać, że opublikowane w 1992 r. wyniki badań wśród menedżerów, badaczy i konsultantów, wywodzących się z dwunastu krajów europejskich, amerykańskich i azjatyckich, pozwoliły na ułożenie listy głównych czynników, które powinny być uwzględnione w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Znalazły się na niej: rosnąca konkurencja na rynkach krajowych i międzynarodowych, orientacja na jakość i klienta, zmieniające się systemy wartości pracowników, globalizacja, procesy integracji narodowych systemów gospodarczych, zmiany na rynku pracy, zmiany struktur zatrudnienia, wyzwania natury ekologicznej (Pocztowski, 1996, s. 163). Od tego czasu datuje się dynamiczny rozwój badań nad międzynarodowymi aspektami zarządzania zasobami ludzkimi oraz wzrost zainteresowania tymi zagadnieniami u praktyków i doradców z zakresu zarządzania.

Zmiany nastąpiły również w samym ujęciu istoty międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi. Następowало stopniowe odchodzenie od wąskiego traktowania międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi jako obszaru, w którym analizuje się specyficzne kwestie związane z zatrudnianiem pracowników firmy międzynarodowej w jej zagranicznych filiach, obejmującym najczęściej menedżerów i specjalistów określanych mianem ekspatriantów, od angielskiego terminu *expatriates*. Współcześnie międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi ujmuje się jako ogół strategii i rozwiązań praktycznych dotyczących problemów personalnych, które powstają w procesie umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstwa (Scullion, 2001, s. 288).

Porównanie tych dwóch skrajnych sposobów pojmowania istoty międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi jest dowodem dynamicznego rozwoju w aspekcie zarówno teoretycznym, jak i badań empirycznych, jaki dokonuje się na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat w omawianej dziedzinie funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym. Nawiązując do tego rozwoju oraz uniwersalnych cech zarządzania zasobami ludzkimi, można zdefiniować **międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi jako wysoko kwalifikowaną działalność o charakterze regulacyjnym ukierunkowaną na efektywne pozyskiwanie i wykorzystanie kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie działającym na rynkach międzynarodowych** (Pocztowski, 2002a, s. 20). W zakres tak rozumianego międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi wchodzi przedstawione wcześniej procesy, a ponadto pojawiają się nowe. Wzrasta również złożoność warunków wewnętrznych i zewnętrznych, w których są podejmowane decyzje personalne. Chodzi m.in. o wpływ czynników ekonomicznych, prawnych i kulturowych występujących w miejscu lokalizacji wspólnych przedsiębiorstw lub zagranicznych oddziałów danego przedsiębiorstwa. Te właśnie czynniki, często odmienne od występujących w kraju pochodzenia, tworzą nową jakość międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi.

## Cechy wyróżniające międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych nie tylko zawiera uniwersalne składniki typowe dla funkcji personalnej w wielu organizacjach, lecz także charakteryzuje się pewnymi specyficznymi, wyróżniającymi cechami. Pierwszą z nich jest większa liczba zadań i czynności w porównaniu z przedsiębiorstwami działającymi na rynkach narodowych. Należy zaliczyć do nich szkolenia przygotowujące pracowników do zatrudnienia w innych warunkach kulturowych, wchodzenie w relacje z agendami kraju goszczącego, opracowanie specjalnych pakietów wynagrodzenia dla pracowników delegowanych do pracy za granicą, sterowanie przemieszczaniem pracowników w skali międzynarodowej, orientowanie się w przepisach podatkowych krajów goszczących (Paauwe, Dewe, 1995, s. 78). Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi charakteryzuje się większą liczbą wykonywanych zadań i większą złożonością poszczególnych czynności czy też całych procesów personalnych. Wynika to bezpośrednio z większej heterogeniczności zatrudnienia w przedsiębiorstwie międzynarodowym, w którym pracowników różnicuje dodatkowo kraj, z którego się wywodzą. Tworząc konkretne rozwiązania w tym obszarze zarządzania, należy pamiętać o uwzględnieniu związanych z tym różnic.

Kolejną cechą międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi jest większa ingerencja w życie osobiste pracowników, szczególnie tych delegowanych do pracy w zagranicznym oddziale firmy. Wiąże się to z faktem, iż wyjazd menedżera bądź innego specjalisty za granicę oznacza często wyjazd całej rodziny i pomoc firmy w takich sprawach, jak znalezienie odpowiedniego mieszkania, szkoły dla dzieci, zajęcie się wynajęciem domu w kraju pochodzenia pracownika delegowanego za granicę (Paauwe, Dewe, 1995, s. 79).

Inną cechą charakteryzującą międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi jest większe znaczenie czynników kulturowych w rozwiązywaniu poszczególnych problemów personalnych. Jednym z istotnych zadań staje się wykorzystanie rosnącej różnorodności kulturowej jako czynnika konkurencyjności przedsiębiorstwa międzynarodowego. W przypadku zarządzania zasobami ludzkimi oznacza to włączenie tych zagadnień w system misji, wartości i zasad polityki personalnej, opracowanie odpowiednich procedur propagowania wielokulturowości wewnątrz organizacji, organizowanie szkoleń w tym zakresie oraz otwarte, skuteczne komunikowanie się w organizacji.

Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi odznacza się większą liczbą i złożonością czynników, które wpływają na podejmowanie decyzji personalnych. Im wyższy jest stopień międzynarodowego zaangażowania przedsiębiorstwa, tym bardziej złożony staje się kontekst tegoż zarządzania. Pod wpływem umiędzynarodowienia zmieniają się warunki makrootoczenia, np. następuje szybsza dyfuzja

innowacji technicznych i organizacyjnych, wzrasta swoboda przepływu kapitału, produktów, usług i osób, zmieniają się regulacje prawne w zakresie rynku pracy i zatrudnienia. Ponadto wpływa ono również na zachowania interesariuszy, tworzących otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstwa międzynarodowego i tym samym również zarządzania zasobami ludzkimi. Przykładowo, zmienia się struktura akcjonariatu poszczególnych firm, co pośrednio przenosi się na podejście do rozwiązywania kwestii personalnych, działalność tak istotnych podmiotów, jak związki zawodowe, organizacje pracodawców czy firmy konsultingowe podlega umiędzynarodowieniu. Zmiany w otoczeniu organizacji wywierają wpływ na układ wewnętrznych czynników istotnych dla zarządzania zasobami ludzkimi, powodując zmiany m.in. w organizacji produkcji i dystrybucji, poziomie technicznego uzbrojenia pracy, systemach informacyjno-decyzyjnych, co stawia nowe wymagania pod adresem jakości zasobów ludzkich, jakimi dysponują poszczególne organizacje, oraz systemu zarządzania tymi zasobami. Zmiany te można rozpatrywać w odniesieniu do strategii, procesów, metod i systemów międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi.

Do czynników różnicujących zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach krajowych i międzynarodowych należy również zaliczyć większe ryzyko towarzyszące tym ostatnim. Składa się na nie ryzyko polityczne związane np. z wyłączeniem, terroryzmem, ryzyko finansowe, związane z kursem, ryzyko związane ze wspomnianymi wcześniej większymi kosztami niepowodzenia pracowników delegowanych do pracy za granicę.

## Postawa kierownictwa wobec umiędzynarodowienia a zarządzanie zasobami ludzkimi

Czynnikiem o szczególnym znaczeniu dla rozwiązań w sferze międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi jest swoista filozofia zarządzania wyznawana przez kierownictwo danej korporacji, w której wyraża się jego stosunek do procesu umiędzynarodowienia. Na tej podstawie można wyróżnić cztery wzorcowe typy lub koncepcje przedsiębiorstwa międzynarodowego, a mianowicie (Perlmutter, 1969):

- etnocentryczne,
- policentryczne,
- geocentryczne,
- regiocentryczne.

W **etnocentrycznej**, określanej również jako monocentryczna, koncepcji przedsiębiorstwa międzynarodowego wychodzi się z założenia o wyższości kraju ojczystego i funkcjonujących tam przedsiębiorstw nad tymi z krajów goszczących i trzecich. Konsekwencją takiego podejścia jest strategia polegająca na ekspor-

owaniu z centrali organizacji koncepcji zarządzania oraz menedżerów do jej jednostek organizacyjnych lub partnerów za granicą. Również system podejmowania decyzji pozostaje w centrali firmy. Filie i oddziały zagraniczne danej firmy są najczęściej zarządzane przez menedżerów delegowanych z kraju rodzimego. Ten typ przedsiębiorstwa międzynarodowego jest charakterystyczny dla wczesnej fazy internacjonalizacji działalności gospodarczej danej organizacji, w której oprócz istniejącego przekonania o wyższości własnego kraju i przedsiębiorstwa, mogą występować takie czynniki, jak niedostateczna informacji o kraju goszczącym lub pewne stereotypowe postrzeganie panujących tam warunków.

U podstaw **policentrycznej** koncepcji przedsiębiorstwa międzynarodowego leży przekonanie o występowaniu istotnych różnic między warunkami otoczenia w kraju ojczystym i gościnnym. Różnice te uniemożliwiają ujednoczenie struktur organizacyjnych, kanałów przepływu informacji, systemów wynagradzania i innych mechanizmów koordynacyjnych. Konsekwencją takiego postrzegania istniejącej sytuacji jest strategia polegająca na zatrudnianiu pracowników z kraju goszczącego oraz opracowywaniu koncepcji menedżerskich w miejscu lokalizacji zagranicznej jednostki organizacyjnej. Wychodzi się bowiem z założenia, że osoby wywodzące się z kraju goszczącego najlepiej znają występujące tam warunki działania. Stąd też w tego typu firmach międzynarodowych ich filie i oddziały są zarządzane z reguły przez menedżerów z kraju goszczącego, którzy rzadko mają okazję awansowania na stanowiska w centrali firmy znajdującej się w kraju rodzimym.

W **geocentrycznej** koncepcji przedsiębiorstwa międzynarodowego potrzeba integracji poszczególnych jego jednostek organizacyjnych, które działają w różnych krajach, jest stawiana wyżej niż potrzeba uwzględniania indywidualnych różnic w tych krajach. Wyraża się to w strategii polegającej na dążeniu do koordynowania działalności tych jednostek organizacyjnych. Jednak w odróżnieniu od koncepcji etnocentrycznej, nie występuje jednokierunkowe przywiązanie do kraju pochodzenia, a raczej dążenie do podziału kompetencji między centralą danego przedsiębiorstwa i jej zagranicznymi jednostkami organizacyjnymi, przy zachowaniu ogólnych standardów obowiązujących w danej firmie, a mogących się odnosić do takich kwestii, jak: systemy komunikowania, zasady wynagradzania i rozwoju personelu. Kluczowe pozycje kierownicze z reguły są obsadzone przez przedstawicieli zarówno kraju rodzimego, goszczącego, jak i krajów trzecich.

**Regiocentryczna** koncepcja przedsiębiorstwa międzynarodowego stanowi wypadkową poli- i geocentrycznej koncepcji, tj. uwzględnia się w strategii działania firmy potrzebę zarówno integrowania, jak i różnicowania działań. Następuje to przez podział obszaru działania danej organizacji na jednorodne części, dla których opracowuje się ujednoczone strategie działania. W praktyce oznacza to, że określony typ strategii działania, który zostaje opracowany w centrali firmy, jest dostosowywany do warunków panujących w danym kraju. Inaczej mówiąc, jednolite strategie działania są modyfikowane lub wzbogacane przez elementy typowe na

obszarze działania danej jednostki organizacyjnej. Często bywa tak, że regiocentryczna forma przedsiębiorstwa międzynarodowego poprzedza osiągnięcie przez nie formy przedsiębiorstwa geocentrycznego.

## Międzynarodowa kadra menedżerska

W przedsiębiorstwie działającym na rynkach międzynarodowych kluczową rolę odgrywają osoby pełniące funkcje kierownicze. Rozwój kadry menedżerskiej, która potrafi myśleć i działać według standardów rynków globalnych oraz uwzględniać oczekiwania na rynkach lokalnych, stanowi jedno z najważniejszych i trudnych zadań zarządzania zasobami ludzkimi. Na podstawie obserwacji dotychczasowej praktyki firm międzynarodowych można wyróżnić trzy modele kariery menedżerskiej w tego typu organizacjach (Perkins, 1997, s. 63):

- menedżerowie krajowi, którzy są rekrutowani spośród społeczności lokalnej (kraju goszczącego) i których kariera z reguły przebiega na rynku lokalnym;
- menedżerowie z kraju pochodzenia danej firmy międzynarodowej, którzy są wysyłani do zagranicznych placówek danej firmy, głównie w celu przekazywania wiedzy oraz umiejętności miejscowym pracownikom i kierownikom, a których kariera zawodowa kończy się najczęściej w kraju pochodzenia; określa się ich mianem ekspatriantów;
- menedżerowie międzynarodowi w pełnym znaczeniu tego słowa, którzy zaczynają swoją karierę zawodową w placówce firmy międzynarodowej w dowolnej części świata i mają kompetencje umożliwiające im funkcjonowanie na różnych rynkach, przy czym kwestią otwartą jest, gdzie ich kariera zawodowa dobiegnie końca.

Analizując zmiany terminologiczne i kompetencyjne w tej grupie zawodowej, można dostrzec ewolucję od tradycyjnego menedżera z kraju goszczącego, zatrudnionego w swoim kraju przez przedsiębiorstwo wielonarodowe, przez menedżera-ekspatrianta delegowanego do zagranicznego oddziału przedsiębiorstwa wielonarodowego, aż po menedżera globalnego i transnarodowego. Należy podkreślić, iż w większości dużych korporacji międzynarodowych można spotkać menedżerów z każdej z wymienionych grup. Wydaje się również, iż ciągle typowym przykładem menedżera międzynarodowego jest menedżer-ekspatriant. Tym niemniej daje się zauważyć zmiany, które prowadzą do spadku znaczenia tych menedżerów. Zmiany te wynikają co najmniej z kilku przyczyn. Pierwszą z nich jest dążenie do redukcji kosztów działalności przedsiębiorstwa międzynarodowego, a, jak wiadomo, koszt zatrudnienia menedżera-ekspatrianta jest bardzo wysoki. Po drugie, rosnący poziom kompetencji menedżerów z krajów goszczących pozwala zastępować nimi menedżerów-ekspatriantów. Po trzecie, postępujący proces umiędzynarodowienia przed-

sieźnictwa w kierunku organizacji globalnych i transnarodowych pociąga za sobą konieczność zmian orientacji w zarządzaniu w kierunku przedstawionej wcześniej orientacji geocentrycznej, w której podział według kraju pochodzenia stopniowo zanika. Menedżerowie stają się po prostu pracownikami danej korporacji zatrudnianymi bez szczególnych, typowych dla ekspatriantów przywilejów w różnych jej filiach. Po czwarte, wspomniany proces wyrównywania różnic w warunkach zatrudnienia i wynagradzania menedżerów wywodzących się z różnych krajów jest uwarunkowany zmniejszaniem się różnic w poziomie życia, ujednocnieniem przepisów podatkowych i w ogóle procesami integracji.

Pożądany profil kompetencyjny menedżera globalnego lub transnarodowego uwzględnia — oprócz tradycyjnych umiejętności wynikających z pełnionych ról i realizowanych funkcji zarządzania, zestaw charakterystyk związanych ze specyfiką rynku międzynarodowego. Menedżera globalnego cechuje m.in. duża wrażliwość na potrzeby kulturowe, zdolność adaptacji/akulturacji i uczenia się od innych, duch przedsiębiorczości, komunikatywność w warunkach różnorodności kulturowej. Skuteczny menedżer globalny jest przywódcą, który osiąga synergię kulturową (Nowakowski, 1999), identyfikując i łącząc najlepsze elementy obecne w różnych kulturach, wprowadza nową kulturę pracy w wielonarodowych zespołach pracowniczych, sprawnie stosuje praktyczne instrumenty pozwalające na uniknięcie sytuacji groźących kolizjami kulturowymi. Jednocześnie jest on doświadczonego negocjatorem działającym na skrzyżowaniu kultur.

Sukcesy i doświadczenia menedżera osiągnięte w warunkach kulturowych kraju pochodzenia nie są dostateczną gwarancją pomyślnego przebiegu kariery zawodowej za granicą. Dlatego też wiele przedsiębiorstw transnarodowych uwzględnia w procesie selekcji kandydatów dodatkowe kryteria, np. motywację do pracy za granicą, wrażliwość na obce kultury, umiejętność pracy w zespole wielonarodowym, umiejętność komunikowania się w środowisku wielokulturowym, akceptację specyficznego stylu życia, którego istotnym elementem są częste podróże. Oprócz cech związanych z konkretnym stanowiskiem pracy uwzględnia się też inne, np. stan zdrowia kandydata i członków jego rodziny, a także stanowisko członków rodziny wobec przeprowadzki za granicę oraz ich możliwości przystosowania się do zmienionych warunków życia, gdyż wśród częstych przyczyn przedwczesnych powrotów do kraju lub rozwiązania kontraktu menedżerskiego wymienia się niezdolność współmałżonka do akulturacji w obcym kraju.

## Różnorodność kulturowa

Osoby działające na rynkach międzynarodowych realizują swoje zadania w warunkach zwiększonej różnorodności kulturowej, która jest efektem zróżnicowania rynku pracy. Do podstawowych cech opisujących zróżnicowanie zatrudnienia można zaliczyć: wiek, płeć, wykształcenie, kolor skóry, narodowość, pocho-

zenie etniczne, poglądy religijne i polityczne, stopień niepełnosprawności, status społeczny, orientację seksualną, aktywność zawodową małżonków.

Kwestia różnorodności w zatrudnieniu nie jest nowym zagadnieniem, jednak w ostatnich latach odnotowuje się rosnące zainteresowanie tym problemem. Wynika to głównie ze zmian demograficzno-społecznych, zmian w ustawodawstwie pracy, globalizacji i związanej z nią większej mobilności ludzi, a także z przekonania, że docenianie różnorodności kulturowej może być źródłem osiągania przewagi konkurencyjnej oraz podstawą kształtowania proefektywnościowych stosunków pracy w przedsiębiorstwach międzynarodowych. Spośród argumentów na rzecz tezy, że w różnorodności kulturowej tkwią źródła konkurencyjności przedsiębiorstwa, można wskazać następujące: minimalizację kosztów pracy przez ograniczanie nadmiernej fluktuacji i absencji, łatwiejsze pozyskiwanie wartościowych pracowników, skuteczny marketing w wyniku lepszego rozpoznania rynku, większą kreatywność przez dopuszczenie różnorodności w myśleniu, skuteczne rozwiązywanie problemów dzięki lepszemu dostępowi do informacji, większą elastyczność organizacji spowodowaną lepszymi reakcjami na zmiany (Griffin, 2004, s. 191).

Warto podkreślić, iż sytuacja odwrotna, tj. ignorowanie różnic kulturowych, może prowadzić do zakłóceń w kształtowaniu harmonijnych relacji społecznych. Skutkami takiej sytuacji mogą być: dyskryminacja, językowe i niewerbalne bariery komunikowania się, nieadekwatne zachowania w różnych sytuacjach udzielania pochwały i wyrażania krytyki, stosowania nagród i kar, stereotypy i uprzedzenia.

Przedstawione argumenty uzasadniają potrzebę zarządzania różnorodnością kulturową, którego celem powinno być kształtowanie warunków i stosunków pracy, w których ujawniają się pozytywne aspekty różnic kulturowych. Można wyróżnić wymiar indywidualny sprowadzający się do samodzielnej pracy nad rozumieniem różnic kulturowych, wczuwania się w punkt widzenia innych osób, tolerancji czy też doskonalenia komunikowania się (Griffin, 2004, s. 194). Zarządzanie różnorodnością kulturową ma również swój wymiar organizacyjny, którego wyrazem są: odpowiednia polityka firmy polegająca na uwzględnieniu tych kwestii w misji, deklarowanych wartościach oraz stosowanych praktykach funkcjonowania ludzi w organizacji. Ponadto można rozwijać i stosować w praktyce procedury przeciwdziałające niekorzystnym zjawiskom na tle różnic kulturowych, prowadzić szkolenia z zakresu wielokulturowości oraz budować kulturę organizacyjną, w której występuje pozytywne nastawienie do różnic (Griffin, 2004, s. 196).

## Szok kulturowy

Jednym z wyzwań stojących przed specjalistami i menedżerami pracującymi na rynkach międzynarodowych jest szok kulturowy, a umiejętność radzenia sobie z jego objawami to ważna kompetencja tej grupy zawodowej. Z badań wynika, że brak tej umiejętności bywa jedną z głównych przyczyn niepowodzenia w pracy za

granicą (Marx, 2000, s. XIII). **Szok kulturowy** jest zjawiskiem obejmującym emocje związane ze zmiennymi nastrojami podczas pracy w odmiennym kręgu kulturowym, schematy myślenia związane z koniecznością rozumienia zagranicznych partnerów oraz umiejętności i tożsamość społeczną związane z tworzeniem zawodowych i społecznych więzi. Radzenie sobie z szokiem kulturowym oznacza w obszarze emocji dochodzenie do zadowolenia z pracy przez swoiste fluktuacje euforii i depresji. Z kolei przezwyciężanie szoku kulturowego w obszarze schematów myślenia polega na przechodzeniu od stereotypowego postrzegania nowego środowiska pracy do efektywnego, wielokulturowego myślenia.

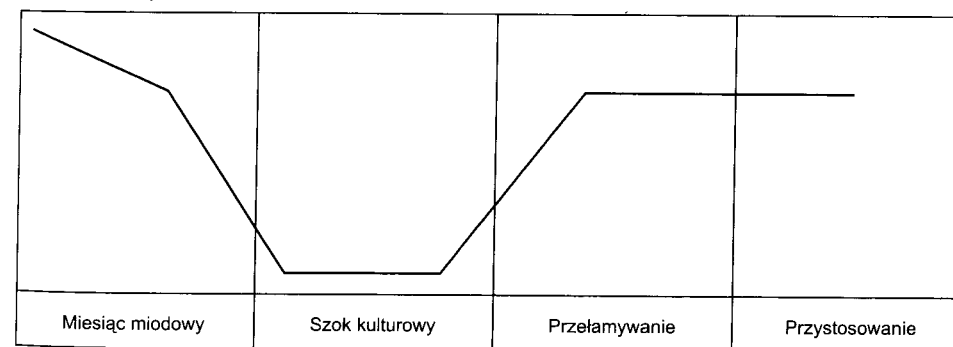
Szok kulturowy nie występuje zwykle od razu, ale pojawia się po pewnym okresie pobytu na rynku kraju goszczącego, określanym przez niektórych autorów mianem „miesiąca miodowego”, w którym ekspatriant jest ciekawy nowych doświadczeń, a gospodarze starają się być mili. Po tym okresie mogą wystąpić problemy związane np. z odmiennym podejściem do pracy, z koniecznością realizacji zadań, pozyskiwaniem wsparcia wśród współpracowników. Pojawiają się typowe symptomy szoku kulturowego, a doświadczające go osoby stają przed wyzwaniem wyjścia z tej sytuacji lub inaczej przełamania szoku kulturowego. Typowy przebieg procesu przechodzenia szoku kulturowego przybiera kształt litery „U” (rysunek 17), choć nie musi on mieć takiego kształtu u wszystkich ekspatriantów (Dowling, Welch, Schuler, 1999, s. 133).

Na podstawie badań oraz doświadczeń menedżerów pracujących na rynkach międzynarodowych można opisać typowe ich zachowania ukierunkowane na przełamywanie szoku kulturowego. Autorzy książki *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo* wymieniają cztery typowe ścieżki reakcji. Dwie pierwsze ścieżki odnoszą się do sytuacji wystąpienia ciężkiego szoku kulturowego. Prowadzą one do spadku efektywności pracy i kończą się zwykle odwołaniem menedżera do kraju pochodzenia. Pierwsza ze wspomnianych reakcji menedżerów

RYSUNEK 17

Typowy przebieg procesu przechodzenia szoku kulturowego

Wahania nastroju



Czas

w warunkach doświadczania przez nich ciężkiego szoku kulturowego polega na wyrażaniu pogardy dla ludzi z kraju goszczącego, izolacji, ucieczce w alkohol. Z kolei druga ścieżka reakcji w takich sytuacjach polega na zrzucaniu odpowiedzialności za swoje niepowodzenia na osoby z kraju goszczącego oraz panujące tam warunki pracy oraz przedstawianiu swoich rodzin jako ofiar kultury lokalnej. Osoby reagujące w taki sposób poszukują też innych podobnych sobie ludzi, podejmując próby tworzenia swoistego stronnictwa niezadowolonych (Trompenaars, Hampden-Turner, 2005, s. 257). Dwie kolejne ścieżki reakcji w procesie przełamania szoku kulturowego prowadzą w konsekwencji do dostosowania się i uzyskiwania oczekiwanej efektywności pracy. W pierwszym przypadku dostosowanie osiąga się przez oczekiwanie na powrót do kraju pochodzenia, który ma zrekomensować psychospołeczne koszty pracy na rynku kraju goszczącego. W drugim przypadku mamy do czynienia z osobami, którym udaje się w pełni zaadaptować do odmiennych warunków na rynku lokalnych i uczyć się z doświadczanych różnic kulturowych. Zdarza się, że żałują one, gdy muszą wracać do kraju pochodzenia (Trompenaars, Hampden-Turner, 2005, s. 258).

Należy podkreślić, iż dział zasobów ludzkich może wносить konkretny wkład w tworzenie wartości dla firmy przez odpowiednie przygotowanie menedżerów i specjalistów do pracy na rynkach odmiennych kulturowo, sprawowanie opieki nad nimi podczas pobytu za granicą oraz wsparcie przy ich powrocie do kraju, tak aby ograniczyć możliwość wystąpienia powrotnego szoku kulturowego. Wyzwalanie się od narodowego skrupowania w sposobach odgrywania ról zawodowych przez menedżera w kierunku nabywania międzynarodowej tożsamości i transnarodowych umiejętności interpersonalnych jest jednym z warunków skutecznego funkcjonowania na rynkach międzynarodowych. Można stwierdzić, iż w pełni ukształtowany menedżer międzynarodowy odznacza się nie tylko wysokimi kompetencjami w zakresie pełnionych przez niego funkcji zarządzania o charakterze uniwersalnym i rodzajowym, lecz przede wszystkim stanem ducha i umysłu, który akceptuje główne cechy charakteryzujące korporację międzynarodową, tj. wielokulturowość i dystans geograficzny.

## Różnice narodowe jako czynnik wpływający na zarządzanie zasobami ludzkimi

Większość autorów traktuje różnice narodowe jako czynnik wpływający na zarządzanie zasobami ludzkimi, jednak w różny sposób wyjaśniają oni siłę tego oddziaływania. Prezentowane w tej kwestii poglądy można ująć w dwóch stanowiskach. Zgodnie z pierwszym minimalizuje się oddziaływanie różnic kulturowych, natomiast drugie zakłada, że różnice kulturowe i instytucjonalne odgrywają decydującą rolę. Pierwsze z nich jest podejściem uniwersalistycznym, określanym też

w literaturze jako perspektywa niskiego kontekstu (*low-context perspectives*), a drugie jest podejściem sytuacyjnym, określanym mianem perspektywy wysokiego kontekstu (*high-context perspectives*) (Child, 2001, s. 34).

Paradygmat uniwersalistyczny jest charakterystycznym podejściem w Stanach Zjednoczonych i jest również stosowany w innych krajach (Brewster, 2003 s. 10). Zwolennicy minimalizowania wpływu różnic narodowych na zarządzanie zasobami ludzkimi w swojej argumentacji sięgają do czynników ekonomicznych, technologicznych i psychologicznych. Ekonomiczną podstawą ich rozważań jest myśl neoliberalna, traktująca wolny rynek jako mechanizm skutecznie regulujący alokację rzadkich zasobów, niezależnie od lokalizacji przedsiębiorstwa. Również formy organizacji i systemy zarządzania przedsiębiorstwami są głównie determinowane przez rynek. Prowadzi to do upodabniania się ich w różnych krajach. Podobną rolę odgrywają innowacje technologiczne, które w dużej mierze wpływają na decyzje o lokalizacji przedsięwzięcia ekonomicznego oraz o sposobach organizacji i zarządzania. Szczególne znaczenie mają w ostatnich latach technologie informacyjne i komunikacyjne, które są nawet traktowane jako nośnik tzw. nowej gospodarki. Wpływają one na organizację procesów pracy oraz na życie pozazawodowe pracowników. U podłoża perspektywy „niskiego kontekstu” znajdują się również przesłanki natury psychologicznej, a mianowicie psychologiczny uniwersalizm zakładający, że ludzie mają podobne struktury potrzeb motywujących ich do określonych zachowań. Znajduje to wyraz szczególnie w motywacyjnych teoriach treści, które zostały szeroko opisane w literaturze przedmiotu. Nawet narodowe różnice w zachowaniach pracowników są traktowane głównie jako wynik wpływu czynników ekonomicznych, a nie różnic indywidualnych. Uniwersalizm ekonomiczny, technologiczny i psychologiczny zakłada powstawanie w obszarze organizacji i zarządzania efektów transnarodowych, wyrażających się m.in. w postępującej standaryzacji metod zarządzania zasobami ludzkimi.

Paradygmat sytuacyjny lub kontekstowy ma charakter idiograficzny i zmierza do wyjaśniania specyficznych kwestii zarządzania zasobami ludzkimi na różnych rynkach (Brewster, 2003, s. 11). Zwolennicy perspektywy „wysokiego kontekstu” zakładają, że mimo obserwowanej konwergencji w gospodarce światowej, różnice narodowe pozostają istotnym czynnikiem determinującym strategię zarządzania, struktury organizacyjne i stosowane metody rozwiązywania problemów, w tym również w obszarze funkcji personalnej. Odwołują się przy tym do perspektywy kulturowej w badaniu organizacji<sup>12</sup> oraz do teorii instytucjonalnej, zgodnie z którymi formy organizacji i systemy zarządzania są determinowane przez różnice kulturowe między różnymi rynkami, na których są zlokalizowane oddziały przedsiębiorstwa międzynarodowego. Instytucjonaliści podkreślają z kolei, że sposób prowadzenia biznesu i zarządzania jest determinowany w znaczący sposób przez

<sup>12</sup> W badaniach poświęconych aspektom kulturowym w zarządzaniu międzynarodowym wykorzystuje się często następujące prace: Hofstede, 2000 oraz Hampden-Turner, Trompenaars, 1998.

różnice w systemach prawnym, finansowym i społecznym, które wyrastają na podłożu historycznym i społecznym poszczególnych krajów. Oznacza to, że praktyka zarządzania zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych z jednej strony pozostaje pod wpływem kontekstu instytucjonalnego zarówno przedsiębiorstwa z kraju pochodzenia, z drugiej zaś jest modyfikowana przez kontekst instytucjonalny kraju goszczącego.

Przedstawione poglądy na temat znaczenia różnic narodowych w zarządzaniu zasobami ludzkimi, choć są trudne do pogodzenia, zwracają uwagę na istotne czynniki, które powinny być uwzględnione w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Badania na temat strategii i metod zarządzania zasobami ludzkimi w różnych krajach stanowią przedmiot badań w nurcie porównawczym międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi (Brewster, 2003, s. 9), stawiając na porządku dziennym problem zbliżenia (konwergencji) lub rozchodzenia się (dywergencji) praktyk w tej dziedzinie zarządzania.

Na podstawie coraz liczniejszych badań empirycznych można stwierdzić, że w zarządzaniu zasobami ludzkimi występują równoległe zjawiska konwergencji (koncepcja *human resources management*) i dywergencji (sposoby wdrażania tej koncepcji na różnych rynkach). Należy też zwrócić uwagę, że kierowanie się wyłącznie standardami globalnymi lub lokalnymi prowadzi albo do ryzyka małej elastyczności, albo do ryzyka małej spójności). Strategie i metody zarządzania zasobami ludzkimi powinny więc uwzględniać standardy globalne i warunki lokalne. Dla menedżerów personalnych oznacza to potrzebę przekraczania w myśleniu i działaniu granic wyznaczonych przez ukształtowane w przeszłości praktyki oraz wychodzenie poza ramy pojedynczego przedsiębiorstwa i granice poszczególnych państw w poszukiwaniu najlepszych sposobów tworzenia i dostarczania wartości w obszarze funkcji personalnej.

## ROZDZIAŁ 3

# PLANOWANIE ZATRUDNIENIA

## Cel i zakres planowania zatrudnienia

Planowanie zatrudnienia stanowi z jednej strony integralną część planowania biznesowego w przedsiębiorstwie, z drugiej zaś — integralną część zarządzania zasobami ludzkimi, będąc punktem wyjścia innych działań w ramach funkcji personalnej. Wychodząc z założenia o zmienności otoczenia oraz związanej z nią zmienności strategii, struktury i kultury organizacyjnej, można przyjąć, iż **planowanie zatrudnienia** jest stałym procesem, obejmującym określanie potrzeb personalnych w wymiarze ilościowym i jakościowym, analizowanie istniejącego stanu i struktury personelu, tworzenie planów minimalizujących lukę między popytem a popytem na wewnętrznym rynku pracy oraz monitorowanie procesu wdrażania planów zatrudnienia w życie.

Mimo występujących trudności w przewidywaniu zmian w otoczeniu, niedostatecznego zaufania menedżerów do metod planowania oraz braku jednoznacznych dowodów, iż planowanie zatrudnienia prowadzi do zamierzonych skutków (Armstrong, 2002, s. 278), planowanie to musi być praktykowane, a stosowane metody doskonałe. Wynika to z rosnącego znaczenia kapitału ludzkiego jako czynnika konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw i wymaga wcześniejszego przewidywania w następujących kwestiach:

- ilu i jakich pracowników będziemy potrzebowali w przyszłości;
- jaką część zatrudnionych powinni stanowić pracownicy, a jaką podmioty zewnętrzne (prace zlecone);
- jakie formy zatrudnienia będą najbardziej adekwatne do potrzeb firmy;
- w jaki sposób można zwiększyć lub zmniejszyć stan zatrudnienia;
- jak najlepiej jest inwestować w rozwój kapitału ludzkiego;
- jak można minimalizować koszty i maksymalizować produktywność pracy;
- jak można skutecznie oddziaływać na zachowania poszczególnych osób i grup świadczących pracę dla danej firmy;
- czy i w jakim okresie będzie potrzebne przeprowadzenie restrukturyzacji zatrudnienia.

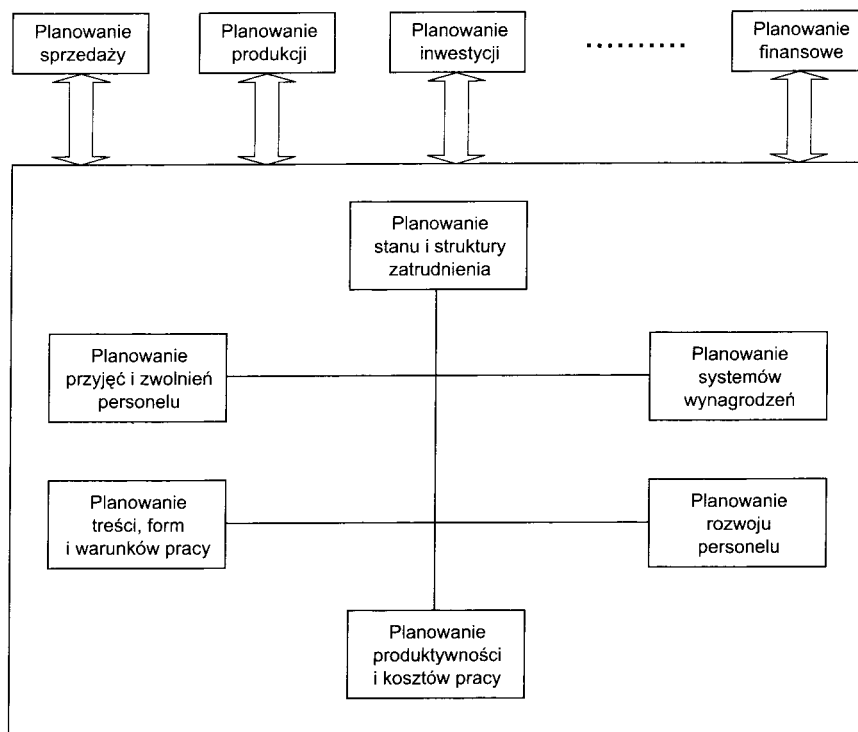


Odpowiedzi na te oraz podobne pytania dostarcza planowanie zatrudnienia i w tym sensie trudno byłoby przecenić jego znaczenie w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Planowanie zatrudnienia jako integralną część funkcji personalnej przedsiębiorstwa można ujmować szeroko i wąsko. W szerszym ujęciu oznacza ono przewidywanie przyszłych działań w poszczególnych obszarach zadaniowych funkcji personalnej, przy uwzględnieniu występujących tu uwarunkowań i współzależności z planowaniem w pozostałych obszarach funkcjonalnych organizacji (rysunek 18), m.in. sprzedaży, produkcji, inwestycji, finansów. Planowanie zatrudnienia powinno być zintegrowane z wymienionymi obszarami zarządzania oraz praktykowane na poziomie operacyjnym i strategicznym.

Planowanie w węższym znaczeniu odpowiada pojęciu planowania zatrudnienia *sensu stricto* i oznacza przewidywanie niezbędnej w określonym czasie oraz miejscu liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach, zmian w stanie i strukturze zatrudnienia oraz wzajemnego przyporządkowania zatrudnionych pracowników do poszczególnych komórek organizacyjnych i stanowisk pracy. Jest ono więc punktem wyjścia w działaniach podejmowanych w ramach procesu zatrud-

RYSUNEK 18  
Planowanie funkcji personalnej w szerszym ujęciu



niania, przemieszczania i zwalniania pracowników. Swoim zakresem obejmuje (Kossbiel, 1988):

- planowanie potrzeb personalnych,
- planowanie wyposażenia personalnego,
- planowanie obsad personalnych.

## Określanie potrzeb personalnych

Pierwszym z trzech głównych obszarów planowania zatrudnienia jest planowanie **potrzeb personalnych** lub, inaczej mówiąc, określanie popytu na wewnętrznym rynku pracy danej organizacji. Stanowi ono punkt wyjścia w procesie planowania zasobów ludzkich i jest ukierunkowane na określenie pożądanej liczby pracowników o danych kwalifikacjach, niezbędnych do realizacji zaplanowanego programu działania organizacji. Planowanie potrzeb personalnych ma swój wymiar jakościowy i ilościowy.

**Celem planowania potrzeb personalnych w wymiarze jakościowym** jest określenie profili kompetencyjnych dla pracowników i innych osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie, tak by mogli oni skutecznie wykonywać określone czynności oraz pełnić powierzone im funkcje.

Metodyka planowania potrzeb personalnych w wymiarze jakościowym obejmuje ustalenie programu działania firmy w przyszłości, koniecznych zadań do realizacji programu i na tej podstawie określenie wymogów odnoszących się do wiedzy, umiejętności, zdolności oraz zachowań zatrudnionych osób. Instrumentem służącym do realizacji tego zadania jest analiza stanowiska pracy (analiza pracy), która zostanie omówiona w dalszej części tego rozdziału.

Sposób podejścia do określenia jakościowych potrzeb personalnych zależy od warunków otoczenia organizacji, jej struktury wewnętrznej i długości okresu planowania. W zależności od kształtowania się tych zmiennych można wyróżnić trzy podejścia (Drumm, 1992, s. 170).

- Przy relatywnie stałym otoczeniu i strukturze firmy korzystne jest krótkoterminowe planowanie przez uaktualnianie opisów stanowisk pracy i związanych z nimi wymogów kompetencyjnych.
- Przy stale zmieniającym się otoczeniu firmy i jej strukturze, a równocześnie niewystępowaniu załamań strukturalnych lub przy załamaniach dających się łatwo prognozować, korzystne lub wręcz konieczne jest planowanie średniookresowe przez uaktualnianie kluczowych zadań na stanowiskach pracy i związanych z nimi wymagań kompetencyjnych. Zadania te mogą być ustalone dla poszczególnych stanowisk pracy, grup pracowniczych lub całych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa.



- Przy występujących przełomowych zmianach strukturalnych w otoczeniu firmy i w jej wnętrzu, których wyrazem mogą być zmiany techniczne, koniunkturalne, prawne i polityczne, konieczne jest planowanie długookresowe, średniookresowe i krótkookresowe. Oprócz ustalania opisów pracy tradycyjną metodą konieczne stają się również prognozy scenariuszowe.

Wykorzystanie *metody scenariuszowej* jako instrumentu planowania w organizacji polega na prognozowaniu przyszłej konfiguracji otoczenia firmy oraz wynikających stąd konsekwencji m.in. dla planowania zasobów ludzkich. W układaniu scenariuszy należy uwzględnić następujące czynniki: postęp techniczny, zaopatrzenie w energię i surowce, popyt i podaż na rynkach zaopatrzeniowych oraz rynkach zbytu, konkurencję, rynek kapitałowy, ingerencję państwa w rynek, zmiany kulturowe, systemy wartości, rozwój demograficzny, system edukacji. Na podstawie analizy otoczenia, w którym działa dana organizacja, można określić jej szanse i zagrożenia, co z kolei stanowi punkt wyjścia do sformułowania misji, celów, strategii, taktyki i konkretnych operacji w sferze zarządzania zasobami ludzkimi.

Planowanie jakościowych potrzeb personalnych przy wykorzystaniu metod scenariuszowych obejmuje następujące etapy:

- ustalenie scenariuszy dla otoczenia firmy oraz celów i planów strategicznych,
- ustalenie scenariuszy dla poszczególnych obszarów działania firmy,
- określenie zadań, które muszą być wykonywane w przyszłości w poszczególnych obszarach aktywności organizacji,
- ustalenie wymogów kompetencyjnych na podstawie analizy zakresów zadaniowych,
- wykreślenie profili wymagań dla poszczególnych stanowisk pracy lub grup stanowisk pracy,
- oszacowanie potrzeb ilościowych dla poszczególnych rodzajów stanowisk pracy,
- kontrola założeń planowania.

Po określeniu profili kompetencyjnych dla poszczególnych kategorii personelu należy oszacować potrzeby ilościowe. **Celem planowania potrzeb personalnych w wymiarze ilościowym** jest ustalenie liczby pracowników w wyodrębnionych kategoriach stanowisk pracy lub zakresu prac w określonym punkcie przyszłości, niezbędnych do wykonania założonego programu działania firmy. Przedmiotem planowania potrzeb ilościowych jest więc określenie konkretnej ilości pracy (czasu pracy) niezbędnej do wykonania przyjętych zadań.

Do czynników wpływających na liczbę zatrudnionych pracowników, czyli na potrzeby personalne organizacji, należy zaliczyć:

- program działania (np. sprzedaży) firmy według ilości i rodzaju,
- oczekiwaną produktywność pracy,

- poziom organizacji (iloraz istniejących i optymalnych procesów),
- stopień mechanizacji i automatyzacji,
- przewidywany stopień wykorzystania zdolności produkcyjnych,
- przepisy prawne.

Również w przypadku ilościowego określania potrzeb personalnych należy uwzględnić warunki otoczenia firmy, jej strukturę wewnętrzną oraz długość okresu planowania:

- przy stabilnym otoczeniu i strukturze firmy ilościowe potrzeby personalne dają się względnie dobrze określać przez uaktualnianie liczby pracowników w poszczególnych kategoriach stanowisk pracy;
- przy stałych zmianach otoczenia przedsiębiorstwa i jego struktury, ilościowe potrzeby personalne dają się również relatywnie dobrze planować; natomiast jeżeli występują zmiany trudno przewidywalne, w planowaniu potrzeb personalnych należy uwzględniać związane z tym ryzyko; w takiej sytuacji należy sięgać do podejścia charakterystycznego dla procesu podejmowania decyzji, funkcji produkcji i nakładów czasu pracy;
- jeżeli otoczenie firmy charakteryzują głębokie załamania strukturalne, które prowadzą do zasadniczych zmian programu działania firmy i jej struktur wewnętrznych, a ilościowe określenie potrzeb personalnych jest bardzo trudne lub wręcz niemożliwe, to można w takiej sytuacji ewentualnie wykorzystać podejście nawiązujące do funkcji produkcji, o ile jest znany rodzaj zmian strukturalnych.

Przy ustalaniu niezbędnej liczby pracowników można wykorzystać wiele metod ułatwiających precyzyjne szacowanie przyszłych potrzeb personalnych. Należą do nich zarówno intuicyjne sposoby ustalania potrzeb personalnych, m.in. plan etatyzacji, szacunki ekspertów, diagram funkcji, blokada etatów, jak i metody opierające się na pomiarze nakładu pracy (czasu pracy) oraz metody matematyczno-statystyczne, m.in. ekstrapolacja trendu, rachunek korelacji i regresji, modele decyzyjne. Ponadto potrzeby personalne mogą być planowane metodą przez analogię oraz metodą wskaźnikową<sup>1</sup>.

Podstawą tworzenia różnych sposobów planowania potrzeb personalnych może być następujące równanie wyjściowe (Jarell, 1993):

możliwy czas pracy personelu w danym okresie = czas pracy konieczny do wykonania zadań organizacji w danym okresie.

Jeżeli potrzeby personalne oznaczymy jako *PP*, czas pracy jako *CP*, pracownika jako *P*, okres jako *O*, jednostkę pracy jako *JP*, to równanie przybierze następującą postać:

<sup>1</sup> Charakterystykę stosowanych metod określania potrzeb personalnych w organizacji zawierają następujące opracowania: Sekuła, 2001; Lipka, 2000; Kozioł i inni, 2000; Oleksyn, 2001.

$$\begin{array}{ccccccc}
 PP & \cdot & [CP:(P \cdot O)] & = & [JP:O] & \cdot & [CP:JP]. \\
 \downarrow & & \downarrow & & \downarrow & & \downarrow \\
 \text{Potrzeby} & & \text{Czas pracy} & & \text{Jednostki pracy} & & \text{Czas pracy} \\
 \text{personalne} & & \text{na pracownika} & & \text{na okres} & & \text{na jednostkę pracy}
 \end{array}$$

Z równania tego można wyprowadzić następujące wzory na obliczanie potrzeb personalnych:

$$PP = \frac{[JP:O] \cdot [CP:JP]}{[CP:(P \cdot O)]}, \quad (1)$$

$$PP = \frac{[JP:O]}{[JP:(P \cdot O)]}. \quad (2)$$

Jeżeli przyjmiemy, że jednostka pracy  $JP$  oznacza liczbę stanowisk pracy do obsługi, to równanie wyjściowe przyjmie następującą formę:

$$\begin{array}{ccccccc}
 PP \cdot [CP:(P \cdot O)] & = & JP & \cdot & [CP:(JP \cdot O)]. \\
 & & \downarrow & & \downarrow \\
 & & \text{Jednostka pracy,} & & \text{Czas pracy} \\
 & & \text{np. stanowiska} & & \text{na jednostkę} \\
 & & \text{do obsługi} & & \text{pracy i okres}
 \end{array}$$

Z równania tego dają się wyprowadzić kolejne wzory na obliczanie potrzeb personalnych:

$$PP = \frac{JP \cdot [CP:(JP \cdot O)]}{[CP:(P \cdot O)]}, \quad (3)$$

$$PP = JP \cdot [P:JP], \quad (4)$$

gdzie  $[P:JP]$  oznacza wskaźnik obsady,

$$PP = \frac{JP}{[JP:P]}, \quad (5)$$

gdzie  $[JP:P]$  oznacza wskaźnik obsługi.

Jeżeli istnieje tylko ogólne wyobrażenie o wielkości czasu pracy potrzebnego do wykonania określonego programu działania, to równanie wyjściowe przyjmuje następującą postać:

$$PP \cdot [CP:(P \cdot O)] = [CP:O],$$

z której można wyprowadzić kolejny wzór na obliczanie potrzeb personalnych:

$$PP = \frac{[CP:O]}{[CP:(P \cdot O)]}. \quad (6)$$

## Prognozowanie zmian w stanie zatrudnienia

Drugim obszarem planowania zasobów ludzkich w organizacji jest planowanie jej wyposażenia personalnego lub, inaczej mówiąc, podaży na wewnętrznym rynku pracy. Polega ono na przewidywaniu przyszłych zmian w stanie i strukturze istniejącego zatrudnienia, które można określić również jako wyposażenie personalne firmy. Podobnie jak w przypadku planowania potrzeb personalnych także w odniesieniu do planowania wyposażenia personalnego można mówić o jego wymiarze ilościowym i jakościowym.

Celem **jakościowego planowania wyposażenia personalnego** jest ustalenie i klasyfikacja struktury zatrudnienia na początek okresu planowania, prognoza zmian w przyjętym okresie oraz ustalenie pożądanego stanu i struktury w danym punkcie przyszłości. Przedmiotem planowania podaży pracy w wymiarze jakościowym są więc obecne i przyszłe struktury zatrudnienia według wykształcenia, wieku, płci i innych cech potencjału pracy oraz klasyfikacja personelu. W praktyce może się to odbywać przez wykreślenie profili kompetencyjnych zatrudnionego personelu w początkowym okresie planowania, a następnie dokonanie oceny, które z elementów istniejących profili ulegną zmianom w końcu okresu planowania i w jakim stopniu.

**Ilościowe planowanie wyposażenia personalnego** ma na celu ustalenie liczby pracowników w poszczególnych kategoriach personelu na początek okresu planowania i sformułowanie prognozy na koniec okresu planowania. Można to wyrazić w sposób ogólny za pomocą następującego zestawienia:

$$\begin{array}{l}
 \text{wyposażenie organizacji} \quad \text{zwolnienia pracowników} \\
 \text{w personel kategorii } r \quad - \quad \text{kategorii } r \quad + \\
 \text{na początek okresu planowania} \quad \text{w planowanym okresie} \\
 \\
 + \text{ przyjęcia pracowników kategorii } r = \frac{\text{wyposażenie organizacji}}{\text{w personel kategorii } r} \\
 \text{w planowanym okresie} \quad \text{na koniec okresu planowania.}
 \end{array}$$

Najprostszym sposobem określania zmian ilościowych w stanie i strukturze zatrudnienia jest analiza posiadanego wyposażenia personalnego pod kątem przewidywanych zwolnień z różnych przyczyn oraz przewidywanych przyjęć, uzupełniona o analizę absencji oraz uwzględniająca współczynnik płynności, który można przyjąć na podstawie dotychczasowych doświadczeń oraz oceny sytuacji na rynku pracy. Prowadzenie tego typu statystyki umożliwi dokonywanie ekstrapolacji istniejącego stanu i struktury zatrudnienia. Skuteczną, acz bardziej skomplikowaną metodą symulacji i prognozy zmian w wyposażeniu personalnym organizacji jest *analiza Markova*, opierająca się na wykorzystaniu prawdopodobieństwa przyjęć, zwolnień, przemieszczeń pionowych i poziomych w odniesieniu do pracowników

zatrudnionych na poszczególnych stanowiskach pracy do antycypowania zmian w stanie i strukturze zatrudnienia. Prawdopodobieństwo poszczególnych rodzajów wewnętrznej i zewnętrznej ruchliwości pracowników na określonych stanowiskach pracy oblicza się na podstawie danych statystycznych z kilku poprzedzających lat.

Planowanie podaży pracy wspólnie z planowaniem potrzeb personalnych stanowi podstawę informacyjną do opracowania planu zatrudnienia, zawierającego informacje o nadwyżce lub niedoborze określonych kategorii zatrudnionego personelu oraz o działaniach służących optymalizacji obsad personalnych na poszczególnych stanowiskach pracy w określonych komórkach organizacyjnych i w ściśle określonym czasie. Przykład miesięcznego planu zatrudnienia przedstawiono w tabelicy 8.

TABLICA 8  
Przykład miesięcznego planu zatrudnienia

Miesiąc: styczeń 2005 r.			
Kategoria personelu	Potrzeby personalne	Wyposażenie personalne	Brak (-)/ nadwyżka (+)
Kierownictwo	5	5	0
Mistrzowie	3	2	-1
Operatorzy	20	26	+6
Sprzedawcy	8	5	-3
Kierowcy	4	5	+1
Pakowacze	6	4	-2
Administracja	4	4	0

RYSUNEK 19  
Przykład planu działań

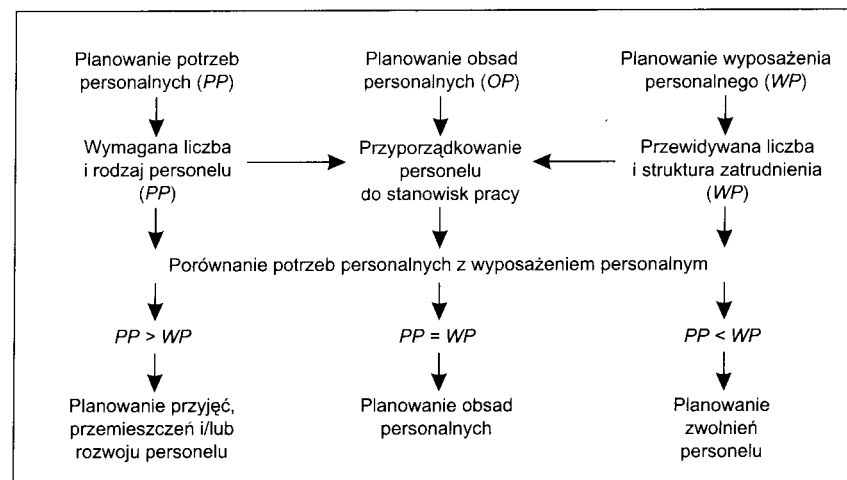
Miesiące: styczeń–marzec 2005 r.						
Kategoria personelu	Brak/nadwyżka	Przyjęcia	Przemieszczenia wewnętrzne	Szkolenia	Zwolnienia	Czas
Kierownictwo	0			2		
Mistrzowie	-1				4	
Operatorzy	+6		2	3		
Sprzedawcy	-3	1				
Kierowcy	+1		1	1		
Pakowacze	-2	2				
Administracja	0			2		

Na podstawie danych liczbowych zawartych w planie zatrudnienia można opracować plan działań mających na celu likwidację/minimalizację różnic między zapotrzebowaniem organizacji na określony rodzaj personelu a jej wyposażeniem personalnym (rysunek 19).

## Planowanie obsad personalnych

Planowanie obsad personalnych jest trzecim obszarem planowania zatrudnienia. Zasadność wyodrębnienia planowania obsad personalnych w ramach planowania zasobów ludzkich wynika z różnicy między potrzebami personalnymi, będącymi wielkością normatywną, wynikającą z wymaganej liczby i kwalifikacji personelu, a wyposażeniem personalnym, będącym wielkością rzeczywistą określającą istniejący stan i strukturę zatrudnienia. Oznacza to, że w praktyce powstaje problem obsady konkretnego stanowiska pracy o ściśle określonych wymogach osobami mającymi szersze kwalifikacje lub też powstaje problem wyboru odpowiedniego kandydata na dane stanowisko pracy spośród kilku spełniających wymogi formalne. Potrzeba planowania obsad personalnych wynika również bezpośrednio z celów zarządzania zasobami ludzkimi, zakładających nie tylko zapewnienie organizacji zatrudnienia w wymiarze ilościowym i jakościowym, lecz także jego produktywnie zastosowanie w procesie pracy. Na rysunku 20 przedstawiono główne elementy systemu planowania zatrudnienia w węższym ujęciu.

RYSUNEK 20  
Planowanie zatrudnienia w organizacji



Celem planowania obsad personalnych jest rozdysponowanie zadań do wykonania między pracowników i innych zatrudnionych w danej organizacji. Polega ono na przyporządkowaniu zatrudnionego personelu do istniejących komórek organizacyjnych, stanowisk pracy i czynności. Jako dodatkowe możliwości planowania wykorzystania zatrudnionego personelu mogą być rozpatrywane udział pracownika w przedsięwzięciu szkoleniowym oraz wypożyczenie go do innej firmy. W planowaniu obsad personalnych należy dążyć do ich optymalizacji, czyli wzajemnego przyporządkowania stanowisk pracy i pracowników na podstawie ustalonego wcześniej kryterium, którym jest najczęściej minimalizacja kosztów. Celem planowania obsad personalnych jest oczywiście nie tylko minimalizacja kosztów pracy, lecz także maksymalizacja przydatności pracownika do wykonywania zadań na określonym stanowisku pracy. Przydatność pracownika określa się przez porównanie profilu wymagań stanowiska pracy z profilem kwalifikacyjnym pracownika. Zarówno ograniczanie kosztów pracy, jak i precyzyjne przyporządkowanie wymaganych oraz istniejących profili potencjału pracy przyczyniają się do produktywnego wykonywania nadrzędnych celów firmy. Do optymalizacji obsad personalnych mogą być wykorzystane oprócz wspomnianej już metody porównywania profili także metody ilościowe i heurystyczne.

Spośród **ilościowych metod planowania obsad personalnych** najczęściej wykorzystuje się *programowanie liniowe*. Istota tej metody sprowadza się do optymalizacji określonej funkcji celu, którą może być np. maksymalizacja wskaźnika potencjału kwalifikacyjnego, będącego wyrazem użyteczności pracownika. Stosowanie tej metody wymaga bardzo ścisłego przestrzegania warunków ograniczających, takich jak:

- każdy pracownik może być zatrudniony na jednym stanowisku pracy, a każde stanowisko pracy może być obsadzone tylko raz,
- funkcja celu musi się dać ująć ilościowo, np. stopień przydatności pracownika mierzony wymogami stanowiska pracy,
- kwalifikacje i efekty pracy pracownika muszą być mierzalne,
- w okresie obowiązywania danej obsady personalnej nie mogą następować zmiany techniczne, organizacyjne ani przedsięwzięcia szkoleniowe.

Wymienione warunki konieczne stosowania matematycznych metod planowania obsad personalnych w znacznym stopniu ograniczają możliwości ich praktycznego stosowania.

**Heurystyczne metody planowania obsad personalnych** zmiernają do optymalizacji przyporządkowania pracowników i stanowisk pracy na podstawie stopnia przydatności pracowników do zatrudnienia na określonych stanowiskach pracy. W tym celu konieczne jest ustalenie współczynników przydatności personelu, odzwierciedlających stopień zgodności między wymogami stanowisk pracy a kwalifikacjami pracowników. Stopnie przydatności pracowników branych pod uwagę do obsady określonych stanowisk pracy tworzą *macierz oceny przydatności pracowników*. W tablicy 9 założono, że liczba pracowników (wypożyczenie personalne)

TABLICA 9  
Macierz oceny przydatności pracowników

Pracownik $i$	Stanowisko pracy $j$			
	$j=1$	$j=2$	$j=3$	$j=4$
$i=1$	78	95	83	92
$i=2$	34	27	92	66
$i=3$	98	36	25	47
$i=4$	74	69	84	56

odpowiada liczbie stanowisk pracy (potrzeby personalne). Przykładowe zadanie polega na przyporządkowaniu czterech pracowników i czterech stanowisk pracy. Na podstawie ustalonych wcześniej współczynników przydatności pracowników powstaje macierz oceny.

Jeżeli każdemu stanowisku pracy przyporządkujemy najbardziej przydatnego pracownika, czyli tego o najwyższym współczynniku przydatności, otrzymamy macierz obsady czterech stanowisk pracy czterema pracownikami (tablica 10).

TABLICA 10  
Macierz obsady personalnej według kryterium najwyższej przydatności

Pracownik $i$	Stanowisko pracy $j$			
	$j=1$	$j=2$	$j=3$	$j=4$
$i=1$	0	1	0	0
$i=2$	0	0	1	0
$i=3$	1	0	0	0
$i=4$	0	0	0	1

Sumując wartości współczynników przydatności pracowników, którymi zostały obsadzone stanowiska pracy, otrzymujemy ogólną wartość przydatności dokonanej obsady personalnej. W omawianym przykładzie wynosi ona:  $98 + 95 + 92 + 56 = 341$ .

Zaletą przedstawionej metody planowania obsad personalnych jest jej prostota oraz zapewnienie optymalnego wykorzystania pracowników, w pierwszej kolejności wysoko wykwalifikowanych. Natomiast ujemną stroną jest przede wszystkim przyporządkowanie pracowników o niższych kwalifikacjach do stanowisk, na których współczynnik ich przydatności jest relatywnie niski. W przytoczonym przykładzie dotyczy to pracownika  $i=4$ , któremu przyporządkowano stanowisko  $j=4$ , ponieważ pozostałe stanowiska zostały już wcześniej obsadzone innymi pracownikami. Ponadto przedstawiony sposób obsady stanowisk pracy nie uwzględ-

TABLICA 11  
Macierz obsady personalnej z uwzględnieniem specjalnych umiejętności pracownika

Pracownik <i>i</i>	Stanowisko pracy <i>j</i>			
	<i>j</i> =1	<i>j</i> =2	<i>j</i> =3	<i>j</i> =4
<i>i</i> =1	0	0	0	1
<i>i</i> =2	0	0	1	0
<i>i</i> =3	1	0	0	0
<i>i</i> =4	0	1	0	0

nia dostatecznie specjalnych uzdolnień pracowników, preferuje się tych mających najwyższą wartość współczynnika przydatności, który uwzględnia cały zestaw cech składających się na profil pracownika. Można temu przeciwdziałać przez modyfikacje sposobu przyporządkowywania pracowników i stanowisk pracy, w celu lepszego uwzględnienia specjalnych kwalifikacji pracownika. Przykład takiego przyporządkowania przedstawiono w tablicy 11.

Macierz obsady personalnej przedstawioną w tablicy 11 otrzymano w następujący sposób: dla każdego pracownika obliczono różnicę między najwyższym a najniższym współczynnikiem przydatności. Pozwoliło to ustalić kolejność przyporządkowywania stanowisk pracy i pracowników, poczynając od pracownika odznaczającego się najwyższą różnicą. Otrzymałą w ten sposób obsadę personalną charakteryzuje wyższa ogólna wartość przydatności pracowników, wynosząca w naszym przykładzie:  $92 + 92 + 98 + 69 = 351$ . Ponadto pozwala w większym stopniu uwzględnić specjalistyczne kwalifikacje pracowników. Natomiast kosztem będzie tylko częściowo optymalizacja wykorzystania pracowników o wysokich, uniwersalnych kwalifikacjach. Wybór określonego sposobu przyporządkowywania pracowników i stanowisk pracy zależy od konkretnych warunków w danej organizacji, od rodzaju obsadzanych stanowisk pracy oraz od preferowanej polityki w sferze zasobów ludzkich.

W badaniach empirycznych przeprowadzonych w 2000 r. 69% badanych przedsiębiorstw stwierdziło, że planuje potrzeby personalne. Najczęściej były to duże przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 2000 osób (odpowiedni odsetek wyniósł 90%), następnie przedsiębiorstwa budowlane (prawie 86%) oraz spółki z udziałem kapitału zagranicznego (prawie 78%). Jeśli chodzi o horyzont czasowy planowania potrzeb personalnych, to prawie 32% badanych firm planuje zatrudnienie na bieżąco, około 14% w perspektywie kilkumiesięcznej, 24% w skali roku, a prawie 18% w perspektywie dłuższej niż rok. Najczęściej tworzonymi planami zatrudnienia były plany jednomiesięczne (Pocztowski i inni, 2001).

## Analiza pracy

Jednym z podstawowych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi jest **analiza pracy**<sup>2</sup>, obejmująca swoim zakresem badanie czynności wykonywanych na poszczególnych stanowiskach pracy, występujące tam warunki pracy, sposób wykonywania pracy, powiązania z innymi stanowiskami pracy oraz wynikające stąd wymagania kwalifikacyjne osób przewidzianych do zatrudnienia na tych stanowiskach pracy. Wyniki analizy pracy wykorzystuje się do określenia wymaganych profili kompetencyjnych lub profili cech osobowych niezbędnych do skutecznego wykonywania pracy, które następnie stosuje się w procesie doboru osób na stanowiska pracy. Ponadto informacje uzyskane z analizy pracy stanowią podstawę wartościowania stanowisk pracy, ustalania kryteriów oceny pracowników, wyznaczania zadań w procesie zarządzania przez cele i planowania szkoleń (Juchnowicz, 2001b, s. 9). Analiza pracy dostarcza także informacji, które mogą być wykorzystane w doskonaleniu organizacji i warunków pracy.

Można wyróżnić trzy podstawowe źródła informacji wykorzystywanych w analizie pracy, a mianowicie:

- proces pracy (zadania do wykonania, wielkości wejściowe i wyjściowe, wyposażenie, przebieg czynności),
- dokumentację stanowiska pracy (instrukcje techniczne, instrukcje obsługi, zakresy czynności),
- wiedzę osób uczestniczących w procesie pracy (pracownik, kierownik, współpracownicy).

Istotnym czynnikiem wpływającym na prawidłowe wykonanie analizy i następnie **opisu stanowiska pracy** są kompetencje osoby przeprowadzającej badanie, do których należy zaliczyć wiedzę z zakresu organizacji i zarządzania, znajomość metodyki prowadzenia badań organizatorskich, umiejętności formułowania problemu i oceny możliwych wariantów decyzyjnych oraz umiejętności interpersonalne.

Przeprowadzając analizę stanowiska pracy, należy wyraźnie określić zadania, uprawnienia i odpowiedzialność, pamiętając o potrzebie zachowania równowagi między nimi. Warto również odpowiedzieć na pytanie, czy dana praca musi być wykonywana i czy jest niezbędna w kontekście nadrzędnych celów organizacji. Czy można ją przydzielić komuś innemu lub zlecić do wykonania podmiotowi zewnętrznemu? Szczegółowy zakres analizy pracy zależy od rodzaju stanowiska pracy oraz celu przeprowadzanego badania. Do najważniejszych informacji, które chcemy uzyskać w wyniku analizy pracy, należą informacje o treści wykonywanej pracy, o stosowanych metodach, narzędziach bądź obsługiwanych urządzeniach,

<sup>2</sup> Istotę analizy pracy i jej wykorzystanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi omówiono wyczerpująco w następujących pracach: Koziół i inni, 2000; Adamiec, Kożuszniak, 2000; Juchnowicz, 2001b; Dale, 2001.

o warunkach wykonywania pracy, o relacjach badanego stanowiska pracy z innymi stanowiskami pracy oraz o wymaganiach wobec osób wykonujących daną pracę. Można to ująć w formie uproszczonego schematu analizy pracy sprowadzającego ją do odpowiedzi na cztery podstawowe pytania (Michoń, 1981, s. 178).

- Co pracownik robi?
- W jaki sposób wykonuje swoją pracę?
- Dlaczego wykonuje takie właśnie czynności?
- Jakich kwalifikacji wymaga wykonywanie tej pracy?

W literaturze fachowej można spotkać wiele schematów opisów stanowisk pracy różniących się ilością, układem i szczegółowością składników. W tym miejscu ograniczymy się do wskazania najważniejszych elementów opisu stanowiska pracy, które tworzą:

- identyfikacja (określenie) stanowiska pracy,
- ogólna charakterystyka wykonywanej pracy (cel wykonywanej pracy),
- zależności służbowe,
- zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności,
- wymagania kwalifikacyjne,
- warunki pracy,
- relacja do innych stanowisk pracy,
- uwagi dodatkowe.

Oprócz ustrukturalizowanego opisu stanowiska pracy, którego przykład przedstawiono w tabelicy 12, występują również mniej sformalizowane opisy, które niezadko przybierają formę opisu roli lub ról spełnianych na określonych stanowiskach pracy (tablica 13). Dotyczy to zwłaszcza stanowisk kierowniczych oraz innych samodzielnych sposobów świadczenia pracy, gdzie wystarczy precyzyjnie określić cele pracy w formie oczekiwanych wyników i główne obszary odpowiedzialności, nie ingerując w inne kwestie szczegółowe związane ze sposobem osiągnięcia tych celów (Dale, 2001, s. 41). Opisy roli stają się coraz częściej stosowanymi wersjami opisu stanowiska pracy, co się wiąże generalnie z upowszechnianiem się elastycznych form zatrudnienia oraz niepracowniczych stosunków pracy<sup>3</sup>. Można stwierdzić, że im bardziej dana praca jest podporządkowana, a struktura organizacyjna firmy zbiurokratyzowana, tym bardziej szczegółowe są opisy stanowisk pracy, i na odwrót. Zaletą opisu stanowiska pracy w postaci opisu roli jest niewątpliwie większa elastyczność i łatwość bieżącego modyfikowania sporządzonych opisów. Zwiększa się zakres oraz autonomia działania pracownika, które to cechy pracy są cenione przez ludzi przedsiębiorczych i ukierunkowanych na osiągnięcia. Jednak należy pamiętać o ryzyku wynikającym z faktu małej szczegółowości w określaniu pełnionych ról, co może prowadzić do sporów kompetencyjnych, szczególnie wśród osób, które długo pracowały w zhierarchizowanych strukturach organizacyjnych.

<sup>3</sup> Zagadnienie to omówiono w następnym podrozdziale.

TABLICA 12  
Przykładowy opis stanowiska pracy

<p>1. Identyfikacja stanowiska pracy: <i>kierownik działu zasobów ludzkich.</i></p> <p>2. Ogólna charakterystyka wykonywanej pracy. <i>Celem pracy jest sprawowanie nadzoru nad realizacją polityki personalnej w przedsiębiorstwie, koordynowanie działań w sferze zatrudnienia obejmujących realizację programów strategicznych i wdrażanie procedur administracyjnych.</i></p> <p>3. Zależność służbowa.</p> <p>3.1. Podlega: <i>dyrektorowi zarządzającemu.</i></p> <p>3.2. Sprawuje nadzór: <i>nad pracownikami działu zasobów ludzkich.</i></p> <p>3.3. Współpracuje: <i>z kierownikami komórek liniowych, ze związkami zawodowymi oraz z instytucjami zewnętrznymi: MG, MPiPS, Urząd Pracy, Urząd Skarbowy, ZUS, GUS, uczelnie, firmy konsultingowe.</i></p> <p>4. Zakres obowiązków:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>kierowanie pracą podległego działu,</i></li> <li>• <i>planowanie i kontrola realizacji budżetu działu zasobów ludzkich,</i></li> <li>• <i>monitorowanie poziomu i struktury zatrudnienia w firmie,</i></li> <li>• <i>organizowanie procesów personalnych, w tym: rekrutacji, rozwoju, oceniania i wynagradzania personelu,</i></li> <li>• <i>nadzorowanie przestrzegania przez pracowników firmy dyscypliny służbowej,</i></li> <li>• <i>inicjowanie działań wspierających realizację strategii firmy.</i></li> </ul> <p>5. Wymagane kwalifikacje.</p> <p>5.1. Wykształcenie: <i>wyższe ekonomiczne lub prawnicze.</i></p> <p>5.2. Doświadczenie: <i>praca w dziale personalnym lub w firmie doradztwa personalnego.</i></p> <p>5.3. Predyspozycje: <i>łatwość kontaktów z ludźmi, komunikowania się, odporność na stres, odpowiedzialność, wiarygodność osobista.</i></p> <p>5.4. Trening specjalistyczny: <i>prowadzenie negocjacji, zarządzanie projektem, zarządzanie zmianą.</i></p> <p>6. Warunki pracy. <i>Stanowisko pracy jest zlokalizowane w dobrze wyposażonym budynku biurowym. Ewentualne uciążliwości mogą być związane z użytkowaniem komputera, występowaniem czynników stresogennych oraz oczekiwaną dyspozycyjnością.</i></p> <p>7. Relacja do innych stanowisk pracy. <i>Awans na stanowisko kierownika działu zasobów ludzkich jest możliwy ze stanowiska specjalisty w tym dziale lub z zewnątrz. Ze stanowiska kierownika działu zasobów ludzkich są możliwe: awans na stanowisko dyrektora lub przemieszczenie poziome na inne stanowiska kierownicze.</i></p>
---

TABLICA 13  
Przykładowy opis roli

Opis roli
<p>Pracownik działu obsługi klienta jest odpowiedzialny za sprzedaż urządzeń RTV dla odbiorców instytucjonalnych. W zakres pracy na tym stanowisku wchodzi opracowywanie zapytań ofertowych, sporządzanie i zawieranie umów sprzedaży, koordynacja dostaw zakupionych towarów, obsługa posprzedażowa, utrzymywanie stałych kontaktów z klientami, inne działania konieczne do zapewnienia wysokiego poziomu obsługi klienta. Pracownik wykonuje swoje obowiązki samodzielnie w zakresie udzielonego pełnomocnictwa, podlegając organizacyjnie dyrektorowi ds. sprzedaży.</p>

## Profile cech osobowych

Na podstawie bieżących opisów stanowisk, ról organizacyjnych oraz przyszłych potrzeb organizacyjnych sporządza się profile wymaganych cech, kwalifikacji, kompetencji, które stanowią wzorzec do oceny podobnych profili u kandydatów do pracy. Profile wymagań mogą mieć różne formy, np. słownej charakterystyki poszczególnych składników profili, modeli graficznych, wykresów natężenia cech osobowych, w tym wykresu natężenia cech osobowych, kaskady kompetencji czy radaru (Kozioł i inni, 2000, s. 65–66).

Jednym z najbardziej znanych schematów tworzenia profili wymagań stanowiska pracy jest opracowany jeszcze w latach 50. XX w. „siedmiopunktowy plan Rodgera”, będący gotową listą cech, które należy uwzględnić w tego typu profilach<sup>4</sup>. Listę tę tworzą następujące cechy:

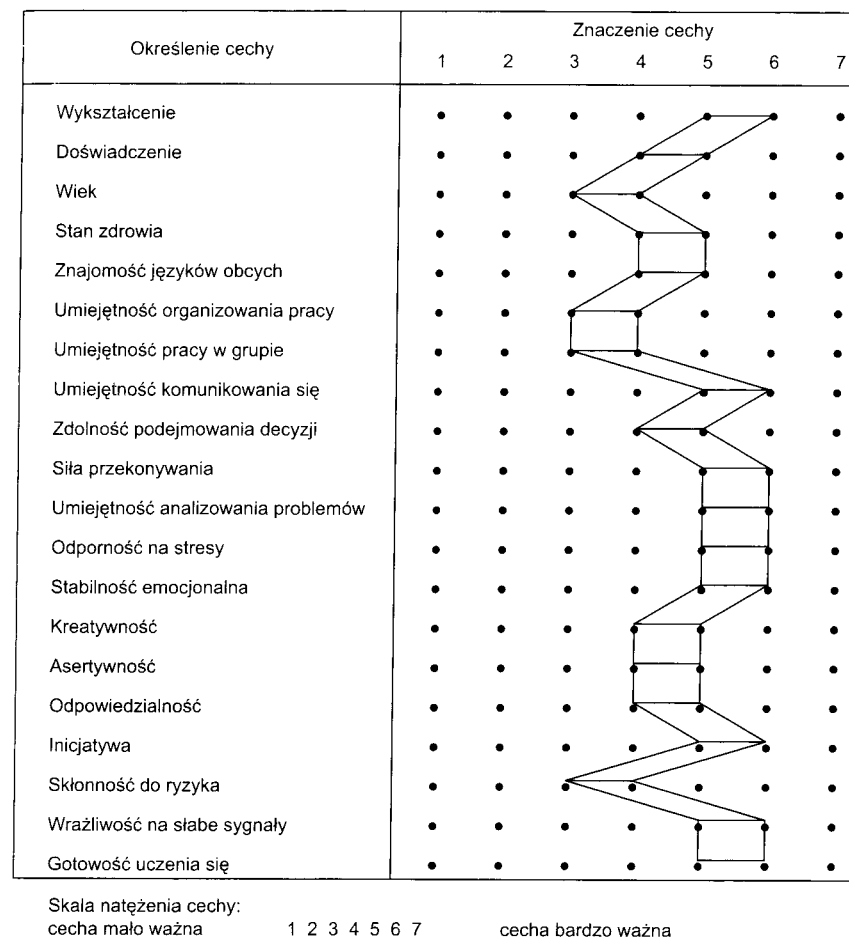
- cechy fizyczne (zdrowie, wygląd zewnętrzny, sposób mówienia i zachowania się);
- wiedza (wykształcenie, doświadczenie);
- ogólna inteligencja (zdolności intelektualne, procesy myślowe);
- specjalne uzdolnienia (zręczność manualna, łatwość operowania liczbami, obsługa maszyn);
- zainteresowania (aktywność pozazawodowa, społeczna, fizyczna);
- cechy osobowości (tolerancyjność, sumienność, rzetelność, wywieranie wpływu);
- czynniki zewnętrzne (sytuacja rodzinna, warunki mieszkaniowe).

Dla wymienionych cech określa się poziom wymagań niezbędnych i pożądanych z punktu widzenia wykonywania danej pracy (Kozusznik, Adamiec, 2000, s. 107). Ponadto do każdej z nich można ułożyć wiele pytań kontrolnych, pozwalających na krytyczne zastanowienie się nad pożądanym stopniem natężenia poszczególnych cech z punktu widzenia osiągnięcia obecnych i antycypowanych celów pracy.

Trafnie określony profil cech osobowych wskazuje, jakiej osoby potrzebujemy do efektywnego wykonywania danej pracy. Określając zestaw cech, składników profilu oraz ich natężenie, należy się kierować zarówno doświadczeniami z przeszłości, jak i przyszłymi potrzebami. W zasadzie nie ma praktycznie ograniczeń co do treści i formy budowania profili wymagań stawianych przez pracę jej wykonawcom. O jednym należy wszakże pamiętać, a mianowicie o tym, aby ustalony raz profil traktować elastycznie oraz dostosowywać go do zmieniających się treści i warunków pracy. Na rysunku 21 przedstawiono przykładowy profil wymaganych cech osobowych, sporządzony na podstawie opisu stanowiska pracy.

<sup>4</sup> Tłumaczenie listy cech różni się nieznacznie w kilku opublikowanych ostatnio książkach — zob. m.in.: Dale, 2001, s. 45; Kozusznik, Adamiec, 2000, s. 107; Armstrong, 2002, s. 314; Listwan, 2002, s. 83.

RYSUNEK 21  
Przykładowy profil cech osobowych



Podstawą tworzenia profili wymagań mogą być również **kompetencje, rozumiane jako pojęcie szersze od kwalifikacji, obejmujące swoim zakresem ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi i/lub ponadprzeciętnymi efektami pracy, które mają swój mierzalny wymiar**<sup>5</sup>. Można wyróżnić pięć rodzajów lub pozio-

<sup>5</sup> W celu uniknięcia nieporozumień w stosowaniu pojęcia kompetencji warto zaznaczyć, czy używa się go w znaczeniu podobnym do R. Boyatzisa jako wewnętrzne właściwości jednostek, warunkujące ich wysoką efektywność, czy też w znaczeniu obszarów pracy, w których jednostka jest lub powinna być kompetentna. W niektórych organizacjach stosuje się bowiem obydwa podejścia do kompetencji, które się wzajemnie uzupełniają. Różne odmiany kompetencji omówiono szczegółowo w pracy: Oleksyn, 2006.

mów właściwości jednostki tworzących kompetencje (Spencer, Spencer, 1993, s. 9–11):

- motyw,;
- cechy,
- postawy i wartości,
- wiedzę,
- umiejętności.

Posługując się metaforą góry lodowej, można powiedzieć, iż wiedza i umiejętności tworzą jej widoczną część, natomiast motyw, cechy, wartości i postawy składają się na jej niewidoczną część. Powierzchniowe lub zewnętrzne elementy kompetencji dają się łatwiej kształtować przez różne formy szkoleniowe, natomiast ukryte elementy kompetencji są trudniejsze do oceny i zmiany.

Ponadto kompetencje można podzielić na:

- podstawowe (*threshold competencies*),
- wyróżniające (*differentiating competencies*).

Pierwszą kategorię tworzą kompetencje, które mają zasadnicze znaczenie dla prawidłowego wykonywania danej pracy. Nie odróżniają one jednak efektywnego pracownika od innych. Czynią to dopiero tzw. wyróżniające kompetencje. Należy podkreślić, iż do grupy kompetencji podstawowych należą najczęściej wiedza i umiejętności, natomiast do grupy kompetencji wyróżniających — postawy, motyw i wartości.

W niektórych opracowaniach podkreśla się, iż współczesne ujęcia kompetencji stosowane w różnych firmach mają tendencję do upraszczania koncepcji wyjściowej i koncentrowania się na obserwowalnych zachowaniach, które w terminologii R. Boyatzisa określilibyśmy mianem umiejętności. Zwraca uwagę również fakt, iż wśród różnych praktycznych ujęć kompetencji mamy do czynienia ze swoistą mieszkanką zachowań, wartości, zadań, aspiracji i cech osobowości. Przykładem może być następująca lista 12 najczęściej adaptowanych kompetencji w firmach brytyjskich. Są to (Wood, Payne, 1998, s. 27):

- komunikowanie się,
- orientacja na osiągnięcia/wyniki,
- ukierunkowanie na klienta,
- praca zespołowa,
- przywództwo,
- planowanie i organizowanie,
- świadomość handlowa/biznesowa,
- elastyczność/przystosowywanie się,
- dbanie o rozwój innych,
- rozwiązywanie problemów,
- myślenie analityczne,
- budowanie stosunków.

Jak łatwo zauważyć, część kompetencji z tej listy daje się przyporządkować

jako wewnętrzne cechy danej jednostki, np. myślenie analityczne czy orientacja na osiągnięcia, natomiast inne są bardziej związane z kontekstem działania jednostki, np. ukierunkowanie na klienta lub świadomość biznesowa. Lista ta i inne klasyfikacje kompetencji dają się także podzielić na trzy dość typowe grupy:

- kompetencje związane z procesem myślenia (rozumowania), np. analizowanie, uczenie się;
- kompetencje związane z procesem odczuwania, np. wywieranie wpływu, umiejętności interpersonalne;
- kompetencje związane z procesem działania, np. planowanie, organizowanie, dążenie do osiągnięć.

Warunkiem wykorzystania kompetencji w procesie doboru personelu jest ich identyfikacja, obejmująca następujące elementy:

- określenie nazwy danej kompetencji,
- zdefiniowanie danej kompetencji,
- określenie zachowań wskaźnikowych,
- określenie kategorii personelu i poziomu w hierarchii organizacyjnej.

Identyfikacja kompetencji stanowi wynik ich analizy, której celem jest zarówno określenie obszarów kompetencyjnych dla poszczególnych stanowisk pracy lub ich rodzin, jak i wskazanie wewnętrznych właściwości pracowników, warunkujących osiąganie przez nich wysokich efektów pracy. W analizie kompetencji wykorzystuje się wiele metod i technik badawczych, wśród których na wyróżnienie zasługują (Armstrong, 2002, s. 263):

- szacunki (opinie) ekspertów, np. specjalistów z działu zasobów ludzkich;
- wywiady ustrukturyzowane ukierunkowane na identyfikację pozytywnych i negatywnych zachowań wskaźnikowych;
- warsztaty z udziałem wykonawcy pracy, menedżera, specjalisty ds. personalnych, ewentualnie konsultanta z zewnątrz, których celem jest ustalenie zachowań wskaźnikowych dla przyjętych wcześniej obszarów wyników w odniesieniu do poszczególnych stanowisk pracy;
- analiza funkcjonalna, obejmująca badanie celów oraz zadań na stanowiskach pracy; na tej podstawie ustala się standardy kompetencyjne dla tych stanowisk;
- technika wydarzeń krytycznych, za której pomocą bada się i opisuje wydarzenia będące przykładami efektywnych i nieefektywnych zachowań; opisy takie obejmują z reguły okoliczności zdarzenia, sposób zachowania pracownika oraz wynik jego zachowania;
- siatka konstruktów Kelly'ego, umożliwiająca pracownikom identyfikowanie zachowań wymaganych w wykonywanej przez nich pracy;
- metoda oceny kompetencji zawodowych.

Proces analizowania kompetencji powinien zawierać następujące etapy:

- zdefiniowanie kryteriów efektywności pracy,
- wybór próby pracowników osiągających wysokie i przeciętne efekty pracy,



- gromadzenie informacji,
- analizowanie danych i projektowanie modelu kompetencji,
- testowanie zbudowanego modelu kompetencji,
- przygotowanie aplikacji modelu kompetencji w procesie doboru personelu.

W tablicy 14 przedstawiono przykładowy zestaw kompetencji kierowniczych w podziale na kompetencje podstawowe i wyróżniające, który może być zaadaptowany do wykorzystania w procesie doboru personelu.

TABLICA 14  
Przykład kompetencji kierownika — kreatora kapitału ludzkiego

Kompetencje podstawowe	Kompetencje wyróżniające
Wiedza fachowa	Przywództwo
Rozwiązywanie problemów	Empatia
Komunikowanie się	Gotowość uczenia się
Kształtowanie relacji	Tolerancja dla niejednoznaczności
Korzystanie z usług doradców	Nastawienie na klienta
	Kreatywność
	Orientacja na przyszłość
	Świadomość wartości

Źródło: Poczowski, Miś, 2000a, s. 71.

## Elastyczne zatrudnienie

Jedną z najważniejszych decyzji na etapie planowania zatrudnienia jest wybór właściwych form zatrudnienia, uwzględniających specyfikę przedsiębiorstwa, jego strategię działania i strukturę organizacyjną. Skuteczne funkcjonowanie w zmieniającym się otoczeniu wymaga bowiem równoczesnej realizacji w obszarze zatrudnienia dwóch, nierzadko konkurujących ze sobą celów, a mianowicie stabilności i elastyczności tegoż zatrudnienia. Można to osiągnąć przez innowacje w zakresie form zatrudnienia i czasu pracy oraz polityki wynagradzania, które prowadzą do uelastycznienia zatrudnienia.

Uelastycznianie zatrudnienia polega na wprowadzaniu form świadczenia pracy odmiennych od tradycyjnego, sztywnego modelu, który charakteryzuje m.in. dominacja umów o pracę na czas nieokreślony, praca jednozmianowa w ściśle określonych godzinach od poniedziałku do piątku. Tego typu formy zatrudnienia wiążą się z wysokimi kosztami pracy i utrudniają przedsiębiorstwom szybką reakcję na wspomniane zmiany w otoczeniu. Skutkiem jest m.in. mniejsza skłonność do zatrudniania nowych pracowników, co z kolei pogłębia napięcia na rynku pracy.

Stąd też uelastycznianie zatrudnienia jest bardzo ważną sprawą i powinno się stać przedmiotem planowania zatrudnienia. Zatrudnienie można uelastyczniać w zakresie prawnych, czasowych, przestrzennych, funkcjonalnych, ilościowych oraz finansowych warunków świadczenia pracy.

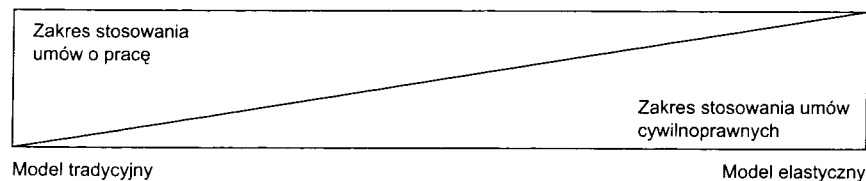
## Aspekty prawne uelastyczniania zatrudnienia

W ostatnich latach obserwuje się tendencję do rozwoju różnych form prawnych zatrudnienia, nie tylko pracowniczych, kształtowanych na podstawie przepisów prawa pracy, lecz także niepracowniczych form zatrudnienia, dla których podstawę prawną stawowi kodeks cywilny. Oznacza to, że praca może być świadczona zarówno w ramach stosunku pracy, jak i na podstawie umów cywilnoprawnych. Stwarza to przedsiębiorstwom bardziej korzystne warunki do racjonalizacji zatrudnienia i realizacji wspomnianych wcześniej celów, tj. stabilności i elastyczności zatrudnienia.

Wśród pracowniczych form zatrudnienia wymienia się umowę o pracę, powołanie, wybór, mianowanie, natomiast do niepracowniczych form zatrudnienia należą: umowa-zlecenie, umowa o dzieło, umowa agencyjna, umowa o pracę nakładczą, umowa o zarządzanie i spółdzielcza umowa o pracę (Sekuła, 2001, s. 71, 78). Należy w tym miejscu podkreślić, iż wybór formy prawnej, określającej więź przedsiębiorstwa z osobą świadczącą usługę pracy, powinien wynikać z przesłanek merytorycznych, do których należy zaliczyć w pierwszej kolejności treść wykonywanej pracy<sup>6</sup>. I tak np. zawarcie umowy o pracę, najczęściej spotykanej pracowniczego formy zatrudnienia, jest korzystne, gdy osoby wykonujące daną pracę powinny być podporządkowane pracodawcy co do miejsca, czasu i sposobu jej wykonania. Umowa o pracę jest bowiem umową starannego działania, w której pracownik zobowiązuje się wykonywać pracę bądź być w gotowości do jej wykonywania. W sytuacji gdy pozycja osoby świadczącej pracę jest względnie niezależna, jeśli chodzi o sposób jej świadczenia, korzystną formą zatrudnienia może być umowa-zlecenie, umowa o dzieło, umowa agencyjna lub inna umowa nienazwana przez kodeks cywilny. Tego typu umowy są bowiem bardziej korzystne dla pracodawcy przede wszystkim ze względów kosztowych. Ponadto są to tzw. umowy rezultatu, w których zleceniobiorca zobowiązuje się do osiągnięcia ustalonego celu będącego wynikiem pracy ludzkiej. W sumie stwarzają one możliwości

<sup>6</sup> W praktyce obserwuje się wykorzystywanie przez pracodawców umów cywilnoprawnych o zatrudnienie w sytuacjach, w których rodzaj i sposób świadczenia pracy wskazują, że powinno się zawrzeć umowę o pracę. Jest to postępowanie naganne, stanowi bowiem próbę omijania przepisów i naraża pracodawcę na sankcje przewidziane w kodeksie pracy. Znowelizowany w lipcu 2002 r. kodeks pracy m.in. zawiera precyzyjną definicję stosunku pracy, podkreślającą ze cechami wyróżniającymi go jest wykonywanie pracy pod kierownictwem pracodawcy, we wskazanym przez niego miejscu i czasie.

RYSUNEK 22  
Modele więzi prawnych między pracodawcą a zatrudnionym



podniesienia elastyczności zatrudnienia. Dobór form prawnych zatrudnienia powinien uwzględniać specyfikę działania danej firmy i, w zależności od udziału poszczególnych form, przybierać postać różnych modeli zatrudnienia (rysunek 22).

## Elastyczne formy czasu pracy

Uelastycznianie zatrudnienia ma nie tylko przedstawiony wcześniej wymiar prawny, lecz także wymiar organizacyjny, obejmujący swoim zakresem problematykę podziału pracy wewnątrz przedsiębiorstwa, kwestie wydziałania pewnych rodzajów działalności na zewnątrz oraz organizację czasu pracy. Oznacza to, że przez wprowadzanie nowych, nietypowych form organizacji czasu pracy można uelastycznić zatrudnienie w ramach stosunku pracy.

Zgodnie z art. 128 kodeksu pracy, czas pracy jest czasem, w którym pracownik pozostaje do dyspozycji pracodawcy w miejscu wskazanym do wykonywania pracy. Kodeks pracy stanowi, że czas pracy nie może przekraczać 8 godzin na dobę i 40 godzin w pięciodniowym tygodniu pracy w przyjętym okresie rozliczeniowym. Normy te dotyczą pracowników zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy, a obowiązują od 1 stycznia 2003 r. Kodeks pracy reguluje wiele specyficznych kwestii związanych z czasem pracy, odnoszących się m.in. do pracy w ruchu ciągłym, w niedziele i święta, w porze nocnej, w godzinach nadliczbowych, w odniesieniu do pracy kobiet w ciąży, pracowników młodocianych oraz kierowców.

Z uwag tych wynika, iż odpowiednie ukształtowanie wymiaru i rozkładu czasu pracy jest istotnym czynnikiem wpływającym na zatrudnienie. Rozkład czasu pracy określa wymiar czasu pracy w danym okresie, np. doby, tygodnia, miesiąca, oraz godziny rozpoczynania i kończenia pracy, a także przerwy w czasie pracy. Rozkład czasu pracy powinien być zawarty w układzie zbiorowym pracy lub regulaminie pracy. Stanowi on integralną część systemu pracy złożonego, zgodnie z kodeksem pracy, ze spójnego zbioru elementów, do których oprócz wspomnianych już rozkładów czasu pracy należą normy prawne regulujące czas pracy oraz sposoby rozliczania czasu pracy. Wyróżnia się następujące systemy czasu pracy: podstawowy czas pracy, przedłużony czas pracy, skrócony czas pracy, przerywany czas pracy i nienormowany czas pracy (Walencik, 2002, s. 3).

Elastyczne formy czasu pracy obejmują różne rozwiązania i schematy, które są odmienne od tradycyjnych, sztywnych rozkładów czasu pracy utrwalonych w dobie industrializacji. Należą do nich m.in. różne pory rozpoczynania i kończenia pracy, ruchomy czas pracy, tygodniowe i długookresowe schematy rozliczeniowe, różne odmiany pracy zmianowej, konta czasowe<sup>7</sup>. Samo uelastycznianie czasu pracy zaś można określić jako ogół przedsięwzięć oraz powstających w ich wyniku rozwiązań odnoszących się do kształtowania chronologicznych i chronometrycznych wymiarów czasu pracy, które stanowią kompromis między wymogami wynikającymi z celów przedsiębiorstwa a potrzebami i oczekiwaniami pracowników, przy uwzględnieniu wymogów medycyny pracy. Chodzi o znalezienie optymalnej formy organizacji czasu pracy uwzględniającej zarówno dążenie pracowników do zapewnienia suwerenności nad własnym czasem pracy, jak i dążenie przedsiębiorstwa do zapewnienia tzw. suwerenności produkcji przez odsprężenie czasu trwania procesów technologicznych od czasu pracy (*Taschenbuch Mensch und Arbeit*, 1988, s. 431). Uelastycznienie czasu pracy oznacza więc zróżnicowanie form jego organizacji, odpowiadające wymogom organizacji pracy w danym przedsiębiorstwie oraz w poszczególnych jego komórkach organizacyjnych, a także różnym fazom rozwojowym przedsiębiorstwa. Powinno ono również wychodzić naprzeciw oczekiwaniom pracowników zatrudnionych we wspomnianych komórkach organizacyjnych danego przedsiębiorstwa. Oczekiwania te zależą od wielu czynników, takich jak wiek, płeć, stan cywilny, sytuacja rodzinna czy faza kariery zawodowej. Może się odnosić więc zarówno do pewnego okresu pracy zawodowej danego pracownika, jak i do całego okresu życia zawodowego.

U podstaw wprowadzania elastycznych form organizacji czasu pracy znajduje się określony sposób pojmowania roli człowieka w organizacji jako właściciela swoistego kapitału ludzkiego o strategicznym znaczeniu dla rozwoju tego przedsiębiorstwa. Dlatego wszelkie działania, skierowane na doskonalenie warunków rozwoju tego kapitału, stanowią przyczynek do podnoszenia efektywności danego przedsiębiorstwa. W odniesieniu do organizacji czasu pracy oznacza to stwarzanie pracownikom szerokich i zgodnych z celami organizacji możliwości wyboru form rozkładu czasu pracy.

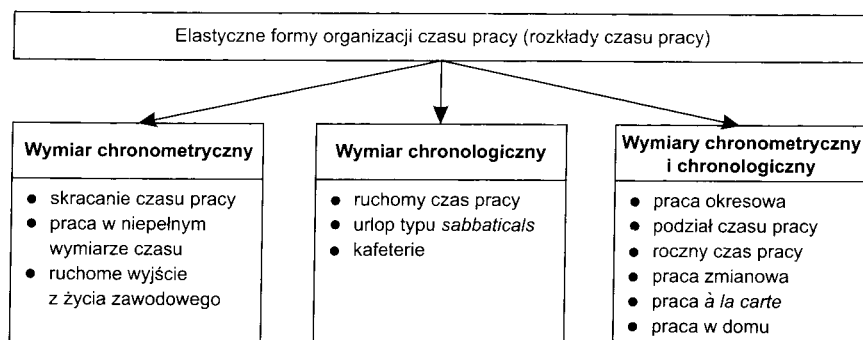
Można przyjąć, że istnieją trzy główne kierunki działania, jeśli chodzi o uelastycznienie czasu pracy (rysunek 23):

- uelastycznienie organizacji czasu pracy w wymiarze chronometrycznym,
- uelastycznienie organizacji czasu pracy w wymiarze chronologicznym,
- uelastycznienie organizacji czasu pracy w wymiarach: chronometrycznym i chronologicznym.

**Uelastycznienie organizacji czasu pracy w wymiarze chronometrycznym** oznacza zmiany w długości czasu pracy, które mogą dotyczyć długości dziennego,

<sup>7</sup> Problemy związane z uelastycznieniem czasu pracy wraz z przykładami z praktyki omówiono w pracy pt. *Elastyczne formy zatrudnienia* (Machol-Zajda, 2001b).

RYSUNEK 23  
Wymiary uelastyczniania organizacji (rozkładu) czasu pracy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kriekebaum, Herbert, 1988, s. 100.

tygodniowego, rocznego oraz życiowego czasu pracy. Podstawową formę stanowi *skracanie czasu pracy*. Elastyczność czasu pracy w wymiarze chronometrycznym osiąga się też przez *pracę w niepełnym wymiarze czasu*. Jej istota polega na tworzeniu stanowisk pracy, na których czas pracy jest krótszy od obowiązującego, normalnego wymiaru. Fakt ten powinien znaleźć odzwierciedlenie w umowie o pracę. *Ruchome wyjście z życia zawodowego* można także zaliczyć do form uelastyczniania czasu pracy w wymiarze chronometrycznym. Oznacza ono bowiem ustalenie płynnych granic przechodzenia na emeryturę, umożliwiających starszym pracownikom zarówno wcześniejsze, jak i późniejsze zakończenie życia zawodowego w stosunku do obowiązującej górnej granicy wieku zdolności do pracy.

**Uelastycznienie organizacji czasu pracy w wymiarze chronologicznym** polega na stworzeniu pracownikom możliwości wyboru i umiejscowienia obowiązującego ich czasu pracy w ciągu doby, tygodnia, roku lub nawet całego życia. Wymiar chronometryczny czasu pracy, tzn. jego długość, pozostaje w tym przypadku bez zmian. Jedną z najbardziej znanych form organizacji czasu pracy jest *ruchomy czas pracy*, którego istota sprowadza się do swobody pracowników w zakresie ustalania godzin rozpoczęcia i ukończenia pracy w ciągu dnia, w ramach ustalonych granic oraz rozliczania obowiązującego pensum czasu pracy w określonych okresach, np. co miesiąc. Elastyczność w wymiarze chronologicznym umożliwia także stosowanie *urlopów typu sabbaticals*, co można tłumaczyć jako specjalne, długookresowe urlopy, przyznawane pracownikom w okresie ich aktywności zawodowej. Celem takiego okresowego urlopowania mogą być np. uczestnictwo w szkoleniu, nauka języka, a także powody rodzinne itp. *Kafeterie* to następna forma chronologicznego uelastyczniania organizacji czasu pracy. Umożliwiają one pracownikowi przeliczanie posiadanych przez niego zasobów czasu na różne świadczenia pieniężne oraz rzeczowe i odwrotnie.

**Uelastycznienie organizacji czasu pracy w wymiarach: chronometrycz-**

**nym i chronologicznym** zalicza się do najbardziej innowacyjnych form. Należy do nich *praca okresowa*, czyli wypożyczanie przez jedno przedsiębiorstwo zatrudnionych tam pracowników innemu przedsiębiorstwu na określony czas. Dla przedsiębiorstwa pożyczającego stanowi to możliwość pokrycia w krótkim okresie pojawiających się potrzeb personalnych i jest rozwiązaniem zastępującym dodatkową rekrutację pracowników. Dla pracowników wypożyczanych jest to szansa poznania różnych stanowisk pracy i przedsiębiorstw, a tym samym ułatwienie wyboru stałej pracy.

Następną formą organizacji czasu pracy w tej grupie jest *podział czasu pracy*, określane często angielskojęzycznymi terminami *job sharing*, *job pairing* lub *job splitting*. Oznacza ona obsadzenie danego stanowiska pracy więcej niż jednym pracownikiem i dokonanie między nimi podziału wykonywanych na tym stanowisku pracy zadań oraz przypadającego nań zasobu czasu pracy; tym samym stwarza możliwości określania chronologicznych i chronometrycznych wymiarów czasu pracy przez pracowników dzielących dane stanowisko pracy. Jednak może się wiązać z problemami podobnymi do tych, które występują w grupowych formach organizacji pracy, takimi jak sprzeczność interesów poszczególnych pracowników, utrudniająca znalezienie konsensusu w kwestiach dotyczących dzielenia obowiązków i czasu pracy na wspólnym stanowisku pracy.

Inną formą organizacji czasu pracy jest *roczny czas pracy*, stosowany głównie w przedsiębiorstwach funkcjonujących w branżach, dla których charakterystyczne są sezonowe wahania zatrudnienia. Jej istota polega na ustaleniu rocznego zasobu czasu pracy, który może być następnie w różnorodny sposób podzielony w ciągu roku. Ta forma organizacji czasu pracy może być w określonych warunkach bardzo korzystna dla pracownika, jeżeli ma on wpływ na ustalenie tygodniowego lub dziennego wymiaru czasu pracy lub, ogólnie mówiąc, na podział danego zasobu pracy w ciągu roku. Jednak może ona prowadzić do ujemnych skutków, w sytuacji gdy np. następuje spiętrzenie czasu pracy w pewnym okresie, prowadzące do wydłużenia czasu pracy.

*Pracę zmianową* należy także zaliczyć do form elastycznego kształtowania czasu pracy. Polega ona na wydłużeniu czasu funkcjonowania przedsiębiorstwa przez przesunięcie czasu pracy poza normalny dzienny czas pracy. Występuje ona w różnych wariantach, wśród których do najczęściej stosowanych zalicza się: pracę na dwie zmiany, pracę trójzmianową okresową i pracę w ruchu ciągłym (Kozioł, 1991, s. 143). Praca zmianowa wiąże się z wieloma problemami natury ekonomicznej, organizacyjnej, fizjologicznej i społecznej, które zostały szczegółowo omówione w literaturze fachowej. Dlatego zrezygnowano z ich dalszego omawiania w tym miejscu.

*Czas pracy à la carte* polega na umożliwieniu pracownikowi wyboru różnych wariantów podziału czasu pracy w ustalonych wcześniej ramach, odbiegających od obowiązującego, normalnego czasu pracy. Do innowacji w zakresie organizacji czasu pracy należy zaliczyć również *pracę w domu*. Dzięki nowoczes-

nym technikom komunikowania się jest możliwe przenoszenie określonych zadań lub funkcji z przedsiębiorstwa do domu.

Modelowanie czasu pracy stanowi od wielu lat przedmiot zainteresowania pracodawców, pracowników, związków zawodowych, organizacji pracodawców i rządów oraz organizacji międzynarodowych, np. OECD, która postuluje zwiększenie elastyczności czasu pracy, zarówno krótkoterminowo, jak i w skali życia, wprowadzonego dobrowolnie przez pracowników i pracodawców (Machol-Zajda, 2001b, s. 40). Również w Unii Europejskiej czas pracy, a zwłaszcza jego długość i elastyczność, stanowi integralną część polityki zatrudnienia i strategii zmian w organizacji pracy. Podkreśla się konieczność zachowania spójności między zmianami w organizacji czasu pracy a reorganizacją samej pracy, łączenia skracania czasu z jego uelastycznianiem, dostosowywania wymiaru i rozkładów czasu pracy do warunków organizacyjnych w poszczególnych przedsiębiorstwach oraz potrzebę prowadzenia aktywnej polityki szkoleniowej towarzyszącej zmianom w organizacji czasu pracy, a także potrzebę współdziałania zainteresowanych stron (Machol-Zajda, 2001a, s. 44).

## Telepraca

Do nowych, dynamicznie rozwijających się form zatrudnienia należy **telepraca**. Jej rozwój wiąże się z upowszechnianiem technologii telekomunikacyjnych i systemów informatycznych. Mimo że nie ma jednej uniwersalnej definicji telepracy, można wskazać kilka cech charakteryzujących tę formę zatrudnienia czy też formę wykonywania pracy. Do najważniejszych z nich należą: lokalizacja miejsca wykonywania pracy poza siedzibą przedsiębiorstwa oraz wykorzystywanie technik telekomunikacyjnych i systemów informatycznych do komunikowania się w procesach pracy. Szeroki zakres telepracy obejmuje następujące jej rodzaje: telepraca domowa, telepraca nomadyczna, telepraca zamorska, telecentra, telechatki i telewioski (tablica 15). Różna może być relacja między czasem spędzonym w siedzibie firmy i poza nią, w zależności od konkretnego rodzaju telepracy.

Telepraca oznacza zmianę organizacji przestrzennej przedsiębiorstwa, umożliwia stosowanie elastycznych form czasu pracy w ramach stosunku pracy oraz sprzyja rozwojowi innych form prawnych świadczenia pracy, a także prowadzi do zmniejszenia kosztów pracy i wzrostu produktywności pracy. Z jednej strony jest szansą dla osób niepełnosprawnych na bycie aktywnymi zawodowo oraz dla wielu opóźnionych w rozwoju społeczności lokalnych. Z drugiej strony jej skuteczne wdrożenie wymaga istotnych zmian kulturowych oraz posiadania odpowiednich kompetencji przez osoby zainteresowane jej wykonywaniem. Za szczególnie istotne kompetencje należy uznać samodzielność, przedsiębiorczość, samodyscyplinę, umiejętność komunikowania się, otwartość na zmiany i umiejętność zarzą-

TABLICA 15  
Główne rodzaje telepracy

Rodzaj telepracy	Cechy charakterystyczne
Telepraca domowa	Praca wykonywana w domu przez pracowników, samozatrudnionych, przedsiębiorców, a nawet osoby współpracujące nielegalnie
Telepraca nomadyczna (mobilna)	Praca w różnych miejscach, np. u klienta lub w podróży, wykonywana najczęściej przez handlowców, serwisantów i menedżerów
Telepraca zamorska	Praca wykonywana poza granicami kraju, w którym jest zlokalizowana firma głównie z przyczyn natury kosztowej, stymulowana procesami globalizacji
Telecentra	Praca w biurach zlokalizowanych w pobliżu miejsca zamieszkania osób ją wykonujących, które są połączone telekomunikacyjnie i informatycznie z siedzibą firmy
Telechatki	Jest to odmiana telecentrów i oznacza pracę w biurach zlokalizowanych na terenach wiejskich, co stwarza szansę aktywizowania zamieszkałej tam ludności
Telewioski	Jest to rozwinięta forma telechatki polegająca na budowaniu sieci teleinformatycznych między różnymi lokalami oraz podłączeniu takiej telewioski do sieci krajowej i światowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Machol-Zajda, 2001a; Sekuła, 2001; Pędziwiatr, 2002.

dzania czasem. Warunkiem sukcesu jest także zmiana tradycyjnego podejścia do kierowania ludźmi w organizacji, które wywodzi się z ery przemysłowej i okresu dominacji hierarchicznych struktur organizacyjnych.

## Leasing personelu

**Leasing personelu** wiąże się z pojęciem pracy czasowej. Ocenia się, że codziennie na świecie 8–10 mln ludzi pracuje w tej formie, a 70% spośród nich jest zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy. Nie są to tylko osoby wykonujące prace doraźne i pomocnicze, lecz także wysokiej klasy specjaliści, a nawet wyższa kadra kierownicza (Drucker, 2002, s. 712). Tradycyjnie, korzystanie z usług pracowników czasowych wynika z przesłanek doraźnych, związanych z potrzebą zastąpienia pracowników będących na urlopie lub przebywających na zwolnieniach chorobowych czy też z potrzebą pozyskiwania pracowników do wykonania dodatkowej pracy, np. nowe przedsięwzięcie, sezonowy wzrost popytu czy też potrzeba zatrudnienia pracownika o rzadkich kwalifikacjach. Oprócz tych tradycyjnych powodów stosowania form pracy czasowej występują również inne, a związa-

ne np. z dążeniem do zmiany struktury kosztów w układzie koszty stałe–koszty zmienne i uniezależnieniem się od wahań koniunkturalnych na rynku.

W Polsce obserwuje się szybki rozwój firm oferujących tego typu usługi<sup>8</sup>, mimo że polskie prawo pracy nie reguluje jednoznacznie kwestii zatrudniania pracownika w celu użyczenia jego pracy innym podmiotom gospodarczym, a prawnicy spierają się, czy obowiązujący kodeks pracy dopuszcza tego typu praktyki (Florek, 2001, s. 32).

Istotą leasingu personelu, określanego też mianem pracowniczego, jest wynajmowanie przez daną firmę pracowników zatrudnionych w innych firmach w celu świadczenia usługi pracy. Oznacza to, że zainteresowane firmy podpisują stosowną umowę, na mocy której wynajęte przez firmę-klienta osoby wykonują pracę pod jej nadzorem, a wynagrodzenie jest wypłacane przez firmę użyczającą. Może nią być inne przedsiębiorstwo działające w podobnej branży, które ma w danym okresie nadwyżki zatrudnionych; tego typu praktyki są znane i stosowane od dawna. Jednak jak już wcześniej wspomniano, w ostatnich latach rozwijają się w Polsce firmy specjalizujące się w oferowaniu innym podmiotom gospodarczym usługi pracy czasowej świadczonej przez zatrudnianych w tym celu pracowników. Firmy te określa się najczęściej **agencjami pracy czasowej**.

Analizę korzyści i ograniczeń związanych z leasingiem personelu i pracą czasową jako taką należy rozpatrywać z punktu widzenia różnych podmiotów rynku pracy. Pierwszym z nich jest firma-klient, czyli ta, która korzysta z pracy wynajętych czasowo osób. Do niewątpliwych zalet pracy czasowej należą:

- obniżenie stałych kosztów pracy,
- możliwość prowadzenia polityki minimalnego zatrudnienia, tj. odpowiadającego okresowi, w którym popyt na produkty bądź usługi tej firmy jest najniższy,
- przeciwdziałanie przerostom zatrudnienia,
- koncentrowanie się na podstawowych procesach biznesowych,
- ograniczenie kosztów obsługi administracyjnej,
- zapewnienie sobie zastępstwa stałych pracowników podczas urlopów, szkoleń czy choroby,
- ograniczenie ryzyka zwolnień stałych pracowników,
- wykorzystanie okresu pracy czasowej do poznania wykonujących ją osób i ewentualnego zaproponowania im później stałej pracy.

Głównym wyzwaniem dla firmy wynajmującej pracowników czasowych jest nie do końca wiadomy ich wpływ na stosunki międzyludzkie w firmie lub — szerzej — na jej kulturę organizacyjną, ryzyko nieosiągnięcia przez pracowników czasowych oczekiwanej wydajności i jakości pracy lub też opóźnienia w jej osiągnięciu oraz możliwość wypływu poufnych informacji.

Leasing personelu będzie różnie oceniany przez osoby świadczące w tej formie usługę pracy, w zależności od ich sytuacji i aspiracji zawodowych. Dla absolwentów szkół i uczelni wyższych praca czasowa jest szansą rozpoczęcia kariery zawodowej oraz nabycia doświadczenia, którego w naturalny sposób im brakuje. Dla osób przedsiębiorczych, ceniących samodzielność i gotowych do ponoszenia ryzyka związanego ze zmianami pracy, praca czasowa stwarza dogodne warunki łączenia pracy z innymi sferami życia. Podobnie dla osób, które nie chcą lub nie mogą w pełni się zaangażować w karierę zawodową, praca czasowa, szczególnie w niepełnym wymiarze czasu, stwarza możliwości bycia aktywnymi zawodowo. Jednak może być i tak, że wykonywanie pracy czasowej za pośrednictwem oferujących ją agencji dla pewnych osób oznacza ryzyko swoistego ugrzęźnięcia we wtórnym, gorszym oraz mniej stabilnym segmencie rynku pracy, szczególnie wtedy, gdy wykonują one proste, nisko płatne prace i nie mają możliwości stabilizacji zawodowej.

Dla agencji pracy czasowej leasing personelu jest szansą stania się znaczącym podmiotem rynku pracy. Oznacza to możliwość uzyskiwania dochodów na stale rozwijającym się rynku tego typu usług oraz dzielenie odpowiedzialności za kształtowanie się sytuacji na wspomnianym rynku pracy oraz za rozwój zawodowy pracowników, których pracę oferują swoim kontrahentom. Ponieważ leasing personelu może się wiązać również z przejmowaniem innych zadań związanych z funkcją personalną, agencje te mogą być stałym partnerem służb personalnych w zarządzaniu zasobami ludzkimi nie tylko na poziomie administrowania sprawami bieżącymi, lecz także w wymiarze strategicznym.

Oceniając leasing personelu oraz pracę czasową w aspekcie rynku pracy, można stwierdzić, że mimo różnych wątpliwości z nią związanych jest to instrument uelastyczniania rynku pracy, przyczyniający się do powstawania miejsc pracy i zwiększający gotowość pracodawców do zwiększania zatrudnienia.

Sumując rozważania na temat różnych form zatrudnienia, należy podkreślić, że obserwowana od co najmniej 20 lat tendencja do uelastyczniania zatrudnienia doprowadziła do powstania różnych modeli w tym względzie. Do stosunkowo najbardziej znanych należy **konceptcja elastycznej struktury**, znana jako metafora „organizacja-koniczna”, **autorstwa C. Handy’ego**, z drugiej połowy lat 80. W tej koncepcji zatrudnienie tworzą trzy segmenty odpowiadające listkom koniczyny, z których pierwszy obejmuje trzon, tj. menedżerów, specjalistów i inne osoby o wysokich kompetencjach; drugi segment tworzą specjaliści zatrudnieni na kontraktach krótkoterminowych; natomiast w skład trzeciego segmentu wchodzi osoby zatrudniane w sytuacjach rosnącego popytu oraz pracownicy w niepełnym wymiarze czasu. Dwa ostatnie człony (liście koniczyny) tworzą zatrudnienie peryferyjne, osłaniając trzon (pierwszy liść) (Lundy, Cowling, 2000, s. 151).

Z lat 80. pochodzi **model elastycznej firmy (flexible firm) autorstwa J. Atkinsona**. Zatrudnienie składa się w tym modelu z trzech warstw. Pierwszą

<sup>8</sup> Zob. na ten temat m.in.: Jamka, 2001, s. 75 i nast.; Bulik, 2001, s. 125 i nast.

tworzy trzon zatrudnienia, na który składają się pracownicy o wysokiej elastyczności funkcjonalnej, umożliwiającej im łatwe przechodzenie od jednych czynności do innych. Jest to tzw. pierwotny wewnętrzny rynek pracy. Drugą warstwę tworzą pracownicy peryferyjni, tj. zatrudnieni w bardziej elastycznych formach, np. niepełnoetatowi, dzielący stanowiska pracy, zatrudnieni okresowo i sezonowi. Trzecią warstwę tworzą osoby związane z daną firmą w takich formach, jak samozatrudnienie, podzlecenia, leasing personelu (Szambelańczyk, 1995, s. 22; Lundy, Cowling, 2000, s. 152).

Do obu tych koncepcji nawiązuje Z. Sekuła, pisząc, iż w przyszłościowym modelu zatrudnienia można wyróżnić trzy główne grupy: pracowników dysponujących wysokimi kwalifikacjami, tworzących rdzeń lub trzon zatrudnienia; pracowników zasobowych o kwalifikacjach łatwiej dostępnych na rynku; pracowników peryferyjnych (Sekuła, 2001, s. 68).

Na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych w 10 krajach Unii Europejskiej w 1999 r. okazało się, że w różnych formach telepracy było zatrudnionych 9 mln osób, czyli 6% ogółu zatrudnionych. Telepracownikami byli głównie mężczyźni (75% badanej populacji). Pracowali oni dłużej w porównaniu z innymi grupami zatrudnionych. Telepraca była rozpowszechniona bardziej w dużych przedsiębiorstwach, zróżnicowanie odnotowano także w przekroju państw, wśród których takie kraje, jak Szwecja, Finlandia i Dania przodowały w stosowaniu tej formy zatrudnienia. Większe zainteresowanie telepracą wykazywali pracownicy niż pracodawcy, ale większość firm już stosujących ją była zainteresowana dalszym jej rozszerzeniem. Do największych barier utrudniających wprowadzanie telepracy należały problemy związane z ochroną danych, wydajność i jakość pracy, niedostateczna wiedza kadry kierowniczej, trudności w kierowaniu telepracownikami i brak nacisku na wprowadzanie zmian. Jednak prognozy wskazują, że niezależnie od przytoczonych barier telepraca będzie się w przyszłości rozwijać i przewiduje się, że udział telepracowników w zatrudnieniu ogółem 10 badanych krajów wzrośnie z 6,1% w 1999 r. do 10,8% w 2005 r. (Machol-Zajda, 2002).

Dla porównania można podać, iż wśród uczestników Konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” telepracę stosowało 9,4% startujących, a najczęściej stosowanymi elastycznymi formami zatrudnienia były umowy cywilnoprawne (87,5%), praca w niepełnym wymiarze (75%), ruchomy czas pracy (37,5%) oraz leasing personelu (18,8%).

## ROZDZIAŁ 4

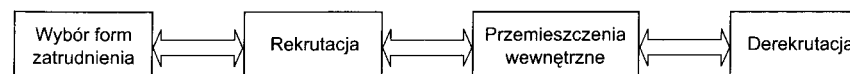
# KSZTAŁTOWANIE STANU I STRUKTURY ZATRUDNIENIA

## Proces kształtowania zatrudnienia

W ogólnym znaczeniu **zatrudnienie** oznacza aktywność zawodową ludzi, której istotą jest ekwiwalentne zaangażowanie posiadanej przez nich wiedzy, umiejętności i zdolności w świadczenie usługi pracy w celu wytwarzania produktów oraz usług o charakterze materialnym i niematerialnym. Może być ono rozpatrywane w skali całej gospodarki, poszczególnych branż, regionów i przedsiębiorstw. Analizując zatrudnienie w przedsiębiorstwie, dąży się do określenia optymalnego jego stanu i struktury w powiązaniu z takimi zmiennymi, jak sprzedaż, produkcja czy techniczne uzbrojenie pracy. Następnie przez prowadzenie odpowiedniej polityki w zakresie przyjmowania ludzi do pracy, ich wewnętrznego rozmieszczenia oraz zwalniania zapewnia się utrzymywanie racjonalnego poziomu zatrudnienia (rysunek 24). Uwzględniając wpływ czynników zewnętrznych oraz wewnętrzne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw, należy przyjąć, iż kształtowanie racjonalnego stanu i struktury zatrudnienia odbywa się w sposób nieprzerwany.

Przedstawiony na rysunku 24 proces jest podstawowym obszarem zadaniowym w ramach funkcji personalnej przedsiębiorstwa i przedmiotem zarządzania zasobami ludzkimi, a jego ogólnym celem jest optymalizacja zatrudnienia w wymiarze ilościowym, jakościowym, organizacyjnym, efektywnościowym, kosztowym oraz społecznym. Osiągnięcie tego celu wymaga prowadzenia równoległe działań ukierunkowanych na stabilność i elastyczność zatrudnienia. Stabilność zatrudnienia jest warunkiem kreowania w organizacji kapitału ludzkiego, zapew-

RYSUNEK 24  
Proces kształtowania zatrudnienia w organizacji



nienia obsad kluczowych stanowisk pracy, rozwijania kompetencji czy też budowania lojalności i zaangażowania organizacyjnego zatrudnionych osób. Z kolei elastyczność zatrudnienia jest konieczna, by móc szybko reagować na zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw.

## Pozyskiwanie personelu

**Pozyskiwanie personelu** obejmuje zbiór celowo wyodrębnionych i odpowiednio skonfigurowanych działań w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstwa, które są ukierunkowane na zapewnienie firmie odpowiedniej liczby kompetentnych osób świadczących usługę pracy. Jest to jeden z kluczowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi, realizowany we wszystkich organizacjach. Wbrew pozorom, nie zawsze jest on łatwy, zależy bowiem od wielu czynników, wymaga czasu i pochłania środki finansowe. Nakłady finansowe oraz koszty związane pośrednio lub bezpośrednio z pozyskiwaniem personelu nie są w pełni uświadamiane przez osoby odpowiedzialne za sprawy personalne w firmie. Obejmują one wydatki związane z ogłoszeniami w prasie, czas pracy specjalistów zajmujących się przyjmowaniem ludzi do pracy, ewentualnie honoraria doradcy ds. personalnych z zewnątrz oraz koszty zwykle niższej wydajności nowo przyjętego pracownika. Sposób pozyskiwania pracowników przejawia się również w tzw. kosztach odroczonej, powstających w wyniku zatrudnienia nieodpowiednich pracowników na określonych stanowiskach pracy, co może w przyszłości prowadzić np. do słabych efektów sprzedaży, gorszej jakości produkcji, marnotrawstwa materiałów i narzędzi, niepełnego wykorzystania czasu pracy, absencji oraz płynności pracowniczej.

Z przedstawionych wcześniej powodów wynika potrzeba stosowania przemyślanej **strategii pozyskiwania pracowników**, która zapewniałaby optymalne dopasowanie ludzi i pracy, przy uwzględnieniu specyfiki danej organizacji. Można wyróżnić trzy podstawowe sposoby realizacji tego celu, a mianowicie (Price, 2004, s. 377):

- strategię doboru pracowników do wymogów stanowisk pracy w myśl zasady właściwy człowiek na właściwym miejscu;
- strategię dopasowania pracowników do kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa;
- strategię rekrutowania elastycznych pracowników dla potrzeb organizacji przyszłości, zdolnych bardziej do wnoszenia wkładu w jej sukces niż dopasowywania się.

*Strategia doboru pracowników do wymogów stanowisk pracy* zakłada poszukiwanie i dobór pracowników mających wiedzę i umiejętności umożliwiające im wykonywanie pracy na ustalonych z góry stanowiskach. Jest to statyczne podejście do pozyskiwania pracowników, które charakteryzuje zarządzanie per-

sonem w tradycyjnych, hierarchicznych strukturach ze sztywnymi kategoriami stanowisk pracy. Warunkiem sukcesu jest możliwość precyzyjnego określenia wymogów stanowisk pracy, które dają się jednoznacznie wyodrębnić, a efektywne wykonywanie pracy zależy od specyficznych kwalifikacji pracowników.

*Strategia dopasowania pracowników do kultury organizacyjnej* ma na celu pozyskiwanie takich osób, które są zdolne do wykonywania różnych zadań w ramach danego przedsiębiorstwa. Wychodzi się z założenia, że specyficzne umiejętności pracy na danym stanowisku są mniej istotne od ogólnych cech osobowych pracowników, umożliwiających im podejmowanie nowych zadań, co jest szczególnie istotne w warunkach zmian treści pracy na poszczególnych stanowiskach pracy, zmian organizacji pracy, likwidowania stanowisk pracy i tworzenia nowych. Pozyskiwanie pracowników pod kątem specyfiki kultury organizacyjnej jest w tej sytuacji bardziej uzasadnione niż odnoszenie procesu doboru do istniejącej struktury. Tego typu podejście daje najlepsze wyniki w organizacjach posiadających silne kultury, ze strukturami zatrudnienia, w których istnieje trzon oraz peryferia.

*Strategia pozyskiwania elastycznych pracowników* jest odpowiedzią na wymogi współczesnych organizacji, szczytych i elastycznych. Głównym zadaniem ludzi pracujących w nich jest w pierwszej kolejności gotowość wnoszenia wkładu w sukces przedsiębiorstwa przez pozytywny stosunek do zmian, a nie gotowość dostosowania się czy to do wymogów stanowisk pracy, czy to do specyficznych cech kulturowych. Strategia ta wymaga integracji procesu pozyskiwania pracowników z pozostałymi elementami systemu zarządzania zasobami, szczególnie z ocenianiem, wynagradzaniem i rozwojem pracowników.

Z tych uwag wynika wniosek o potrzebie profesjonalnego podejścia do zatrudniania personelu, które, wychodząc od głównych celów zarządzania zasobami ludzkimi i uwzględniając nadrzędne cele organizacji, zapewnia jej kompetentnych pracowników na korzystnych warunkach finansowych. Profesjonalizacja ta, ukierunkowana na efektywne wyposażanie organizacji w personel, oznacza również marketingowe oddziaływanie na rynek pracy przez oferowanie własnej firmy jako miejsca zaspokajania różnorodnych potrzeb związanych z pracą i karierą zawodową. Znajduje to odzwierciedlenie w koncepcji **marketingu personalnego**, który jest ukierunkowaną na klienta i rynek filozofią oraz metodą zarządzania zasobami ludzkimi, polegającą na stymulowaniu procesów wymiany na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy oraz kształtowaniu relacji między składnikami systemu społecznego organizacji jako relacji zachodzących między klientem a dostawcą.

Problematyka zatrudniania bądź pozyskiwania pracowników lub, ogólnie mówiąc, wchodzenia ludzi do organizacji doczekała się wielu opracowań w krajowej i zagranicznej literaturze fachowej. Znajduje się ona bowiem w centrum zainteresowania wielu podmiotów zarządzania zasobami ludzkimi: pracodawców, pracowników, doradców personalnych, związków zawodowych, urzędników, a ponadto jest chętnie podejmowanym wątkiem badawczym. Efektem tego stanu rzeczy



jest z jednej strony bogata wiedza o uwarunkowaniach i metodach skutecznego pozyskiwania pracowników, z drugiej zaś — wielość terminów bliskoznacznych stosowanych przez poszczególnych autorów. Chodzi o różne rozumienie takich pojęć, jak rekrutacja, selekcja oraz dobór pracowników. I tak np. termin **rekrutacja** jest używany w szerszym znaczeniu — jako cały proces pozyskiwania ludzi świadczących pracę dla organizacji — oraz w węższym znaczeniu — jako proces przyciągania kandydatów do organizacji, którzy następnie są poddawani **selekcji**, czyli wyborowi przez odsiew kandydatów niespełniających określonych wymogów. Selekcja jest wyrazem bliskoznacznym z pojęciem **doboru pracowników**, czyli wyborem tych kandydatów, którzy spełniają ustalone wymogi w najwyższym stopniu. Można więc powiedzieć, że dobór jest terminem o zabarwieniu pozytywnym, natomiast selekcja negatywnym. Niektórzy autorzy stosują też pojęcie doboru w szerszym znaczeniu — na określenie całego procesu pozyskiwania pracowników, którego częściami są zarówno rekrutacja, jak i selekcja<sup>1</sup>.

Zasygnalizowane wcześniej kwestie terminologiczne mają drugorzędne znaczenie dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, jednak nie ułatwiają komunikowania się w środowisku zajmującym się tą problematyką w Polsce. Stąd też,

TABLICA 16  
Proces pozyskiwania personelu świadczącego pracę dla organizacji

Subprocesy	Zadania szczegółowe
Identyfikacja źródeł kandydatów do pracy	Segmentacja rynku pracy, ocena pozytywnych i negatywnych aspektów zidentyfikowanych źródeł rekrutacji
Zainteresowanie kandydatów ofertą pracy (nabór lub rekrutacja w węższym ujęciu)	Marketing ofert pracy, wybór adekwatnych technik naboru w stosunku do ustalonych źródeł, przeprowadzenie akcji naboru, dokonanie wstępnej selekcji, utworzenie puli kandydatów dla celów doboru
Dokonanie obsad stanowisk pracy (dobór, selekcja)	Opracowanie bądź zaktualizowanie profili osobowych dla stanowisk pracy, ról lub cech kultury organizacyjnej, sprawdzenie zgodności profili osobowych kandydatów z wymaganymi profilami, harmonizacja wzajemnych oczekiwań
Wprowadzenie do pracy (adaptacja do pracy)	Określenie zakresu czynności, ustalenie zasad współpracy z innymi, przeprowadzenie obowiązkowych szkoleń, ustanowienie (w razie potrzeby) opiekuna, monitorowanie postępu procesu adaptacji

<sup>1</sup> Ten sposób rozumienia doboru można spotkać m.in. w książkach: Jamka, 2001; Listwan, 2002. Należy w tym miejscu podkreślić, że w polskiej tradycji językowej termin „rekrutacja” oznacza raczej cały proces pozyskiwania pracowników, natomiast w ostatnich latach coraz więcej autorów używa pojęcia „rekrutacja” w węższym znaczeniu — jako przyciąganie ludzi do organizacji. Dzieje się tak głównie pod wpływem terminologii angielskojęzycznej, gdzie występuje zbitka pojęciowa „rekrutacja i selekcja” (*recruitment & selection*).

prezentując w tablicy 16 proces pozyskiwania personelu, przedstawiono poszczególne jego etapy w sposób opisowy.

Głównym celem przedstawionego w tablicy 16 procesu pozyskiwania pracowników jest stałe zapewnienie przedsiębiorstwu odpowiedniej liczby kompetentnych osób świadczących dla niego pracę. Cel ten można zdezagregować na cele subprocesów składających się na pozyskiwanie personelu. I tak, celem identyfikacji źródeł pozyskiwania kandydatów do pracy jest określenie najkorzystniejszych grup docelowych dla potrzeb rekrutacji pod względem kompetencyjnym, organizacyjnym i finansowym. Z kolei celem naboru (rekrutacji w węższym ujęciu) jest zainteresowanie ofertą pracy właściwych osób i stworzenie puli kandydatów, z której będzie dokonany dobór (selekcja) na konkretne stanowiska pracy. W procesie doboru chodzi zaś o to, by osiągnąć możliwie największą zgodność między wymogami stanowiska pracy a kompetencjami osób aspirujących do zatrudnienia się na tych stanowiskach. Celem wprowadzenia do pracy jest natomiast możliwie najszybsze osiągnięcie przez nowo zatrudnionych założonych standardów wykonywania pracy.

## Źródła pozyskiwania kandydatów do pracy

Punktem wyjścia w procesie identyfikowania możliwych źródeł pozyskiwania osób świadczących pracę jest segmentacja rynku pracy, tj. podział tegoż rynku na części według określonych kryteriów o charakterze zawodowym, przestrzennym, branżowym czy organizacyjnym. Następnie należy zdecydować, czy rekrutacja, a zwłaszcza prowadzony w jej ramach nabór kandydatów, będzie szeroka czy wąska. **Rekrutacja szeroka** oznacza oddziaływanie na cały segment rynku pracy, tak by zainteresować ofertą pracy szeroką rzeszę potencjalnych pracowników. Ten typ rekrutacji stosuje się w pierwszej kolejności przy poszukiwaniu pracowników do wykonywania prac prostych, niewymagających specjalistycznego przygotowania zawodowego. Natomiast **rekrutacja wąska** oznacza, że kierujemy ofertę pracy do względnie ściśle określonej grupy kandydatów. Jest ona ukierunkowana nie tyle na przyciągnięcie dużej liczby zainteresowanych podjęciem pracy, ile na dotarcie do jasno określonych grup kandydatów, najczęściej osób o wysokich i stosunkowo rzadko występujących kwalifikacjach zawodowych.

Określenie właściwych źródeł pozyskiwania kandydatów do pracy jest bardzo ważne dla dalszego przebiegu całego procesu, szczególnie w dzisiejszych czasach, gdzie z jednej strony na rynku pracy jest wielu kandydatów poszukujących pracy, z drugiej zaś wartościowi kandydaci do zatrudnienia nierzadko są ukryci w pewnych segmentach rynkowych, do których należy najpierw dotrzeć, by móc im przedłożyć ofertę pracy. Jeśli przedsiębiorstwo poszukujące kandydatów do pracy



nie ma dostatecznego rozeznania w tym względzie, jest wskazane przeprowadzenie badania rynku pracy.

Ogólnie można wyróżnić dwa główne źródła pozyskiwania pracowników, a mianowicie wewnętrzny rynek pracy i zewnętrzny rynek pracy. Rozróżnienie ich jest efektem segmentacji rynku. W ramach wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy wskazana jest dalsza, bardziej szczegółowa segmentacja. Pozyskiwanie kandydatów do objęcia wakujących stanowisk pracy z **wewnętrznego rynku pracy** oznacza kierowanie określonych ofert pracy do już zatrudnionych pracowników. W praktyce oznacza ono pokrywanie potrzeb personalnych przez zmianę istniejących warunków pracy i płacy wybranych pracowników, a także odbywa się przez przemieszczenia pracowników w ramach organizacji, zmiany wymiaru i organizacji czasu pracy, szkolenia oraz strukturyzację pracy. Pozyskiwanie kandydatów do pracy z **zewnątrznego rynku pracy** oznacza kierowanie ofert pracy na zewnątrz danej organizacji. Rekrutacja odbywa się w tym przypadku przez zawarcie nowych umów o pracę — zarówno na czas określony, jak i nieokreślony — lub przez leasing personelu z innej firmy czy od specjalistycznych agencji pracy czasowej.

Do głównych zalet wewnętrznych źródeł pozyskiwania pracowników należy zaliczyć niższe koszty, lepszą znajomość kandydatów do objęcia określonych stanowisk pracy, a tym samym mniejsze ryzyko popełnienia błędu przy obsadzie wakujących stanowisk pracy, stwarzanie zatrudnionym pracownikom możliwości rozwoju zawodowego, a przez to wzmacnianie ich motywacji do pracy. Do potencjalnie ujemnych stron wewnętrznych źródeł rekrutacji pracowników należą przede wszystkim: zawężenie pola wyboru, niedostateczna elastyczność pracowników w zakresie gotowości do podjęcia nowych zadań oraz zakłócenia w stosunkach międzyludzkich.

Zalety pozyskiwania kandydatów do pracy z zewnątrz organizacji to rozszerzenie możliwości wyboru kandydatów do pracy, zwiększenie elastyczności zatrudnienia przez wprowadzenie nowych pracowników na nowych warunkach, podniesienie potencjału pracy zatrudnionego personelu przez przyjęcie nowych, kreatywnych i nieobarczonych przeszłością w danej firmie pracowników, co ponadto może wpływać na poprawę stosunków międzyludzkich. Wśród potencjalnych wad pozyskiwania pracowników z zewnętrznego rynku pracy można wymienić m.in. wyższe koszty, większe ryzyko popełnienia błędu przy doborze kandydatów do obsady wakujących stanowisk pracy, konieczność podjęcia działań mających na celu możliwie szybką adaptację do pracy nowo przyjętych, demotywuujący wpływ na już zatrudnionych pracowników, który może wynikać np. z zawieszonych nadziei na awans.

W praktyce wykorzystuje się zwykle zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne źródła pozyskiwania kandydatów do obsady wakujących stanowisk pracy. Przy ich wyborze należy uwzględnić takie czynniki, jak sytuacja na rynku pracy, faza rozwoju przedsiębiorstwa, stosowane podejście do zarządzania personelem, rodzaj

stanowiska przeznaczonego do obsady czy też zasady awansowania pracowników (Jamka, 2001, s. 19). Warto przy tym pamiętać o potencjalnych zaletach i wadach pozyskiwania pracowników z wewnętrznego oraz z zewnętrznego rynku pracy, a także o tym, że ograniczenie się wyłącznie do tanich lub najłatwiej dostępnych źródeł pozyskiwania pracowników daje tylko pozorne oszczędności, zatrudnieni w ten sposób pracownicy będą bowiem prawdopodobnie mniej produktywni lub też mogą się nie sprawdzić na powierzonych im stanowiskach pracy. Zatrudnienie pracownika lub innej osoby do wykonywania pracy jest decyzją o charakterze inwestycyjnym w odniesieniu do kapitału ludzkiego, co oznacza, że inwestując czas oraz pieniądze i podejmując związane z tym ryzyko, oczekujemy wymiernego zwrotu z tej inwestycji.

## Nabór kandydatów

Zainteresowanie potencjalnych kandydatów ofertą pracy i w konsekwencji skłonienie ich do ubiegania się o zatrudnienie jest określane najczęściej jako **rekrutacja** (w węższym ujęciu) bądź **nabór** lub w niektórych typach organizacji jako werbunek. Głównym celem jest zainteresowanie potencjalnych kandydatów, zarówno z wewnętrznego, jak i zewnętrznego rynku pracy, podjęciem pracy na oferowanych im stanowiskach. Prawidłowo prowadzony nabór powinien przyciągnąć uwagę ofertą zatrudnienia właściwych kandydatów, a równocześnie odwieść od ubiegania się o pracę tych, którzy nie spełniają wymagań wejściowych. Tak prowadzony nabór spełnia wtedy trzy zasadnicze funkcje, a mianowicie:

- informacyjną,
- motywacyjną,
- wstępnej selekcji.

*Funkcja informacyjna* polega na dostarczeniu potencjalnym kandydatom informacji o warunkach pracy i wynagrodzeniu, możliwościach rozwoju zawodowego, tak by mogli podjąć właściwą decyzję dotyczącą podjęcia starań o uzyskanie zatrudnienia. Z kolei *funkcja motywacyjna* ma na celu wywołanie u kandydatów zainteresowania podjęciem pracy w firmie przeprowadzającej rekrutację. Funkcja ta jest szczególnie ważna przy rekrutacji osób o wysokim potencjale rozwoju lub znanych z wysokich kompetencji. Warto w tym celu sięgnąć do instrumentarium marketingu stanowisk pracy<sup>2</sup>. *Funkcja wstępnej selekcji* w procesie naboru pracowników polega na określeniu precyzyjnych warunków lub kryteriów progowych zatrudnienia, co spowoduje, że osoby niespełniające tych warunków nie będą składać aplikacji. W konsekwencji skrócimy czas i obniżymy koszt analizy złożonych dokumentów, a sami kandydaci nie będą niepotrzebnie narażani na stres

<sup>2</sup> Marketing stanowisk pracy został wyczerpująco omówiony przez A. Lipkę (1998).

związany z odrzuceniem ich aplikacji. Tak więc można powiedzieć, że w ramach naboru kandydatów należy informować o warunkach zatrudnienia, wzbudzić zainteresowanie podjęciem pracy oraz przeprowadzić wstępną selekcję.

W praktyce zarządzania zasobami ludzkimi stosuje się wiele technik naboru (rekrutacji) kandydatów do pracy, m.in.:

- informacje ustne o możliwościach zatrudnienia, które mogą być przekazywane kanałami oficjalnymi i nieoficjalnymi, np. przez własnych pracowników;
- ogłoszenia w formie pisemnej wewnątrz firmy, np. na tablicy ogłoszeń, przez radiowęzeł, w biuletynach informacyjnych, w sieci intranetowej;
- ogłoszenia w prasie codziennej, fachowych czasopismach, radiu i telewizji;
- korzystanie z pośrednictwa urzędów pracy;
- korzystanie z usług agencji doradztwa personalnego;
- korzystanie z usług agencji pracy czasowej;
- organizowanie akcji otwartych drzwi, tj. zapraszanie zainteresowanych osób do zapoznania się z działalnością firmy i stworzenie im możliwości nawiązania pierwszego kontaktu;
- utrzymywanie kontaktu ze szkołami i uczelniami przez organizowanie targów pracy, warsztatów poświęconych określonym problemom, którymi się dana organizacja zajmuje, lub możliwościom, np. kariery zawodowej;
- zamieszczanie ofert pracy w Internecie.

Decydując się na wybór określonych źródeł i sposobów rekrutacji personelu, należy uwzględnić rodzaj stanowisk pracy, które chcemy obsadzić odpowiednio przygotowanymi pracownikami, czas i koszty poszukiwań kandydatów spełniających wymogi wejściowe. Najwięcej czasu zajmuje zwykle pozyskanie pracowników na stanowiska kierownicze oraz specjalistyczne, gdzie są wymagane wysokie i rzadko spotykane kompetencje. Stosunkowo łatwiej jest znaleźć kandydatów do rutynowych prac administracyjno-biurowych, pracowników produkcyjnych oraz do serwisu. Jednak niezależnie od sposobu rekrutacji pracowników, podstawową sprawą pozostaje rzetelna, precyzyjnie i marketingowo sformułowana informacja, kierowana do potencjalnych kandydatów do pracy.

Do najczęściej stosowanych sposobów naboru kandydatów do pracy należą **ogłoszenia prasowe**. Ważną sprawą, oprócz wymienionych już wcześniej, jest wybór odpowiedniego tytułu, w którym zamieszcza się ogłoszenie o pracy. Należy uwzględnić obszar, z którego zamierzamy rekrutować pracowników. Może to być np. lokalny, krajowy lub nawet międzynarodowy rynek pracy. Ważną sprawą jest również wspomniany uprzednio rodzaj stanowisk pracy. I tak np. popularna prasa codzienna nadaje się najlepiej do rekrutacji kandydatów na szeregowie stanowiska w produkcji, w innych służbach i w administracji. W przypadku poszukiwania kandydatów do obsady specjalistycznych czy też menedżerskich stanowisk pracy lepiej jest korzystać z renomowanych dzienników lub periodyków fachowych.

Do rozwijających się narzędzi rekrutacji należy niewątpliwie **Internet**<sup>3</sup>, czyli światowa sieć komputerowa działająca za pomocą międzynarodowych łączy telekomunikacyjnych. Internet umożliwia szybkie, elastyczne i konkurencyjne cenowo komunikowanie się przedsiębiorstwa z kandydatami do pracy. Przedsiębiorstwo ma możliwość stałego uaktualniania oferty pracy oraz praktycznie nieograniczonej penetracji rynku pracy. Z kolei zainteresowana podjęciem pracy osoba może równie szybko reagować na ogłoszenie, przekazując drogą elektroniczną swoją aplikację, może również sprawdzić, czy dotarła ona na miejsca oraz na jakim etapie opracowywania w danej chwili się znajduje. Mimo ogromnych możliwości, jakie stwarza Internet, jego wykorzystanie w procesie rekrutacji personelu jest ciągle relatywnie małe w stosunku do tradycyjnych metod. Potwierdzają to wyniki badań empirycznych.

W badaniach przeprowadzonych w 2000 r. na próbie 101 przedsiębiorstw okazało się, że do najczęściej stosowanych technik rekrutacji personelu w Polsce należą ogłoszenia prasowe (76%) oraz informacje przekazywane przez własnych pracowników (53%). Z usług pośrednictwa urzędów pracy korzystało 39%, a z usług agencji doradztwa personalnego 27%, natomiast akcje rekrutacyjne bezpośrednio w szkołach prowadziło 19% badanych firm (Pocztowski i inni, 2001).

Dla porównania można przytoczyć wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w 2001 r. na próbie 80 przedsiębiorstw województwa małopolskiego, z których wynika, że najczęściej stosowanymi technikami rekrutacji są rekomendacje własnych pracowników (74%) oraz ogłoszenia prasowe i pośrednictwo urzędów pracy, które stosowało 70% badanych przedsiębiorstw. 35% spośród nich prowadziło rekrutację w szkołach i na uczelniach, a 27,5% wykorzystywało praktyki wakacyjne w celu pozyskania kandydatów do pracy (Pocztowski i inni, 2002).

Interesująco na tym tle prezentują się techniki rekrutacji stosowane przez firmy biorące udział w Konkursie „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”. Do stosowanych przez nie sposobów naboru kandydatów do pracy należały w kolejności: ogłoszenia prasowe (96,9%), ogłoszenia wewnętrzne (87,5%), Internet (84,4%), rekomendacje własnych pracowników (81,3%), agencje doradztwa personalnego (68,8%), pośrednictwo urzędów pracy (53,1%), intranet (46,9%), targi kariery (40,6%) i giełdy pracy (37,5%). Zwraca uwagę wysoki odsetek firm-liderów zarządzania zasobami ludzkimi wykorzystujących Internet w procesie rekrutacji pracowników, co w tej

<sup>3</sup> Internet oraz sieci intranetowe, czyli sieci wewnętrzne, i ekstranety, czyli sieci łączące firmy partnerskie (Szapiro, Ciemiński, 1999, s. 39), są wykorzystywane coraz częściej w różnych dziedzinach zarządzania zasobami ludzkimi. Stanowią one obecnie ważne narzędzie w pracy nowoczesnego działu personalnego — zob. na ten temat m.in.: Fotyga, 1999.

grupie przedsiębiorstw nie dziwi. Badania prowadzone na próbach innych przedsiębiorstw wskazują na niższy zakres stosowania tego nowoczesnego narzędzia rekrutacji. Dla porównania można podać, iż w cytowanych badaniach w przedsiębiorstwach Małopolski odpowiedni odsetek wyniósł 15%, a w innych badaniach prowadzonych w Katedrze Zarządzania Personalem AE w Krakowie odsetek ten ukształtował się na podobnym poziomie 14%. Internet jest wykorzystywany obecnie częściej w pozyskiwaniu informacji i komunikowaniu się (poczta elektroniczna).

Sumując tę część, należy podkreślić, że treść oferty pracy powinna informować, motywować oraz wstępnie selekcjonować. Aby dobrze pełnić te funkcje, oferta pracy, szczególnie kierowana na zewnętrzny rynek pracy, powinna zawierać następujące elementy:

- krótką informację o przedsiębiorstwie, wskazującą jej największe atuty;
- zwięzłą charakterystykę stanowiska lub rodzaju pracy;
- określenie oczekiwań wobec potencjalnych kandydatów (progowych kryteriów zatrudnienia);
- określenie oferowanych warunków pracy i płacy;
- określenie dokumentów i sposobu składania aplikacji.

## Dobór na stanowisko pracy

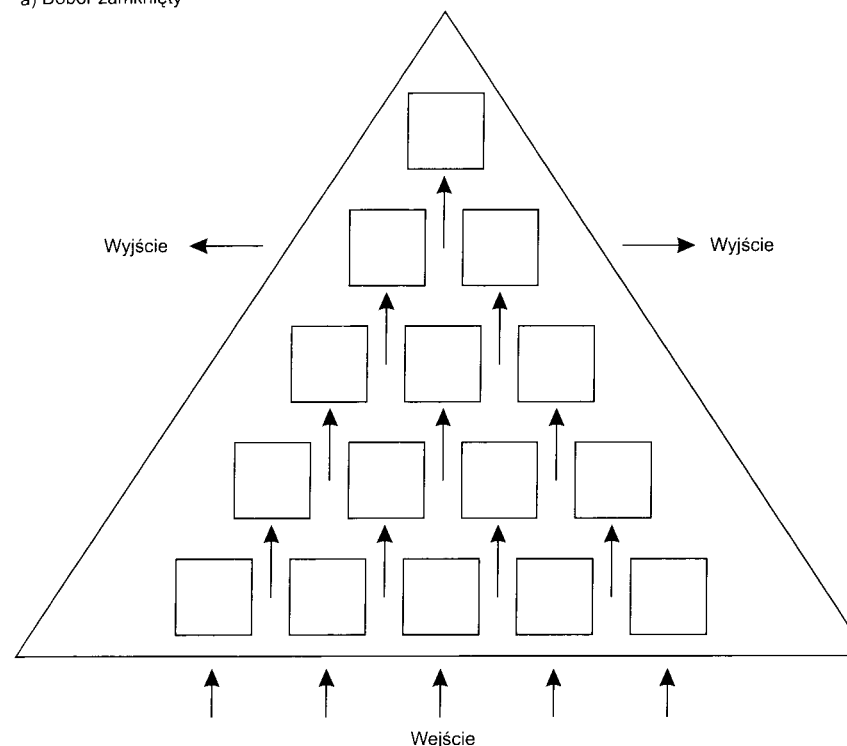
W wyniku przeprowadzonego naboru wyłania się grupa kandydatów, spośród której dokonuje się właściwego doboru na wakuujące stanowiska pracy. **Dobór (selekcja)**<sup>4</sup> pracowników jest kluczowym elementem w procesie pozyskiwania pracowników i oznacza możliwie najlepsze dostosowanie profilu kompetencyjnego kandydata do wymaganego profilu kompetencyjnego na danym stanowisku pracy.

W zależności od preferowanych źródeł pozyskiwania pracowników można wyróżnić dwa tradycyjne modele doboru pracowników, tj. dobór otwarty i dobór zamknięty (rysunek 25). W przypadku **doboru otwartego** dopuszcza się do ubiegania o większość pozycji w organizacji kandydatów wywodzących się zarówno spośród już zatrudnionych pracowników, jak i z zewnątrz. W przypadku **doboru zamkniętego** większość stanowisk pracy jest obsadzana własnymi pracownikami, a dopływ z zewnątrz odbywa się głównie w formie przyjmowania absolwentów szkół i uczelni. Dobór ze źródeł wewnętrznych może nastąpić w formie celowego przemieszczenia pracownika z innego stanowiska pracy, komórki organizacyjnej

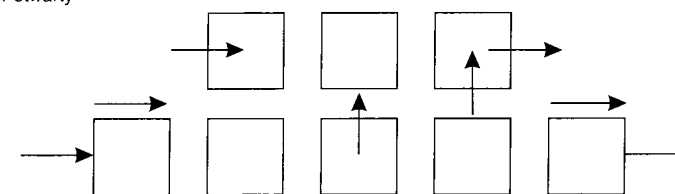
<sup>4</sup> Mimo pewnych różnic semantycznych terminy „dobór” i „selekcja” stosuje się w tej książce wymiennie.

RYSUNEK 25  
Modele doboru personelu

a) Dobór zamknięty



b) Dobór otwarty



Źródło: Ueno, 1988, s. 57.

bądź z innej jednostki organizacyjnej. Kandydaci, którzy w ten sposób obejmują określone stanowisko pracy, wywodzą się często z listy sukcesorów bądź z rezerwy kadrowej. W takim przypadku odpada etap naboru, o którym była mowa wcześniej. Dobór zewnętrzny może także przyjmować formę wolnego naboru przez kierowanie oferty pracy na wewnętrzny rynek pracy i następnie przeprowadzenie ustalonej procedury rekrutacyjnej, np. w formie konkursu wewnętrznego.

W badaniu przydatności kandydatów do zatrudnienia na określonych stanowiskach pracy wykorzystuje się wiele narzędzi lub technik badawczych, takich jak:

- analiza dokumentów, w tym analiza referencji,
- analiza danych biograficznych,
- rozmowa kwalifikacyjna,
- praktyczny sprawdzian umiejętności kandydata,
- testy psychologiczne,
- ekspertyzy grafologiczne,
- *assessment centre* (metodę tę scharakteryzowano w rozdziale 6 ze względu na fakt, że jest ona wykorzystywana nie tylko w doborze pracowników).

Niektóre z wymienionych sposobów badania przydatności kandydatów do pracy, a mianowicie analiza dokumentów, badania lekarskie i rozmowa kwalifikacyjna, są stosowane powszechnie, inne, np. testy psychologiczne czy ekspertyzy grafologiczne, znacznie rzadziej. Dobór zestawu odpowiednich technik zależy od rodzaju stanowiska pracy, na które dokonuje się doboru, i wynikającej stąd potrzeby diagnozowania określonych elementów kapitału ludzkiego, takich jak wykształcenie, zdolności, zdrowie, cechy osobowości czy umiejętności. Poszczególne narzędzia mogą być stosowane pojedynczo lub kompleksowo, jak to się dzieje w przypadku procedury *assessment centre*.

W badaniach empirycznych przeprowadzonych w 2000 r. na ogólnopolskiej próbie 101 przedsiębiorstw okazało się, że od kandydatów do pracy oczekuje się zwyczajowo składania następujących dokumentów: listu motywacyjnego (87%), życiorysu (78%), świadectw potwierdzających kwalifikacje (77%), kwestionariusza osobowego (70%), referencji (28%). Natomiast wśród stosowanych technik doboru (selekcji) najczęściej stosowane były w kolejności: rozmowa z bezpośrednim przełożonym (94%), rozmowa kwalifikacyjna (79%) i analiza dokumentów (68%). Wykorzystywano także różne rodzaje testów, takie jak testy osobowości (27%), testy wiedzy (18%), testy na inteligencję (14%), testy sprawnościowe (3%). Żadną z badanych firm nie stosowała analizy grafologicznej (Pocztowski i inni, 2001).

Dla porównania, przedsiębiorstwa biorące udział w Konkursie „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” deklarowały stosowanie następujących metod oraz technik selekcji: rozmowy kwalifikacyjnej (93,8%), analizy dokumentów (90,6%), analizy referencji (84,4%), sprawdzianu praktycznych umiejętności (62,5%), testów psychologicznych (59,4%), *assessment centre* (25%), analizy grafologicznej (0%).

Do najczęściej przedkładanych pracodawcy do *analizy dokumentów* należą podanie, pisane w formie listu motywacyjnego, kwestionariusz osobowy, zaświadczenie lekarskie oraz życiorys. Czytając te dokumenty pod kątem uzyskania

interesujących pracodawcę informacji, należy zwrócić uwagę na takie sprawy, jak uzasadnienie, dlaczego kandydat chce pracować na danym stanowisku pracy, czy ma odpowiednie przygotowanie teoretyczne i praktyczne, jaki był przebieg pracy zawodowej lub okresu edukacji, jakie są jego zainteresowania oraz jaka jest forma przedkładanych dokumentów. Na podstawie uzyskanych w ten sposób informacji podejmuje się decyzje dotyczące dalszego przebiegu procesu rekrutacji, tzn. przygotowuje się do wywiadu z kandydatem lub rezygnuje z dalszego rozpatrywania go jako potencjalnego pracownika. Pozwala to ograniczyć koszty całego procesu lub wręcz uniknąć zbędnych wydatków z nim związanych.

*Analiza danych biograficznych* opiera się na biograficznych profilach osób, które sprawdziły się przy wykonywaniu określonej pracy (Dale, 2001, s. 139). Wychodząc od analizy stanowiska pracy, wyodrębnia się określone cechy osób, które osiągają na tych stanowiskach wysoką efektywność pracy. Następnie tworzy się bazę danych osobowych obejmującą informacje o wykształceniu, doświadczeniu, zainteresowaniach, sytuacji rodzinnej, przebiegu pracy zawodowej i aktywności pozazawodowej. Na podstawie ich analizy próbuje się wnioskować o wpływie zebranych doświadczeń na efektywność pracy. Konfrontując dane biograficzne osób, które wcześniej sprawdziły się w pracy na danych stanowiskach z danymi biograficznymi kandydatów do pracy na tych stanowiskach, wyciąga się wnioski o możliwościach kandydatów do osiągnięcia wysokiej efektywności pracy w przyszłości (Listwan, 2002, s. 90–91).

*Rozmowa kwalifikacyjna* jest oprócz analizy dokumentów najczęściej stosowaną techniką badania przydatności kandydatów do objęcia wakuujących stanowisk pracy. W literaturze przedmiotu można spotkać opisy różnych rodzajów wywiadów stosowanych w trakcie rozmowy z kandydatami do pracy<sup>5</sup>. W procedurze doboru (selekcji) pracowników wywiad występuje zwykle dwukrotnie — w formie wywiadu wstępnego i w formie wywiadu pogłębionego. *Wywiad wstępny* jest przeprowadzany z reguły przez pracownika działu personalnego, a jego celem jest dokonanie wstępnej selekcji kandydatów niespełniających warunków podstawowych wymaganych na określonych stanowiskach pracy. Tego typu wywiad może być przeprowadzony również w formie rozmowy telefonicznej lub za pomocą odpowiedniego programu komputerowego. Natomiast *wywiad pogłębiony* lub szczegółowy jest przeprowadzany przez bezpośredniego przełożonego, a w przypadku kandydatów ubiegających się o wyższe w hierarchii lub szczególnie odpowiedzialne stanowiska pracy — przez szefa firmy lub kierownika większej komórki organizacyjnej w dużych przedsiębiorstwach. Celem tego wywiadu jest uzyskanie informacji o kandydacie na dane stanowisko pracy oraz dostarczenie kandydatowi informacji o firmie, a zwłaszcza o treści i warunkach pracy, o którą się ubiega. Aby osiągnąć te cele, należy prowadzić rozmowę kwalifikacyjną według

<sup>5</sup> Charakterystykę różnych wywiadów stosowanych w procedurze selekcji zawierają m.in. książki: Dale, 2001; Jamka, 2001.

przygotowanego planu, który powinien rozstrzygać o treści rozmowy oraz o warunkach i sposobie jej prowadzenia.

Na treść wywiadu składają się pytania dotyczące informacji ogólnych, np. danych personalnych, wykształcenia, dotychczasowego przebiegu pracy. Są to pytania, od których zaleca się rozpoczynanie wywiadu. Inną grupą pytań są pytania ukierunkowane na poznanie sposobu interpretacji określonych faktów przez kandydata do pracy. Przykładem może być np. pytanie o ocenę istniejących przepisów finansowych regulujących działalność gospodarczą. Przedmiotem wywiadu mogą być również pytania odnoszące się do poznania osobistych poglądów kandydata. Różnią się one od poprzednich tym, iż nie są emocjonalnie obojętne. Przykładem może być pytanie o ulubiony rodzaj pracy kandydata. Jeżeli w celu dokonania oceny kandydata i podjęcia odpowiedniej decyzji chcemy poznać jego system wartości, to możemy w planie wywiadu przewidzieć odpowiednie pytania, np. „Co jest dla pana(i) w życiu najważniejsze?”. Na zadawanie tego typu pytań należy wcześniej uzyskać zgodę rozmówcy i stosować je wtedy, gdy jest to konieczne (Kossowska, 1995, s. 47).

Jeżeli nie ma się teoretycznego i praktycznego przygotowania do prowadzenia wywiadu, warto pamiętać o kilku istotnych sprawach ważnych dla skutecznego przeprowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej. Po pierwsze, do wywiadu należy się przygotować przez wcześniejsze zapoznanie się z informacjami zawartymi w dokumentach kandydata oraz ułożenie planu wywiadu. Po drugie, należy zapewnić odpowiednie warunki przez wybór miejsca umożliwiającego niezakłócony sposób prowadzenia rozmowy kwalifikacyjnej. Po trzecie, należy się ograniczyć do zadawania pytań zgodnych z obowiązującym prawem i niestwarzających u kandydata podejrzeń o dyskryminację, np. w formie rasizmu, seksizmu czy nietolerancji religijnej. Po czwarte, wywiad należy zakończyć podsumowaniem, najlepiej według wcześniej ustalonego schematu, oraz poinformować kandydata o sposobie i czasie zawiadomienia go o podjętej decyzji w jego sprawie. Inaczej mówiąc, wywiad pogłębiony powinien się składać z czterech zasadniczych części:

- powitania i wprowadzenia,
- pytań związanych z pracą, o którą kandydat się ubiega,
- umożliwienia zadawania pytań kandydatowi w interesujących go kwestiach,
- podsumowania i zakończenia wywiadu.

Ułatwieniem jest w takich sytuacjach posługiwanie się odpowiednim kwestionariuszem wywiadu, którego załącznik powinien stanowić opis stanowiska pracy. Przykład takiego uproszczonego kwestionariusza przedstawiono w tabelicy 17.

Wynikiem przeprowadzonej rozmowy kwalifikacyjnej są decyzje dotyczące dalszego postępowania w procedurze doboru, np. *praktyczny sprawdzian umiejętności kandydata*, poddanie go badaniom testowym. Sprawdzenie praktycznych umiejętności kandydata może wymagać czasu i w takim przypadku praktykuje się zatrudnienie na czas określony, po upływie którego zostaje podjęta ostateczna decyzja o zatrudnieniu kandydata.

TABLICA 17

## Kwestionariusz rozmowy kwalifikacyjnej

Kwestionariusz rozmowy kwalifikacyjnej	
	Data .....
I. Imię, nazwisko kandydata .....	.....
II. Stanowisko pracy .....	.....
1. Skrócony zakres obowiązków .....	.....
2. Minimalne kwalifikacje wymagane na stanowisku pracy .....	.....
III. Wykształcenie kandydata.	
1. Poziom wykształcenia:	
wyższe magisterskie <input type="checkbox"/> , wyższe licencjackie <input type="checkbox"/> , średnie <input type="checkbox"/> , zawodowe <input type="checkbox"/> .	
2. Ukończone studia podyplomowe, kursy, szkolenia:	
doktorat <input type="checkbox"/> , podyplomowe <input type="checkbox"/> , językowe <input type="checkbox"/> , komputerowe <input type="checkbox"/> , inne .....	.....
3. Zgodność kierunku wykształcenia z wymogami stanowiska pracy:	
brak zgodności <input type="checkbox"/> , luźny związek <input type="checkbox"/> , średni stopień zgodności <input type="checkbox"/> ,	
duża zbieżność <input type="checkbox"/> , specjalistyczne, bezpośrednio związane z daną pracą <input type="checkbox"/> .	
4. Zgodność rodzaju i poziomu wykształcenia z wymogami stanowiska pracy:	
brak zgodności <input type="checkbox"/> , dostateczna <input type="checkbox"/> , odpowiednia <input type="checkbox"/> , duża <input type="checkbox"/> , doskonała <input type="checkbox"/> .	
IV. Doświadczenie kandydata.	
1. Jak długo kandydat wykonywał pracę podobną do tej, o którą się ubiega?	
nie wykonywał <input type="checkbox"/> , krócej niż rok <input type="checkbox"/> , 1–3 lat <input type="checkbox"/> , dłużej niż 3 lata <input type="checkbox"/> .	
2. Ile czasu kandydat poświęcał w dotychczasowej pracy na wykonywanie czynności podobnych do tych na stanowisku, o które się ubiega?	
wykonywał inną pracę <input type="checkbox"/> , 25% czasu <input type="checkbox"/> , 50% czasu <input type="checkbox"/> , 75% czasu <input type="checkbox"/> , wykonywał prawie identyczną pracę <input type="checkbox"/> .	
3. Zgodność posiadanego doświadczenia zawodowego z wymogami stanowiska pracy:	
brak zgodności <input type="checkbox"/> , dostateczna <input type="checkbox"/> , odpowiednia <input type="checkbox"/> , duża <input type="checkbox"/> , doskonała <input type="checkbox"/> .	
V. Przebieg pracy zawodowej.	
1. W ilu firmach Pan(i) pracował(a) dotychczas?	
pierwsza praca <input type="checkbox"/> , w jednej <input type="checkbox"/> , w dwóch <input type="checkbox"/> , w trzech <input type="checkbox"/> , w więcej niż trzech <input type="checkbox"/> .	
2. Jakie były przyczyny zmiany ostatniego miejsca pracy?	
nie zmieniał <input type="checkbox"/> , wynagrodzenie <input type="checkbox"/> , warunki pracy <input type="checkbox"/> , brak możliwości rozwoju <input type="checkbox"/> ,	
mało interesująca praca <input type="checkbox"/> , brak porozumienia z przełożonym <input type="checkbox"/> i/lub kolegami <input type="checkbox"/> ,	
inne, jakie .....	.....
3. Ocena przyczyn dotychczasowych zmian miejsca pracy:	
niezadowolająca <input type="checkbox"/> , odpowiednia <input type="checkbox"/> , dobra <input type="checkbox"/> , doskonała <input type="checkbox"/> .	
VI. Cele zawodowe, motywy ubiegania się o pracę.	
1. Dlaczego kandydat chce podjąć pracę w danej firmie?	
lubi tego rodzaju pracę <input type="checkbox"/> , chce więcej zarabiać <input type="checkbox"/> , widzi szanse rozwoju <input type="checkbox"/> ,	
inne .....	.....
2. Co kandydat chciałby robić:	
za rok .....	.....
za trzy lata .....	.....
za pięć lat .....	.....

## CD. TABLICY 17

3. Czy cele zawodowe kandydata są możliwe do osiągnięcia na danym stanowisku pracy? tak <input type="checkbox"/> , częściowo <input type="checkbox"/> , nie <input type="checkbox"/> .
VII. Uwagi o sposobie bycia kandydata .....
VIII. Uwzględniając informacje zawarte w punktach III–VII, kandydata można rekomendować do dalszego postępowania rekrutacyjnego (zatrudnienia): tak <input type="checkbox"/> , nie <input type="checkbox"/> .
Nazwisko i podpis osoby przeprowadzającej wywiad .....

W procesie doboru (selekcji) kandydatów do pracy wykorzystuje się również metody psychologiczne, które diagnozują człowieka jako przedmiot poznania, badając jego złożoność, różnice indywidualne, dynamikę przebiegu jego sprawności, cechy charakterystyczne, niepowtarzalność. Można je podzielić na metody kliniczne, skupiające się na człowieku jako jednostce, oraz metody statystyczne, umożliwiające przedstawienie cechy danego człowieka na tle rozkładu tych cech w określonej populacji lub w grupie odniesienia (Adamiec, Kożusznik, s. 108). W badaniu przydatności zawodowej wykorzystuje się głównie *testy psychologiczne*, które pozwalają ustalić takie cechy, jak zdolności, wprawę, postawy, motyw, zainteresowania. Stosowanie testów psychologicznych w doborze personelu zasada się na założeniu, że obecne i przyszłe reakcje jednostkowe można wyjaśnić przez dające się wskazać empirycznie cechy osobowości, poziom intelektu czy predyspozycje zawodowe, które z kolei można określić i zmierzyć (Pocztowski, Miś, 2000a, s. 43). W wyniku badań testowych, które powinien przeprowadzać uprawniony specjalista psycholog, można stwierdzić, w jakim stopniu badana cecha występuje u kandydata do pracy. Jest to dodatkowa informacja, która ułatwia podjęcie prawidłowej decyzji personalnej. Jeżeli dana cecha jest szczególnie ważna na określonym stanowisku pracy, badania testowe mogą poprzedzać zarówno analizę dokumentów, jak i wywiad szczegółowy oraz spełniać w tym przypadku rolę narzędzia wstępnej selekcji, co oszczędza ewentualne koszty dalszego postępowania w procedurze doboru.

W literaturze można spotkać różne podziały testów stosowanych w badaniu przydatności kandydatów do pracy, np. (Pocztowski, Miś, 2000a, s. 43):

- testy na inteligencję, mierzące poziom sprawności umysłowej, pamięć, szybkość myślenia, koncentrację;
- testy sprawnościowe, badające konkretne działania pod kątem sprawności i wykonywania, np. pisanie na maszynie, znajomość obsługi komputera, znajomość języka obcego;
- testy osobowości, identyfikujące określone cechy osobowości w aspekcie obecnie wykonywanych lub przyszłych zadań.

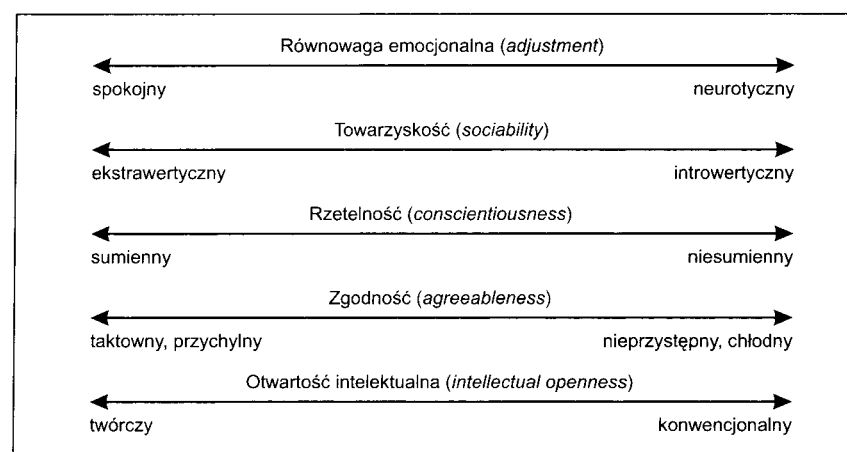
W literaturze dotyczącej klasyfikacji cech osobowości często spotyka się koncepcję pięciu kardynalnych cech (czynników) osobowości — tzw. *big five* (Hellriegel i inni, 1995, s. 45). Każda z nich jest wypadkową wielu szczegółowych cech lub wymiarów osobowości, a cała piątka stanowi przejrzystą strukturę osobowości, możliwą do wykorzystania w praktyce (rysunek 26). Poszczególne czynniki są przedstawione w formie kontinuum, co dodatkowo ułatwia ich analizę.

Prawidłowe i zgodne z prawem stosowanie testów psychologicznych wymaga przestrzegania następujących zasad (Adamiec, Kożusznik, 2000, s. 129–130; Listwan, 2002, s. 90):

- badania testowe powinny być powiązane z określonymi celami polityki personalnej;
- badania tego typu powinny być przeprowadzane przez uprawnione osoby, najlepiej z zewnątrz i przy zastosowaniu odpowiednio dobranych metod;
- diagnoza powinna być czytelna dla badanych osób, dotyczyć cech związanych z pracą zawodową i być wykonana zgodnie z kodeksem etycznym psychologa oraz relewantnymi przepisami prawa (kodeks pracy, ustawa o ochronie danych osobowych);
- przy przeprowadzaniu badania należy zachować szczególną staranność, ostrożność i delikatność.

Stosowanie *ekspertyz grafologicznych* w procesie selekcji kandydatów polega na analizowaniu charakteru pisma i określaniu na tej podstawie cech osobowości (Dale, 2001, s. 141). Metoda ta jest przedmiotem dyskusji; ma ona zarówno swoich zwolenników, jak i przeciwników. Przeciwnicy stosowania grafologii jako metody selekcji podkreślają, że na charakter pisma wpływają nie tylko cechy osobowości,

RYSUNEK 26  
Pięć kardynalnych cech (czynników) osobowości — tzw. *big five*



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Hellriegel i inni, 1995, s. 46.

lecz także czynniki sytuacyjne, jak np. sposób nauczania w szkołach. Niektóre przedsiębiorstwa stosują analizę cech pisma, takich jak siła nacisku na papier, wielkość liter, kąt pochylenia, regularność oraz łączenie liter, ogólna staranność, i na tej podstawie wyciągają wnioski o cechach osobowości oraz ich wpływie na sposób wykonywania pracy. Świadczyć o tym mogą np. informacje podawane w ofertach pracy, aby wśród dokumentów był jeden napisany odręcznie.

Jednym z rodzajów ryzyka, jakie ponosi przedsiębiorstwo zatrudniające pracownika, jest wiarygodność informacji przedstawionych w dokumentach oraz uzyskanych w rozmowach kwalifikacyjnych. Dążenie do ich weryfikacji skłania niektórych pracodawców do sięgnięcia po urządzenie zwane wariografem bądź poligrafem, które służy do badania reakcji fizjologicznych organizmu ludzkiego podczas odpowiedzi na zadawane pytanie. Urządzenie to jest określane potocznie mianem wykrywacza kłamstw, co jest błędnym określeniem. Stosowanie wariografu w obszarze funkcji personalnej należy rozpatrywać w aspekcie merytorycznej przydatności i możliwości jego stosowania z prawnego punktu widzenia. Badanie wariografem polega na zadawaniu osobie podłączonej do tego urządzenia pytań, na które odpowiada „tak” lub „nie”. Reakcje emocjonalne, jakie powstają u tej osoby podczas odpowiedzi na zadawane pytania, są rejestrowane przez obserwację zmian w oddychaniu, częstotliwości tętna, ciśnienia krwi i wilgotności skóry. Tak więc wariograf nie tyle wykrywa kłamstwa, ile ukazuje emocjonalne powiązania między badaną osobą a faktami, których dotyczy pytanie (Wichrowska-Janikowska, 2001, s. 36). Również z prawnego punktu widzenia stosowanie wariografu w procesie doboru pracowników budzi wątpliwości.

Wprawdzie żaden z przepisów prawa pracy nie zabrania wprost stosowania badań przy użyciu poligrafu, jednak kodeks pracy stanowi o ochronie godności i innych dóbr osobistych pracownika. Jeśli więc pracodawca żąda od pracownika wyrażenia zgody na badanie wariografem w celu sprawdzenia np. nienaganności opinii lub jego lojalności, podważa dobre imię pracownika. Przepisy prawa pracy regulują bowiem, jakich dokumentów można żądać od kandydatów do pracy. Są to kwestionariusz osobowy, świadectwo pracy, orzeczenie lekarskie i dokumenty potwierdzające kwalifikacje zawodowe. Zawarte w nich informacje oraz te uzyskane bezpośrednio od kandydatów można weryfikować za pomocą np. zaświadczenia o niekaralności, wspomnianego już świadectwa pracy bądź referencji.

Rzecznik praw obywatelskich podniósł następujące kwestie związane ze stosowaniem wariografu. Po pierwsze podkreślił, że badanie reakcji fizjologicznych nie może być uznane za kategorię dowodu kłamstwa lub prawdy, ponieważ emocje, które odzwierciedlają się w tych reakcjach, nie zawsze towarzyszą wypowiedziom kłamliwym. Po drugie zwrócił uwagę na szeroki zakres zadawanych pytań, które w wielu przypadkach nie mają związku z pracą i mogą naruszać sferę życia prywatnego kandydatów lub pracowników (Wichrowska-Janikowska, 2001, s. 37). Generalnie można stwierdzić, iż badania przy użyciu wariografu w procesach doboru personelu oraz w trakcie zatrudnienia pracowników są do-

datkową metodą, której zastosowanie, mimo iż budzi wątpliwości i nie jest jednoznacznie uregulowane w prawie pracy, może być w szczególnych przypadkach uzasadnione, np. przy rekrutacji do określonych służb lub przy powierzaniu danej osobie szczególnie odpowiedzialnego stanowiska pracy. Jednak należy pamiętać, że jest to narzędzie, które może wyrządzić więcej szkód niż pożytku wykorzystane nieumiejętnie lub w złej woli.

Przedstawione zwięzłe charakterystyki metod i technik doboru (selekcji) kandydatów do pracy różnią się między sobą stopniem złożoności, kosztami ich stosowania oraz wartością predykcijną (czyli prawdopodobieństwem trafności ocen). Przy ocenie wartości predykcyjnej stosuje się następującą skalę: słabe — poniżej 0,30; dostateczne — 0,30–0,39; dobre — 0,40–0,49; bardzo dobre — powyżej 0,50. Odpowiednie wartości dla wybranych metod selekcji wynoszą<sup>6</sup> (Dale, 2001):

- *assessment centre*<sup>7</sup> przy awansowaniu (0,63),
- *assessment centre* przy przewidywaniu efektywności (0,43),
- testy osobowości — kombinacja (0,41),
- analiza danych biograficznych (0,38),
- wywiad ustrukturyzowany (0,31),
- wywiad typowy (0,15),
- referencje (0,13),
- grafologia (0).

Końcowym akcentem doboru jest **podjęcie decyzji personalnej** o przyjęciu kandydata do pracy lub rezygnacji z jego kandydatury, co może nastąpić praktycznie na każdym etapie badania jego przydatności do zatrudnienia na określonym stanowisku pracy. W przypadku pozytywnej decyzji o zatrudnieniu pracownika następuje ostatni etap w procesie pozyskiwania pracowników (rekrutacji w szerszym ujęciu), tj. wprowadzenie pracownika na stanowisko pracy, rozpoczynające okres jego adaptacji do pracy.

## Kontrakt psychologiczny

Decydując się na zatrudnienie pracowników, przedsiębiorstwo zawiera z nimi nie tylko określoną umowę w sensie prawnym, lecz także swoisty kontrakt psychologiczny, w którym odzwierciedlają się w sposób niepisany wzajemne oczekiwania oraz zobowiązania osób zatrudnionych i pracodawcy (Makin i inni, 2000, s. 11). Kontrakt ten jest naturalnym dopełnieniem umów prawnych i ich uzupełnieniem

<sup>6</sup> Inne przykłady obrazujące wartość predykcijną poszczególnych metod selekcji zawierają książki: Jamka, 2001, s. 144; Listwan, 2002, s. 92.

<sup>7</sup> Metodę *assessment centre* scharakteryzowano w rozdziale poświęconym ocenianiu ze względu na fakt, że jest ona wykorzystywana nie tylko w doborze pracowników.



w odniesieniu do kwestii w nich nieuregulowanych (Armstrong, 2002, s. 179). Wzajemne oczekiwania i zobowiązania stron kontraktu psychologicznego powstają w okresie zatrudniania pracowników, ich charakter jest dynamiczny, tzn. że zmieniają się one pod wpływem doświadczeń związanych z przebiegiem zatrudnienia. Znaczenie kontraktu psychologicznego wynika z faktu, iż jest on źródłem opinii i emocji wpływających na zachowania stron kontraktu. Tak więc zaniedbanie tego aspektu rekrutacji personelu, wyrażające się niedostatecznym zharmonizowaniem oczekiwań zatrudnionych i wymagań organizacji, może w przyszłości zaowocować niezadowolaniem z pracy, mniejszym zaangażowaniem, niższą wydajnością pracy, nieporozumieniami i konfliktami (Dale, 2001, s. 95). W tradycyjnym ujęciu elementami kontraktu psychologicznego mogą być następujące oczekiwania zatrudnionych w stosunku do przedsiębiorstwa:

- zapewnienie stabilnego zatrudnienia,
- sprawiedliwe i etyczne traktowanie,
- godziwe wynagrodzenie,
- możliwość rozwoju zawodowego,
- autonomia działania,
- możliwość partycypacji w życiu organizacji.

Ze strony przedsiębiorstwa (pracodawcy) elementami kontraktu psychologicznego mogą być następujące oczekiwania wobec osób świadczących pracę:

- lojalność,
- zaangażowanie,
- wysoka efektywność pracy,
- świadomość kosztów,
- podnoszenie kompetencji,
- przestrzeganie zasad wewnątrzorganizacyjnych.

Ponieważ przez ostatnie kilkadziesiąt lat sytuacja w świecie pracy była stabilna i wzajemne oczekiwania stron kontraktu psychologicznego były znane, kwestia ta zeszła na drugi plan, a nawet została zapomniana przez osoby zajmujące się problemami rekrutacji. Pracownicy wiedzieli bowiem, że przychodząc do pracy i wykonując to, co do nich należy, będą mieli zagwarantowaną stabilność zatrudnienia, stałe dochody i odpowiednie warunki pracy ze strony organizacji. Jednak zachodzące w ostatnich latach burzliwe zmiany w otoczeniu współczesnych organizacji, o których pisano już wcześniej, a których efektem są nierzadko dramatyczne zmiany wewnątrz organizacji, jeśli chodzi o treść, warunki i organizację pracy, powtórnie stawiają na porządku dziennym kwestię kontraktu psychologicznego, tj. zmiany wzajemnych oczekiwań pracowników i innych osób świadczących pracę oraz zatrudniających ich przedsiębiorstw. Dość wyraźnie rysuje się treść nowego kontraktu psychologicznego ze strony przedsiębiorstw, która wyraża się następującymi oczekiwaniami:

- elastyczność zatrudnienia (nowe formy zatrudnienia, czasu i wynagrodzenia),

- samodzielność pracowników,
- odpowiedzialność pracowników za ich karierę,
- tworzenie wartości jako kryterium oceny pracowników,
- gotowość pracowników do zmian i zdolność przystosowania się do nich.

Oczekiwania te stanowią wyzwanie dla zatrudnionych, szczególnie zaś dla osób przyzwyczajonych do funkcjonowania w ramach starego kontraktu psychologicznego. Trudno jednoznacznie wskazać na wszystkie elementy nowego kontraktu psychologicznego ze strony osób świadczących pracę, szczególnie w sytuacji gdy rozwijają się różne formy jej świadczenia, o czym pisano w poprzednim rozdziale. Mimo to wydaje się, że do nowych oczekiwań pracowników można zaliczyć:

- uczciwe, etyczne traktowanie pracowników oraz poszanowanie ich godności,
- postrzeganie ich jako interesariuszy, a nie wyłącznie jako podwładnych,
- docenianie i nagradzanie wkładu wnoszonego do organizacji,
- uzyskiwanie informacji zwrotnych,
- wspieranie przez organizację rozwoju personelu, co jest ważne dla utrzymania przez nich wysokiej zatrudnialności (*employability*),
- zrozumienie przez pracodawców kierowania się osób zatrudnionych perspektywą własnej kariery w stosunkach pracy.

Uwzględniając te uwagi, należy przyjąć, iż jednym z kluczowych warunków sukcesu w procesie pozyskiwania pracowników jest doprowadzenie do sytuacji, w której pracownicy uświadamiają sobie, czego oczekują od organizacji, w której chcą pracować, oraz co mogą jej w zamian zaoferować; z kolei pracodawcy potrafią zdefiniować swoje oczekiwania wobec zatrudnionych osób. Stanowi to punkt wyjścia do podejmowania działań w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, ukierunkowanych na możliwie najlepsze zharmonizowanie oczekiwań pracowników i zatrudniających ich organizacji. Niedocenianie bądź bagatelizowanie tej kwestii świadczy o braku profesjonalizmu lub o zwykłej ignorancji osób odpowiedzialnych za omawianą dziedzinę zarządzania przedsiębiorstwem.

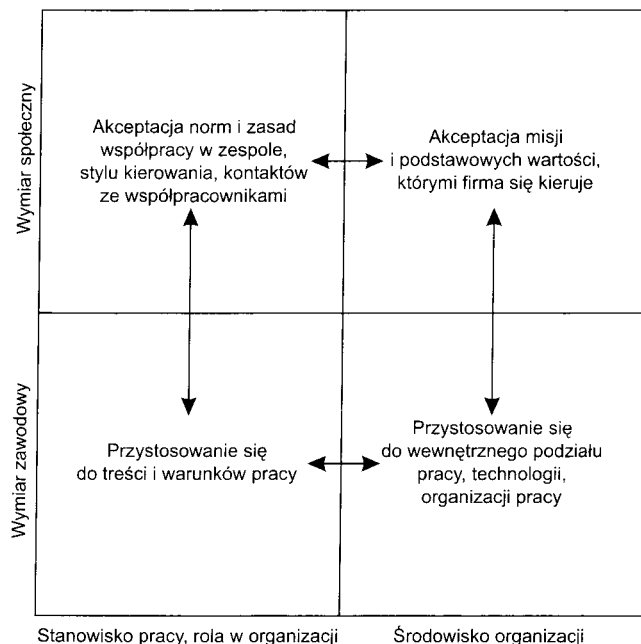
## Wprowadzenie do pracy

Podjęcie pierwszej pracy lub zmiana miejsca pracy pociągają za sobą konieczność przystosowania się do nowej sytuacji i tym samym stanowią trudny okres w życiu człowieka. W okresie tym człowiek jest szczególnie wyczulony na różnego rodzaju sytuacje powstające w środowisku pracy, co wpływa na sposób jego funkcjonowania w organizacji. Aby się stać pełnowartościowym pracownikiem, nowo zatrudniony potrzebuje zwykle czasu. Przystosowanie się pracownika do pracy lub, inaczej mówiąc, adaptacja do pracy obejmuje dwa główne obszary. Pierwszym z nich jest przystosowanie się do treści i warunków pracy przez



opanowanie zakresu czynności i obowiązków związanych z wykonywaną pracą oraz przyzwyczajanie się do materialnego środowiska pracy i czasu pracy. Adaptacja do pracy ma również swój wymiar społeczny, wyrażający się koniecznością przystosowania się do norm i zwyczajów panujących w społeczności danej organizacji. Z adaptacją do pracy w wymiarze społecznym mamy zawsze do czynienia, niezależnie od tego, czy ktoś już wcześniej pracował, czy też w sytuacji gdy jest to jego pierwsza praca. Adaptacja nowo przyjętych osób w dwóch wymienionych obszarach odbywa się na poziomie bezpośrednio wykonywanej pracy (stanowiska pracy) oraz na poziomie całej organizacji (rysunek 27).

RYSUNEK 27  
Wymiary adaptacji do pracy



Długość i przebieg procesu adaptacji do pracy mają ważne znaczenie zarówno dla firmy, jak i dla samego pracownika. Z punktu widzenia organizacji wskazane jest, by proces ten przebiegał sprawnie i trwał względnie krótko. W okresie adaptacji do pracy mogą występować bowiem problemy związane z osiąganiem przez nowo przyjętych pracowników ilościowych, jakościowych i czasowych standardów wykonywanej pracy, błędy przy wykonywaniu określonych czynności oraz zbędne koszty. Zwykle konieczna też bywa większa ingerencja przełożonego w pracę nowo przyjętych, co jest dodatkowym obciążeniem jego czasu. W omawianym okresie występuje też zwiększona podatność na powstawanie konfliktów między nowo przyjętymi a innymi pracownikami, które mogą obniżyć sprawność

całej organizacji oraz prowadzić do fluktuacji pracowników. Trudności z przystosowaniem się do pracy mogą mieć ponadto ujemny wpływ na postawy wobec pracy, poczucie wartości oraz zdolność radzenia sobie w życiu.

Do czynników wpływających na proces przystosowania się nowo przyjętych pracowników należą:

- predyspozycje psychofizyczne pracowników,
- przygotowanie do wykonywania pracy,
- dotychczasowe doświadczenia życiowe i zawodowe,
- treść, warunki i stosunki pracy,
- organizacja procesu wprowadzania do pracy.

Osiągnięcie celów adaptacji zawodowej i społecznej wymaga ujęcia okresu wejścia ludzi do organizacji w pewne ramy, w których określone zostają m.in. zakres czynności, uprawnień i obowiązków oraz zasady współpracy z innymi pracownikami. Nowo przyjętego pracownika należy przedstawić najbliższym współpracownikom. Można również w razie potrzeby ustalić opiekuna lub mentora na określony czas, który będzie służył radą. Osiągnięcie założonych standardów produktywności oraz integracja w zespole pracowniczym są podstawą uznania procesu adaptacji do pracy za zakończony. W rozbudowanych programach adaptacji nowo przyjętych pracowników istotną rolę do spełnienia mają poszczególni aktorzy zarządzania zasobami ludzkimi, m.in. kierownicy liniowi jako bezpośredni przełożeni osób nowo przyjętych, specjaliści ds. personalnych, ewentualni mentorzy oraz współpracownicy, a także doradcy personalni. Wszyscy oni mają do spełnienia ważne role w procedurze wprowadzania nowo przyjętych pracowników do organizacji, realizując poszczególne zadania przewidziane w odpowiedniej procedurze. Procedura wprowadzania do organizacji powinna uwzględniać specyficzne cechy treści, warunków i organizacji pracy w danej firmie oraz zawierać konkretne zadania, które należy wykonać w pierwszym dniu, tygodniu, miesiącu pracy oraz ewentualnie w innym dłuższym okresie.

Nawiązując do przedstawionych na rysunku 27 wymiarów adaptacji do pracy, można stwierdzić, iż całościowy program adaptacji do pracy powinien obejmować część informacyjną o firmie jako całości, np. w formie informatora, oraz część informacyjną o stanowisku pracy bądź rolach, które mają pełnić osoby nowo przyjęte, np. w formie opisu stanowiska pracy. Istotnym elementem programów adaptacyjnych są szkolenia, zarówno te poświęcone kwestiom bezpośrednio związanym z treścią oraz z organizacją pracy, jak i te o charakterze ogólnoorganizacyjnym, związane np. z poznaniem uwarunkowań funkcjonowania firmy na rynku. Każdy program adaptacji powinien przewidywać prowadzenie tzw. rozmów rozwojowych (Jamka, 2001, s. 165 i nast.), mających pomóc pracownikowi w adaptacji np. przez zapewnienie mu systematycznej informacji zwrotnej. Tego typu rozmowa powinna też się odbyć po zakończeniu zatrudnienia na okres próbny oraz odbywać się regularnie w trakcie wykonywania pracy, np. po przeprowadzeniu ocen pracowniczych.

## Efektywność procesu zatrudniania

Podstawową miarą efektywności procesu zatrudniania bądź pozyskiwania pracowników i innych osób świadczących usługę pracy dla przedsiębiorstwa jest stopień osiągnięcia celów tego procesu oraz warunki jego osiągnięcia. Oznacza to, że wspomnianą efektywność można rozpatrywać w odniesieniu do:

- zgodności między profilami osobowymi wymaganymi przy wykonywaniu danej pracy a profilami osób, z którymi podpisano umowy o świadczenie tej pracy;
- kosztów całego procesu pozyskiwania pracowników;
- sprawności organizacyjnej tego procesu;
- aspektu psychologicznego procesu pozyskiwania personelu;
- efektywności pracy.

Analizę efektywności procesu zatrudniania pracowników można przeprowadzić przed rozpoczęciem konkretnych działań, a więc na etapie ich planowania, następnie w trakcie całego procesu, zapewniając w sposób ciągły informację zwrotną o przebiegu poszczególnych subprocesów (nabór–dobór–adaptacja), stosowanych metodach i osiąganych celach częściowych oraz po zakończeniu procesu. W przypadku zakończenia procesu należy przeprowadzić taką analizę bezpośrednio po zakończeniu obsady określonych stanowisk pracy, następnie po zakończeniu procesu adaptacji nowo przyjętych oraz po upływie pewnego czasu, umożliwiającego ocenę zachowań i uzyskiwanych efektów przez osoby przyjęte do pracy.

Pomocne w analizie i ocenie efektywności procesu zatrudniania pracowników są wskaźniki, które wyrażają istotne relacje ilościowe różnych składników i czynników występujących w tym procesie. Podstawową relacją, która powinna być zbadana, jest stosunek osiągniętych korzyści do poniesionych nakładów i kosztów. W tym celu można wykorzystać wiele wskaźników, ułatwiających ocenę poszczególnych aspektów całego procesu zatrudniania. Ponadto warto opracować listę pytań kontrolnych, aby prześledzić prawidłowości przebiegu tego procesu. Przykład takiej listy przedstawiono w tabelicy 18.

W ramach analizy wskaźnikowej istnieją praktycznie nieograniczone możliwości konstruowania różnych miar pozwalających oceniać przebieg procesu pozyskiwania osób świadczących pracę dla organizacji. Poniżej przedstawiono kilka tego typu wskaźników.

Wykorzystywane źródła rekrutacji kandydatów do pracy można ocenić za pomocą wskaźnika ukazującego stosunek liczby kandydatów rekrutowanych z danego źródła, spełniających ustalone wymogi, do całkowitej liczby kandydatów wywodzących się z tego źródła. Wskaźnik ten pozwala ocenić jakość źródeł naboru.

W analizie etapu naboru (rekrutacji w węższym ujęciu) można obliczyć wskaźnik kosztu stosowanych technik naboru, jako stosunek kosztu konkretnej

TABELICA 18  
Lista pytań kontrolnych służąca do monitoringu  
procesu pozyskiwania personelu

Lp.	Treść pytania
1.	Czy zdefiniowano cele i klientów procesu pozyskiwania osób do pracy?
2.	Czy określono zasady i procedurę procesu pozyskiwania oraz składających się nań subprocesów?
3.	Czy tworzy się opisy stanowisk pracy (ról organizacyjnych) i odpowiadające im profile cech osobowych?
4.	Czy wykorzystuje się dostępne źródła rekrutacji kandydatów do pracy?
5.	Czy stosowane metody i techniki naboru są adekwatne do rodzaju poszukiwanych kandydatów?
6.	Jakie metody oraz techniki doboru (selekcji) są stosowane i czy są one odpowiednie?
7.	Czy istnieje ustalony sposób artykułowania wzajemnych oczekiwań stron stosunku pracy (kontrakt psychologiczny)?
8.	Czy podziękowano kandydatom, którzy nie zostali przyjęci do pracy?
9.	Czy istnieje procedura wprowadzania nowo przyjętych osób do organizacji?
10.	Czy kierownicy liniowi są włączani w proces pozyskiwania personelu?
11.	Czy jest prowadzona analiza kosztów i korzyści związanych z poszczególnymi działaniami w ramach procesu pozyskiwania personelu?
12.	Czy przestrzega się zasad etycznych przy stosowaniu narzędzi oceny kandydatów do pracy?

techniki do liczby kandydatów do pracy zaakceptowanych na tej podstawie do dalszego postępowania.

Podobnie można oceniać stosowane techniki selekcji (doboru). Przykładem może być wskaźnik odzwierciedlający odsetek zatrudnionych pracowników na podstawie określonej techniki selekcji. Innym wskaźnikiem może być koszt danej techniki doboru do liczby zaakceptowanych na jej podstawie kandydatów.

W ocenie aspektu organizacyjnego pomocne może być obliczenie średniego czasu obsady wakujących stanowisk pracy w przekroju głównych rodzajów tych stanowisk. Wyrazem sprawności organizacyjnej procesu pozyskiwania personelu będzie wskaźnik obliczony jako iloraz rzeczywiście występujących czynności do wzorcowej ich liczby.

Oceniając kontrakt psychologiczny, należy zbadać stopień znajomości przez nowo przyjętych oczekiwań pracodawców oraz stopień znajomości przez pracodawcę oczekiwań nowo zatrudnionych osób. Przykładem wskaźnika w tym obszarze może być też odsetek pracowników uzyskujących informacje zwrotne o wykonywanej przez nich pracy.

Wskaźnik adaptacji osób nowo przyjętych obliczamy jako stosunek nowo przyjętych, którzy pozostali w firmie po zakończeniu fazy adaptacji<sup>8</sup> do ogółu osób

<sup>8</sup> Do celów obliczeniowych można przyjąć jako okres adaptacji np. czas zatrudnienia na okres próbny lub pierwszy rok pracy.

nowo przyjętych w badanym okresie. W ocenie procesu adaptacji można wykorzystać też wskaźnik obrazujący liczbę godzin szkoleń przypadającą na głowę nowo przyjętej osoby.

Efektywność nowo zatrudnionych pracowników można obliczyć za pomocą wskaźników wydajności pracy oraz jej jakości. W tym celu należy ustalić odpowiednie benchmarki wewnętrzne dotyczące poziomu oczekiwanej wydajności i jakości pracy oraz czasu, w którym nowo zatrudnieni pracownicy powinni go osiągnąć.

Miarą efektywności procesu pozyskiwania pracowników są również ich zachowania w późniejszym okresie, tj. po zakończeniu procesu adaptacji do pracy. Informacji na ten temat może dostarczyć analiza procesów ruchliwości pracowniczej, wykorzystania czasu pracy, absencji i zwolnień lekarskich oraz postaw pracowniczych<sup>9</sup>. Kształtowanie się tych procesów jest wynikiem oddziaływania wielu czynników, niemniej ich przyczyny tkwią również w sposobie przyjmowania do pracy.

## Sterowanie ruchliwością pracowniczą

**Ruchliwość pracownicza** obejmuje swoim zakresem procesy ilościowych i jakościowych zmian w stanie zatrudnienia w wyniku wchodzenia ludzi do organizacji, wewnętrznych zmian treści pracy na stanowiskach i samych stanowisk przez osoby zatrudnione oraz wychodzenia ludzi z organizacji, bez względu na leżące u ich podłoża przyczyny. Należy w tym miejscu podkreślić, że ruchliwość pracownicza jest naturalnym zjawiskiem w sferze zatrudnienia, wynikającym ze specyfiki zasobów ludzkich i rynku pracy oraz z prawa człowieka do wyboru i zmiany miejsca pracy.

Sterowanie tymi procesami, polegające na regulowaniu strumieni dopływu, przepływu i odpływu ludzi z organizacji, nabiera coraz większego znaczenia obecnie, gdy zatrudnienie staje się bardziej elastyczne pod wpływem zmian zachodzących w otoczeniu.

Ruchliwość pracowniczą można podzielić na wewnętrzną i zewnętrzną. Jeśli chodzi o ruchliwość wewnętrzną, określaną także mianem przemieszczeń pracowniczych, to obejmuje ona swoim zakresem ogół zmian stanowisk pracy i pełnionych ról dokonujących się w ramach jednej organizacji. Ponadto odróżnia się od ruchliwości zewnętrznej większą sterowalnością przez podmioty zarządzania zasobami ludzkimi. Biorąc pod uwagę kierunek tych zmian w strukturze organizacyjnej, można wyróżnić przemieszczenia poziome i pionową (awans organizacyjny lub

<sup>9</sup> Różne aspekty badania kosztów w obszarze funkcji personalnej zawiera książka W.F. Cascio (2001).

obniżenie zajmowanej pozycji) oraz przemieszczenia odśrodkowe i dośrodkowe, tzn. przechodzenie pracowników np. z centrali firmy do jej oddziału lub na odwrót.

Ruchliwość pracownicza jest determinowana wieloma czynnikami, które w konkretnej sytuacji decydują o jej przyczynach, rozmiarach, kierunkach i formach. Ogół możliwych przyczyn ruchliwości pracowniczej można podzielić na trzy główne grupy:

- związane z otoczeniem firmy,
- związane ze środowiskiem pracy w danej firmie,
- związane z cechami pracowników.

Do czynników związanych z otoczeniem firmy należą elementy otoczenia bliższego i dalszego, omówione we wcześniejszych rozdziałach, wśród których na szczególnie wyróżnienie zasługują: sytuacja na lokalnym rynku pracy, koniunktura gospodarcza, prawo pracy oraz warunki mieszkaniowe i dojazdu do pracy. Do czynników związanych ze środowiskiem pracy w danej firmie należą m.in. jej lokalizacja, wielkość i branża, oferowane warunki pracy i płacy, możliwości rozwoju zawodowego oraz stosunki społeczne. Trzecią grupę tworzą czynniki związane z indywidualnymi cechami pracowników, a wśród nich cechy osobowości, cele i aspiracje zawodowe, wiek, płeć, wykształcenie, stan cywilny itp.

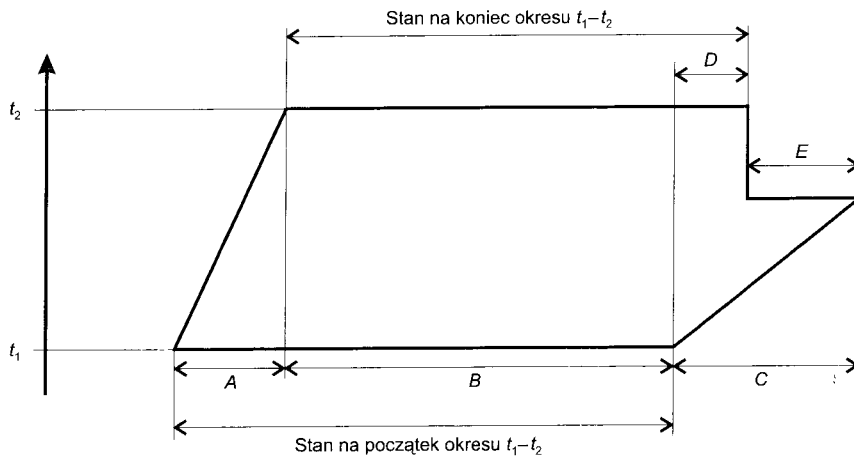
Ruchliwość pracownicza wiąże się z wieloma skutkami, zarówno dla pracowników, jak i dla zatrudniającej ich organizacji. Ich ocena będzie też różna w zależności od tego, kto jej dokonuje. I tak np. inaczej może oceniać dany rodzaj ruchliwości pracownik, którego ona dotyczy, inaczej kierownictwo przedsiębiorstwa, a jeszcze inaczej pracownik urzędu pracy. Z punktu widzenia firmy nie podlega wątpliwości, iż ruchliwość pracownicza może prowadzić do skutków zarówno pozytywnych, jak i negatywnych, których wzajemna relacja zależy w pierwszej kolejności od rodzaju ruchliwości pracowniczej. Generalnie można stwierdzić, iż ujemne skutki tego procesu koncentrują się przede wszystkim w obszarze kosztów i strat, które firma ponosi w następstwie błędnych decyzji dotyczących wewnętrznych przemieszczeń pracowników oraz przyjęć i zwolnień. Tego typu koszty mogą powstać także na skutek niedokonywania przemieszczeń pracowników, co może prowadzić do zbytnej rutyny oraz obniżenia się poziomu produktywności poszczególnych pracowników i całych zespołów. Ponadto negatywne konsekwencje mogą być związane z czasowym brakiem obsady na pewnych stanowiskach pracy lub z pogorszeniem się struktury zatrudnienia.

Do pozytywnych skutków ruchliwości pracowniczej należy zaliczyć m.in. to, że jest ona jednym ze sposobów łagodnej racjonalizacji zatrudnienia oraz że może wpływać motywująco na pracowników, jeżeli zmiana pracy wewnątrz firmy oznacza dla nich rozwój zawodowy lub postępowanie na ścieżce kariery. Poza tym procesy ruchliwości pracowniczej pozwalają na sukcesywne odnawianie i rozwijanie kapitału ludzkiego w organizacji.

Podjęcie właściwych decyzji w obszarze kształtowania procesów wewnętrznej i zewnętrznej ruchliwości wymaga posiadania rzetelnych oraz aktualnych infor-

macji, których może dostarczyć analiza tych procesów. Badanie ruchliwości pracowniczej obejmuje swoim zakresem wszystkie przedstawione wcześniej zagadnienia, tj. polega na identyfikacji jej rodzajów, ustaleniu jej rozmiarów w odniesieniu zarówno do całej firmy, jak i do poszczególnych komórek organizacyjnych, oraz wykryciu przyczyn i na ocenie skutków dla firmy. Aby przeprowadzić charakterystykę i pomiar zjawiska ruchliwości pracowniczej, można stosować wiele wskaźników struktury oraz dynamiki. Liczba tych wskaźników jest praktycznie nieograniczona, a o ich doborze decyduje cel i zakres konkretnej analizy. Punktem wyjścia w badaniu procesów ruchliwości zewnętrznej może być schemat przedstawiony na rysunku 28.

RYSUNEK 28  
Schemat procesów ruchliwości zewnętrznej



Na podstawie schematu procesów zewnętrznej ruchliwości pracowniczej można konstruować wiele wskaźników pozwalających analizować te procesy. Pierwszym z nich jest ogólny wskaźnik ruchliwości pracowniczej ( $R_o$ ), który obrazuje rozmiary tego procesu w badanym okresie. Oblicza się go według następującego wzoru:

$$R_o = \frac{(A + E) + C}{(A + B) + (B + D)} \cdot 100.$$

Do innych wskaźników, utworzonych na podstawie schematu procesów ruchliwości, należą: wskaźnik przyjęć ( $P_n$ ), wskaźnik zwolnień ( $P_z$ ) i wskaźnik adaptacji ( $P_a$ ).

$$P_n = \frac{C}{\frac{(A + B) + (B + D)}{2}} \cdot 100,$$

$$P_z = \frac{A + E}{\frac{(A + B) + (B + D)}{2}} \cdot 100,$$

$$P_a = \frac{D}{C} \cdot 100.$$

Przedstawione wskaźniki mają charakter ogólny i mogą być obliczane dla całego przedsiębiorstwa lub pewnych jego części bądź też pewnych kategorii zatrudnionych. Oprócz tych wskaźników można stosować wiele innych. I tak np., jeżeli za podstawę ich tworzenia przyjmie się przyczyny ruchliwości, można wyróżnić wskaźniki obrazujące rozmiary ruchliwości z inicjatywy pracowników, kierownictwa firmy oraz z przyczyn naturalnych.

Ważnym obszarem analizy procesów ruchliwości pracowniczej jest badanie przemieszczeń pracowniczych wewnątrz organizacji. Obejmuje ono swoim zakresem ustalenie jej rozmiarów, przyczyn, kierunków zmian oraz skutków dla firmy i pracowników. Również w tym przypadku istnieje możliwość stosowania odpowiednich wskaźników, z których najbardziej ogólny jest wskaźnik wewnętrznej ruchliwości pracowniczej ( $R_w$ ):

$$R_w = \frac{P_{pw}}{Z} \cdot 100,$$

gdzie:

- $P_{pw}$  — liczba pracowników, którzy zmienili stanowisko pracy wewnątrz firmy w badanym okresie;
- $Z$  — stan zatrudnienia na koniec badanego okresu lub przeciętne zatrudnienie w badanym okresie.

Istotnym aspektem analizy procesów ruchliwości pracowniczej jest określenie stanowisk pracy, na których następują przyjęcia, zwolnienia lub wymiana pracowników. Na podstawie przedstawionych wcześniej wskaźników nie można wnioskować o liczbie stanowisk objętych różnymi rodzajami tego zjawiska. Tymczasem wiedza na ten temat jest przydatna, wskazuje bowiem na te obszary w firmie, gdzie z określonych przyczyn jest mniejszy stopień stabilności zatrudnienia. Określenie rozmiarów tego obszaru następuje na podstawie wskaźnika stanowisk pracy objętych procesami ruchliwości ( $R_{st}$ ):

$$R_{st} = \frac{L_r}{L_{st}} \cdot 100,$$

gdzie:

$L_r$  — liczba stanowisk pracy objętych ruchliwością pracowniczą,

$L_{st}$  — liczba stanowisk pracy na koniec badanego okresu lub przeciętnie w badanym okresie.

Wskaźnik stanowisk pracy objętych procesami ruchliwości ( $R_{st}$ ) można dezagregować na wskaźniki cząstkowe ze względu na rodzaj ruchliwości, przyczyny lub jej częstotliwość.

Całość procesów ruchliwości pracowniczej można ująć w formie macierzy, której przykład przedstawiono na rysunku 29. Głównymi elementami tej macierzy są:

- hierarchia stanowisk pracy lub grup tych stanowisk, w obrębie których są analizowane procesy ruchliwości, obejmujące przemieszczenia pionowe i poziome oraz wejścia i wyjścia ludzi z organizacji; na rysunku 29 zaznaczono je dużymi literami od A do J;
- przedział czasowy  $t_1-t_2$ , obejmujący okres analizowania procesów ruchliwości pracowniczej; może to być np. jeden rok;
- pozycje w macierzy; w przypadku przedstawionym na rysunku 29 odzwierciedlają one odsetek osób na wyodrębnionych stanowiskach w grupach stanowisk pracy, które w badanym okresie awansowały, zostały zdegradowane, nie zmieniły stanowiska pracy lub odeszły z organizacji; dodatkowo w macierzy są widoczne te stanowiska pracy, na które była prowadzona w tym okresie rekrutacja nowych pracowników.

Analiza macierzy prawdopodobieństwa ruchliwości pracowniczej:

- umożliwia prześledzenie rozmiarów i kierunków przemieszczeń pracowniczych wewnątrz organizacji;
- pozwala zidentyfikować różne ścieżki kariery zawodowej w danej organizacji;
- umożliwia określenie tzw. ślepych zaułków w danej organizacji, tj. tych stanowisk pracy, z których jest utrudniony rozwój zawodowy, np. E na rysunku 29;
- ukazuje możliwości wejścia ludzi do organizacji, np. H na rysunku 29.

Macierz transakcyjna może być narzędziem przewidywania zmian w stanie zatrudnienia na podstawie wiarygodnych danych historycznych. Wychodząc od stanu zatrudnienia w okresie  $t_1$  i znając prawdopodobieństwo wystąpienia określonych rodzajów ruchliwości, można antycypować przyszły stan zatrudnienia w okresie  $t_2$ . Pozwala to podjąć odpowiednio wcześniej adekwatne działania korygujące.

Sterowanie procesami ruchliwości pracowniczej jest zadaniem osoby zajmującej się planowaniem zatrudnienia, ale jego realizacja powinna następować przy aktywnym współdziałaniu kierowników liniowych oraz pracowników, których dotyczy przemieszczenia. Nie można również zapomnieć o możliwościach powsta-

RYСУNEK 29  
Macierz ruchliwości pracowniczej w przedsiębiorstwie

Kryterium wyodrębnienia stanowisk pracy	$t_2$										Ogółem	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J		
A	1,0											1,0
B	0,15	0,8										1,0
C		0,16	0,76	0,04								1,0
D		0,01	0,23	0,73								1,0
E					0,85	0,05						1,0
F					0,24	0,65	0,05					1,0
G						0,40	0,50	0,03				1,0
H						0,02	0,15	0,75				1,0
I								0,20	0,50			1,0
J										0,50	0,50	1,0
Wejście							0,10		0,20			1,0

Źródło: Milkovich, Boudreau, 1988, s. 329.

wania oporów wobec zmian, jakimi niewątpliwie są przemieszczenia wewnątrz organizacji, oraz o potrzebie zaplanowania działań ułatwiających przystosowanie się pracowników do nowej sytuacji.

## Nadmiar zatrudnienia

Nadwyżka lub nadmiar zatrudnienia jest zjawiskiem dysfunkcyjnym w stosunku do nadrzędnych celów przedsiębiorstwa i tym samym problemem zarządzania zasobami ludzkimi, którego rozwiązanie prowadzi z reguły do derekrutacji personelu, czyli ograniczania zatrudnienia na poszczególnych stanowiskach pracy, w ramach istniejących komórek i jednostek organizacyjnych oraz w skali całego przedsiębiorstwa. Istotą nadwyżki zatrudnienia jest jego niedopasowanie w wymiarze ilościowym, jakościowym, czasowym, przestrzennym oraz kosztowym w stosunku do potrzeb biznesowych organizacji, polegające na tym, że w jednym lub kilku wymienionych aspektach występuje nadmiar.

Powstanie nadmiaru zatrudnienia może być spowodowane wieloma czynnikami ekonomicznymi, technicznymi i organizacyjnymi. Do czynników ekonomicznych należy koniunktura w gospodarce, a zwłaszcza w branży, w której działa dana firma, wysokie koszty pracy, nieracjonalne wykorzystanie czasu pracy oraz nieodpowiednie systemy wynagradzania. Czynniki techniczne wiążą się z wprowadzeniem postępu technicznego, który prowadzi do zmian w popycie na pracę, będąc przyczyną likwidacji pewnych stanowisk pracy czy też zmian profili wymagań osobowych na nowych bądź modernizowanych stanowiskach pracy. Czynniki organizacyjne obejmują zmiany w strukturach organizacyjnych, procesach pracy i stosowanych metodach oraz fuzje i przejęcia.

Konsekwencją wpływu tych czynników może być pojawienie się zbędnych stanowisk pracy, które są przewidziane do likwidacji, co nie musi bezpośrednio oznaczać zwolnień zajmujących je pracowników. W sytuacji gdy kierownictwo przedsiębiorstwa nie jest w stanie zaproponować tym osobom pracy na innych stanowiskach, pojawia się problem nadwyżki personelu, która stanowi jedną z przyczyn decyzji o ograniczeniu zatrudnienia i rozwiązaniu umów o pracę. Należy w tym miejscu podkreślić, iż podstawą tych decyzji mogą być również przesłanki związane z nieosiąganiem przez określonych pracowników oczekiwanych wyników pracy i, co się z tym wiąże, z małą ich przydatnością dla firmy<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> W art. 30 § 1 kodeksu pracy przewidziano pięć sposobów rozwiązania umów o pracę: na mocy porozumienia stron; przez oświadczenie jednej ze stron z zachowaniem okresu wypowiedzenia; bez wypowiedzenia, czyli tzw. zwolnienie dyscyplinarne; z upływem czasu, na jaki została zawarta umowa, oraz z dniem ukończenia pracy, dla której była zawarta. W przypadku wypowiedzenia umów na czas nieokreślony pracodawca jest zobowiązany zawiadomić pisemnie organizację związkową, podając przyczynę zwolnienia.

Derekrutacja personelu, będąca skutkiem stwierdzonej nadwyżki zatrudnienia, jest zagadnieniem, które należy rozpatrywać w kontekście tendencji do doskonalenia funkcjonowania współczesnych organizacji przez zmniejszanie ich rozmiarów. Poszczególne działania mające na celu wprowadzanie tego typu zmian są różnymi bliskoznacznymi terminami, których zakresy nierzadko są zbieżne lub się wzajemnie uzupełniają. Niektóre z tych terminów są tłumaczeniami z języków obcych, szczególnie angielskiego, inne zaś nawiązują do ugruntowanych wcześniej polskich pojęć z dziedziny organizacji i zarządzania. Jako przykłady wspomnianych terminów, za pomocą których określa się różne aspekty zmian w organizacji, można wymienić: reorganizację, restrukturyzację, rozpinanie, przebudowę, wyszczuplanie, realokację, odnowienie, przeprojektowanie, *outsourcing*, *spin-off*, *reengineering* i rewitalizację.

Nie podejmując w tym miejscu szczegółowej analizy różnic i podobieństw między wymienionymi terminami, przyjmijmy, iż zmniejszanie organizacji w znaczeniu angielskiego terminu *downsizing* oznacza ogół działań podejmowanych przez jej kierownictwo, a ukierunkowanych na podniesienie efektywności i konkurencyjności danej firmy na rynku przez nowe ukształtowanie procesów pracy, kosztów, struktury organizacyjnej i zasobów ludzkich (Cameron, 1994, s. 192). Tak rozumiane zmniejszanie organizacji oznacza zarówno reorientację poglądów na temat doskonałości organizacji, jak i traktowanie podejmowanych działań jako części procesu ciągłego usprawniania lub doskonalenia organizacji (*continuous improvement*) oraz może być traktowane jako naturalna, a w określonych warunkach wręcz pożądana faza jej rozwoju.

Nieodłącznym elementem zmniejszania organizacji są zmiany w jej zasobach ludzkich, sprowadzające się najczęściej do ograniczenia ich rozmiarów i struktury w skali poszczególnych części lub organizacji jako całości. Cechą odróżniającą zmiany w zasobach ludzkich w wyniku zmniejszania organizacji od innych znanych z przeszłości rodzajów redukcji zatrudnienia jest powszechny ich charakter, co oznacza, iż obejmują one praktycznie wszystkie kategorie personelu, w tym kadrę kierowniczą. Dla porównania, „typowa” redukcja zatrudnienia w celu tylko zmniejszenia kosztów oznaczała w przeszłości z reguły zwolnienia na stanowiskach robotniczych, bez większych zmian w sferze prac administracyjno-biurowych i w strukturze stanowisk kierowniczych.

Szczególnie ważna rola w skutecznym usprawnianiu organizacji przez jej zmniejszanie przypada zarządzaniu zasobami ludzkimi, a zwłaszcza sposobowi podejścia do ograniczania zatrudnienia. Proces ten określamy mianem **derek-**

Zasady postępowania w przypadku zwolnień grupowych z przyczyn leżących po stronie pracodawcy reguluje Ustawa z 28 grudnia 1989 r. o szczególnych zasadach rozwiązywania z pracownikami umów o pracę z przyczyn dotyczących zakładu pracy. Określa ona tok postępowania w takich sytuacjach, tryb konsultacji ze związkami zawodowymi oraz przysługujące pracownikom odprawy pieniężne (Dz.U. z 1990 r., nr 4, poz. 19, z późn. zm.). Od 1.01.2004 r. przepisy obowiązujące w tym zakresie zastąpiła nowa ustawa uwzględniająca standardy UE.

**rutacji personelu**, interpretując ten termin jako jeden z procesów zarządzania zasobami ludzkimi, którego celem jest racjonalizacja zatrudnienia w przekroju pojedynczych stanowisk pracy, poszczególnych komórek organizacyjnych oraz całego przedsiębiorstwa, niezależnie od wywołujących go czynników. Jak już wcześniej wspomniano, przyczynami derekrutacji personelu mogą być zarówno niezadowolające rezultaty pracy określonych pracowników, jak i stwierdzona nadwyżka stanowisk pracy oraz/lub nadwyżka personelu. W obu tych przypadkach mamy do czynienia z obniżeniem sprawności organizacji, co uzasadnia konieczność derekrutacji personelu.

## Zarządzanie procesem derekrutacji personelu

Derekrutacja personelu, szczególnie jeżeli jest częścią szerszego programu zmniejszania organizacji oraz zostanie prawidłowo przeprowadzona, prowadzi w dłuższym okresie do odnowy w całej dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi przez stworzenie warunków do:

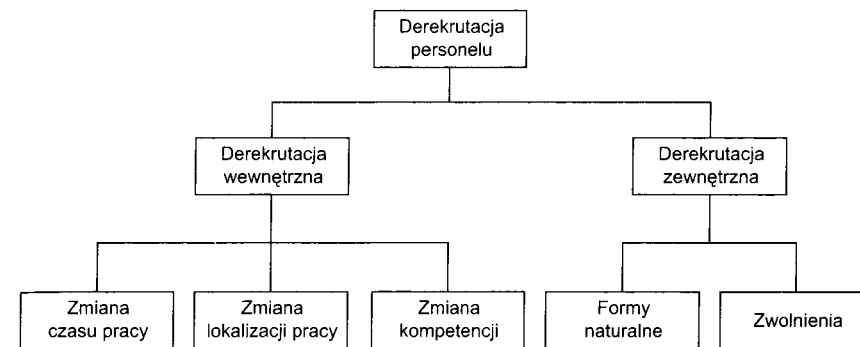
- wprowadzenia nowych metod i organizacji pracy,
- stymulowania kreatywności pracowników,
- wzmocnienia ich motywacji do pracy,
- kreowania nowych możliwości komunikowania się,
- wzmocnienia zależności wynagradzania od wyników pracy,
- wprowadzenia doskonalszych systemów doboru,
- oceniania personelu,
- inwestowania w rozwój personelu.

Derekrutacja personelu obejmuje przedsięwzięcia podejmowane zarówno na wewnętrznym rynku pracy danej organizacji (derekrutacja wewnętrzna), jak i redukcję zatrudnienia (derekrutacja zewnętrzna). Ogólny schemat tego procesu przedstawiono na rysunku 30.

Szczegółowy przebieg procesu derekrutacji powinien zależeć od rodzaju przyczyn leżących u jej podstaw oraz uwzględniać szerszy kontekst rozwoju organizacji. Derekrutacja personelu należy do najtrudniejszych obszarów zadaniowych zarządzania zasobami ludzkimi i powinna się odbywać w sposób ograniczający do minimum przypadkowość podejmowanych decyzji. W ogólnej procedurze derekrutacji personelu można wymienić następujące etapy:

- ocenę sytuacji w sferze zasobów ludzkich,
- identyfikację możliwych opcji działania,
- wybór określonego programu działania,
- implementację przyjętego programu,
- odnowę organizacji.

RYSUNEK 30  
Formy derekrutacji personelu



Przełądu i oceny zasobów ludzkich należy dokonywać w szerszym kontekście obecnych oraz przyszłych potrzeb organizacji i antycypowanych zmian w jej otoczeniu. Jeżeli przyczyną planowanej derekrutacji są niezadowolające rezultaty pracy, to w pierwszej kolejności należy przeanalizować czynniki mające zasadniczy wpływ na organizację i przebieg procesów pracy, a tym samym determinujące produktywność poszczególnych pracowników lub całych zespołów. Jeżeli przyczyną derekrutacji jest stwierdzona nadwyżka pewnych kategorii personelu, to należy zacząć od zbadania, czy jest ona przejściowa, czy też jest konsekwencją trwałych procesów. Jeżeli np. firma stoi przed koniecznością tylko czasowego ograniczenia zatrudnienia, mając w perspektywie dalszy rozwój, warto rozważyć możliwe sposoby przeciwdziałania przejściowemu zmniejszaniu zatrudnienia, tak by nie utracić dobrych fachowców, których będzie trudno pozyskać w sytuacji przewidywalnej poprawy koniunktury. Wśród możliwych przedsięwzięć można wymienić:

- zmniejszenie liczby zleceń dla firm z zewnątrz,
- czasowe zwiększenie produkcji na magazyn,
- rozszerzenie zakresu własnej oferty dla klientów wewnętrznych i zewnętrznych,
- przyspieszenie prac remontowych,
- ograniczenie zatrudnienia pracowników czasowych,
- zmiany planów urlopowych,
- okresowe skrócenie czasu pracy.

Jeżeli derekrutacja ma mieć trwały charakter, związany z docelowym zmniejszeniem rozmiarów organizacji, należy przeanalizować możliwe opcje działania, do których należą:

- przemieszczenia pracowników wewnątrz organizacji,
- zmniejszenie wymiaru i/lub organizacji czasu pracy,
- ograniczenie liczby godzin nadliczbowych,

- zmiana urlopów,
- wprowadzenie nowych form organizacji pracy,
- okresowe wstrzymanie przyjęć nowych pracowników,
- zmiana regulacji dotyczących przechodzenia na emeryturę i rentę,
- wykorzystanie naturalnej płynności pracowniczej,
- nieprzedłużanie umów na czas określony,
- dobrowolne odejścia pracowników,
- wymuszone zwolnienia personelu.

Wybór odpowiedniego programu derekrutacji personelu oraz jego implementacja powinny uwzględniać misję firmy, jej strategię oraz strukturę organizacyjną. Następnie należy określić cele szczegółowe derekrutacji oraz terminy ich realizacji. Nie mniej istotną sprawą jest również włączenie członków organizacji w proces przeprowadzenia niezbędnych zmian przez ukazanie im potrzeby tych zmian oraz konsekwencji dla pracowników, zarówno tych, którzy pozostaną w organizacji, jak i tych, którzy ją opuszczają. Ważnym czynnikiem ułatwiającym dokonywanie zmian typu derekrutacja jest wzajemne zrozumienie i współpraca między kierownikami poszczególnych komórek organizacyjnych a komórką personalną. Do działania zasobów ludzkich w dziedzinie derekrutacji personelu należy m.in.:

- bieżąca obserwacja zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa pod kątem ich ewentualnego wpływu na sferę zasobów ludzkich w danej organizacji;
- analiza uwarunkowań wewnętrznych istotnych dla zatrudnienia;
- rozwijanie kompetencji w zakresie radzenia sobie z nadmiarem zatrudnienia;
- opracowywanie wariantowych koncepcji rozwiązania pojawiającego się problemu nadwyżki zatrudnienia, zgodnie z istniejącą misją i strategią organizacji oraz ze wskazaniem oczekiwanych, ubocznych efektów planowanych przedsięwzięć;
- inicjowanie i monitorowanie procesu derekrutacji personelu;
- współpraca z pozostałymi podmiotami zarządzania zasobami ludzkimi;
- zabezpieczenie procesu zmniejszania zatrudnienia od strony prawnej oraz administracyjnej;
- gromadzenie informacji dotyczących zarządzania w warunkach nadmiaru zatrudnienia i ich utrwalanie w postaci wiedzy zinstytucjonalizowanej.

Do zadań kierownictwa liniowego należy zaliczyć dokonanie oceny podległych pracowników pod względem ich produktywności oraz możliwości rozwoju i wykonywania nowych zadań, zadbanie, by prawidłowa informacja o przyczynach i skutkach planowanych zmian dotarła do pracowników, oraz współpracę z podmiotami wewnętrznymi i zewnętrznymi przy wprowadzaniu zmian.

## Odejścia z inicjatywy pracowników

Inicjatywa zmiany miejsca pracy może wychodzić nie tylko ze strony kierownictwa przedsiębiorstw, lecz także ze strony pracowników, dążących do wykonywania pracy bardziej odpowiadającej ich oczekiwaniom np. ze względu na treść pracy, wynagrodzenie, warunki pracy, możliwości rozwoju zawodowego, stosunki społeczne czy też lokalizację przedsiębiorstwa i związany z tym dojazd do pracy. Może się również zdarzyć, że pracownicy, antycypując powstanie nadwyżki zatrudnienia i przewidując jego redukcję, sami wykazują inicjatywę odnośnie do zmiany miejsca pracy. Są to z reguły pracownicy o wysokich kwalifikacjach, świadomi swojej wartości na rynku pracy, których odejściem nie jest zainteresowana zatrudniająca ich firma.

W takiej sytuacji każdy przypadek zmiany miejsca pracy należy traktować indywidualnie, starając się wyjaśnić jego przyczyny oraz ewentualnie podjąć działania korekcyjne, o ile jest to jeszcze możliwe. Jeżeli pracownicy są zdecydowani opuścić daną firmę, warto się z nimi rozstać profesjonalnie, tj. wykazując zrozumienie dla faktu kierowania się przez nich przesłankami rozwoju własnej kariery zawodowej. Jest to bowiem również element kształtowania pozytywnego wizerunku firmy na zewnętrznym i wewnętrznym rynku pracy. Pracowników odchodzących z firmy, szczególnie zaś odchodzących z własnej inicjatywy, warto również wykorzystać jako źródło informacji, które mogą być w przyszłości przydatne w usprawnianiu praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. W tym celu należy przeprowadzić z nimi rozmowę. Przykład kwestionariusza wywiadu z pracownikiem opuszczającym firmę zamieszczono w tablicy 19.

TABLICA 19

Kwestionariusz wywiadu z pracownikiem odchodzącym z firmy

### Kwestionariusz wywiadu z pracownikiem odchodzącym z firmy

Jednym z celów naszej firmy jest tworzenie warunków pracy, które satysfakcjonowałyby zatrudnionych pracowników. Każde odejście pracownika z naszej firmy prowadzi do dodatkowych kosztów i komplikacji w poszczególnych komórkach organizacyjnych. W związku z tym prosimy Pana(ią) o udzielenie szczerych odpowiedzi na poniższe pytanie. Uzyskane informacje są poufne i będą wykorzystane wyłącznie do celów badawczych.

1. Nazwisko, imię .....
2. Komórka organizacyjna .....
3. Proszę zaznaczyć przyczynę, która skłoniła Pana(ią) do odejścia z naszej firmy:



## CD. TABLICY 19

<input type="checkbox"/> Oferta innej pracy	<input type="checkbox"/> Brak możliwości awansu
<input type="checkbox"/> Zmiana miejsca zamieszkania	<input type="checkbox"/> Nieodpowiednie warunki pracy
<input type="checkbox"/> Sprawy rodzinne	<input type="checkbox"/> Chęć podjęcia nauki
<input type="checkbox"/> Niskie wynagrodzenie	<input type="checkbox"/> Rozczarowanie firmą
<input type="checkbox"/> Nieporozumienia z przełożonym	<input type="checkbox"/> Utrudniony dojazd do pracy
<input type="checkbox"/> Brak akceptacji ze strony kolegów	<input type="checkbox"/> Likwidacja stanowiska pracy
Inne: .....	Inne: .....

4. Jak długo Pan(i) pracował w naszej firmie?  
..... lat, ..... miesięcy.

5. Jak Pan(i) ocenia ogólnie warunki zatrudnienia w naszej firmie?  
 dobre    odpowiednie    w normie    słabe.

6. Czy w okresie zatrudnienia mógł (mogła) Pan(i) liczyć na kompetentny instruktaż w sprawach wykonywanej pracy?  
 tak    nie.

7. Czy była Pan(i) wynagradzany(a) odpowiednio do wykonywanej pracy?  
 tak    nie.

8. Czy w sytuacji wystąpienia problemów w związku z wykonywaną pracą czuł(a) się Pan(i) na tyle swobodnie, by prosić o pomoc w ich rozwiązaniu?  
 tak, w pełni    w zasadzie tak    raczej nie    w ogóle nie.

9. Czy czuł(a) się Pan(i) częścią naszej firmy?  
 tak    nie.

10. Jak Pan(i) ocenia swojego przełożonego?  
 to świetny kierownik    to przeciętny kierownik  
 to solidny kierownik    to raczej słaby kierownik.

11. Czy jest coś, co firma może zrobić, by Pan(i) w niej pozostał(a)?  
.....  
.....

12. Czy jest coś, co chciałby(aby) Pan(i) jeszcze powiedzieć na temat pracy w naszej firmie?  
.....  
.....  
.....

.....  
.....

Data .....

Nazwisko osoby przeprowadzającej rozmowę .....

## Outplacement

Jedną z cech charakteryzujących odpowiedzialnych pracodawców, będącą jednocześnie wyróżnikiem nowoczesnego sprawowania funkcji personalnej, jest oferowanie pracownikom odchodzącym z przedsiębiorstwa wsparcia wykraczającego poza świadczenia wynikającego z obowiązującego prawa pracy. Odejście z pracy, szczególnie zaś jej utrata w wyniku redukcji zatrudnienia, jest bowiem

traumatycznym doświadczeniem dla pracowników, wynikającym zarówno z ich obawy o możliwości znalezienia innej pracy oraz zapewnienia dochodów, jak i pojawiającego się poczucia utraty własnej wartości (Fowler, 1999, s. 184). Stąd też integralną częścią planów ograniczania zatrudnienia powinny być programy pomocy dla odchodzących pracowników. W literaturze przedmiotu określa się je najczęściej angielskojęzycznym terminem *outplacement*, który jest najczęściej tłumaczony na język polski jako zwolnienia monitorowane. Można wyróżnić dwa główne cele tego typu programów:

- łagodzenie skutków odejścia z pracy i przewyciężenia związanych z tym faktem negatywnych przeżyć;
- aktywne wsparcie osób odchodzących z firmy w zwiększeniu ich szans na zatrudnienie i konkurencyjności na rynku pracy.

Wyróżnia się *outplacement* indywidualny i *outplacement* grupowy. W przypadku *outplacementu* indywidualnego chodzi o programy tworzone dla indywidualnych osób zajmujących odpowiedzialne pozycje w przedsiębiorstwie, np. menedżerów wysokiego szczebla, specjalistów odchodzących z firmy, z którymi chce ona pozostawać w poprawnych relacjach. W przypadku *outplacementu* grupowego chodzi o programy adresowane do węższej lub szerszej grupy pracowników, którzy są objęci redukcją zatrudnienia. Stosując inne kryteria podziału, można dodatkowo klasyfikować programy typu *outplacement*, np. wewnętrzne i zewnętrzne; wąskie i szerokie, akcyjne i systematyczne (Strużyna i inni, 2000, s. 22–24).

Oprócz wymienionej już wcześniej przesłanki *outplacementu*, czyli wsparcia dla osób odchodzących z firmy w wyniku ograniczenia zatrudnienia, znaczenie tego typu programów wiąże się z pozytywnym ich wpływem na osoby, które pozostają w firmie po redukcji zatrudnienia, co jest bardzo ważną sprawą, zważywszy, że z tymi osobami mamy w przyszłości pracować. Ponadto *outplacement* wywiera pozytywny wpływ na wizerunek firmy jako pracodawcy na rynku pracy oraz pozwala zmniejszyć liczbę spraw sądowych związanych z rozwiązywaniem umów o pracę. Można więc stwierdzić, że u podstaw stosowania programów pomocy dla zwalnianych pracowników leżą przesłanki społeczne, prawne i marketingowe. *Outplacement* jest rodzajem strategii „wygrana–wygrana”, ponieważ jest skierowany na przyszłość, eksponuje poradę i pomoc, a nie roszczenia, podnosi poczucie własnej wartości oraz pomaga odreagować w sytuacji kryzysowej.

W zakres *outplacementu* może wchodzić wiele szczegółowych i dostosowanych do konkretnej sytuacji działań, które dają się pogrupować w następujący sposób:

- doradztwo w zakresie kariery zawodowej,
- szkolenia,
- pomoc w poszukiwaniu nowej pracy,
- uczenie aktywnych zachowań na rynku pracy,
- pomoc w założeniu własnej firmy,
- pomoc psychologiczna,
- dobrowolne odpawy i doradztwo finansowe.

Przygotowanie i wdrożenie programów pomocy zwalnianym pracownikom wymaga zaangażowania i współpracy następujących aktorów zarządzania zasobami ludzkimi:

- osób odchodzących z firmy,
- kierowników liniowych,
- specjalistów z działów HR,
- związków zawodowych,
- partnerów zewnętrznych (urzędu pracy, doradcy personalnego).

*Outplacement* może przybierać różne formy organizacyjne w zależności od potrzeb i sytuacji w konkretnym przedsiębiorstwie oraz *know-how* firmy konsultingowej. W tym miejscu ograniczymy się do wskazania typowych elementów składowych programów pomocy zwalnianym pracownikom:

- cele programu i zasady współpracy uczestniczących w nim podmiotów,
- system komunikowania się,
- analiza rynku pracy,
- analiza potencjału pracowników i ich oczekiwań wobec pracy,
- centrum doradztwa,
- szkolenia ogólne,
- szkolenia specjalistyczne,
- monitoring efektów programu.

Skuteczne świadczenie usługi *outplacementu* wymaga specjalistycznych kompetencji, szczególnie w tych przedsiębiorstwach, które po raz pierwszy wdrażają taki program, a wcześniej nie miały opracowanej procedury postępowania w tym zakresie. Stąd też dość częstą praktyką, również w Polsce, jest korzystanie z usług firm konsultingowych oferujących programy pomocy dla zwalnianych pracowników. Zakres ich zaangażowania może być różny, począwszy od roli doradczej dla podmiotów wewnętrznych, tj. działu HR i kierowników liniowych, przez wykonywanie pewnych zadań w ramach oferowanej pomocy, np. szkoleń, aż po kompleksową usługę obejmującą rozpoznanie lokalnego rynku pracy, analizę potencjału rozwojowego zwalnianych pracowników, zaplanowanie zestawu działań, niesienie pomocy psychologicznej, występowanie w roli mediatorów oraz monitoring całego przedsięwzięcia i ocenę jego skutków. Decydując się na zaangażowanie firmy doradczej w sytuacji redukcji zatrudnienia, należy rozważyć zalety i wady takiego rozwiązania. Do zalet należą:

- z reguły łatwiejszy kontakt z pracownikami osób z zewnątrz, a więc niekojarzonych bezpośrednio z decyzjami o redukcji zatrudnienia;
- posiadanie przez konsultantów specjalistycznych kompetencji i doświadczeń we wdrażaniu takich programów;
- posiadanie przez firmę doradczą bazy informacyjnej dotyczącej specyficznych kwestii *outplacementu*; informacje te nie są dostępne w przedsiębiorstwie.

Do wad lub ryzyk wykorzystywania firm doradczych w realizacji programów typu *outplacement* można zaliczyć (Fowler, 1999, s. 188):

- ryzyko powstania wrażenia, że kierownictwo firmy uchyla się od odpowiedzialności, angażując firmę doradczą;
- ryzyko, że zaangażowana firma nie ma dostatecznych kompetencji do realizacji takich programów;
- brak dostatecznej wiedzy o specyficznych cechach kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa ograniczającego zatrudnienie;
- dostęp osób z zewnątrz do poufnych informacji;
- wysoki koszt tego typu usług.

W świetle tych uwag można stwierdzić, że udział kompetentnego konsultanta przy opracowywaniu oraz wdrażaniu programów typu *outplacement* jest ważnym czynnikiem powodzenia. Natomiast doradztwo osób niekompetentnych może być tylko źródłem kosztów i prowadzić do ujemnych skutków dla osób zwalnianych. Jednym z największych błędów jest uzależnienie osób odchodzących z firmy od konsultantów zamiast nauczenia ich polegania na samym sobie.

Obserwacja przedsiębiorstw stosujących *outplacement* w polskich realiach wskazuje, że są to głównie firmy duże i w dobrej kondycji finansowej, często z kapitałem zagranicznym, dbające o swój wizerunek na rynku oraz świadome korzyści, jakie niesie z sobą stosowanie programów pomocy dla osób odchodzących z firmy. Do barier utrudniających stosowanie *outplacementu* w większej liczbie przedsiębiorstw należą: wysokie koszty takich programów; niechęć kierownictwa wynikająca zarówno z niedoinformowania, jak i z lęku przed zmianami; nieufność pracowników wobec tego typu przedsięwzięć i brak przekonania o ich pożytku. Doświadczenia przedsiębiorstw, które wdrażały *outplacement* w Polsce, wskazują też, że pracownicy odchodzący z firmy oferującej im nierzadko wysokie odprawy nie są zainteresowani aktywnym poszukiwaniem pracy oraz mają, głównie w pierwszym okresie, wygórowane oczekiwania dotyczące nowej pracy, zwłaszcza w odniesieniu do wynagrodzenia, a nierzadko dość szybko rezygnują z nowych miejsc pracy pozyskanych dla nich w ramach programów pomocy.

Z badań przeprowadzonych w 2000 r. na ogólnopolskiej próbie przedsiębiorstw wynika, że 47,5% spośród nich oferuje pomoc zwalnianym pracownikom. Najczęściej polega ona na przekazywaniu pracowników do innych firm (26%), udzielaniu pomocy finansowej (23%), organizowaniu szkoleń zewnętrznych (11%) i wewnętrznych (9%) oraz zapewnieniu pomocy psychologicznej (7%) (Pocztowski i inni, 2001). Z kolei badania przeprowadzone w 2001 r. na grupie przedsiębiorstw województwa małopolskiego wskazują, że instytucją zewnętrzną najczęściej uczestniczącą w programach pomocy zwalnianym pracownikom jest urząd pracy (60%); dla porównania na udział firm konsultingowych w takich programach wskazały tylko 3 spośród 80 badanych przedsiębiorstw. Do oferowanych form pomocy zwalnianym pracownikom należały w kolejności: pomoc

prawna przy zakładaniu własnych firm (14%), doradztwo zawodowe (11%), kursy przekwalifikowujące (9%), pomoc psychologiczna (7%), uczenie efektywnego poszukiwania pracy (6%) (Pocztowski i inni, 2002). Firmy biorące udział w Konkursie „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” stosują różne zasady postępowania w przypadku pojawienia się nadwyżki zatrudnienia. Ponad 34% spośród nich stwierdziło, że w takich wypadkach obowiązują „niepisane reguły postępowania”, 25% ma opracowane na taką okoliczność procedury postępowania i taki jest też odsetek firm, w których na bieżąco decyduje dyrektor. Ponadto 40% uczestników konkursu nie było do tej pory konfrontowanych z sytuacją redukcji zatrudnienia, natomiast te firmy, które taką redukcję przeprowadzały, oferowały wsparcie dla zwalnianych pracowników, najczęściej w postaci pomocy w poszukiwaniu pracy (46,9%), przekazywania pracowników do innych firm (40,6%), pomocy finansowej (37,5%), szkoleń wewnętrznych (25%) i zewnętrznych (18,8%) oraz pomocy psychologicznej (15,6%).

## Wpływ redukcji zatrudnienia na osoby pozostające w firmie

Redukcja zatrudnienia pociąga za sobą konieczność przystosowywania się do nowej sytuacji również i tych, którzy pozostali w organizacji, szczególnie wtedy, gdy ograniczenia w zatrudnieniu miały duży zasięg, np. w przypadku zwolnień grupowych. Mimo że derekrutacja personelu jest ukierunkowana na podniesienie efektywności organizacji i, jak już wcześniej wspomniano, tworzy nowe możliwości na przyszłość, jednak jest zabiegiem bolesnym i może pociągać za sobą również niezamierzone skutki ujemne. I tak np. kierownicy oraz liderzy zespołów pracowniczych są zmuszeni realizować nowe, często większe zadania z mniejszą liczbą pracowników. Derekrutacja może również mieć ujemny wpływ na poczucie własnej wartości, zarówno u tych osób, które tracą pracę, jak i u tych, które przetrwały okres ograniczania zatrudnienia; u zwolnionych osób, dlatego że nie udało im się przewidzieć takiego rozwoju sytuacji i odpowiednio się zabezpieczyć; u osób, które przetrwały, dlatego że widzą problemy kolegów pozbawionych pracy z przyczyn od nich niezależnych. Konsekwencją takiego stanu rzeczy może być obniżenie poziomu zaufania pracowników do kierownictwa firmy (Marks, 1994, s. 60).

Na podstawie wielu badań empirycznych przeprowadzonych w organizacjach amerykańskich, które przeprowadziły zwolnienia na większą skalę, stwierdzono, że tego typu sytuacje prowadzą do powstania swego rodzaju choroby (*survivor sickness*) u osób pozostających w organizacji. Objawia się ona takimi symptomami, jak strach, niepewność, brak poczucia bezpieczeństwa, frustracja, urazy, gniew, depresja, poczucie winy i nieufność. Tego rodzaju doświadczenia są również

udziałem wielu polskich przedsiębiorstw, zmuszonych w ostatnich latach do nierzadko drastycznego ograniczenia liczby zatrudnionych pracowników. Zdaniem specjalistów ds. zasobów ludzkich, osoby, które przetrwały okres redukcji zatrudnienia, stosują najczęściej takie sposoby dochodzenia do równowagi psychicznej, jak zmniejszanie zaangażowania w pracę, obniżanie produktywności, niechętnie podejmowanie ryzyka, obwinianie kierownictwa za zaistniałą sytuację, usprawiedliwianie się oraz traktowanie zaistniałej sytuacji jako czegoś naturalnego (Noer, 1993, s. 90).

Analizując potencjalne skutki derekrutacji jako działania zamierzonego i prowadzonego w ramach szerszego programu podnoszenia efektywności organizacji przez ograniczenie jej rozmiarów, warto pamiętać o skutkach, jakie w przeszłości pociągały za sobą redukcje zatrudnienia wymuszone przez np. utratę rynków zbytu lub spadek sprzedaży. Skutki te są określane przez niektórych autorów jako tzw. parszywa dwunastka (*dirty dozen*) (Huber, Glick, 1993, s. 29). W tablicy 20 przedstawiono negatywne skutki wymuszonego ograniczenia zatrudnienia.

TABLICA 20  
Negatywne skutki wymuszonego ograniczenia zatrudnienia,  
tzw. parszywa dwunastka

Skutki	Charakterystyka
Centralizacja	Podejmowanie decyzji odbywa się na najwyższym szczeblu zarządzania, podział władzy ulega ograniczeniu
Kryzysowa mentalność	Koncentrowanie się na bieżących sprawach kosztem planowania długoterminowego
Utrata innowacyjności	Mniejsza tolerancja dla ryzyka i ewentualnych niepowodzeń, związanych z podejmowaniem działań kreatywnych
Opór wobec zmian	Konserwatywizm w działaniu prowadzący do praktyk protekcjonistycznych
Obniżone morale	Zamykanie się pracowników w sobie i wzajemna niechęć
Upolitycznienie	Powstawanie grup interesów, prowadzące do upolitycznienia klimatu społecznego
Zanik priorytetów	Ograniczanie konfliktów przez dokonywanie cięć w poprzek całej organizacji, bez wyraźnie zarysowanych priorytetów
Utrata zaufania	Menedżerowie tracą zaufanie swoich podwładnych, a między pracownikami narasta poczucie wzajemnej nieufności
Narastanie konfliktów	Nasila się wewnętrzna walka o podział mniejszego tortu
Ograniczona komunikacja	Do góry przepływają tylko dobre informacje; wymiana informacji jest ograniczona istniejącymi obawami i nieufnością
Deficyty w pracy zespołowej	Indywidualizm i brak spójności utrudniają pracę zespołową
Deficyty w przywództwie	Występuje swoista anemia przywództwa, spowodowana stosowaniem zasady kozła ofiarnego i filozofii obłądzonej twierdzy

Źródło: Huber, Glick, 1993, s. 29.

Przedstawione w tablicy 20 skutki mogą być ograniczane lub wzmacniane przez wiele czynników. Do grupy czynników, które przeciwdziałają omówionym skutkom, należą: stymulowanie partycypacji pracowników w życiu organizacji i wspieranie komunikowania się, poprzedzanie procesu derekrutacji systematyczną analizą zadań organizacji oraz stanu i struktury zatrudnienia, motywowanie pracowników do osiągania lepszych efektów, koordynowanie procesu zmniejszania organizacji z instytucjami zewnętrznymi, jak np. dostawcy i odbiorcy, upowszechnianie grupowych form organizacji pracy oraz budowanie kultury jakości. Do grupy czynników, które sprzyjają negatywnym skutkom, przedstawionym wcześniej jako parszywa dwunastka, można zaliczyć m.in. odejścia pracowników z przyczyn naturalnych, na skutek wypowiedzenia przez zakład pracy oraz wcześniejsze przejścia na emeryturę, zwiększenie obciążenia na skutek redukcji pewnych stanowisk pracy, a także zmiany w systemie wynagradzania w kierunku czynienia go bardziej elitarnym lub restrykcyjnym (Cameron, 1994, s. 205).

Analizując doświadczenia organizacji, które dokonały w przeszłości derekrutacji personelu na szerszą skalę, widać wyraźnie, że pozytywne i zamierzone skutki przeplatają się z nieprzewidywanymi i nierzadko ujemnymi konsekwencjami. W tym kontekście należy uznać za uzasadnione podjęcie odpowiednich działań, których celem jest odrodzenie się organizacji po przeprowadzeniu redukcji personelu. Podejście do przywracania równowagi organizacyjnej po szoku derekrutacyjnym można przedstawić w postaci czterostopniowego modelu interwencji (Noer, 1993, s. 93). Pierwsze dwa stopnie koncentrują się na symptomach, a dwa następne odnoszą się do przyczyn zaistniałej sytuacji.

I tak, na pierwszym stopniu przedmiotem interwencji jest sposób postrzegania przebiegu derekrutacji przez osoby, który pozostały w organizacji. Podejmowane działania mają znaczenie czynników higieny, w znaczeniu dwuczynnikowej teorii motywacji F. Herzberga. W tym konkretnym przypadku oznacza to, że nie leczą one samej „choroby”, lecz łagodzą jej skutki. Jednym z najważniejszych działań na tym etapie jest dostarczanie informacji przed, w trakcie i po dokonaniu derekrutacji dla pracowników, którzy pozostają w firmie. Informacje powinny się odnosić do wszelkich faktów, które mogą interesować pracowników, takich jak wyjaśnienie przyczyn derekrutacji, sposobów jej przeprowadzenia, pomocy udzielanej osobom, które odchodzą, oraz zmian, jakie powstaną w firmie po zmniejszeniu zatrudnienia. Tak więc podstawowym sposobem działania w pierwszym stopniu omawianego modelu jest rozległe, skuteczne komunikowanie się.

Przedmiotem interwencji na drugim stopniu są emocje powstałe w związku z przeprowadzonymi redukcjami zatrudnienia. Nawet w przypadku prawidłowo przeprowadzonego procesu redukcji zatrudnienia pracownicy, którzy pozostają w firmie, czują się przytłoczeni. Aby móc dalej efektywnie funkcjonować w organizacji, muszą odblokować swoje uczucia przez ich wyartykułowanie. Muszą zrozumieć, że tego typu odczucia są naturalną konsekwencją zaistniałej sytuacji redukcji personelu. Stwarzanie odpowiednich ku temu warunków należy uznać za

TABLICA 21  
Etapy przeżywania przez jednostkę redukcji zatrudnienia

Osoby, które odeszły z organizacji	Osoby, które pozostały w organizacji
Etap 1: Odmowa „To nie mogło się przydarzyć mnie”	Etap 1: Odmowa „Oto jak firmy działają” „Nie jestem ofiarą, nie jestem emocjonalnie zaangażowany”
Etap 2: Gniew „To nie fair” „Nie mogę odreagować mojego gniewu i wściekłości” „Jestem zły na tych, co zostali”	Etap 2: Gniew „Nie mogę odreagować moich odczuć złości” „Czuję się winny i zły, że pozostaję w firmie” „Czuję się odizolowany — ja także jestem ofiarą”
Etap 3: Negocjacje „Jestem lepszy od tych, którzy zostają — zatrzymajcie mnie” „Czy mogę dostać dłuższy termin lub lepsze warunki?”	Etap 3: Negocjacje „Jak mogę negocjować własne bezpieczeństwo?” „Czy można rozpatrzyć inne warianty niż zwolnienie kolegów?”
Etap 4: Depresja „Odczuwam smutek i pesymizm” „Nie jestem wart tego, by zostać”	Etap 4: Depresja „To spotka mnie wcześniej czy później” „Straciłem radość i spontaniczność w pracy”
Etap 5: Akceptacja „Zostałem odcięty od systemu”	Etap 5: Akceptacja „Nie jestem tą samą osobą — zostałem zniewolony”

Źródło: Noer, 1993, s. 131–132.

ważne zadanie każdego menedżera. Za szkodliwe dla organizacji i poszczególnych pracowników należy uznać unikanie zajmowania się tymi problemami lub ich represję. W postępowaniu ukierunkowanym na legitymizowanie odczuwanych krzywd oraz osiągnięcie równowagi psychicznej można wykorzystać teoretyczny model, składający się z następujących etapów: odmowy, gniewu, negocjacji, depresji, akceptacji (Noer, 1993, s. 131). Ukazuje on kolejne etapy przeżywania przez pracowników trudnej sytuacji związanej ze zwolnieniami współpracowników. Równie dobrze może on być wykorzystany w odniesieniu do pracowników, którzy musieli odejść z organizacji. W tablicy 21 przedstawiono przykład zastosowania wspomnianego modelu do analizowania odczuć pracowników, którzy odeszli z firmy, i tych, którzy w niej pozostali.

Na trzecim stopniu omawianego modelu chodzi o działania mające na celu przełamanie utrwalonego w minionym okresie swego rodzaju uzależnienia organizacyjnego. Chodzi o pewien rodzaj przywiązania jednostki do organizacji, w której pracuje od wielu lat, co utrudnia lub wręcz uniemożliwia samodzielne myślenie o swojej przyszłości; w myśleniu tym organizacja jest ważnym, ale tylko jednym z elementów otoczenia, w którym żyjemy. Przełamywanie skrupowania organizacyjnego oznacza uczenie się odczuwania własnej wartości bez koniecz-

ności akceptacji przez organizację. Rozpoczyna się ono w momencie, gdy pracownik, podejmując indywidualne decyzje dotyczące jego życia, uwzględnia nie tylko aspekt zatrudnienia w danej organizacji, lecz także inne ważne dla niego sfery życia, takie jak rodzina, miejsce zamieszkania, organizacje zawodowe, kluby sportowe, kontakty towarzyskie. Trzeci etap przezwycięzania szoku derekrutacyjnego polega więc na wewnętrznej odnowie pracowników, umożliwiającej im pełną koncentrację na pracy, bez równoczesnego skrępowania organizacyjnego, o którym wspomniano uprzednio. Tego typu efekty osiąga się za pomocą odpowiednich ćwiczeń, takich jak opracowanie swego rodzaju osobistej misji, którą spełniamy w życiu i w pracy zawodowej; analizowanie własnego cyklu życia z uwzględnieniem wlotów i upadków oraz projektowanie jego dalszego przebiegu z uwypukleniem celów, które chcemy jeszcze osiągnąć; analizowanie organizacji pod kątem cech jej kultury organizacyjnej, które może być połączone z antycypowaniem zmian w sytuacji przejścia jej przez organizację o odmiennej kulturze.

W ramach czwartego stopnia modelu interwencji kształtuje się nowe struktury i procesy, które uodporniają pracowników na skutki derekrutacji i stwarzają dogodne warunki efektywnej pracy. Chodzi w tym przypadku o nowy model kontraktów pracy, które będą uwzględniały nowe realia organizacyjne. Najkrócej ujmując, chodzi o podejście sytuacyjne do kształtowania kontraktów zatrudniania personelu, tzn. uwzględniające zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnych organizacji i odpowiednio do tego modyfikujące poszczególne elementy kontraktu, do których należą: zakres zadań, okres zatrudnienia, wysokość i forma wynagrodzenia, rozwój potencjału pracowników, odprawy związane z odejściem pracowników z organizacji, zasady odnowienia kontraktów, regulacje na wypadek wystąpienia po stronie organizacji lub pracownika nieprzewidzianych wcześniej sytuacji. Kompatybilność kontraktów pracowniczych z organizacjami zmniejszającymi swoje rozmiary osiąga się przez wprowadzanie elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy, wprowadzanie systemów wynagradzania za efekty pracy i niezwiązanych z hierarchią organizacyjną firmy, upowszechnianie grupowych form organizacji pracy, zwiększanie zakresu autonomii i odpowiedzialności pracowników oraz stosowanie otwartych systemów doboru i kształtowania karier zawodowych.

## Działania profilaktyczne

Z dotychczasowych rozważań na temat ograniczania zatrudnienia można wyciągnąć wniosek, iż jednym z istotnych celów zarządzania zasobami ludzkimi jest minimalizowanie ryzyka wymuszonej redukcji zatrudnienia, wywołuje ona bowiem wiele ujemnych skutków, szczególnie wtedy, gdy występuje nagle i przybiera duże rozmiary. Można powiedzieć, że byłoby najlepiej, gdyby dało się

uniknąć sytuacji powstawania nadmiaru zatrudnienia, której konsekwencją jest wspomniana redukcja zatrudnienia. Jednak jest to mało prawdopodobne, stąd też należy się raczej koncentrować na opracowaniu planów działań minimalizujących to ryzyko. Plany te można podzielić na plany strategiczne, czyli obejmujące działania w dłuższej perspektywie czasowej i z odpowiednim wyprzedzeniem, tzn. wtedy, gdy nie są widoczne jeszcze sygnały wskazujące na ryzyko powstania nadmiaru zatrudnienia, oraz na plany operacyjne lub doraźne, czyli obejmujące działania w sytuacji bezpośredniego zagrożenia nadmiarem zatrudnienia bądź wręcz zaistnienia takiej sytuacji (Fowler, 1999, s. 4).

Plany i działania długookresowe bądź strategiczne w obszarze przeciwdziałania powstaniu nadmiernego zatrudnienia oraz jego redukcji sprowadzają się do prognozowania zmian w podaży i popycie na pracę, przy uwzględnieniu zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa, oraz do wprowadzania elastycznych form zatrudnienia, czasu pracy i wynagradzania<sup>11</sup>. Wyrazem nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi jest również posiadanie opracowanych procedur postępowania na wypadek przewidywanej nadwyżki zatrudnienia oraz wtedy, kiedy nadwyżka taka realnie się pojawi.

Długofalowa profilaktyka w zakresie przeciwdziałania nadmiernemu zatrudnieniu jest pożądana, jednak nie gwarantuje, że taka sytuacja nie wystąpi. Dlatego też przedsiębiorstwa powinny być przygotowane na działania doraźne, które pozwalają ograniczyć wymuszone redukcje zatrudnienia, a czasem nawet ich uniknąć. Należą do nich: sterowanie ruchliwością pracowniczą, zmiany w organizacji czasu pracy i ograniczenie godzin nadliczbowych, blokady etatów, ograniczenie zatrudnienia pracowników czasowych oraz zwolnienia dobrowolne.

Istotną rolę w propagowaniu i implementowaniu nowoczesnych strategii oraz metod efektywnego kształtowania zatrudnienia mają do spełnienia działy zasobów ludzkich (HR). Aktywna rola menedżerów ds. zasobów ludzkich w wyborze odpowiednich form zatrudnienia, tworzeniu warunków sprzyjających angażowaniu się pracowników w życie organizacji, budowaniu efektywnych kanałów komunikowania się i przepływu informacji, rozwijaniu nowoczesnych systemów oceniania, wynagradzania i inwestowania w rozwój pracowników oraz sprawność organizacyjna przy przeprowadzaniu redukcji zatrudnienia stanowią ważny i zarazem krytyczny element w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, szczególnie w warunkach nadmiaru zatrudnienia.

<sup>11</sup> Zagadnienia te zostały przedstawione w rozdziale 3 książki.

## ROZDZIAŁ 5

KIEROWANIE LUDŹMI  
W ORGANIZACJI

## Istota pracy kierowniczej

Przez pojęcie **kierowanie ludźmi**, określane również mianem **kierowania personelem**, rozumie się **specyficzny, interpersonalny stosunek członków organizacji, legitymujący jednych z nich (kierowników) do zamierzonego oddziaływania na zachowania innych (podwładnych), aby osiągać cele organizacji**. Tak rozumiane kierowanie ludźmi stanowi integralną część (proces) zarządzania zasobami ludzkimi i jest ukierunkowane na zapewnienie oczekiwanej efektywności pracy przez celowe kształtowanie zachowań indywidualnych pracowników oraz całych ich zespołów.

Kierowanie personelem charakteryzują następujące cechy:

- odnosi się ono do organizacji biznesowych i typu *non-profit*,
- obejmuje ono relacje zachodzące w ramach organizacji formalnej,
- osoby wywierające wpływ na zachowanie innych członków organizacji mają do tego odpowiednią legitymizację,
- podejmowane przez kierującego działania są zamierzone i ukierunkowane na osiągnięcie określonych celów organizacji.

Wyróżnikami pracy osób zajmujących się kierowaniem pracą innych ludzi są specyficzne funkcje i role, które pełnią oni w organizacji, oraz niezbędne do ich pełnienia umiejętności. O byciu kierownikiem decyduje zajmowanie formalnie wyodrębnionego stanowiska kierowniczego, do którego jest przypisany odpowiedni zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności, legitymizujący kierowników do podejmowania decyzji sterujących zachowaniami podległych pracowników.

W literaturze z zakresu zarządzania spotyka się różne klasyfikacje funkcji przypisywanych do stanowisk kierowniczych. Z jednej strony są to tzw. funkcje uniwersalne, pełnione na wszystkich stanowiskach kierowniczych, aczkolwiek w różnym zakresie. Należą do nich planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie. Innym podziałem jest klasyfikacja rodzajowa, w której ramach można wyróżnić funkcje pełnione w obszarach zarządzania, takich jak kierownictwo ogólne, finanse, marketing, sprzedaż, produkcja, zasoby ludzkie i logistyka. Funk-

cje pełnione przez kierowników można również podzielić na wewnętrzne, czyli pełnione wobec innych podmiotów danej organizacji, oraz zewnętrzne, sprawowane w stosunku do interesariuszy ulokowanych w otoczeniu organizacji.

Pracę kierowniczą charakteryzują także specyficzne role<sup>1</sup> pełnione przez wykonujące ją osoby. Najbardziej znanym ujęciem tych ról jest **klasyfikacja H. Mintzberga**, w której wyróżniono dziesięć podstawowych ról kierowniczych w trzech kategoriach (Griffin, 1996, s. 53):

- role interpersonalne (reprezentant, przywódca, łącznik),
- role informacyjne (obserwator, propagator, rzecznik),
- role decyzyjne (przedsiębiorca, przeciwdziałający zakłóceniom, alokator zasobów, negocjator).

Pełnienie funkcji oraz odgrywanie ról kierowniczych wymagają posiadania przez osoby wykonujące pracę kierowniczą odpowiednich umiejętności. W tradycyjnym i jednym z najbardziej rozpowszechnionych ujęć umiejętności kierowniczych wymienia się (Griffin, 1996, s. 57):

- umiejętności techniczne obejmujące znajomość zadań, procesów i metod rozwiązywania problemów w obszarze działania kierowników;
- umiejętności społeczne, takie jak motywowanie, komunikowanie się, praca w zespole, rozumienie innych ludzi;
- umiejętności koncepcyjne i diagnostyczne, m.in. analizowanie problemów, myślenie abstrakcyjne, wprowadzanie zmian.

Liczne badania nad efektywnością pracy kierowniczej doprowadziły do opracowania wielu różnych ujęć umiejętności, zachowań i kompetencji kierowniczych. Jedną z nich jest **koncepcja sześciu specyficznych umiejętności (zachowań) kierowniczych** pozytywnie skorelowanych z efektywnością pracy, obejmująca (Robbins, 1997, s. 39):

- umiejętność śledzenia zmian w otoczeniu i reagowania na nie;
- umiejętność organizowania i koordynowania relacji wokół realizowanych zadań;
- umiejętność posługiwania się informacjami i komunikowania się;
- umiejętność tworzenia klimatu uczenia się i rozwoju własnego oraz pracowników;
- umiejętność motywowania pracowników i rozwiązywania konfliktów;
- odpowiedzialność za własne decyzje i decyzje podległych pracowników.

W ostatnich latach coraz częściej używa się, zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce, terminu **menedżer** na określenie osób kierujących pracą innych ludzi bądź też zarządzających przedsiębiorstwem lub ich wyodrębnionymi jednostkami organizacyjnymi. Podstawowymi wyróżnikami pracy menedżerów są specyficzne funkcje i wkład wnoszony do organizacji oraz takie cechy, jak wysokie

<sup>1</sup> Przez pojęcie roli rozumie się wzory zachowań, które są w dużej mierze wystandaryzowane i wstępnie zdeterminowane (Makin i inni, 2000, s. 70).

kompetencje i silna motywacja, które pozwalają im integrować zasoby rzeczowe, finansowe i ludzkie wokół realizacji procesów biznesowych<sup>2</sup>. Tym samym można powiedzieć, że pojęcie menedżera jest bliskoznaczne, ale nie równoznaczne, z tradycyjnym pojęciem kierownika, główną cechą wyróżniającą menedżera jest bowiem autorytet merytoryczny wynikający z jego wiedzy i motywacji; główną cechą kierownika jest autorytet formalny, wynikający z zajmowania stanowiska kierowniczego. Trzecim rodzajem autorytetu, równie ważnym jak dwa wymienione wcześniej, jest autorytet osobisty, wynikający z cech osoby zajmującej się kierowaniem ludźmi. Należy dążyć do tego, by kierownicy byli również menedżerami. Co więcej, sukces w pracy kierowniczej wymaga obecnie, by osoby zajmujące stanowiska kierownicze potrafiły być skutecznymi menedżerami samych siebie i procesów biznesowych, za które odpowiadają.

## Role kierowników w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Z przedstawionej istoty pracy kierowniczej, niezależnie od stosowanej terminologii czy też ujęcia funkcji, ról i umiejętności kierowniczych (menedżerskich), wynika, iż jedną z fundamentalnych jej cech jest ukierunkowanie na osiągnięcie celów organizacji przez pracę innych i z innymi. Tym samym każdy kierownik jest istotnym podmiotem zarządzania zasobami ludzkimi, o czym pisano już wcześniej, a sam proces kierowania ludźmi stanowi kluczowy element zarządzania zasobami ludzkimi.

Aktywny udział kierowników liniowych w podejmowaniu decyzji personalnych wynika z faktu, iż są oni odpowiedzialni za zarządzanie procesami pracy w organizacji, a tym samym za dostarczanie akcjonariuszom wartości ekonomicznej, klientom wartości w postaci satysfakcji z towarów i usług, a personelowi wartości w formie warunków pracy i płacy, co znajduje odzwierciedlenie w zbilansowanej karcie wyników (*balanced scorecard*) (Ulrich, 1997, s. 58). Inaczej mówiąc, są oni odpowiedzialni za przebieg i efekty wspomnianych procesów pracy. Integralną częścią organizacji i zarządzania procesami pracy są, jak wiadomo, problemy związane z planowaniem potrzeb personalnych, doбором pracowników, ich szkoleniem, ocenianiem i wynagradzaniem (Jasiński, 1999). Istotna rola w zarządzaniu zasobami ludzkimi kierowników-bezpośrednich przełożonych wynika ponadto z ich uprawnień kompetencyjnych i motywacyjnych oraz najlepszej znajomości sytuacji, w której podejmuje się decyzje personalne (Listwan, 1993b, s. 116). Nie ulega więc wątpliwości, że kierownicy liniowi pełnią kluczową rolę

<sup>2</sup> W niektórych przedsiębiorstwach, głównie zagranicznych, pojęcie menedżerów stosuje się do określenia średniego szczebla zarządzania, pośredniego między kierownikami pierwszej linii, tzw. *supervisors*, a kierownikami najwyższego szczebla, tzw. *executives*.

w zarządzaniu zasobami ludzkimi na poziomie operacyjnym. Przykładowymi zadaniami kierowników liniowych na poziomie operacyjnym zarządzania zasobami ludzkimi są (Bramham, 1997, s. 108):

- przygotowywanie opisów stanowisk pracy,
- przeprowadzanie wywiadów z osobami nowo przyjmowanymi,
- decydowanie o obsadzie stanowisk pracy w ramach posiadanego budżetu,
- określanie potrzeb szkoleniowych,
- prowadzenie szkoleń,
- kierowanie wykonywaniem zadań,
- monitorowanie dyscypliny,
- stosowanie nagród i kar,
- ocenianie pracowników,
- wnioskowanie o przeszerogowanie pracowników,
- kształtowanie relacji społecznych w organizacji.

Kierownicy liniowi mogą i powinni aktywnie uczestniczyć w zarządzaniu zasobami ludzkimi na poziomie strategicznym<sup>3</sup>, pełniąc specyficzne role, a mianowicie: realizatora, inspiratora i mentora.

**Rola realizatora** polega na przekładaniu strategii personalnej firmy na osiągnięcie w sposób sprawny i efektywny celów biznesowych w obszarach odpowiedzialności poszczególnych kierowników przez optymalne wykorzystanie kapitału ludzkiego tkwiącego w zespołach pracowniczych, którymi kierują wspomnianymi menedżerowie. Wyrazem pełnienia wymienionej roli jest aktywny udział kierowników liniowych w procesie pozyskiwania i rozwoju pracowników. Rola realizatora strategii personalnej nie jest bynajmniej rolą o charakterze derywatywnym i nie musi, wręcz nie powinna, być wykonywana biernie. Sposób, w jaki kierownicy liniowi włączają się w wymienione wcześniej procesy personalne, sposób, w jaki komunikują pracownikom cele strategiczne, oraz stopień, w jakim włączają ich w podejmowanie decyzji, wpływają bezpośrednio na efektywność strategii personalnej.

Bardzo istotną sprawą w rozwijaniu kapitału ludzkiego firmy jest nie tylko kreowanie poszczególnych jego składników przez określone przedsięwzięcia w ramach strategii personalnej, lecz także tworzenie klimatu dzielenia się posiadaną wiedzą przez wszystkich pracowników i powiększania w ten sposób kapitału intelektualnego organizacji, którego integralną częścią jest kapitał ludzki. Rolę, jaką mają tu do odegrania kierownicy liniowi, określamy mianem **roli inspiratora**, osoby która potrafi m.in. określić wymagany profil kapitału ludzkiego swoich pracowników, zaproponować adekwatną formę organizacji pracy, określać cele dla swojego zespołu i dobrać mierniki oceny ich wykonania, propagować filozofię jakości wśród swoich pracowników oraz identyfikować pracowników o wysokim potencjale rozwoju.

<sup>3</sup> Strategiczne aspekty zarządzania zasobami ludzkimi zostały omówione w rozdziale 2 książki.



Trzecią ze specyficznych ról pełnionych przez kierowników liniowych w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi jest **rola mentora**, wyrażająca się aktywnym wspieraniem pracowników w sprawach związanych z wykonywaną przez nich pracą oraz z ich rozwojem zawodowym. Jest to bardzo ważna rola z punktu widzenia strategii personalnej firmy, szczególnie wtedy, gdy jest to strategia ukierunkowana na kreowanie i efektywne wykorzystanie kapitału ludzkiego. Określone zmiany w zasobach ludzkich i w systemie zarządzania tymi zasobami nie powinny stać w dysproporcji do stanu świadomości, mentalności i postaw pracowniczych (Sajkiewicz, 1999, s. 61). Stąd też kierownicy liniowi mają do spełnienia odpowiedzialne zadania w zakresie: informowania pracowników o celach i przewidywanych efektach strategii personalnej, wyjaśniania im konieczności podejmowanych decyzji personalnych, pomagania im w osiągnięciu wysokiej efektywności pracy, określania ich mocnych stron, potencjału rozwoju oraz wskazywania istniejących ograniczeń. Udzielając merytorycznego i emocjonalnego wsparcia swoim pracownikom oraz będąc wrażliwym na kwestie etyczne, kierownik-mentor wpływa na rozwijanie kapitału ludzkiego w organizacji.

## Władza w organizacji

Kierowanie ludźmi wiąże się z posiadaniem przez kierującego władzy, tj. możliwości decydowania o zachowaniu osób kierowanych. W klasycznym ujęciu M. Webera wyróżnia się trzy główne rodzaje władzy (Weber, 1964, s. 159):

- władzę tradycyjną, opartą na ugruntowanym przez tradycję przekonaniu, że przełożony ma uprawnienia do sprawowania władzy;
- władzę biurokratyczną lub racjonalną, wynikającą z formalnych reguł i przepisów obowiązujących w danej organizacji;
- władzę charyzmatyczną, wynikającą z cech osobistych kierującego.

Kwestia legitymizacji władzy ma bardzo istotne, praktyczne znaczenie w kierowaniu personelem. Przekonanie kierowanych o uprawnionym stosowaniu władzy przez kierującego zmniejsza czynny i bierny opór z ich strony przy egzekwowaniu określonych decyzji oraz zmniejsza niezadowolenie. Również w warunkach przejściowych, w których zmieniają się podstawy i zasady sprawowania władzy, jej legitymizacja ułatwia oddziaływanie na innych. Ponadto prowadzi ona do internalizacji przez kierowanych wartości i norm kierującego.

Z kierowaniem ludźmi wiąże się sprawa autorytetu osoby kierującej, rozumianej jako jedna z postaci władzy, wynikająca z dysponowania określonymi wartościami (Stoner i inni, 1997, s. 342). Jak już wcześniej wspomniano, na rzeczywisty autorytet kierownika składają się:

- autorytet formalny, wynikający z zajmowanego przez niego stanowiska i legitymizujący go do wydawania, kontrolowania i egzekwowania poleceń;

- autorytet funkcjonalny lub merytoryczny, u którego źródła znajduje się wiedza fachowa kierującego;
- autorytet osobisty, związany z określonymi cechami kierującego.

Jednak władza, jaką ma dany kierownik, wynika nie tylko z zajmowanego przez niego stanowiska kierowniczego, lecz także z reguły ma różne źródła, wśród których można wyróżnić (Hellriegel i inni, 1995, s. 499):

- interpersonalne źródła władzy,
- strukturalne źródła władzy.

Do **interpersonalnych źródeł władzy** zalicza się możliwość nagradzania i karania, legitymizację, czyli możliwość wywierania wpływu z mocy przysługującego prawa, wiedzę ekspercką dającą możliwość wpływania na innych, którzy takiej wiedzy nie mają, oraz odniesienie, będące skutkiem popularności danej osoby i utożsamiania się z nią innych ludzi, na których wywieramy wpływ.

**Strukturalne źródła władzy** tkwią w podziale pracy i zalicza się do nich m.in. poziom kapitału ludzkiego określonych grup lub jednostek, wielkość zasobów, którymi może dysponować dany kierownik, możliwość partycypowania w podejmowaniu decyzji oraz zakres funkcjonowania w istniejących sieciach (układach) wewnętrznych i zewnętrznych.

Poszczególni kierownicy mogą w różny sposób wykorzystywać wymienione wcześniej źródła władzy lub, inaczej mówiąc, mogą stosować różne strategie sprawowania władzy, takie jak:

- perswazja, polegająca na wywieraniu wpływu przez stosowanie logicznych argumentów i dowodzenie własnych racji;
- apelowanie, czyli odwoływanie się do lojalności i uczuć innych ludzi;
- apelowanie inspirujące przez odwoływanie się do wartości, ideałów i aspiracji innych ludzi;
- konsultowanie przez rozwijanie różnych form partycypacji pracowniczej;
- tworzenie nastroju, przyjemnej atmosfery społecznej w celu przygotowania korzystniejszych warunków do postawienia określonych zadań;
- tworzenie koalicji, czyli szukanie pomocy i wsparcia u innych osób;
- legitymizacja polegająca na wykorzystywaniu autorytetu formalnego;
- nacisk przez stawianie zadań, stałe napominanie czy nawet grożenie;
- wymiana polegająca na oferowaniu innym osobom określonych obietnic i korzyści w zamian za określone zachowania.

## Techniki kierowania ludźmi

W trakcie rozwoju myśli teoretycznej o kierowaniu ludźmi w organizacji oraz zebranych doświadczeń praktycznych sformułowano wiele technik zarządzania. Składają się na nie przepisy i reguły działania służące do kształtowania procesu zarządzania (Teczek, 1996, s. 14). Chodzi również o zalecenia, których prze-



strzeżenie przez kierujących powinno im pomóc odnieść sukces w kierowaniu pracą innych członków organizacji. Jednak większość tych koncepcji ujmuje kwestie kierowania personelem w sposób uproszczony lub koncentruje się na wybranych aspektach kierowania ludźmi. Wielu tym technikom brakuje operacjonalizacji, tj. podania zasad stosowania ich w praktyce oraz sformułowania warunków ich stosowania. Wśród opisanych w literaturze technik kierowania ludźmi warto wyróżnić — ze względu na kompleksowe ujęcie tego zagadnienia — technikę zarządzania przez cele oraz tzw. model harzburški.

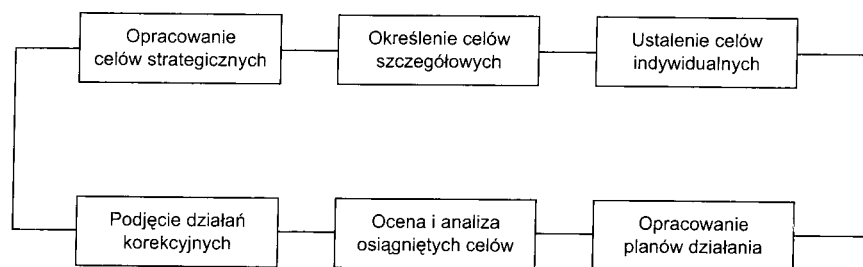
**Technika zarządzania przez cele** (technika zarządzania przez określanie celów) polega na umożliwieniu pracownikom partycypowania w ustalaniu celów w ich obszarze działania oraz stworzeniu im określonej swobody w doborze sposobów i środków realizacji tych celów, których stopień osiągnięcia stanowi podstawę oceny ich rezultatów pracy. Do głównych celów tej techniki zarządzania należą:

- osiągnięcie celów organizacji przez umożliwienie pracownikom współdziałania w określaniu spełnianych przez nich zadań,
- ukierunkowywanie pracowników na osiągnięcie przyjętych celów oraz ich nagradzanie w zależności od stopnia osiągnięcia celów,
- mierzenie efektów pracy,
- identyfikacja problemów obniżających sprawność organizacji.

Technika zarządzania przez cele może w praktyce przybierać różne formy, mniej lub bardziej rozbudowane i uwzględniające specyfikę danej firmy. Na rysunku 31 przedstawiono główne elementy składające się na proces zarządzania przez określanie celów. Szczegółową charakterystykę tej techniki zawierają m.in.: Humble, 1975; Załęski, 1993.

Punktem wyjścia w procesie zarządzania przez cele jest opracowanie planów strategicznych organizacji, określających m.in. misję firmy oraz główne cele strategiczne. Następnym etapem jest sformułowanie szczegółowych celów organizacyjnych, które powinny być funkcjonalne względem celów strategicznych i wspie-

RYSUNEK 31  
Schemat procesu zarządzania przez określanie celów



Źródło: DuBrin, 1986, s. 114.

rać ich osiągnięcie oraz rozłożone na cele dla poszczególnych komórek organizacyjnych firmy. Zasadniczym elementem procesu zarządzania przez cele jest ustalanie celów indywidualnych, które muszą być zgodne z celami danej komórki organizacyjnej i z nadrzędnymi celami organizacji. Na tym etapie pracownicy lub zespoły pracownicze mogą zgłaszać swoje propozycje w sprawie ich wkładu w realizację celów organizacji, mogą również zgłaszać propozycje dotyczące ich rozwoju zawodowego lub innych aspektów wykonywanej pracy. Ustalenie celów indywidualnych następuje w drodze negocjacji między pracownikiem a przełożonym. Po uzgodnieniu celów przystępuje się do opracowania planów działania, zawierających sposoby i środki osiągnięcia uzgodnionych wcześniej celów, przy czym pracownikowi pozostawia się względnie duży zakres swobody. Ocena i analiza osiągniętych celów odbywa się systematycznie, w z góry ustalonych okresach, najczęściej kwartalnie lub półrocznie. Ocena jest połączona z analizą przyczyn określonego stopnia osiągnięcia celów. Na podstawie wspólnej analizy problemu przez przełożonego i podwładnego ustala się podjęcie działań korekcyjnych.

Bardzo ważną sprawą w technice zarządzania przez określanie celów jest umiejętne formułowanie celów, czyli przyszłych stanów rzeczy, na których osiągnięcie jest ukierunkowane odpowiednie działanie pracownika. Cele (zadania) powinny mieć dla wykonującej je osoby wartość, być realne i precyzyjnie sformułowane oraz dawać poczucie współautorstwa. Jest korzystne stosowanie mieszanki celów rutynowych i innowacyjnych oraz jest konieczna ich aktualizacja, w zależności od zmieniających się warunków ich realizacji.

**Model harzburški** jest uważany za uniwersalną technikę kierowania ludźmi, przewidzianą do wykorzystania we wszystkich typach organizacji mających zhierarchizowane struktury, u której podstaw znajduje się obraz człowieka samodzielnego w myśleniu i w działaniu (Guserl, Hofmann, 1976). Jako główną zasadę w tym modelu przyjmuje się delegowanie odpowiedzialności, co w praktyce oznacza, że określone obszary zadaniowe powinny być przekazywane wraz z kompetencjami i osobistą odpowiedzialnością na niższe szczeble w hierarchii. Przełożony, który jest odpowiedzialny za określony obszar zadaniowy, ponosi odpowiedzialność kierowniczą, a pracownik — odpowiedzialność za podejmowane przez siebie działania. Ogólne zalecenia kierownicze są ujęte w formie księgi organizacyjnej i obejmują (Oechsler, 1992, s. 293):

- wyjaśnienie istoty kierowania współuczestniczącego,
- określenie delegowania odpowiedzialności jako istoty kierowania,
- obowiązki pracownika wobec przełożonego,
- obowiązki przełożonego wobec pracownika,
- odpowiedzialność kierowniczą i wykonawczą,
- drogę służbową,
- nadzór i kontrolę,
- stosowanie krytyki i uznania,
- zasady informowania,

- zasady współpracy komórek liniowych i sztabowych,
- tworzenie grup i ich funkcjonowanie,
- zasady konsultacji,
- regulację skarg i zażaleń,
- zasady stosowania środków dyscyplinujących.

Spośród innych technik kierowania ludźmi wymienia się m.in.:

- **zarządzanie przez inspirację**, czyli przez przekazywanie wzorców zachowań, inspirowanie podwładnych;
- **zarządzanie przez delegację**, czyli przez podział pracy, polegający na delegowaniu zadań, uprawnień i odpowiedzialności;
- **zarządzanie przez wyjątki**, polegające na odciążeniu wyższych szczebli zarządzania z zadań rutynowych; niższe szczeble zajmują się typowymi zadaniami, wyższe szczeble koncentrują się głównie na sytuacjach nietypowych;
- **zarządzanie przez motywację**, polegające na pobudzaniu pracowników oraz ich angażowaniu w sprawy firmy;
- **zarządzanie przez współudział**, czyli przez przekazywanie podejmowania decyzji w dół hierarchii, informowanie personelu oraz wzmacnianie identyfikacji z firmą;
- **zarządzanie przez wyniki osiągnięte w poszczególnych obszarach funkcjonalnych firmy**; wyniki te stanowią kryterium podejmowanych działań w procesie zarządzania.

Dobór określonych technik kierowania ludźmi zależy od oceny ich skuteczności przez kierującego. U podstaw tej oceny znajdują się z kolei jego wyobrażenia i przekonania na temat natury ludzkiej, potrzeb pracowników, ich postaw wobec pracy, firmy, przełożonego i współpracowników. W ten sposób powstają uwarunkowane kulturowo wzorce pracownika, które kierujący mniej lub bardziej świadomie uwzględnia w praktyce kierowania.

## Przywództwo

Skuteczność kierowania ludźmi zależy w dużej mierze od tego, czy osoba odpowiedzialna za wyniki pracy danego zespołu potrafi stworzyć warunki zachęcające członków tego zespołu do aktywnego angażowania się w osiąganie wspólnych celów. Problem ten jest od dawna przedmiotem zainteresowania teorii i praktyki zarządzania, co znajduje odzwierciedlenie w różnych koncepcjach, podejściach lub modelach przywództwa w organizacji, opisywanych szeroko w literaturze przedmiotu. Mimo to trudno byłoby dzisiaj mówić o istnieniu ogólnej i kompleksowej teorii przywództwa, bowiem poszczególne jego ujęcia uwypuklają z reguły pewne aspekty lub nadają im szczególne znaczenie. Natomiast nie budzi wątpli-

wości ogromne znaczenie przywództwa jako klucza do sukcesu organizacji. Najnowocześniejsze wyposażenie techniczne, najlepsze zasoby finansowe czy wysoko wykwalifikowany personel liczą się bowiem dopiero wtedy, kiedy efektywne przywództwo stwarza warunki do wykorzystania tego potencjału. Należy podkreślić, iż efektywne przywództwo umożliwia osiągnięcie sukcesu przy nawet minimalnych zasobach finansowych, rzeczowych i ludzkich danej organizacji (Blake, McCaense, 1991, s. 24). Z tego powodu przyjmuje się jako oczywiste, że współczesny zwierzchnik, kierownik, menedżer powinien być przywódcą (liderem), rośnie wtedy bowiem efektywność jego pracy, mierzona stopniem osiągania celów przez pracę innych i z innymi.

Zanim przejdziemy do przedstawienia ewolucji poglądów na temat przywództwa w organizacji i odpowiedzi na pytania: „Czy przywódcą trzeba się urodzić, czy też przywództwa można się nauczyć?”; „Jakie są główne czynniki determinujące skuteczne przewodzenie?”, przyjmijmy ogólną jego definicję. Określając istotę przywództwa, większość autorów koncentruje się zwykle na trzech głównych aspektach (Bryman, 1992, s. 2):

- na oddziaływaniu liderów na zachowania innych ludzi,
- na grupie, której przewodzi dana osoba,
- na celach, które należy osiągnąć.

Istotą przywództwa są więc interakcje zachodzące między członkami poszczególnych zespołów lub organizacji jako całości w procesie wykorzystywania zasobów organizacji do osiągania jej celów. Uwzględniając te uwagi, przyjmijmy, iż **przywództwo** lub **przewodzenie** jest procesem wywierania wpływu na innych w sposób skłaniający ich do dobrowolnego angażowania się i wnoszenia wkładu w osiąganie celów organizacji. Oto krótka charakterystyka głównych teorii i podejść wyjaśniających fenomen przywództwa w organizacji.

## Teoria cech

Do najstarszych i najbardziej znanych ujęć przywództwa w organizacji należy bez wątpienia teoria cech (*trait approach*), która dominowała do końca lat 40. XX w. Punktem wyjścia są założenia, że przywódcą nie można się stać, ale trzeba się nim urodzić, że lider musi mieć charyzmę<sup>4</sup>, swoistą zdolność przewodzenia wynikającą z cech osobowości. Dla praktyki zarządzania oznaczało to poszukiwanie cech idealnego przywódcy i odróżniania go od osób niebędących typem przywódców. Poszukiwanie cech idealnego przywódcy koncentrowało się przy tym na trzech obszarach:

<sup>4</sup> Charyzma jest osobistą właściwością człowieka, której istotę tworzą misja oraz jej akceptacja przez innych. Oprócz cech osobowych istotną rolę odgrywa również sytuacja, stąd też charyzma jest wypadkową właściwości indywidualnych i czynników społecznych (Makin i inni, 2000, s. 175).

- na cechach fizycznych, takich jak wzrost, waga, aparycja, wiek, płeć;
- na zdolnościach i umiejętnościach, takich jak inteligencja, wiedza, sposób komunikowania się i przekonywania, analizowanie oraz rozwiązywanie problemów, podejmowanie decyzji;
- na cechach osobowości, takich jak konserwatyzm, introwertyzm-ekstrawertyzm, wrażliwość, asertywność, stabilność emocjonalna, wiara w siebie.

Idealny lider według teorii cech to osoba odznaczająca się silną odpowiedzialnością i nastawieniem na zadania, aktywnością i wytrwałością w osiąganiu celów, oryginalnością w rozwiązywaniu problemów, wykazywaniem inicjatywy, pewnością siebie, wolą akceptowania konsekwencji własnych decyzji i działań, zdolnością do tolerowania i absorbowania sytuacji frustrujących oraz zdolnością wpływania na innych (Bryman, 1992, s. 3). Liczne badania związków cech osobowości i zdolności z sukcesem w kierowaniu nie dostarczyły jednoznacznych dowodów na istnienie mocnych i liniowych związków między cechami osobowości a efektywnym wywieraniem wpływu na innych. Dlatego trudno byłoby wskazać cechy w sposób jednoznaczny związane z przywództwem (Makin i inni, 2000, s. 168).

Badania empiryczne nie potwierdziły więc słuszności teorii cech w kwestii tego, że liderem trzeba się urodzić, są bowiem przykłady, iż przywódcą może uczynić sytuacja. Natomiast do dorobku teorii cech dotyczącego pożądanых właściwości lidera nawiązują późniejsze koncepcje przywództwa. Jest on również wykorzystywany w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi, np. przy doborze na stanowiska kierownicze.

## Podejście behawioralne

Duży wpływ na rozwój myśli teoretycznej dotyczącej przywództwa wywarły badania przeprowadzone na dwóch uniwersytetach amerykańskich: Uniwersytecie Michigan i Uniwersytecie Stanowym Ohio (Griffin, 1996, s. 500; Stoner i inni, 1997, s. 59). Swoim zakresem obejmowały one badanie zachowań liderów. Badania te doprowadziły do wniosku, że ogół zachowań liderów można ująć w dwóch podstawowych grupach. Pierwsza z nich obejmuje te zachowania, które można określić jako „wzgląd na innych” (*consideration*), natomiast druga grupa obejmuje zachowania ukierunkowane na „inicjowanie struktury” (*initiating structure*) (Makin i inni, 2000, s. 168). W polskiej literaturze przedmiotu utrwaliły się terminy „orientacja na ludzi” i „orientacja na zadania”.

Należy w tym miejscu zwrócić uwagę na główną różnicę między badaniami zespołów z Ohio i z Michigan. Polegała ona na tym, że w badaniach zespołu z Ohio założono, iż dwa podstawowe wymiary przywództwa, tj. orientacja na ludzi i orientacja na zadania, są niezależne, co oznacza, że dana osoba może wykazywać z jednej strony różny stopień orientacji na ludzi, z drugiej zaś — różny stopień orientacji na zadania. Natomiast w badaniach zespołu z Michigan, kojarzonego

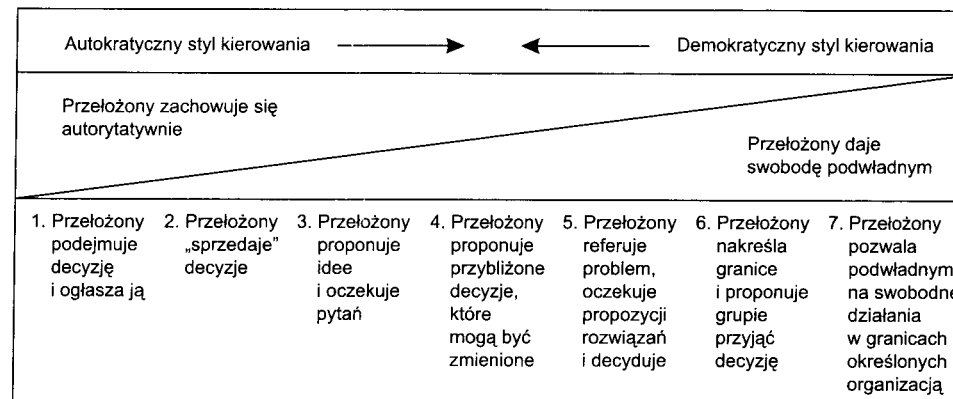
z nazwiskiem R. Likerta, traktowano zachowania liderów jednowymiarowo, na kontinuum wyznaczonym przez wspomniane orientacje na ludzi i na zadania. Ponadto w badaniach na Uniwersytecie Stanowym Ohio analizowano wpływ różnych zachowań na poziom satysfakcji z pracy, podczas gdy w badaniach na Uniwersytecie Michigan punktem odniesienia dla badanych zachowań była produktywność. Mimo tych różnic oba badania stały się podstawą podejścia behawioralnego do przywództwa i wyznaczyły kierunki dalszych badań nad różnymi wzorcami zachowań przywódców, które zaowocowały wieloma koncepcjami stylów kierowania.

Przez pojęcie **stylu kierowania** należy rozumieć zespół specyficznych dla danego menedżera sposobów postępowania i stosowanych metod działania. Tak jak przedstawiciele teorii cech uważali, że należy zidentyfikować cechy idealnego przywódcy, by następnie na tej podstawie dobierać odpowiednie osoby, tak badacze zajmujący się analizowaniem zachowań i stylów kierowania zakładali, iż należy poznać efektywne sposoby postępowania, a następnie trenować tego typu zachowania u osób zajmujących się kierowaniem pracą innych, co podniesie efektywność ich przywództwa.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele typologii stylów kierowania, istnieją również różne sposoby badania tych stylów u poszczególnych osób. Jedną z najbardziej znanych klasyfikacji, nawiązującą do koncepcji Michigan, jest **kontinuum stylów kierowania**, wyznaczone przez zakres wpływu przełożonego z jednej strony, z drugiej zaś — przez zakres swobody podwładnych (rysunek 32).

Z lewej strony kontinuum są opisane trzy warianty podejmowania i egzekwowania decyzji przez lidera. W każdym z tych trzech przypadków przełożony podejmuje decyzję samodzielnie, natomiast w różny sposób egzekwuje jej wykonanie, od skrajnego przypadku przewidującego stosowanie nawet przymusu, przez przekonywanie, kończąc na zrozumieniu.

RYSUNEK 32  
Kontinuum stylów kierowania



Źródło: Tannenbaum, Schmidt, 1958.

Środkowa część kontinuum przedstawia styl przewodzenia zakładający partycypację w zakresie prezentowania przez członków zespołu swojego stanowiska w danej sprawie.

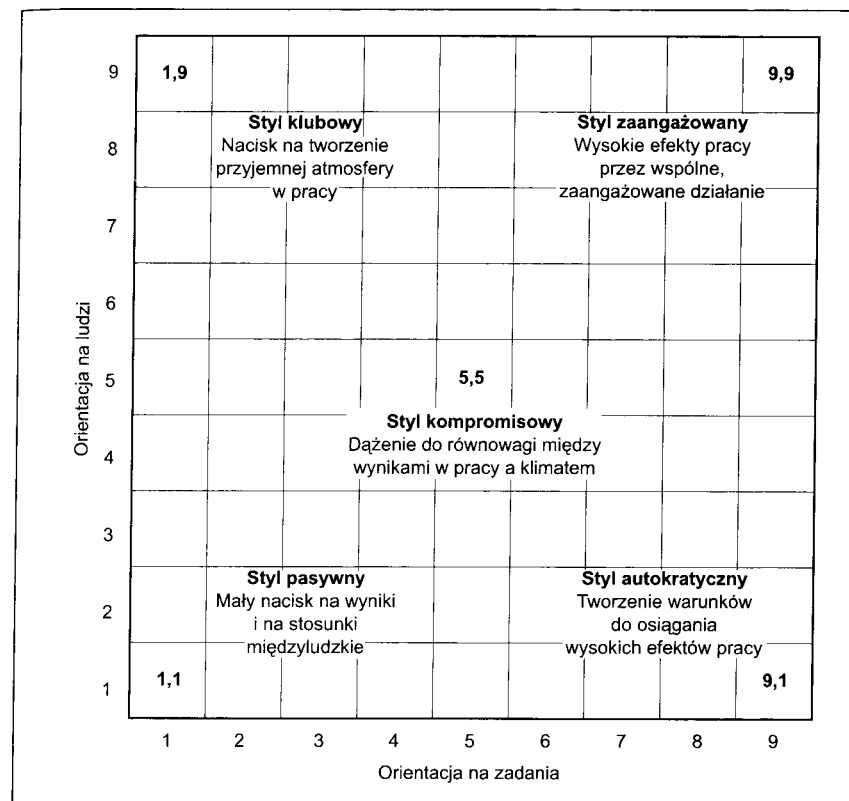
Po prawej stronie kontinuum znajdują się style przewodzenia, które charakteryzuje rosnący zakres swobody zespołu i ograniczanie ingerencji lidera. Możliwe warianty przewidują, w pierwszym przypadku, określanie problemu przez lidera, formułowanie propozycji jego rozwiązania przez podwładnych i podjęcie decyzji przez lidera; w drugim przypadku, określenie przez lidera warunków ramowych, w których podwładni podejmują odpowiednie decyzje; w trzecim, skrajnym przypadku z prawej strony kontinuum zakłada się autonomiczne działanie zespołu w ramach określonych nadrzędnymi celami danej jednostki organizacyjnej.

Jedną z najbardziej znanych koncepcji stylów kierowania jest **siatka kierownicza** (*managerial grid*) (Blake, Mouton, 1964). Zawiera ona nie tylko opis możliwych sposobów zachowań liderów, lecz także sugestie dotyczące idealnego stylu kierowania, którym jest równoczesne akcentowanie orientacji na ludzi i orientacji na zadania, przy założeniu *implicite*, że obie te orientacje nie są sprzeczne. Siatka kierownicza Blake'a/Mouton stała się przedmiotem wielu badań i poświęcono jej wiele opracowań w różnych krajach. Również sami jej autorzy dokonywali różnych modyfikacji od momentu jej pierwszego opublikowania. W niniejszej pracy prezentujemy najnowsze ujęcie siatki kierowniczej, przedstawiające siedem różnych sposobów przewodzenia ludziom w organizacji.

Siatka kierownicza składa się z trzech wymiarów. Na osi poziomej jest zaznaczona orientacja lidera na zadania lub produkcję, natomiast na osi pionowej orientacja na ludzi lub na stosunki międzyludzkie. W obu tych przypadkach intensywność orientacji na zadania lub na ludzi jest określona w dziewięciopunktowej skali: niska-wysoka. Na przecięciu tych dwóch osi powstaje trzeci wymiar siatki kierowniczej, ukazujący motywację lub, inaczej mówiąc, umożliwiającą odpowiedź na pytanie: „dlaczego robię to, co robię?” (Blake, McCanse, 1991, s. 26). Nadanie siatce kierowniczej trzeciego wymiaru rozszerza jej tradycyjne, dwuwymiarowe ujęcie. W odróżnieniu od obu tradycyjnych wymiarów, tj. orientacji na zadania i orientacji na ludzi, motywacyjny wymiar siatki kierowniczej określa się w układzie bipolarnym, wyznaczonym z jednej strony przez wartości, które chce się osiągnąć, z drugiej zaś przez sytuacje, których chce się uniknąć. Różne stopnie natężenia orientacji na zadania i orientacji na ludzi determinują sposób osiągania celów przez pracę innych i z innymi, czyli styl kierowania. Na rysunku 33 przedstawiono siatkę kierowniczą, z zaznaczeniem pięciu stylów kierowania oznaczonych następującymi symbolami:

- (1,1) niska orientacja na zadania i na ludzi (styl pasywny),
- (9,1) wysoka orientacja na zadania i niska orientacja na ludzi (styl autokratyczny),
- (1,9) niska orientacja na zadania i wysoka orientacja na ludzi (styl klubowy),

RYSUNEK 33  
Siatka kierownicza



Źródło: Blake, McCanse, 1991.

- (5,5) średnia orientacja na zadania i na ludzi (styl kompromisowy),
- (9,9) wysoka orientacja na zadania i na ludzi (styl zaangażowany).

Dodatkowe dwa warianty stylów kierowania są kombinacją wymienionych pięciu stylów. Pierwszy z nich, a szósty w kolejności można określić mianem stylu paternalistycznego o symbolu (9+9), co oznacza, że jest on kombinacją wysokiej orientacji na zadania, ze stylu autokratycznego (9,1) i wysokiej orientacji na ludzi, ze stylu klubowego (1,9). Zdaniem autorów siatki, styl paternalistyczny (9+9) jest przeciwieństwem stylu zaangażowanego (9,9), który integruje wysoką orientację na ludzi i wysoką orientację na zadania. Drugim wariantem stylu kierowania, powstającym jako kombinacja pozostałych, a siódmym w kolejności jest styl oportunistyczny, stanowiący swego rodzaju system wymiany wkładu pracy i otrzymywanego za ten wkład ekwiwalentu (Berthel, Koch, 1985, s. 31).

## Podejście sytuacyjne

Głównym zastrzeżeniem wobec podejścia behawioralnego do przywództwa było nieuwzględnianie czynników sytuacyjnych przy stosowaniu określonego stylu wywierania wpływu na ludzi. Stanowiło to jednocześnie przesłankę do rozwoju następnego nurtu badań fenomenu przywództwa, w którym na pierwszy plan wysunęły się właśnie czynniki sytuacyjne. Nurt ten określa się mianem podejścia sytuacyjnego (*contingency approach*), a podstawowe założenie brzmi: efektywność stylu kierowania zależy od określonej sytuacji lub, inaczej mówiąc, sposób wywierania wpływu na innych należy dostosowywać do zmieniających się warunków kierowania ludźmi. Uwzględnienie sytuacji jako zmiennej wpływającej na zachowania osób kierujących pracą innych ludzi stanowi wkład podejścia sytuacyjnego w badanie uwarunkowań skutecznego kierowania ludźmi. W ramach podejścia sytuacyjnego do przywództwa wyróżnia się następujące modele:

- model LPC Fiedlera,
- model ewolucyjny (dojrzałości) Herseya i Blancharda,
- model decyzyjny Vrooma, Yettona i Jago,
- model ścieżki do celu House'a i Evansa.

Nazwa **modelu LPC** (Fiedler, 1967) jest skrótem od *Least Preferred Co-worker*, czyli najmniej preferowany współpracownik, które to określenie oznacza kwestionariusz stosowany przez F. Fiedlera do badania i oceny stylu wywierania wpływu na innych. Nawiązując do koncepcji teorii cech oraz podejścia behawioralnego, zidentyfikował on dwa style przywódcze: zorientowany na zadania i zorientowany na relacje międzyludzkie, zakładając przy tym, że styl kierowania jest odzwierciedleniem cech lidera oraz że zmienia się on w zależności od sytuacji, która może być mniej lub bardziej korzystna. Korzystność sytuacji z punktu widzenia lidera jest najistotniejszym czynnikiem we wspomnianym modelu (Griffin, 1996, s. 504). Podstawą oceny korzystności sytuacji są trzy elementy:

- stosunki między liderem a grupą, oceniane w kategorii: dobre–złe;
- struktura zadania, obejmująca cztery elementy: trafność decyzji, jasność celu, liczbę ścieżek prowadzących do rozwiązania zadania, specyfikę zadania; jest ona oceniana w kategorii: zadania ustrukturyzowane–nieustrukturyzowane;
- władza lidera świadcząca o możliwości kontrolowania przebiegu wydarzeń przez stosowanie nagród i kar, która jest oceniana w kategorii: mocna–słaba.

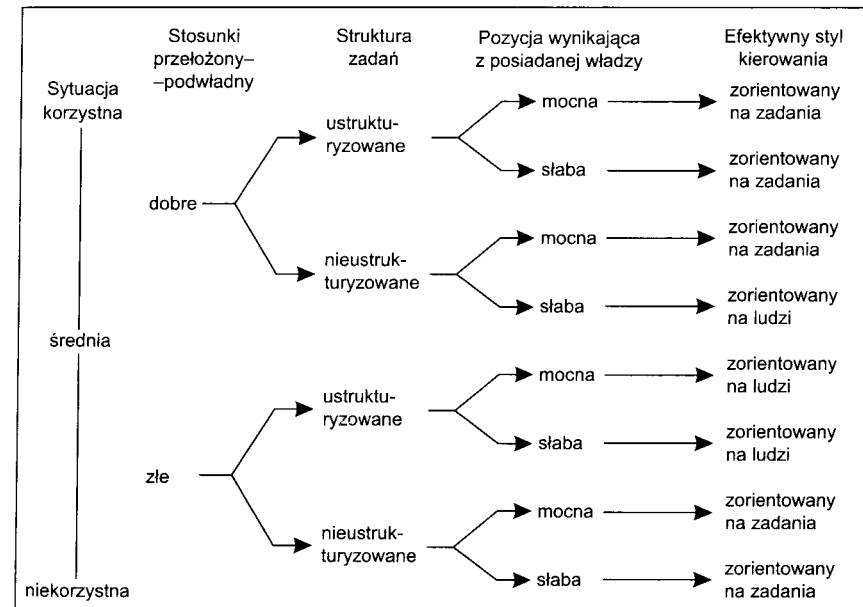
Znaczenie tych składników sytuacji maleje, począwszy od stosunków lidera z grupą, przez strukturę zadań, a skończywszy na zakresie władzy (Makin i inni, 2000, s. 172). Z analizy tych trzech elementów wynikają różne sytuacje, w których działa lider i które modyfikują jego styl przewodzenia.

Określenie efektywnych w danej sytuacji stylów kierowania odbywa się w sposób zbliżony do omówionej uprzednio siatki kierowniczej, wyróżniającej styl

zorientowany na zadania i styl zorientowany na ludzi. Przyporządkowanie poszczególnych stylów kierowania do sytuacji odbywa się w modelu F. Fiedlera za pomocą tzw. wskaźnika LPC (*Least Preferred Co-worker*), określającego najmniej pożądanego pracownika. Na podstawie badań empirycznych stwierdzono występowanie następującej zależności między stylem kierowania, sytuacją kierowania a wynikami pracy zespołu: w bardzo dobrej lub bardzo złej sytuacji pozytywny wpływ na wynik pracy zespołu ma styl zorientowany na zadania, natomiast w sytuacji średniej najlepsze efekty pracy zespołu gwarantuje styl zorientowany na ludzi (Krüger, 1994, s. 286). Ponieważ jednym z założeń wyjściowych było powiązanie zachowania (stylu) z cechami osobowości, w przypadku niezgodności stylu i sytuacji postulowano zmianę sytuacji (np. przez strukturyzację zadania czy też zwiększenie władzy lidera), tak by ją dostosować do stylu przewodzenia (rysunek 34).

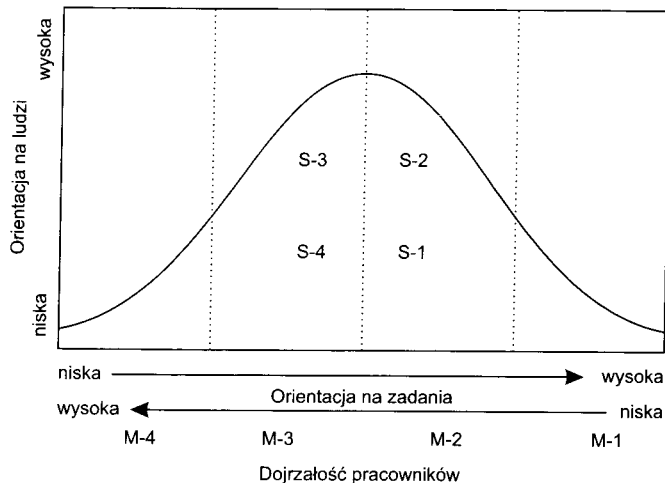
W kolejnym modelu sytuacyjnym przywództwa, określanym jako **model ewolucyjny** bądź **model dojrzałości** pracowników (Stoner i inni, 1997, s. 463; Makin i inni, 2000, s. 173), głównym czynnikiem sytuacyjnym, który należy uwzględnić przy wyborze stylu kierowania, jest dojrzałość pracowników do wykonywania określonych zadań. Na dojrzałość pracowników składają się w tym przypadku kompetencje, jako jej techniczny wymiar, oraz motywacja, jako jej

RYSUNEK 34  
Podejście sytuacyjne



Źródło: Krüger, 1994.

RYSUNEK 35  
Model ewolucyjny (dojrzałości) pracowników



Źródło: Hersey, Blanchard, 1982; Krüger, 1994.

wymiar psychologiczny. Autorzy modelu dojrzałości pracowników identyfikują cztery główne style kierowania, które przyporządkowuje się odpowiednim wariantom dojrzałości pracowników.

W przedstawionym na rysunku 35 modelu ewolucyjnym (dojrzałości) styl S-1 oznacza orientację na zadania, wyrażającą się szczegółowym przydziałem zadań dla pracowników. Styl S-2 można określić mianem integrującego orientację na zadania z orientacją na stosunki międzyludzkie, co się wyraża w stwarzaniu pracownikom możliwości wypowiadania ich przekonań, przy równoczesnym zatrzymywaniu przez lidera uprawnień decyzyjnych. Styl S-3 oznacza orientację na stosunki międzyludzkie, wyrażającą się stwarzaniem pracownikom możliwości partycypowania w podejmowaniu decyzji. Styl S-4 można określić mianem delegującego, czego wyrazem jest przekazywanie zespołowi uprawnień do decydowania o środkach i sposobach wykonywania zadań, a w skrajnym przypadku oznacza on rezygnację z wywierania wpływu na zespół.

Dojrzałość M-1 oznacza brak kompetencji lub bardzo niskie kompetencje i motywację do wykonywania określonych zadań. Dojrzałość M-2 oznacza brak kompetencji lub niskie kompetencje przy równocześnie istniejącej motywacji do pracy. Dojrzałość M-3 oznacza posiadanie przez pracownika kompetencji do wykonywania zadań, przy równoczesnym braku motywacji. Dojrzałość M-4 oznacza pracownika posiadającego kompetencje i umotywowanego do wykonywania danej pracy.

Zgodnie z modelem dojrzałości, wraz z rozwojem pracowników należy elastycznie dostosowywać styl przewodzenia, przechodząc od stylu zorientowanego

na zadania do stylu integrującego orientację na zadania z orientacją na stosunki międzyludzkie, a w dalszej kolejności do stylu partycypacyjnego z orientacją na stosunki międzyludzkie, aż do stylu charakteryzującego się delegowaniem uprawnień i odpowiedzialności oraz małą ingerencją lidera w pracę zespołu.

Ujęcie przywództwa w organizacji w postaci **modelu decyzyjnego**, znanego również jako **model Vrooma i Yettona**<sup>5</sup>, wyróżnia się przede wszystkim szczegółowym badaniem sytuacji, w której działa lider i następnie uwzględnieniem jej przy wyborze stylu kierowania lub metody rozwiązywania problemu decyzyjnego. Autorzy podkreślają, iż lider nie tylko podejmuje decyzje, lecz także projektuje, reguluje i wybiera systemy społeczne, które podejmują decyzje (Vroom, Yetton, 1973, s. 5). Sama klasyfikacja możliwych stylów kierowania została dokonana na podstawie kryterium partycypacji pracowników w podejmowaniu decyzji przez przełożonego, a tym samym jest zbliżona do omówionej wcześniej typologii występującej w kontinuum stylów kierowania. W modelu decyzyjnym Vrooma i Yettona wyróżniono cztery podstawowe style kierowania, oznaczone literami: A — autokratyczny, C — konsultacyjny, G — grupowy, D — delegujący, które mogą występować w różnych odmianach, oznaczonych cyframi rzymskimi (Vroom, Yetton, 1973, s. 14). W ten sposób otrzymujemy następujące style kierowania lub metody rozwiązywania problemów decyzyjnych: AI, AII, CI, CII, GI, GII, DI.

Styl AI charakteryzuje to, że lider sam rozwiązuje problem i podejmuje odpowiednią decyzję, wykorzystując wyłącznie posiadane w tym momencie informacje. Styl AII odznacza się z kolei tym, iż lider, zanim podejmuje samodzielnie decyzję, wykorzystuje pracowników jako źródło informacji, nie informując ich przy tym, do czego informacje te są mu potrzebne. Styl CI zakłada, że przełożony, zanim podejmie samodzielnie decyzję, dyskutuje problem indywidualnie z pracownikami. Style AI, AII i CI mają zastosowanie zarówno do indywidualnego, jak i do grupowego rozwiązywania problemów. Następny styl, CII, odnosi się do rozwiązywania problemów grupowych i zakłada, że lider podejmuje decyzję samodzielnie, jednak konsultując ją wcześniej z grupą pracowników, której przewodzi. Styl GI odnosi się z kolei do problemów indywidualnych i zakłada, że lider dyskutuje oraz analizuje problem z pracownikiem i wspólnie dochodzą do rozwiązania. Styl GII odnosi się do problemów grupowych i zakłada inną rolę lidera w podejmowaniu decyzji. Jej cechą charakterystyczną jest koncentrowanie się na aspektach organizacyjnych funkcjonowania zespołu, a nie na bezpośrednim oddziaływaniu na grupę, by przyjęła ona rozwiązanie proponowane przez lidera. Problemy decyzyjne dyskutuje się w grupie, wspólnie poszukiwane są rozwiązania, generowane oraz oceniane warianty możliwych rozwiązań, a lider jest gotowy

<sup>5</sup> Model ten został po raz pierwszy opracowany przez V. Vrooma i P. Yettona, a następnie zmodyfikowany przez V. Vrooma i A.G. Jago. W literaturze jest on znany pod nazwą modelu Vrooma i Yettona.

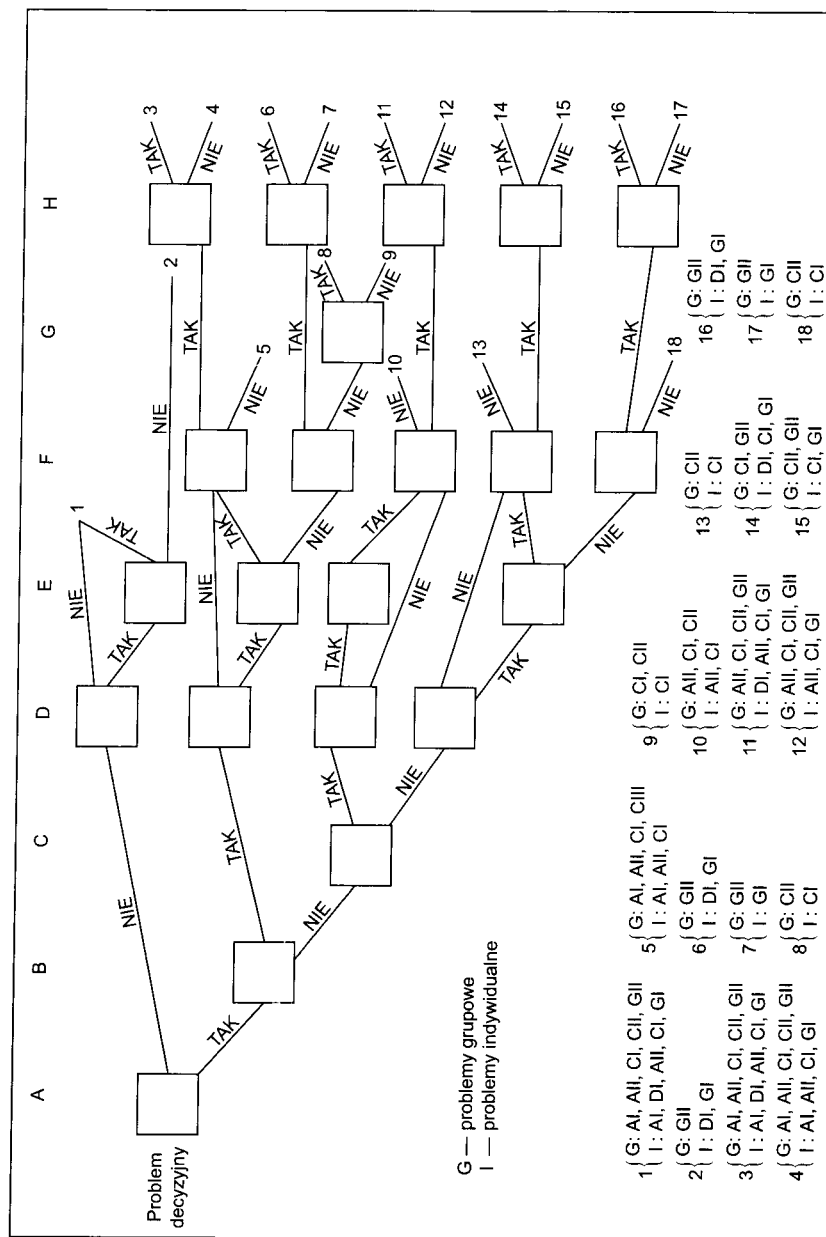
akceptować i implementować rozwiązanie mające poparcie grupy, której przewodzi. Styl DI odnosi się do problemów indywidualnych i zakłada delegowanie danego zadania pracownikowi, wyposażając go w odpowiednie informacje, które ma lider, oraz czyniąc go odpowiedzialnym za rozwiązanie problemu (Vroom, Yetton, 1973, s. 13). Tak więc w odniesieniu do rozwiązywania problemów grupowych mogą mieć zastosowanie metody AI, AII, CI, CII i GII, natomiast w odniesieniu do rozwiązywania problemów indywidualnych — metody AI, AII, CI, GI i DI.

Sytuacja, w której działa lider, lub problem, który ma rozwiązać, są opisane w omawianym modelu za pomocą ośmiu głównych cech, oznaczonych symbolami literowymi: A, B, C, D, E, F, G, H. Charakteryzują one wagę jakości decyzji (A) i jej akceptacji przez pracowników (E) oraz mają wysokie prawdopodobieństwo oddziaływania modyfikującego na efekty partycypacji (B, C, D, F, G, H). Ich treść przedstawiono w skrócie w postaci pytań, które mogą być wykorzystane przez lidera do zdiagnozowania sytuacji przed wyborem odpowiedniego stylu kierowania:

- A — „Czy istnieją wymogi jakościowe sprawiające, że jedno rozwiązanie może być bardziej racjonalne od drugiego?”;
- B — „Czy dysponuję wystarczającą ilością informacji do podjęcia prawidłowej decyzji?”;
- C — „Czy problem jest wystarczająco ustrukturyzowany, tzn. czy pracownicy mają informacje dodatkowe potrzebne do podjęcia prawidłowej decyzji?”;
- D — „Czy akceptacja decyzji przez pracowników jest ważna dla efektywnej jej implementacji?”;
- E — „Jeżeli podejmę decyzję samodzielnie, to czy mam pewność, że zostanie ona zaakceptowana przez podwładnych?”;
- F — „Czy można przyjąć, że pracownicy, podejmując decyzję, będą się kierować nadrzędnym celem organizacji?”;
- G — „Czy pracownicy mają sprzeczne zdania na temat preferowanego rozwiązania danego problemu?” (pytanie nieistotne w przypadku problemu indywidualnego);
- H — „Czy pracownicy mają wystarczające informacje do podjęcia prawidłowej decyzji?”.

W przedstawionym na rysunku 36 modelu decyzyjnym poszukuje się możliwych sytuacji działania lidera przez eliminację nielogicznych wariantów. W ten sposób uzyskuje się realne sytuacje decyzyjne, którym przyporządkowuje się poszczególne style kierowania, posilując się przy tym dodatkowym kryterium, jakim jest „najmniejszy nakład czasu związany z zastosowaniem danego stylu do rozwiązania istniejącego problemu decyzyjnego”. W odniesieniu do problemów grupowych nakład czasu związany z zastosowaniem poszczególnych stylów kierowania kształtuje się następująco: GII > CII > CI > AII > AI. W odniesieniu do problemów indywidualnych przyjęto w analizowanym modelu, że: GI > CI > AII > AI.

RYSUNEK 36  
Model decyzyjny Vrooma i Yettona

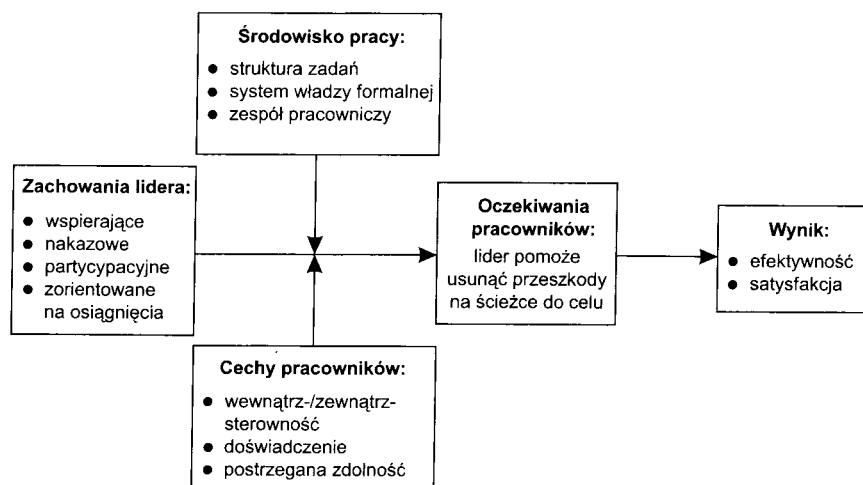


Źródło: Vroom, Yetton, 1973.

Szczegółowa analiza sytuacji, w której odbywa się proces przewodzenia w organizacji, prowadzi niewątpliwie do wzbogacenia teorii wyjaśniającej ten fenomen, jednak kosztem jej przejrzystości i jednoznaczności. Utrudnia to zapewne stosowanie tego modelu w praktyce zarządzania. Pomocne mogą być specjalne programy komputerowe, które ułatwiają osobom podejmującym decyzje ocenę sytuacji i zakres partycypacji pracowników w rozwiązywaniu problemów (Griffin, 1996, s. 513).

**Model ścieżki do celu** (*The Path-Goal Model*)<sup>6</sup> to następna koncepcja przywództwa w ramach podejścia sytuacyjnego. Nawiązuje ona do jednej z teorii motywacji, a mianowicie do teorii oczekiwań, i zakłada, że zadaniem lidera jest wspieranie pracowników w osiąganiu ich celów oraz dbanie o to, by cele indywidualne pracowników były zgodne z celami całej grupy lub organizacji. Przywódca powinien więc pomagać pracownikom znaleźć ścieżkę prowadzącą do osiągnięcia ich celów i usuwać znajdujące się na niej przeszkody, stąd też pochodzi nazwa modelu (Robbins, 1997, s. 434). Ponadto podkreśla się, że najważniejszym narzędziem wywierania wpływu przez lidera jest możliwość przyznawania nagród i określania, co pracownicy muszą zrobić, by te nagrody otrzymać. W modelu ścieżki do celu wyróżniono cztery rodzaje zachowań przywódczych:

RYSUNEK 37  
Wywieranie wpływu w modelu ścieżki do celu



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Hellriegel i inni, 1995; Robbins, 1997.

<sup>6</sup> Za autorów tego modelu uważa się R. House'a i M. Evansa. W niektórych publikacjach podaje się jako autora R. House'a, w innych zaś M. Evansa.

TABLICA 22  
Porównanie modeli sytuacyjnych

Model	Zachowania lidera	Czynniki sytuacyjne	Kryteria efektywności lidera
LPC Fiedlera	Zorientowane na zadania — niski LPC Zorientowane na relacje — wysoki LPC	Stosunki z grupą Struktura zadania Władza lidera	Efekty
Ewolucyjny (dojrzałości) Herseya i Blancharda	Zadania i relacje	Poziom dojrzałości członków zespołu	Efekty i satysfakcja z pracy
Ścieżki do celu House'a i Evansa	Wspierające, nakazowe, partycypacyjne, zorientowane na osiągnięcia	Cechy pracowników, środowisko pracy	Satysfakcja z pracy, efekty pracy
Decyzyjny Vrooma, Yettona i Jago	Kontinuum od stylu autokratycznego do partycypacyjnego	Osiem cech problemu	Rozwój pracowników, czas, efektywność decyzji, ogólna efektywność

Źródło: Hellriegel i inni, 1995, s. 370.



- zachowania wspierające, wrażliwe na potrzeby pracowników i ich dobrobyt oraz rozwijające przyjazny klimat społeczny w grupie;
- zachowania nakazowe, określające, co pracownicy mają robić, zawierające szczegółowe instrukcje ustalające standardy efektywnościowe;
- zachowania partycypacyjne, obejmujące konsultowanie decyzji, zasięganie opinii, współuczestnictwo w rozstrzygnięciu różnych kwestii;
- zachowania zorientowane na osiągnięcia, zawierające ustalanie ambitnych celów, ustawiczne doskonalenie efektywności pracy oraz wyrażanie wiary w możliwości pracowników.

Czynniki sytuacyjne uwzględnione w omawianym modelu zostały podzielone na dwie grupy, a mianowicie na czynniki związane z pracownikami oraz czynniki związane ze środowiskiem pracy. Wśród czynników związanych z pracownikami uwzględniono wewnątrz-/zewnątrzsterowność, doświadczenie oraz postrzeganą zdolność, natomiast w grupie czynników związanych ze środowiskiem pracy model obejmuje strukturę zadań, system władzy formalnej oraz zespół pracowniczy. Na rysunku 37 przedstawiono schemat wywierania wpływu w modelu ścieżki do celu.

Przedstawione cztery modele sytuacyjne, mimo iż we wszystkich podkreślono znaczenie czynników sytuacyjnych w procesie wywierania wpływu na innych, różnią się w odniesieniu do określenia zachowań (stylów) przywódczych, składników sytuacji oraz kryteriów efektywności przywództwa (tablica 22).

## Nowe przywództwo

Przedstawione wcześniej koncepcje teoretyczne przyczyniły się do wyjaśnienia fenomenu przywództwa w organizacji i podkreślają znaczenie takich zmiennych, jak cechy osobowe liderów, ich zachowania (style) oraz czynniki sytuacyjne. Niemniej ciągle pozostają kwestie otwarte, np. jaki wpływ wywiera sposób percepcji pracowników przez liderów na zachowania tych ostatnich czy też znaczenie charyzmy w procesie wywierania wpływu. Dodatkowymi przesłankami powstawania nowych koncepcji i podejść w tej dziedzinie są postępujące procesy globalizacji i związany z nimi wpływ czynników kulturowych na przywództwo oraz zakrojone na szeroką skalę procesy zmian organizacyjnych, jakich doświadczają współczesne przedsiębiorstwa. Rozwijające się nowe nurty są określane różnymi terminami, m.in. przywództwo inspirujące, charyzmatyczne, symboliczne czy transformacyjne (Griffin, 1996, s. 515). Chodzi o rodzaj wyłaniającego się nowego przywództwa (*new leadership*) (Bryman, 1992, s. 21), zawierającego elementy charyzmy i przywództwa transformacyjnego (Makin i inni, 2000, s. 180).

Przywództwo transformacyjne przedstawia się często jako przeciwieństwo przywództwa transakcyjnego, którego istotą jest wymiana między liderem a członkami kierowanego przez niego zespołu. Polega ona na tym, iż pracownicy wy-

konują decyzje lidera w zamian za otrzymywane wynagrodzenie, prestiż i inne nagrody<sup>7</sup>. Związuje się w ten sposób między nimi *implicite* kontrakt, umożliwiający liderowi kierowanie grupą, lecz między nim a członkami zespołu brak jest poczucia wspólnoty, która stymulowałaby ich do wspólnego działania w osiąganiu coraz wyższych celów organizacji (Bryman, 1992, s. 95). Przywódca transakcyjny powinien znać motywy działania członków kierowanego przezeń zespołu oraz zapewnić im odpowiednie nagrody za wykonywane przez nich zadania. W ten sposób zyskuje on uznanie członków grupy i stwarza sobie jako liderowi niezbędny zakres swobody działania. Ponadto przywódca transakcyjny dostosowuje sposób działania do danej sytuacji, by jak najlepiej dostosować wzajemnie poszczególnych pracowników i wykonywane przez nich zadania. Za szczególnie ważne elementy sytuacji działania lidera uznaje się w koncepcji przywództwa transakcyjnego rodzaj wykonywanego zadania, system wynagradzania, strukturę organizacyjną oraz cechy pracowników (Krüger, 1994, s. 292).

Jak już wspomniano, przywództwo transakcyjne stało się punktem wyjścia w rozwoju koncepcji przywództwa transformacyjnego, nawiązującego w części do koncepcji przywódcy charyzmatycznego. Zasadnicza różnica między tymi przywództwami polega na tym, iż istotą przywództwa transakcyjnego jest wymiana, natomiast istotą przywództwa transformacyjnego jest zmiana (Makin i inni, 2000, s. 178). Przywódca transformacyjny odznacza się tym, iż ma wizję, którą potrafi przekazać pozostałym pracownikom, posługując się przy tym odpowiednią symboliką, i umie zachęcać ich do osiągania doskonałości w tym, co wykonują oraz motywować ich do wspólnego osiągania wyższych celów. Postrzega on tych, którym przewodzi, jako osoby w pełnym znaczeniu tego słowa, a nie jako jednostki mające ograniczoną liczbę podstawowych potrzeb. W odróżnieniu od przywódcy transakcyjnego, który działa w ramach wyznaczanych przez struktury organizacyjne i systemy wynagradzania, przywódca transformacyjny wywiera wpływ na kulturę organizacyjną, powodując zmiany w systemach wartości pracowników, ich aspiracjach, potrzebach i celach. Jest to szczególnie ważne w warunkach wielkich przemian natury politycznej, ekonomicznej i społecznej, do których można zaliczyć również proces transformacji systemowej w Polsce.

Nowe przywództwo nie stanowi jednorodnej, zamkniętej koncepcji przywództwa w organizacji, lecz jest raczej współczesnym nurtem dociekań teoretycznych i badań empirycznych w tym zakresie, które koncentrują się wokół takich kwestii, jak wizja i jej urzeczywistnianie, motywowanie i inspirowanie pracowników, kreowanie zmian i innowacji, charyzma, upełnomocnienie członków grupy (*empowerment*), angażowanie pracowników w sprawy organizacji, stymulowanie doskonałości w wykonywaniu zadań, aktywne podejście do otoczenia, zarządzanie własną karierą.

<sup>7</sup> Przykładem przywództwa transformacyjnego jest model ścieżki do celu.

TABLICA 23  
Porównanie koncepcji przywództwa

Wyszczególnienie	Cechy lidera	Zachowania (style)	Elementy sytuacji	Cechy członków grupy
Koncepcja przywództwa				
Teoria cech	×			
Kontinuum stylów kierowania		×		
Siatka kierownicza		×		
Model ewolucyjny		×		×
Model LPC		×	×	×
Model decyzyjny		×	×	
Model ścieżki do celu		×	×	×
Przywództwo transakcyjne			×	×
Przywództwo transformacyjne	×	×	×	

Podsumowując omówione koncepcje przywództwa w organizacji, w tablicy 23 porównano je pod względem różnych aspektów, które zostały uwzględnione w poszczególnych modelach. Można również sformułować końcową konkluzję, iż nie ma jednej recepty na optymalne przewodzenie innym ludziom, a skuteczność przywództwa jest uwarunkowana wieloma czynnikami, które można podzielić na następujące kategorie:

- zdolności, cechy osobowości i charyzma lidera,
- elastyczność zachowań (stylów) przywódczych,
- elementy sytuacji, w której działa lider,
- cechy osób, na które wpływa przywódca.

## Motywowanie

Bardzo bogata jest wiedza na temat motywacji, zagadnienia przynależnego do psychologii, ale będącego też od wielu lat przedmiotem zainteresowania teorii i praktyki zarządzania, zwłaszcza zaś zarządzania personelem. Świadczy o tym ogromna liczba publikacji naukowych i popularnonaukowych na temat mechanizmów motywacji zachowań ludzi w organizacji. Znajomość tych mechanizmów i umiejętność ich stosowania, czyli inaczej mówiąc kompetencja motywowania, jest jednym z czynników sukcesu w kierowaniu ludźmi. W kontekście zarządzania zasobami ludzkimi interesuje nas przede wszystkim kwestia **motywacji do pracy**. Za pomocą tego terminu opisuje się wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania zachowań ludzi w procesie pracy. Z tego punktu widzenia podstawowe znaczenie mają dwa ujęcia motywacji do pracy:

- ujęcie atrybutowe, określające ją jako wewnętrzną siłę i stan regulujący zachowania ludzi w środowisku pracy, tj. uruchamiający, ukierunkowujący i podtrzymujący ich zachowania zmierzające do osiągnięcia celów zawodowych (motywacja wewnętrzna);
- ujęcie czynnościowe, określające ją jako konfigurację zewnętrznych czynników oddziałujących na zachowania ludzi i decydujących o ich sile oraz trwałości (motywacja zewnętrzna).

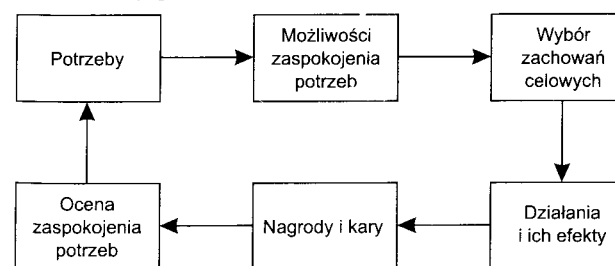
**Motywacja do pracy w ujęciu atrybutowym** jest wewnętrznym procesem regulującym zachowania ludzi w procesie pracy, tj. wpływającym na ich decyzje dotyczące podejmowania pracy, angażowania się w jej wykonywanie oraz rezygnacji z jej wykonywania. Tak rozumianą motywację należy odróżnić od innych ludzkich zachowań, takich jak działania odruchowe oraz działania nawykowe. Na skali tych zachowań motywacja lokuje się bowiem między zachowaniami w formie odruchów oraz zachowaniami w formie nawyków (Stoner i inni, 1997, s. 426).

**Motywacja w ujęciu czynnościowym** może być określana jako motywowanie, czyli świadome i celowe oddziaływanie na zachowania ludzi w procesie pracy, przy wykorzystaniu wiedzy na temat determinujących je czynników. W tym ujęciu motywowanie jest jedną z uniwersalnych funkcji (podfunkcji) kierowniczych.

Na podstawie licznych badań nad motywacją do pracy można stwierdzić, że wspomniane wewnętrzne i zewnętrzne czynniki są ze sobą wzajemnie powiązane, a wchodząc w różnego rodzaju interakcje, wspólnie oddziałują na zachowania ludzi. Motywację do pracy można więc przedstawić w postaci procesu (rysunek 38), w którym pracownik:

- uświadamia sobie niezaspokojone potrzeby,
- rozpoznaje warunki i możliwości ich zaspokojenia,
- podejmuje działania ukierunkowane na osiągnięcie celów (zadań),
- osiąga określony poziom wykonania zadań, który jest oceniany,
- otrzymuje nagrody (kary), które zaspokajają lub nie jego potrzeby,
- ocenia stopień zaspokojenia potrzeb, co w konsekwencji prowadzi do rozbudzenia nowych potrzeb lub modyfikacji istniejących.

RYSUNEK 38  
Podstawowy proces motywacji



Źródło: Jak rysunku 26, s. 172.

Na przestrzeni lat powstało wiele teorii starających się wyjaśnić fenomen motywacji do pracy. Jedną z najbardziej znanych typologii teorii motywacji, stosowanych w literaturze z zakresu zarządzania, jest ich podział na dwie zasadnicze grupy:

- teorie treści,
- teorie procesu (poznawcze).

**Teorie treści** są ukierunkowane na wyjaśnianie wewnętrznych przyczyn, które wywołują zachowania ludzi. W ich ramach następuje identyfikacja oraz klasyfikacja potrzeb uznanych za źródło motywów sterujących tymi zachowaniami. Praktyczne znaczenie tych teorii dla praktyki kierowania ludźmi polega na dostarczaniu informacji o zróżnicowaniu ludzkich potrzeb, które wynikają z unikatowości poszczególnych ludzi. Do najbardziej znanych teorii treści należą:

- hierarchia potrzeb A. Masłowa, wyróżniająca potrzeby fizjologiczne (*physiological*), bezpieczeństwa (*safety and security*), przynależności i miłości (*belongingness, social and love*), uznania i szacunku (*esteem*) oraz samorealizacji (*self-actualization*);
- dwuczynnikowa teoria potrzeb F. Herzberga, identyfikująca dwie specyficzne grupy czynników, a mianowicie motywatory (*motivators*), do których zalicza się czynniki związane z pracą jako taką, np. osiągnięcia, odpowiedzialność, treść pracy, uznanie, awans, rozwój, oraz czynniki higieny (*hygienic conditions*) związane z szeroko rozumianym otoczeniem pracy, np. warunki pracy, pewność miejsca pracy, stosunki międzyludzkie, kompetencje szefa, wynagrodzenie;
- teoria potrzeb C.P. Alderfera, zwana teorią ERG; skrót pochodzi od angielskich terminów określających trzy wyróżnione przez tego autora potrzeby, a mianowicie: egzystencji (*existence needs*), kontaktu (*relatedness needs*) oraz rozwoju (*growth needs*);
- teoria trzech potrzeb D.C. McClellanda, obejmująca potrzeby władzy (*power*), przynależności (*affiliation*) i osiągnięć (*achievement*).

W tym miejscu pominiemy szczegółową charakterystykę tych koncepcji, ponieważ jest ona wyczerpująco przedstawiona w innych opracowaniach. Ograniczymy się jedynie do ich zestawienia w tabelicy 24.

W odróżnieniu od teorii treści, teorie motywacji zaliczane do grupy **teorii procesu** zajmują się nie tym, co wywołuje ludzkie działania, ale tym, w jaki sposób działania te mogą być uruchamiane, ukierunkowywane, podtrzymywane i wygaszane. Ich praktyczne znaczenie dla kierowania ludźmi polega na tym, iż pozwalają one menedżerom lepiej zrozumieć, w jaki sposób pracownicy podejmują decyzje o swoich działaniach oraz jaką rolę odgrywają w tym procesie takie czynniki, jak aspiracje, preferencje, nagrody i kary.

Do najbardziej znanych teorii procesu należą:

- teoria oczekiwanej wartości (*expectancy theory of choices*) V. Vrooma, zakładająca, że motywacja jest funkcją trzech zmiennych: oczekiwania co

TABLICA 24  
Porównanie czterech teorii treści

Hierarchia potrzeb A. Masłowa	Dwuczynnikowa teoria potrzeb F. Herzberga	Teoria potrzeb C.P. Alderfera	Teoria trzech potrzeb D.C. McClellanda
Potrzeby samorealizacji	Treść pracy Odpowiedzialność	Potrzeby rozwoju	Potrzeba osiągnięć
Potrzeby szacunku i uznania	Awans Rozwój		Potrzeba władzy
Potrzeby przynależności i miłości	Osiągnięcia Uznanie	Potrzeby kontaktu	Potrzeba przynależności
Potrzeby bezpieczeństwa	Stosunki z kolegami, przełożonym i podwładnymi	Potrzeby egzystencji	
Potrzeby fizjologiczne	Pewność miejsca pracy Warunki pracy, wynagrodzenie		

Źródło: Gibson i inni, 1988, s. 127.

do wyników zachowania, wartości tych wyników oraz instrumentalności wyników, rozumianej jako przeświadczenie jednostki, że osiągnięty wynik prowadzi do innego, pożądanego skutku; rozwinięciem idei V. Vrooma jest model motywowania opracowany przez M.E. Portera i E. Lawlera, w którym szczególne znaczenie w procesie motywowania przypisuje się dwom zmiennym, a mianowicie wartości nagród otrzymywanych za wykonaną pracę oraz prawdopodobieństwu wykonania pracy na zakładanym poziomie (Armstrong, 2002, s. 116);

- teoria warunkowania instrumentalnego, określana też jako teoria wzmocnień (*reinforcement theory*) B.F. Skinera, w myśl której ludzie uczą się zachowań pod wpływem wcześniejszych doświadczeń nabywanych w otoczeniu, gdzie pracują; oznacza to, że przez odpowiedni system wzmocnień można modyfikować zachowania ludzi w procesie pracy;
- teoria sprawiedliwego nagradzania (*equity theory*) J.S. Adamsa, opierająca się na założeniu, że motywacja do działania powstaje w wyniku porównywania przez jednostkę stosunku między własnym wkładem pracy a uzyskanym efektem z tym stosunkiem u innych osób, będącym dla danej jednostki punktem odniesienia, przy czym, w razie stwierdzenia niesprawiedliwości między wkładem a ekwiwalentem jednostka dokonująca porównania będzie dążyć do zmniejszenia subiektywnie odczuwanej niesprawiedliwości przez modyfikację swoich działań;
- teoria wyznaczania celów (*goal-setting theory*) E.A. Locka, zakładająca, że pracownicy są motywowani do działania przez wyznaczanie im celów, które są przez nich akceptowane i możliwe do osiągnięcia; dużą rolę w tej koncepcji motywowania odgrywa wsparcie udzielane pracownikom przez kierowników oraz informacja zwrotna.

Przedstawione teorie motywacji stanowią podstawę tzw. poznawczych modeli motywacji do pracy, zakładających, iż człowiek uczy się podczas własnego działania i nabywanych doświadczeń, jaki poziom wykonania pracy zapewnia mu osiągnięcie pożądanego przez niego nagrody oraz jaki wysiłek musi włożyć, aby osiągnąć odpowiednie efekty (Mączyński, 1994, s. 122). Na tej podstawie można sformułować dwa warunki konieczne do wzbudzenia procesu motywacji. Po pierwsze, musi istnieć cel użyteczny dla jednostki i mający dla niej określoną wartość. Po drugie, jednostka musi być przekonana, że prawdopodobieństwo osiągnięcia celu jest wyższe od zera. Motywacja do pracy jest więc funkcją przekonania pracowników, że ich zachowanie i wysiłek w procesie pracy prowadzą do efektywnego wykonania powierzonych im zadań oraz że osiągnięte wyniki zapewnią im uzyskanie nagród mających dla nich pozytywną wartość. Wyraża się to w następującej formule motywacji do pracy:

potrzeby ⇒ efekty pracy ⇒ nagrody ⇒ zaspokojenie potrzeb.

Istotny wkład w wyjaśnianie zachowań ludzi w organizacji, które nie dają się

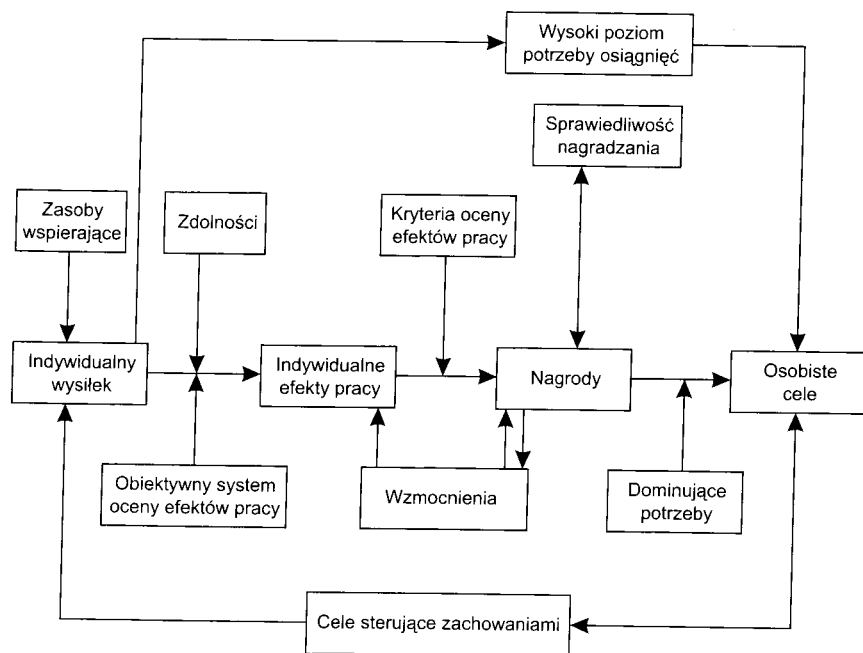
wyjaśnić na podstawie teorii procesu (poznawczych), wniosły prace A. Bandury, a mianowicie **teoria społecznego uczenia się**, zgodnie z którą kluczowymi czynnikami w procesie motywowania są oczekiwania pracowników, ich cele i wartości oraz czynniki sytuacyjne (Armstrong, 2002, s. 120), oraz opierająca się na niej teoria poznania społecznego (Makin i inni, 2000, s. 152). A. Bandura zwrócił uwagę, że jest możliwe uczenie się ludzi w sytuacji braku wzmocnień i prób określonych zachowań, a więc tych czynników, które odgrywają kluczową rolę w przedstawionych wcześniej teoriach procesu. Oznacza to, że uczenie się odbywa się w sposób bardziej poznawczy niż behawioralny. Poznawczy sposób uczenia się określa on jako pośredni bądź zastępczy, uczenie się następuje bowiem przez obserwację zachowań innych pracowników i na tej podstawie modelowanie własnych zachowań (Makin i inni, 2000, s. 149). Modelowanie nie jest w tym wypadku prostym naśladowaniem innych, ponieważ może zawierać wprowadzanie zmian. Dużą rolę w procesie społecznego uczenia się odgrywa poczucie własnego sprawstwa, czyli przekonanie o możliwościach osiągnięcia własnych celów oraz umiejscowienie kontroli (wewnątrz- lub zewnątrzsterowność).

Przytaczając w skrócie najbardziej znane teorie wyjaśniające motywację do pracy, wskazaliśmy na wiele uwarunkowań tego procesu, takich jak potrzeby, cele, wysiłek, efekty, nagrody, wzmocnienia, wynagradzanie, osiągnięcia i inne. Wszystkie te czynniki, które w określony sposób wpływają na motywację ludzi do pracy, są wzajemnie powiązane, co można przedstawić w formie **zintegrowanego modelu motywacji do pracy** (rysunek 39).

Teoretyczne koncepcje wyjaśniające mechanizm powstawania motywacji do pracy dostarczają informacji niezbędnych do konstruowania i doskonalenia systemów motywowania ludzi do pracy, które są narzędziem zarządzania wspomagającym procesy decyzyjne, planistyczne i kontrolne (Staehle, 1991, s. 117). Przez pojęcie **motywowania** rozumiemy proces świadomego i celowego oddziaływania na zachowania ludzi w procesie pracy przez kreowanie warunków umożliwiających im zaspokajanie potrzeb jako efekt ich wkładu w realizację określonych celów organizacji. System motywowania pracowników obejmuje spójny zbiór elementów (warunków i czynników), mających zapewnić odpowiednio wysoki poziom motywacji zatrudnionego personelu. Obejmuje on takie elementy środowiska pracy, jak: lokalizacja firmy, sytuacja ekonomiczna, wizerunek firmy na rynku, struktura organizacyjna, treść i warunki pracy oraz organizacja pracy, poziom techniczny, stosunki społeczne, środki przymusu (nakazy, zakazy, polecenia, zalecenia), środki zachęty (bodźce materialne i pozamaterialne) oraz środki perswazji (informowanie, doradzanie, przekonywanie, konsultowanie, krytyka).

Umiejętność motywowania podwładnych lub członków grupy pracowniczej stanowi jeden z najważniejszych czynników decydujących o skuteczności pracy menedżera lub lidera grupy. Jednak warunkiem skutecznego motywowania do pracy innych osób jest zrozumienie mechanizmu oddziaływania na ludzi systemu nagradzania oraz strukturalizacja warunków, w których odbywa się nagradzanie

RYSUNEK 39  
Zintegrowany model motywacji do pracy



Źródło: Robbins, 1997, s. 406.

pracowników. Jeżeli menedżer pragnie skutecznie kształtować zachowania innych ludzi, musi wiedzieć, jakie skutki ich zachowań stanowią dla nich wartość nagradzającą, oraz mieć uprawnienia do operowania tymi skutkami. Do zasad strukturalizacji warunków nagradzania, które można również określić jako warunki wzbudzania motywacji do pracy, należą (Mączyński, 1994, s. 125):

- stosowanie wzmocnień mających silną i trwałą zdolność nagradzającą;
- zapewnienie, że otrzymywana nagroda będzie uwarunkowana pożądanym zachowaniem;
- ustalanie standardów wykonywania zadań na poziomie możliwości pracowników;
- różnicowanie nagradzania pracowników w zależności od uzyskiwanych przez nich efektów pracy i w porównaniu z przyjętymi wcześniej standardami;
- informowanie pracowników, które zachowania prowadzą do uzyskania pożądanego nagród.

Ogół potencjalnych nagród, które pracownicy mogą uzyskać, można podzielić na dwie grupy. Pierwszą z nich tworzą nagrody zewnętrzne, tzn. przyznawane w imieniu organizacji przez upoważnione osoby. Przykładami nagród zewnętrznych są płaca, premia, nagroda pieniężna lub rzeczowa, awans i wyrażenie uznania

przez przełożonego. Drugą grupą nagród są nagrody wewnętrzne, polegające na odczuwaniu przez pracowników satysfakcji z racji wykonywanej pracy, jej interesującej treści, autonomii działania, możliwości rozwoju i innych osiągnięć związanych z wykonywaną pracą.

Konstruując system motywowania pracowników, należy dążyć do tworzenia warunków umożliwiających pracownikom osiąganie zarówno nagród zewnętrznych, jak i wewnętrznych. W uproszczeniu można przyjąć, że jeżeli nagrody wewnętrzne wynikają z racji wykonywania zadań będących swego rodzaju wyzwaniem dla wykonujących je pracowników, a nagrody zewnętrzne są przyznawane w zależności od osiągniętych efektów pracy, to można liczyć na powstanie efektu synergii w postaci wzmocnionej motywacji do pracy. Warto również pamiętać, że nagrody zewnętrzne oferowane przez pracodawcę odgrywają ważną rolę w przyciąganiu kandydatów do pracy, a następnie w ich stabilizowaniu (retencji), ponadto mogą zachęcać do czasowego zwiększenia wysiłku i zmniejszenia niezadowoloności. W porównaniu z nimi nagrody wewnętrzne mają z reguły głębsze i trwalsze działania, bo wynikające z poczucia satysfakcji z pracy (Armstrong, 2002, s. 120). Nagrody wewnętrzne są też w większym stopniu kontrolowalne przez pracowników niż nagrody zewnętrzne.

W świetle dotychczasowych rozważań na temat motywowania pracowników można stwierdzić, że wzbudzanie i podtrzymywanie wysokiej motywacji zatrudnionego personelu jest uwarunkowane wieloma czynnikami, do których należą:

- wysoki poziom motywacji osoby motywującej innych;
- odpowiednio wysoki poziom organizacji pracy i wyposażenia technicznego;
- wypracowany sposób ustalania zadań dla poszczególnych zespołów pracowniczych, które powinny stanowić rodzaj wyzwania i równocześnie być możliwe do osiągnięcia;
- zapewnienie oczekiwanych przez pracowników nagród oraz ich różnicowanie w zależności od osiągniętych efektów pracy;
- wprowadzanie innowacyjnych form wynagrodzenia jako podstawowego elementu w systemie nagród;
- kreowanie warunków dla nagród zewnętrznych i wewnętrznych;
- właściwe stosowanie dyscypliny.

Dyscyplina ściśle się wiąże z kierowaniem ludźmi, a zwłaszcza z motywowaniem, którego może być skutecznym instrumentem. Polega ona na ustalaniu reguł odnośnie do zachowań pracowników i następnie ich konsekwentnym egzekwowaniu. W ten sposób dyscyplina przyczynia się do osiągania celu motywującego przez wyzwalanie oczekiwanych zachowań pracowników. Ustalając zasady postępowania pracowników, należy pamiętać o uwarunkowaniach kulturowych i systemach wartości ludzi oraz respektowaniu ich godności i innych przysługujących im praw. W przeciwnym razie dyscyplina może być antyefektywnościowa, szczególnie wtedy, gdy staje się formą karaniania, jest stosowana w złości, napięciu i ma na celu jedynie pokazanie, kto tu jest szefem.

Efekty stosowania kar są z reguły krótkotrwałe, natomiast w dłuższym okresie istnieje ryzyko, że pracownicy będą reagować obronnie, ukrywając błędy i nie przekazując informacji. Ponadto mogą się czuć urażeni i przejawiać niechętnie postawy wobec pracy, co może być podłożem destrukcyjnych konfliktów. Nie jest również korzystna sytuacja, w której kierownicy nie są konsekwentni w stosowaniu ustalonych zasad, ignorują błędy pracowników oraz zbyt im ulegają, licząc, że w taki sposób można zapewnić sobie lojalność pracowników oraz umotywić ich do efektywnej pracy. Bardziej prawdopodobnym scenariuszem w takich sytuacjach jest zwiększenie oczekiwań pracowników, obniżenie ich morale i utrata respektu wobec przełożonego, co prawdopodobnie spotka się z jego reakcją i może doprowadzić do podobnych jak opisane wcześniej skutków. Stosując dyscyplinę, należy uwzględniać także czynniki sytuacyjne oraz traktować poszczególnych pracowników indywidualnie. Jest to szczególnie ważne w dzisiejszych czasach, które charakteryzuje m.in. przechodzenie od kultury organizacyjnej ery przemysłowej do kultury organizacyjnej ery informacyjnej<sup>8</sup>. W aspekcie omawianej problematyki oznacza to konieczność zmian zarówno w zasadach, jak i metodach stosowania dyscypliny oraz szerzej — motywowania pracowników.

Na zakończenie części poświęconej motywowaniu warto przypomnieć często spotykane błędy w tym procesie, które przejawiają się w formie następujących zachowań osób pragnących motywować innych: podejmowanie decyzji popularnych, faworyzowanie wybranych osób, spoufalanie się z pewnymi osobami, nie-lojalność oraz wspomniane wcześniej nieprawidłowe stosowanie dyscypliny.

## Delegowanie

Kierowanie ludźmi bywa często określane jako sztuka osiągnięcia celów przez pracę innych ludzi i z innymi. Oznacza to, że jednym z głównych czynników sukcesu i jednocześnie kompetencji menedżerskich jest umiejętne dzielenie się pracą z innymi. Następuje ono z jednej strony przez kształtowanie zależności hierarchicznych w ramach formalnej struktury organizacyjnej, regulującej podział pracy w układzie horyzontalnym i wertykalnym. Z drugiej strony podział pracy dokonuje się na płaszczyźnie relacji zachodzących między przełożonym a podwładnym. W tym przypadku mówimy o **delegowaniu**, którego istotą jest przekazanie podległym pracownikom formalnych uprawnień i odpowiedzialności do wykonania określonych zadań<sup>9</sup>. Pojęcie delegowania należy odróżnić od pojęcia partycypowa-

<sup>8</sup> Na temat wpływu kultury organizacyjnej na motywację — zob.: Sikorski, 2001.

<sup>9</sup> Wraz z przekazywaniem uprawnień w dół hierarchii organizacyjnej następuje swoisty proces dzielenia się władzą i upelnomocniania ludzi w organizacji, który w nowszej literaturze przedmiotu jest określany angielskim terminem *empowerment* (Makin i inni, 2000, s. 332).

nia; w przypadku partycypowania nie dochodzi do dzielenia się uprawnieniami, które pozostają w rękach kierownika (Robbins, 1997, s. 495). Z przyjętej definicji wynika, że w zakres delegowania wchodzi zadania, uprawnienia i odpowiedzialność. Należy pamiętać przy tym, że między tymi trzema elementami powinna istnieć równowaga oraz że ostateczną odpowiedzialność za efekt końcowy ponosi osoba delegująca.

Główna przesłanka delegowania wynika, jak już wspomniano, z samej istoty pracy kierowniczej, czyli osiągania celów przez pracę innych i z innymi. Ponadto można wskazać na inne korzyści wynikające z delegowania w relacjach przełożony podwładni. Po pierwsze jest to lepsze wykorzystanie czasu pracy kierowników poprzez odciążenie ich od spraw drugorzędnych i umożliwienie im skoncentrowania się na najważniejszych zadaniach. Po drugie, delegowanie przyspiesza proces podejmowania decyzji, dzięki lokowaniu odpowiednich uprawnień bliżej miejsca, w którym są zlokalizowane problemy do rozwiązania. Po trzecie, w wyniku delegowania wzrasta jakość podejmowanych decyzji, ponieważ wykorzystuje się nie tylko wiedzę kierownika, lecz także wiedzę innych osób bezpośrednio związanych z daną sprawą. Po czwarte, delegowanie prowadzi do zwiększenia aktywności pracowników i poziomu ich zaangażowania organizacyjnego, co ma miejsce w sytuacji, kiedy ludzie czują się współtwórcami pewnych rozstrzygnięć. Po piąte, delegowanie prowadzi do lepszego wykorzystania wiedzy, umiejętności i zdolności pracowników, co kształtuje w ten sposób ich kompetencje, wzmacnia pewność siebie oraz stymuluje uczenie się.

Mimo oczywistych korzyści związanych z delegowaniem uprawnień do wykonywania określonych zadań, w praktyce obserwuje się nierzadko trudności w tym zakresie, które wynikają zarówno z niechęci kierowników do delegowania, jak i niechęci pracowników do przyjmowania nowych uprawnień. Niechęć kierowników do delegowania uprawnień może wynikać z następujących przyczyn:

- z obawy, że przekazując pewien zakres uprawnień, zmniejszają swój wpływ (władzę) w organizacji;
- z braku zaufania do pracowników, czy poradzą sobie z przekazanymi im do wykonania zadaniami i związanej z tym obawy narażenia się na krytykę za ewentualne błędy podwładnych;
- z obawy przed „zbyt dobrym wywiązywaniem się” pracowników z powierzonych im zadań, co w opinii kierowników może zagrozić ich własnej pozycji;
- z ogólnego braku poczucia pewności i bezpieczeństwa kierownika wynikającego z dotychczasowych doświadczeń i cech kultury organizacyjnej.

Z kolei niechęć pracowników do przyjmowania nowych zadań i związanych z nimi uprawnień oraz odpowiedzialności może wynikać z takich przyczyn, jak:

- brak poczucia bezpieczeństwa, wynikającego z tych samych przesłanek jak w przypadku kierowników;
- skłonność do unikania ryzyka związanego z podejmowaniem decyzji;

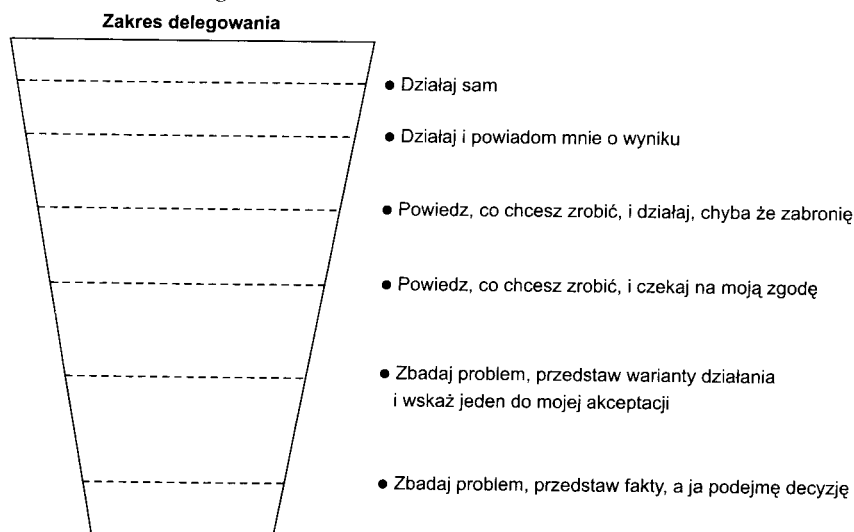
- obawa przed kompromitacją i krytyką w razie trudności bądź niepowodzenia w realizacji przekazanych zadań;
- brak dostatecznie silnych zachęt zewnętrznych do podejmowania nowych zadań oraz niedostateczna motywacja wewnętrzna;
- słaba identyfikacja z firmą i związane z tym małe zaangażowanie organizacyjne.

W skutecznym delegowaniu pomaga przestrzeganie kilku podstawowych zasad, do których należą (Bittel, 1994):

- jasne określenie zakresu delegowanych zadań, uprawnień i odpowiedzialności;
- dostosowanie zakresu delegowania do kompetencji pracowników;
- akceptacja zakresu delegowania przez pracowników, co się wiąże z uszanowaniem ich prawa do odmowy przyjęcia nowych uprawnień;
- monitorowanie realizacji delegowanych zadań.

Ponadto skutecznemu delegowaniu i przewyciężaniu wspomnianych wcześniej barier sprzyja sytuacja, w której przełożony wykazuje wolę do przekazywania podwładnym określonej swobody w zakresie wykonywanych zadań, uprawnień i odpowiedzialności, wyzwała w nich inicjatywę i zachęca do wykorzystywania posiadanych kompetencji oraz wykazuje zrozumienie dla popełnianych błędów, traktując je jako rodzaj uczenia się przez doświadczenie. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na kwestię tzw. odwróconego delegowania, czyli sytuację, w której pracownik, natrafiając na problem związany z delegowanym zadaniem, zwraca się

RYSUNEK 40  
Stopniowanie delegowania



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Antoszkiewicz, Pawlak, 2000, s. 76.

do kierownika o rozwiązanie tego problemu. W takim przypadku zaleca się, by ów pracownik przedstawił własne propozycje rozwiązania zaistniałego problemu, w przeciwnym razie bowiem kierownik wpada w swoistą pułapkę delegowania zwrotnego (Robbins, 1997, s. 497). Nie mniej istotnym warunkiem skutecznego delegowania jest sprawny system komunikowania się między kierownikiem a raportującymi do niego pracownikami, zapewniający informację zwrotną o przebiegu delegowanych zadań i wykorzystywaniu związanych z nimi uprawnień.

W przypadku niedostatecznych doświadczeń z delegowaniem uprawnień lub występowania określonych barier, o których była mowa wcześniej, można rozważyć stopniowanie zakresu delegowania i rozłożenie dochodzenia do pełnego zakresu delegowania w czasie. Podejście takie pozwala ograniczyć ryzyko niepowodzenia po obu stronach i tym samym zmniejszyć wspomniane opory oraz stwarza możliwość uczenia się. Proces stopniowania delegowania przedstawia rysunek 40.

## Komunikowanie się

Z komunikowaniem się mamy do czynienia na co dzień nie tylko w środowisku pracy, lecz praktycznie we wszystkich sferach ludzkiej aktywności, np. w życiu rodzinnym, w kontaktach towarzyskich. Stąd też literatura przedmiotu na ten temat jest bogata, a samo zagadnienie komunikowania się traktuje się w teorii i praktyce zarządzania jako ważną dziedzinę<sup>10</sup>. Efektem tego zainteresowania i intensywnie prowadzonych badań jest m.in. wiele definicji komunikowania się, spośród których można wyróżnić trzy podstawowe, reprezentujące większość spotykanych ujęć (Nęcki, 2001, s. 117).

Pierwsza definicja wywodzi się z teorii cybernetycznych i określa komunikowanie się jako przepływ informacji od nadawcy do odbiorcy, przy czym za główny cel przyjmuje się redukcję niepewności przez eliminowanie wyobrażeń uznanych za nieprawdziwe i podkreślanie innych uznanych za prawdziwe. W tak rozumianym procesie komunikacji występuje nadawca, który przekazuje informacje odbiorcy przez określony kanał, wywołując pewien efekt. Głównym problemem występującym w tym procesie jest odmiennosc interpretacji tych samych sygnałów przez nadawcę i odbiorcę, co prowadzi do zniekształcenia przekazywanych treści. Czynnikiem przeciwdziałającym temu zjawisku i wpływającym na poprawę komunikacji jest zapewnienie sprzężenia zwrotnego.

W drugiej definicji komunikowanie się określa się jako „...intencjonalną modyfikację przestrzeni wykonaną przez Nadawcę w polu percepcyjnym Odbiorcy” (Nęcki, 2001, s. 117). Modyfikacja przestrzeni może się odbywać przez

<sup>10</sup> Na temat genezy i historii badań nad komunikowaniem się oraz różnych jego definicji — zob. m.in.: Nęcki, 2000a; Sikorski, 1999.



oddziaływanie na różne zmysły akustycznie lub wizualnie. Każdy komunikat nadawcy stanowi dla odbiorcy zagadkę do rozwiązania o różnym stopniu trudności. Aby odbiorca mógł właściwie odczytać przesłanie nadawcy, muszą oni mieć wzajemną wiedzę dotyczącą treści komunikatu.

W trzeciej definicji komunikowanie się jest postrzegane jako wymiana symboli werbalnych, wokalnych i niewerbalnych w celu poprawy współdziałania między partnerami. Punktem ciężkości w tej definicji nie są informacje ani środki przekazu, lecz poprawa kooperacji i współdziałania wszystkich osób zatrudnionych w danej organizacji przez doskonalenie komunikowania się na wszystkich poziomach, tj. intrapersonalnym, interpersonalnym, grupowym, międzygrupowym i organizacyjnym (Nęcki, 2001, s. 119).

Istotną kwestią pojęciową są podobieństwa i różnice między komunikowaniem się a informowaniem, tym bardziej że w wielu definicjach komunikowania się pojawia się termin „przekaz informacji”. Na podstawie dyskusji na ten temat w literaturze przedmiotu można stwierdzić, iż główne różnice między informowaniem a komunikowaniem się wynikają z treści, celu i kierunku przekazywanych komunikatów<sup>11</sup>. Dla porównania można przyjąć w uproszczeniu, że informowanie polega na jednokierunkowym przekazywaniu ustrukturalizowanych danych, natomiast komunikowanie się polega na dwukierunkowej wymianie treści mających na celu zmianę świadomości (Sikorski, 1999, s. 193; Karpowicz, 2002, s. 151).

W świetle przedstawionych różnych poglądów na temat istoty **komunikowania się**, w niniejszym opracowaniu przez to pojęcie będziemy rozumieli proces wymiany znaczeń<sup>12</sup> za pomocą słowa mówionego i pisanego, symboli oraz mowy ciała, ukierunkowany na uzgadnianie przekonań, wartości, opinii, postaw i koordynowanie zachowań osób podejmujących aktywność komunikacyjną. Tak rozumiane komunikowanie się jest instrumentem wyzwalań i ukierunkowywania działań pracowników we wspólnym kierunku, zgodnym z celami przedsiębiorstwa, i w tym kontekście stanowi ważną kompetencję kierowniczą. Warto w tym miejscu wskazać trzy główne podejścia do komunikowania się, biorąc za podstawę sposób dokonywania wspomnianej wymiany znaczeń (Hellriegel i inni, 1995, s. 388):

- asertywne komunikowanie się (konsekwentne przekazywanie własnych myśli, uczuć i przekonań, połączone z umiejętną obroną własnych praw i respektowaniem praw drugiej osoby);
- nieasertywne komunikowanie się (niechętnie lub nieumiejętnie wyrażanie swoich myśli, uczuć i przekonań, połączone z pozwoleniem drugiej osobie na naruszanie własnych praw);
- agresywne komunikowanie się (wyrażanie i przekazywanie swoich myśli, uczuć i przekonań w sposób poniżający drugą osobę i niespektujący jej praw).

<sup>11</sup> Omówienie tych kwestii można znaleźć m.in. w: Sikorski, 1999; Nęcki, 2000a; Czekaj, 2000.

<sup>12</sup> Znaczenia w tym wypadku to ludzkie myśli, odczucia, przekonania, wartości i postawy.

Procesy komunikowania się w organizacji występują w wielu formach, które można klasyfikować na podstawie różnych kryteriów. Jednym z podstawowych podziałów jest wyróżnienie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Przyjmując jako kryterium **stopień formalizacji**, wyróżniamy (Oleksyn, 2001a):

- komunikację formalną,
- komunikację nieformalną.

W przypadku *komunikacji formalnej* mamy do czynienia z wymianą informacji dokonującą się w ramach oficjalnie istniejących kanałów informacyjnych, wyznaczonych przez istniejącą strukturę organizacyjną. *Komunikacja nieformalna* odbywa się natomiast poza oficjalnymi kanałami i jest naturalnym uzupełnieniem komunikacji formalnej, nierzadko reakcją na jej mankamenty. Komunikacja formalna i komunikacja nieformalna mogą przebiegać w różnych kierunkach.

Biorąc za podstawę podziału właśnie **kierunek komunikowania się**, możemy wyróżnić:

- komunikację pionową,
- komunikację poziomą,
- komunikację diagonalną,
- komunikację dośrodkową i odśrodkową.

*Komunikacja pionowa* odbywa się między osobami znajdującymi się na różnych poziomach hierarchii organizacyjnej i może się odbywać z góry na dół lub odwrotnie. *Komunikacja pozioma* odbywa się między osobami zajmującymi stanowiska pracy w różnych komórkach organizacyjnych na tym samym poziomie hierarchii. *Komunikacja diagonalna* ma miejsce, jeżeli się odbywa między pracownikami z różnych komórek organizacyjnych i z różnych szczebli hierarchicznych. Pewną odmianą komunikacji ze względu na jej kierunek jest *komunikacja dośrodkowa* i *odśrodkowa*, która się odbywa między pracownikami zatrudnionymi w centrali i oddziałach firmy.

Przedstawione rodzaje komunikacji mają charakter porządkujący, a ich elementy występują w różnych spotykanych w praktyce sieciach komunikowania się, które zostaną omówione dalej.

Trudno byłoby przecenić znaczenie umiejętności komunikowania się w pracy każdego menedżera i innych osób, których praca polega na osiąganiu określonych celów przez aktywność innych ludzi oraz współpracę z innymi. Komunikowanie się jest oczywiście równie ważne dla sprawnego funkcjonowania pozostałych członków organizacji. Należy się zgodzić z poglądem, że umiejętność porozumiewania się jest jednym z warunków osiągnięcia sukcesu przez indywidualne osoby oraz warunkiem sprawnego przebiegu wielu procesów w każdej organizacji, takich jak kontakty z klientami i kooperantami, formułowanie celów, podejmowanie i implementowanie decyzji, kontrolowanie przebiegu określonych procesów oraz ich skutków. Szczególne znaczenie ma komunikowanie się w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Dotyczy to praktycznie wszystkich obszarów funkcjonalnych tego zarządzania, począwszy od kształtowania stosunków między organizacjami przedsta-



wielskimi załogi a kierownictwem firmy, przez zatrudnianie, ocenianie, zwalnianie, a skończywszy na bieżącym kierowaniu pracą zespołów ludzkich.

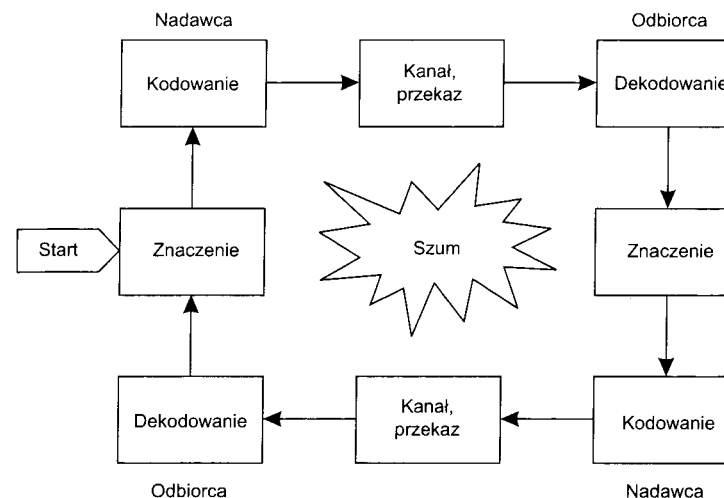
Wiele firm stara się kreować warunki stymulujące nieskrępowaną wymianę myśli w środowisku pracy w przekonaniu, że ma to pozytywny wpływ na efektywność pracy poszczególnych osób i zespołów pracowniczych. W tym celu wprowadza się różne rozwiązania konstrukcyjne, których celem jest stworzenie warunków sprzyjających nieskrępowanej i łatwej wymianie poglądów między pracownikami. Przykładem może być zastąpienie wind schodami ruchomymi, jak wynika bowiem z obserwacji, ludzie chętniej rozmawiają ze sobą, stojąc na schodach niż w windzie. Zmiany następują w wystroju wnętrz, tworzy się specjalne miejsca, gdzie pracownicy mogą usiąść i swobodnie przedyskutować nurtujące ich kwestie, po czym bezzwłocznie dalej pracować nad nimi na swoich stanowiskach pracy. Odpowiednio wyprofilowane stoły konferencyjne, biurka i całe pomieszczenia projektuje się z myślą o ograniczaniu do minimum barier swobodnej wymiany informacji.

Przytoczone rozwiązania mające ułatwiać komunikowanie się członków organizacji nie są przejawem pewnego rodzaju luksusu, na który firma może, ale nie musi sobie pozwolić. Są one usankcjonowaniem faktu, iż praktycznie każdy pracownik, niezależnie od zajmowanego stanowiska pracy, funkcji, którą spełnia w firmie, połowę czasu poświęca na komunikowanie się z innymi pracownikami. A jeżeli uwzględnimy jeszcze fakt, iż porozumiewanie się ludzi następuje także za pomocą gestów, mimiki oraz mowy ciała, to można powiedzieć, iż praktycznie komunikujemy coś bez przerwy, zarówno zgodnie ze swoją wolą, jak i niezależnie od niej, werbalnie i niewerbalnie, oficjalnie lub nieoficjalnie.

Na rysunku 41 przedstawiono ogólny model procesu komunikowania się dwóch osób, podkreślający, że osoby uczestniczące w tym procesie występują w podwójnej roli — nadawcy i odbiorcy przekazywanych treści.

Nadawcą informacji może być każda osoba wewnątrz lub na zewnątrz organizacji. Kodowanie polega na ujęciu w odpowiednią formę znaczenia, które chce się przekazać. Przekaz jest wynikiem procesu kodowania i może przybierać formę werbalną lub niewerbalną, a czasem może się odbywać mimowolnie, np. milczenie może być formą komunikowania się. Kanał jest to środek, za którego pomocą następuje przekazywanie informacji. Najczęściej stosowanymi kanałami przekazywania informacji są indywidualne rozmowy dwóch osób, rozmowy w grupie osób, telefon, telefax, pisma, raporty, poczta elektroniczna. Dekodowanie przekazu w procesie komunikowania się polega na interpretacji otrzymanej treści przez jej odbiorcę. Efektem dekodowania jest konkretna postać przekazu u odbiorcy. Im bardziej otrzymany przez odbiorcę przekaz (komunikat) jest zbliżony z intencją nadawcy, tym wyższa jest efektywność procesu komunikowania się. Jest ona wypadkową poszczególnych elementów tego procesu, czyli zależy od cech nadawcy i odbiorcy, przekazywanej treści, kanału przekazu oraz warunków, w jakich omawiany proces się odbywa. Bardzo ważną rolę w efektywnym komunikowaniu się

RYSUNEK 41  
Model procesu komunikowania się dwóch osób



odgrywa sprzężenie zwrotne, umożliwiające odbiorcy reagowanie na przekazywaną informację w celu wyjaśnienia związanych z nią niejasności oraz umożliwienia nadawcy zorientowania się, czy informacja dotarła w spodziewanej przez niego formie i jaką wywołała reakcję odbiorcy.

Przedstawiony schematycznie proces komunikowania się może być zakłócany tzw. szumem, wywoływanym różnymi czynnikami związanymi z cechami osoby przekazującej informację i osoby ją odbierającej, a ponadto z treścią samej informacji, z kanałem jej przekazu oraz z warunkami, w których przekaz ten się odbywa. Identyfikacja tych czynników, które można również określić jako bariery komunikowania się, jest pierwszym krokiem w usprawnianiu sposobu, w jaki się porozumiewamy z innymi ludźmi. Do najistotniejszych spośród nich należą: selektywny przekaz, niska motywacja, selektywny odbiór, emocje, język, nadmiar treści, czynniki niewerbalne, czynniki kulturowe, ograniczenia czasowe oraz technologia.

Jeżeli znamy najczęstsze bariery występujące w procesie komunikowania się, możemy się zastanowić nad sposobami zwiększania efektywności porozumiewania się z innymi. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele praktycznych zasad, jak należy prawidłowo się komunikować i czego należy unikać (Oleksyn, 2001b; Nęcki, 2000b). Do najważniejszych z nich można zaliczyć następujące wskazania:

- poznaj swój styl komunikowania się,
- wyrażaj się jasno i rzeczowo,
- uwzględniaj selektywność drugiej osoby,
- unikaj uogólnień i opinii wartościujących,
- szanuj uczucia drugiej osoby,
- bądź uważnym słuchaczem i obserwatorem,

- zapewnij informację zwrotną,
- zadbaj o warunki otoczenia (wystrój wnętrza, czas, przestrzeń),
- zwracaj uwagę na mowę ciała,
- bądź wiarygodny.

Oprócz wymienionych zasad prawidłowego komunikowania się można sformułować kilka praktycznych zaleceń, których przestrzeganie przyczynia się do podniesienia efektywności komunikowania się w codziennych kontaktach interpersonalnych. I tak, menedżer, który chce usprawnić sposób komunikowania się, powinien dążyć do osiągnięcia dwóch celów. Pierwszym z nich jest doskonalenie przekazywanych informacji, drugim doskonalenie własnego sposobu rozumienia treści przekazywanych przez innych ludzi. Inaczej mówiąc, należy dążyć do tego, by samemu być rozumianym przez innych, ale również by rozumieć innych (Gibson i inni, 1988, s. 559). Warto również pamiętać o tym, że każdy człowiek ma określony sposób komunikowania się, w którym można znaleźć zarówno mocne, jak i słabe strony. Najważniejszą sprawą w kontekście usprawniania komunikowania się jest poznanie stylu, którym porozumiewamy się na co dzień. Drugą nie mniej ważną sprawą jest poznanie stylu osób, z którymi najczęściej się komunikujemy, pamiętając o tym, że im więcej wspólnych elementów mają style komunikowania się poszczególnych osób, tym łatwiej będzie im się porozumieć. Diagnozując własny styl komunikowania się oraz osób, z którymi się porozumiewamy w ramach wykonywanych przez nas zadań lub pełnionych funkcji, a następnie przestrzegając określonych wskazań oraz unikając pewnych zachowań, można liczyć na skuteczniejszą wymianę informacji (Obłój, 1994, s. 197–204).

W usprawnieniu procesu komunikowania się pomaga także znajomość obyczajów kulturowych w danej organizacji oraz niewerbalnych form porozumiewania się, takich jak gestykulacja, mimika, spojrzenie, pozycja ciała, dystans między osobami rozmawiającymi, ton głosu i wygląd zewnętrzny. Na podstawie wielu badań można dzisiaj interpretować znaczenie różnych form komunikacji niewerbalnej. Ogólnie przyjmuje się, iż wyraz twarzy, kontakt wzrokowy oraz ruch dostarczają informacji o typie emocji, natomiast cechy fizyczne, takie jak dystans, pozycja i gesty, świadczą o intensywności emocji. Również sposób ubierania się dostarcza niewerbalnych informacji. Dla przykładu podajemy kilka typowych przejawów komunikacji niewerbalnej.

Głowa, twarz i oczy wskazują na postawę wobec innych ludzi. Przez doskonalenie kontaktu wzrokowego można usprawniać sposób komunikowania się z inną osobą. Odwracanie głowy, twarzy i oczu od rozmówcy interpretuje się jako postawę obronną lub brak pewności siebie.

Pozycja ciała jest następnym wskaźnikiem nastawienia do rozmówcy. I tak, pochylenie do przodu sugeruje pozytywną postawę wobec przekazywanej informacji, natomiast odchylenie się do tyłu postawę negatywną. Wyprostowana pozycja ciała świadczy o pewności siebie danej osoby, a pozycja zgarbiona z kolei o niskim mniemaniu o sobie. Pozycja otwarta, wyrażająca się odpowiednim

ułożeniem rąk i nóg oznacza pozytywne i przychylne nastawienie do danej osoby, natomiast pozycja zamknięta niechęć. Pozytywne nastawienie do rozmówcy wyraża się również w małej odległości od niego podczas prowadzenia rozmowy oraz w częstej gestykulacji.

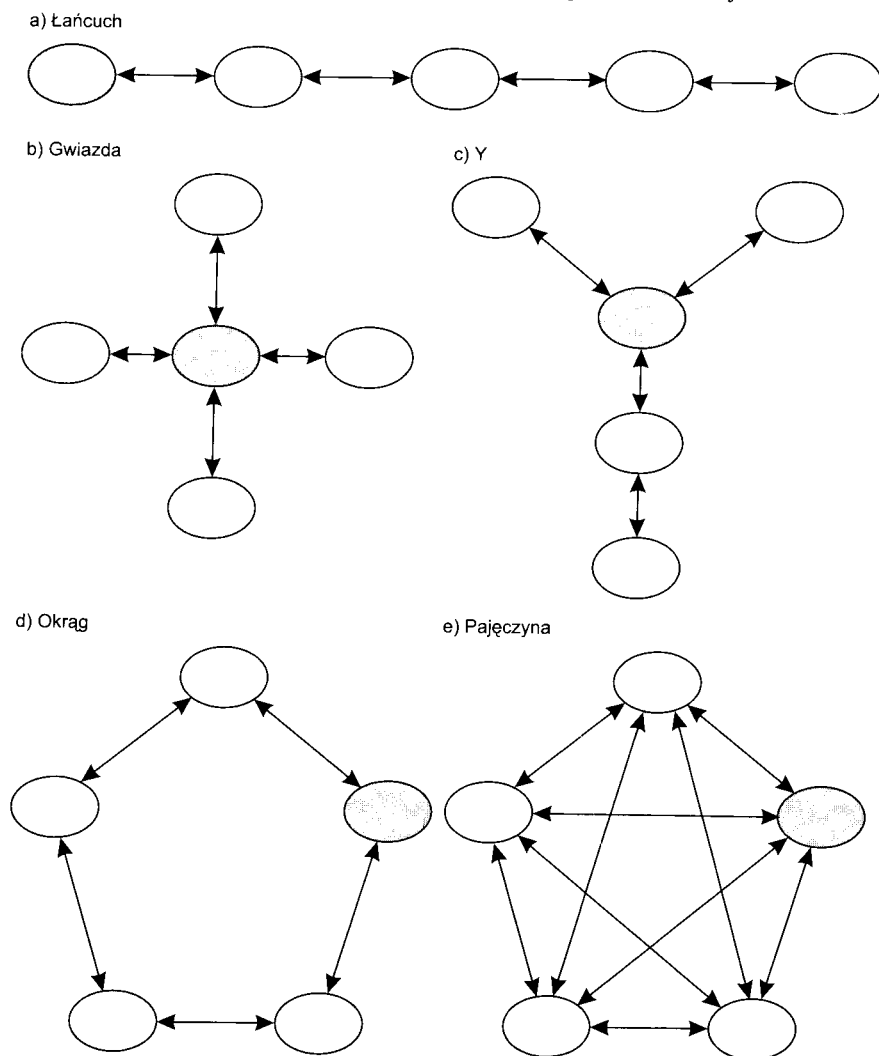
Istotnym wyrazem komunikacji niewerbalnej jest ton głosu. Głośne, szybkie mówienie o nieregularnej fleksji jest wyrazem złości. Z kolei znużenie objawia się często średnim natężeniem głosu i tempa mówienia, natomiast radość i zadowolenie są wyrażane wysokim tonem, szybkim tempem i wznoszącą się fleksją.

Wystrój wnętrza, w którym się odbywa rozmowa, kolor ścian, oświetlenie, temperatura, meble to następne elementy komunikacji niewerbalnej. Na przykład osoba siedząca za dużym biurkiem sprawia wrażenie ważniejszej od osoby siedzącej za małym i nieuporządkowanym biurkiem. Dobrej komunikacji sprzyja zapewnienie odpowiedniej przestrzeni osobistej otaczającej ciało człowieka. Przyjmuje się, że wynosi ona z przodu 40–50 cm, z tyłu około 10 cm i z boków 15 cm (Nęcki, 2000a, s. 207). Naruszenie tej przestrzeni może powodować dyskomfort psychiczny, ujemnie wpływający na przebieg komunikowania się. Wielkość dystansu fizycznego może się różnić w zależności od rodzaju układu interpersonalnego i uwarunkowań kulturowych.

Przedstawiony wcześniej model komunikowania się odnosi się do dwóch osób podejmujących taką aktywność i jest określany najczęściej mianem **komunikacji interpersonalnej**. Tymczasem w praktyce takie dwójkowe układy funkcjonują w większych zbiorowościach, a aktywność komunikowania się odbywa się także na płaszczyźnie wewnątrzgrupowej, np. z kilkoma osobami-członkami zespołu pracowniczego. Komunikacja wewnątrzgrupowa może przybierać formy różnych wzorców komunikacyjnych, określanych najczęściej jako sieci komunikacyjne (Hellriegel i inni, 1995, s. 402; Griffin, 1996, s. 563). Na rysunku 42 przedstawiono typy sieci komunikowania się wewnątrz grup pięcioosobowych. Trzy spośród nich, a mianowicie: łańcuch, Y i gwiazda (koło), są przykładem sieci zamkniętych lub scentralizowanych, w których przełożony w grupie formalnej lub określona osoba w grupie nieformalnej zajmują centralną pozycję w procesie komunikowania się, tj. komunikują się ze wszystkimi lub z większością członków grupy. Tego typu sieci komunikowania się są uważane za bardziej efektywne przy wykonywaniu zadań prostych, rutynowych. Dwie pozostałe sieci komunikowania się, tj. okrąg i pajęczyna, są sieciami otwartymi bądź zdecentralizowanymi, gdzie przełożony koncentruje się bardziej na ułatwianiu komunikowania się aniżeli na kontrolowaniu wymiany informacji. Z kolei sieci te są uważane za bardziej efektywne przy wykonywaniu zadań złożonych, nietypowych.

Na zakończenie rozważań o komunikowaniu się w organizacji raz jeszcze warto podkreślić, że dobra komunikacja jest jednym z warunków osiągania celów na różnych poziomach organizacyjnych oraz utrzymywania relacji z otoczeniem. Omówione wcześniej kwestie skutecznego przywództwa, motywowania i delegowania są uwarunkowane bez wątpienia umiejętnym komunikowaniem się. Jednak

RYSUNEK 42  
Typy sieci komunikowania się wewnątrz grupy pięcioosobowej



Źródło: Jak rysunku 26, s. 402.

nie należy przeceniać roli komunikowania się w kształtowaniu zadowolających relacji społecznych w organizacji ani zakładać, że nieporozumienia, kwestie sporne i konflikty mają jedyne lub główne źródło w słabej komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz dają się rozwiązywać przez poprawę sposobów komunikowania (Armstrong, 2002, s. 651). Należy traktować komunikowanie się jako jedną z ważnych kompetencji współczesnego człowieka, zwłaszcza wtedy, kiedy pełni on role menedżerskie.

## Kierowanie w zmieniającej się gospodarce

Kierowanie ludźmi w organizacji stoi wobec wielu nowych wyzwań związanych ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu i we wnętrzu współczesnych organizacji. Zasadne więc wydaje się być pytanie o wpływ tych zmian na sposób pełnienia ról kierowniczych oraz niezbędne do tego kompetencje. Należy przy tym pamiętać, że współczesne koncepcje kierowania są wynikiem ewolucji poglądów na ten temat, która się dokonała na przestrzeni dziesiątków lat w teorii i praktyce. Dlatego nawiązując do przedstawionej w rozdziale 1 ewolucji poglądów na temat funkcji personalnej w organizacji, warto przypomnieć w tym miejscu trzy główne podejścia do postrzegania miejsca i roli człowieka w organizacji oraz wynikających stąd zachowań kierowniczych (tablica 25). Poglądy na ten temat podlegają ciągłym modyfikacjom na skutek zmian zachodzących w technicznym, organizacyjnym, prawnym i kulturowo-społecznym otoczeniu funkcji personalnej. Zmieniające się z kolei wzorce kompetencyjne pracowników odzwierciedlają się w doborze narzędzi stosowanych przez kierujących, którzy powinni wiedzieć, co motywuje ludzi do pracy, jakie potrzeby chcą oni zaspokajać oraz jakie są ich oczekiwania wobec przełożonego.

Elementy przedstawionych w tablicach 25 typowych podejść do kierowania ludźmi można spotykać w praktyce wielu współczesnych przedsiębiorstw i innych organizacji zatrudniających ludzi. Jednak coraz częściej pojawiają się pytania, czy ukształtowane w minionym wieku oraz utrwalone w umysłach wielu menedżerów, konsultantów i badaczy wyobrażenia o efektywnym kierowaniu ludźmi nie stają się dysfunkcjonalne wobec nowych strategii i struktur współczesnych organizacji, budowanych na miarę i potrzeby konkurowania w warunkach nowej gospodarki<sup>13</sup>?

W wieku XX powstało wiele koncepcji kierowania ludźmi oraz zostały określone funkcje, role i umiejętności kierownicze. Pojawiło się wiele publikacji na temat istoty pracy kierowniczej, przywództwa oraz różnic między kierownikiem, menedżerem a przywódcą. Często są cytowane wypowiedzi znanych polityków i menedżerów na te tematy, spośród których do najbardziej rozpowszechnionych

<sup>13</sup> Mimo że brak jest jednej, powszechnie akceptowanej definicji nowej gospodarki (*new economy*), to przyjmuje się za jej cechy konstytuujące wpływ globalizacji i upowszechnienie się technologii informacyjnych jako główne czynniki wywołujące zmiany w gospodarce (Wojtyna, 2001, s. 169). Po okresie fascynacji dynamicznym rozwojem firm internetowych, które uważa się za typowych przedstawicieli nowej gospodarki, pojawiły się głosy sceptycyzmu co do trwałości struktur nowej gospodarki, a nawet co do tego, czy taka gospodarka w ogóle istnieje. Opinie takie są wynikiem dużych spadków kursów akcji wspomnianych spółek internetowych na giełdach. Wydaje się jednak, że pogorszenie pozycji pionierskich firm nowej gospodarki w stosunku do przedsiębiorstw tradycyjnej gospodarki wcale nie musi świadczyć o przemijaniu nowej gospodarki, wprost przeciwnie — o jej wchodzeniu na tory trwałego rozwoju, u podstaw którego leży odkrywanie zasad i narzędzi nowej gospodarki przez duże przedsiębiorstwa „starej gospodarki”.

TABLICA 25  
Trzy podejścia do kierowania ludźmi w XX w.

Model tradycyjny ( <i>Traditional Model</i> )	Model stosunków międzyludzkich ( <i>Human Relations Model</i> )	Model zasobów ludzkich ( <i>Human Resources Model</i> )
Założenia		
Większość ludzi odczuwa niechęć do pracy. Płaca jest ważniejsza od samej pracy. Tylko niektóre osoby mogą przyjąć zadania wymagające twórczego myślenia, samookreślenia i samokontroli.	Ludzie chcą się czuć ważni i potrzebni. Oczekują oni uznania, które jest ważniejszym czynnikiem motywacyjnym niż pieniądze.	Ludzie chcą się przyczyniać do realizacji celów, w których tworzeniu partycypowali. Większość z nich może wykonywać pracę bardziej twórczą i odpowiedzialną od tej, którą obecnie wykonują.
Zalecenia		
Kierownicy powinni ściśle nadzorować i kontrolować swoich podwładnych, dzielić zadania na proste, łatwe do wyuczenia składniki oraz opracowywać i realizować szczegółowe instrukcje.	Kierownicy powinni dawać od czuć podwładnym, że są potrzebni i ważni, informować ich i wysłuchiwać ich zastrzeżeń, a ponadto stwarzać im warunki do samokontroli.	Kierownicy powinni wyzwalać ukryte możliwości pracowników, tworzyć atmosferę, w której mogą się oni rozwijać, popierać partycypację i rozwijać zdolności do samookreślenia i samokontroli.
Oczekiwania		
Ludzie znoszą pracę, gdy płaca jest odpowiednia, a przełożony fair. Jeżeli zadania są proste, a pracownicy ściśle kontrolowani, to osiągają oni postawione im cele.	Informacja i dialog zaspokajają potrzebę uznania i dowartościowują ludzi. Zaspokojenie tych potrzeb prowadzi do zadowolenia i eliminuje opory wobec autorytetu formalnego.	Partycypacja, samookreślenie się i samokontrola prowadzą do wzrostu produktywności. Jako efekt dodatkowy wzrasta zadowolenie z pracy, gdyż pracownicy mogą wykorzystywać swoje umiejętności.

Źródło: Miles, 1965.

należy powiedzieć: „menedżerowie wykonują rzeczy właściwie” (*managers do things right*), podczas gdy „liderzy wykonują właściwe rzeczy” (*leaders do right things*). To w dużej mierze uproszczone i zakorzenione w mentalności typowego dwudziestowiecznego przedsiębiorstwa powiedzenie dobrze obrazuje punkt wyjścia w ewolucji poglądów na temat kierowania, jaka się dokonała w ostatnich kilkadziesiąt lat. Określa ono bowiem sylwetkę typowego menedżera jako profesjonalisty w zakresie formułowania celów, budowania planów działania i wdrażania ich w życie, który mierzy, ocenia i monitoruje. Jednocześnie kreśli wzorzec typowego lidera lub przywódcy jako osoby określającej miejsce danej organizacji w otoczeniu i wyznaczającej kierunki jej działania oraz inspirującej innych do włączania się w realizację własnych wizji rozwoju organizacji. Wyraźnie

widoczna jest również linia rozwoju poglądów na temat kierowania ludźmi, w której odzwierciedlają się zmiany zachodzące w gospodarce oraz w przedsiębiorstwach, przedstawione w rozdziale 1 (rysunek 6).

Na podstawie obserwacji cech współczesnych przedsiębiorstw oraz warunków ich funkcjonowania można stwierdzić, że **istotą kierowania w organizacjach nowej gospodarki powinno być „właściwe wykonywanie właściwych rzeczy”** (*doing the right things right*). Inaczej mówiąc, osoby pełniące funkcje kierownicze muszą jednocześnie myśleć, dlaczego robią to, co robią, oraz jak to mają robić. Organizacje nowej gospodarki nie będą mogły sobie bowiem pozwolić na luksus zatrudniania oddzielnie kierowników-menedżerów, kierowników-liderów, nie mówiąc już o ciągle spotykanym rodzaju kierownika-biurokraty. Globalizacja i informatyzacja gospodarki prowadzą przecież do zmiany treści pracy na większości istniejących obecnie oraz przyszłych stanowiskach pracy (rodzajach pracy). Do nowych cech pracy należą już dzisiaj i nabierają coraz większego znaczenia: szybkość, efektywność, wykonywanie czynności na odległość, funkcjonowanie w zespołach wirtualnych. Wymaga to nowej filozofii w podejściu do pracy oraz nowych kompetencji u kierowników i rozstania się z ciągle jeszcze popularnym wzorcem pracownika ślepo podążającego za swoim kierownikiem. Kierowanie dość wyraźnie staje się coraz bardziej rozproszone, kreatywne, partycypacyjne, rotacyjne, delegowane oraz wirtualne<sup>14</sup>, przy czym stopień występowania tych cech jest zróżnicowany w poszczególnych organizacjach.

<sup>14</sup> Wiele z wymienionych cech charakteryzujących nowe kierowanie stanowi przedmiot rozważań w literaturze przedmiotu oraz przedmiot wdroyen w praktyce. Potrzeba zmian w tradycyjnym podejściu do pojmowania i wykonywania pracy kierowniczej jest bowiem postulowana nie od dzisiaj.

## ROZDZIAŁ 6

OCENIANIE  
W PROCESIE PRACY

## Pojęcie i cele oceniania

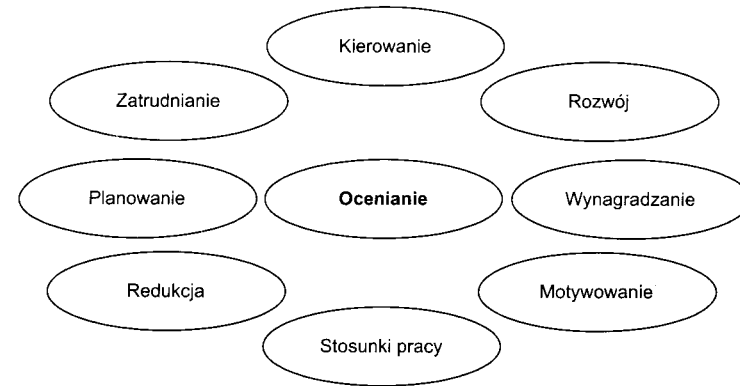
Ocenianie osób świadczących usługę pracy występuje praktycznie we wszystkich fazach procesu pracy, czyli w układzie wejście–działanie—wyjście. W fazie wejścia przedmiotem oceny są najczęściej cechy osób świadczących pracę, w fazie działania (wykonywania pracy) — przede wszystkim zachowania, a w fazie wyjścia — efekty pracy (Steinmann, 1992, s. 376). Stąd też ocenianie stanowi od wielu lat przedmiot zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania, zwłaszcza zaś zarządzania zasobami ludzkimi. Efektem tego zainteresowania jest wiele publikacji na ten temat<sup>1</sup>.

**Mówiąc o ocenianiu osób wykonujących pracę, mamy na myśli wyrażony w formie ustnej lub pisemnej pogląd wartościujący ich cechy osobowe, zachowania i efekty pracy<sup>2</sup>.** Z definicji tej wynika, iż obiektem oceniania nie powinien być człowiek w ogóle, lecz te jego cechy, właściwości i działania, które są istotne z punktu widzenia wykonywanej pracy, oraz osiągnięte wyniki. Ocenianie jest kompleksowym narzędziem, zajmującym centralne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi, może być bowiem wykorzystywane praktycznie we wszystkich obszarach funkcji personalnej, co przedstawiono na rysunku 43. W praktyce ocenianie pracy zatrudnionych osób jest dokonywane zarówno na bieżąco, w codziennym działaniu przez różne podmioty, w tym: przełożonych, klientów, współpracowników, jak i okresowo — za pomocą wcześniej przygotowanych, często sformalizowanych systemów ocen okresowych pracowników (SOOP). Ocena bieżąca jest jednym z głównych narzędzi regulacyjnych w procesie pracy i służy do instruowania oraz korygowania zachowań ludzi w procesie pracy przez

<sup>1</sup> Ocenianie jest przedmiotem rozważań w większości książek poświęconych zarządzaniu zasobami ludzkimi, m.in.: Armstrong, 2002; Listwan, 2002; Oleksyn, 2001b; Król, 2002b; Sajkiewicz, 1999.

<sup>2</sup> W niektórych opracowaniach ocenianie traktuje się jako integralną część szerszej rozumianej oceny pracy, na którą składa się ocena wymagań pracy (wartościowanie pracy) oraz ocenianie pracowników obejmujące ocenę kompetencji i wyników pracy (Sajkiewicz, 1999, s. 221). Prezentowana w tym rozdziale problematyka dotyczy oceniania pracowników.

RYSUNEK 43  
Ocenianie w ramach funkcji personalnej



dostarczanie im informacji zwrotnej o sposobie i wynikach wykonywanej przez nich pracy. W przypadku systemów ocen okresowych następuje bardziej kompleksowe ocenianie pracowników, które może służyć nie tylko celom operacyjnym, lecz także strategicznym, chociażby przez identyfikację potencjału rozwoju ocenianych osób.

Ocenianie może służyć wielu celom szczegółowym, które można ujmować w różnej formie i odpowiednio je klasyfikować w zależności od potrzeb konkretnej firmy. Jedną z najbardziej utrwalonych typologii zaproponowaną wiele lat temu przez D. McGregora jest wyodrębnienie trzech kategorii celów oceniania (Anderson, 1993, s. 13):

- cele administracyjne, tj. wykorzystywanie wyników oceniania do kształtowania polityki personalnej w zakresie przyjęć, przemieszczeń wewnętrznych i wynagradzania pracowników;
- cele informacyjne, tj. dostarczanie menedżerom danych o tym, jak pracują ich podwładni, a pracownikom danych o ich mocnych i słabych stronach;
- cele motywacyjne, tj. dostarczanie pracownikom informacji zwrotnej, która powinna ich motywować do rozwoju osobistego i doskonalenia efektywności ich pracy.

Podobnym ujęciem jest sprowadzenie szczegółowych celów oceniania do dwóch zasadniczych kategorii, tj. celów organizacyjnych i celów psychospołecznych (Pocztowski, 1996, s. 125).

Cele organizacyjne oceniania sprowadzają się do uzyskania informacji niezbędnych do podejmowania decyzji personalnych dotyczących:

- zatrudniania pracowników,
- przemieszczania pracowników wewnątrz organizacji,
- planowania działalności szkoleniowej,
- planowania karier zawodowych,

- przyznania premii, nagród lub innych wyróżnień,
- nałożenia kar,
- zwolnień pracowników.

Istota celu psychospołecznego polega na kształtowaniu postaw i zachowań pracowników przez regularne dostarczanie im informacji o ich osiągnięciach i niepowodzeniach oraz o szansach ich rozwoju zawodowego. Pracownicy oczekują, że będą dostrzegani przez menedżera oraz że ich zaangażowanie w sprawy firmy zostanie docenione. Jest to sposób na utrzymywanie wysokiego poziomu osiągnięć personelu, na przyciąganie do firmy dobrych pracowników i pozbywanie się słabych. Należy w tym miejscu podkreślić, iż zaniechanie oceniania personelu też jest pewną formą oceniania, tak jak brak reakcji jest pewną reakcją. Jest to oczywiście sytuacja niekorzystna, bowiem niedostrzeganie pozytywnych zachowań oraz akceptowanie przeciętności w pracy prowadzi z czasem do obniżenia motywacji tych pracowników, którzy chcą aktywnie uczestniczyć w życiu firmy, przy równoczesnym wzmacnianiu zachowań minimalistycznych. Konsekwencją będzie obniżenie jakości zasobów ludzkich firmy, co z czasem prowadzi do ograniczenia jej konkurencyjności. Oceniając, a następnie wzmacniając pozytywne i wygaszając niepożądane zachowania, przyczyniamy się do kształtowania pozytywnych stosunków międzyludzkich w firmie, do propagowania pożądanych wartości, norm postępowania lub, inaczej mówiąc, do budowania proefektywnościowej kultury organizacyjnej. Właśnie ocenianie jest tym sposobem na korygowanie, utrwalanie, wygaszanie bądź rozwijanie sposobu funkcjonowania ludzi w organizacji.

Innym, popularnym w literaturze fachowej ujęciem celów oceniania jest koncepcja zaproponowana przez Cummingsa i Schwaba, polegająca na rozpatrywaniu ich w perspektywie dwóch głównych funkcji, a mianowicie (Anderson, 1993, s. 13):

- funkcji ewaluacyjnej (retrospektywnej), zorientowanej na ocenę uzyskiwanych efektów pracy w relacji do oczekiwanych w tym względzie standardów;
- funkcji rozwojowej (prospektywnej), ukierunkowanej na identyfikację i rozwój potencjału pracy zatrudnionego personelu w celu poprawy w ten sposób efektywności pracy w przyszłości.

Na rysunku 44 przedstawiono układ ważniejszych celów oceniania, który uwzględnia aspekt organizacyjny oraz aspekt psychospołeczny oceniania, a ponadto ujmuje go w przeszłości (funkcja retrospektywna) oraz w perspektywie przyszłości (funkcja prospektywna).

Ocenianie pracowników może być również ujmowane z punktu widzenia uniwersalnych funkcji kierowniczych, do których zalicza się najczęściej: planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie. W ramach każdej z tych funkcji, a zwłaszcza trzech ostatnich, ocenianie pracowników jest jednym z podstawowych instrumentów zarządzania, którym menedżer posługuje się na co dzień (Oleksyn, 1994, s. 15).

RYSUNEK 44

Układ celów i funkcji oceniania

Cele organizacyjne	Wyniki pracy Przydatność pracownika Przeniesienia Nagrody i kary Zwolnienia	Obiektywny wymiar kariery Sukcesja Awansowanie Szkolenia
Cele psychospołeczne	Informacja zwrotna o wynikach pracownika Uznanie Poczucie własnej wartości Modyfikacja zachowań	Informacja zwrotna o potencjale zwrotnym pracownika Subiektywny wymiar kariery Rozwój zawodowy Poprawa klimatu społecznego
	Funkcja retrospektywna	Funkcja prospektywna

Z uwag tych wynika, że ocenianiem jest zainteresowany zarówno menedżer, jak i pracownik. Ponadto oceną mogą być zainteresowani specjaliści zajmujący się w firmie planowaniem spraw personalnych oraz pewne instytucje wewnętrzne i zewnętrzne, np. związki zawodowe czy organy kontrolne, których zadaniem jest nadzór nad przestrzeganiem przepisów prawa pracy.

## System oceniania

Ocenianie może skutecznie spełniać wymienione wcześniej cele, jeżeli nie będzie się odbywać przypadkowo, lecz będzie istnieć **system oceniania**, czyli **spójny zbiór wzajemnie ze sobą powiązanych elementów, które tworzą: cele oceniania, zasady oceniania, kryteria oceniania, podmioty oceniania, przedmiot oceniania, techniki oceniania, częstotliwość oceniania, procedury oceniania**. Chcąc więc wprowadzić w firmie praktykę oceniania pracowników, należy odpowiedzieć na następujące pytania.

- Dlaczego oceniamy?
- Co oceniamy?

- Kogo oceniamy?
- Kto ocenia?
- Jak oceniamy?
- Kiedy oceniamy?

Pytanie: „Dlaczego oceniamy?” jest pytaniem o cele oceniania. Jest to podstawowe pytanie, od odpowiedzi na które będą zależały odpowiedzi na następne pytania. Ustalenie celów oceniania pozwala na określenie i dobór odpowiednich kryteriów oceniania, które zostaną omówione w dalszej części. Możliwe cele oceniania zostały już wcześniej przedstawione, stąd też w tym miejscu ograniczymy się tylko do podkreślenia, że mogą one się odnosić do przeszłości lub przyszłości. Jeśli chodzi o przeszłość, to ocena koncentruje się przede wszystkim na zachowaniach osób wykonujących pracę oraz na osiągniętych przez nich wynikach pracy, natomiast jeśli chodzi o przyszłość, to na określeniu ich potencjału, tj. cech i właściwości decydujących o możliwościach dalszego rozwoju i podejmowania innych zadań niż dotychczas wykonywane.

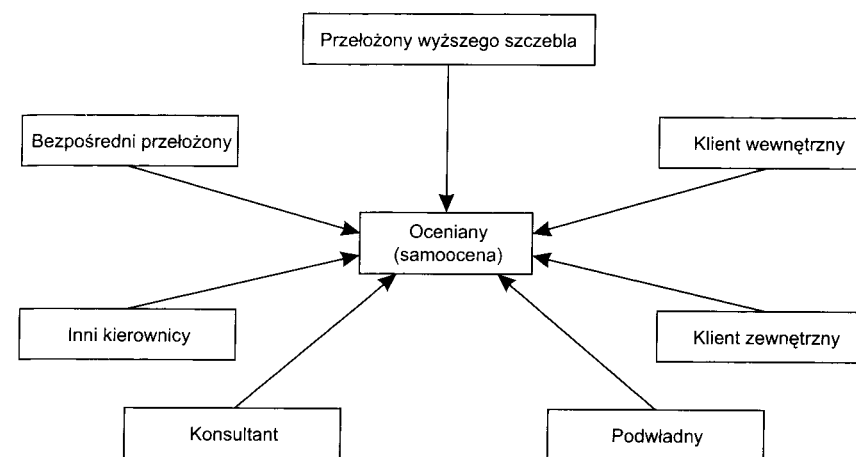
Następną kwestią, którą należy rozstrzygnąć, jest określenie, kto ma podlegać ocenie. W tym względzie istnieje daleko idąca zbieżność poglądów, że ocenie powinni podlegać wszyscy zatrudnieni w firmie. Mniejsza zgodność panuje natomiast w odpowiedzi na pytanie, kto powinien oceniać. Tymczasem jest to bardzo ważna sprawa, bowiem dokonywanie ocen w sposób nieprofesjonalny i przez niewłaściwe osoby może wyrządzić więcej złego niż dobrego. Prawidłowa odpowiedź na to pytanie powinna brzmieć: „To zależy od celu oceniania”. Może oceniać menedżer, będący przełożonym ocenianych pracowników, albo specjalnie powołany zespół ekspertów. Mogą oceniać klienci firmy, z którymi oceniana osoba pozostaje w kontaktach, a także inni pracownicy, z którymi oceniana osoba współpracuje i którzy są dla niej też klientami, tyle że wewnętrznymi. Ponadto oceny może dokonywać osoba oceniana, i w takim przypadku mówimy o samoocenie pracownika (rysunek 45).

Od celu oceniania, kryteriów i tego, kto dokonuje oceny, będzie zależał z kolei sposób oceniania, określane najczęściej mianem metody lub techniki oceniania. Można wyróżnić wiele metod i technik oceniania, począwszy od najprostszych, możliwych do zastosowania praktycznie przez każdego, aż po skomplikowane systemy oceniania, których zastosowanie wymaga od osoby oceniającej wiedzy specjalistycznej. Najczęściej stosowane metody i techniki oceniania zostały omówione w dalszej części tego rozdziału.

Częstotliwość oceniania jest nie mniej ważnym elementem w systemie oceniania pracowników. Jak już wcześniej wspomniano, można wyróżnić dwa typy ocen, a mianowicie oceny ustawiczne, dokonywane na co dzień przez przełożonego i inne podmioty, oraz oceny okresowe, które są bardziej sformalizowane i mogą się odbywać co kwartał, co pół roku czy też co roku.

W świetle tych uwag można stwierdzić, że skuteczny system oceniania powinien się odznaczać następującymi cechami:

RYSUNEK 45  
Podmioty oceniania



- powinien mieć jasno sformułowany cel, tzn. przed przystąpieniem do oceniania należy rozstrzygnąć, do czego zostaną wykorzystane wyniki oceniania;
- kryteria i techniki oceniania powinny być starannie dobrane pod kątem osiągnięcia ustalonych wcześniej celów oraz prostoty posługiwania się nimi;
- powinien obejmować wszystkich pracowników zatrudnionych w firmie;
- powinien być znany i akceptowany w środowisku pracowniczym;
- system oceniania powinien uwzględniać specyfikę danej firmy, którą tworzą takie cechy, jak wielkość danej instytucji czy rodzaj prowadzonej działalności.

Na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych w 2000 r. na ogólnopolskiej próbie przedsiębiorstw można stwierdzić, że ocenianie pracowników zajmuje w nich ważne miejsce, z zastrzeżeniem, że obraz jest zróżnicowany w zależności od wielkości firmy, branży czy formy własności. Wśród procesów zarządzania zasobami ludzkimi ocenianie efektów pracy zajmuje wysokie miejsce, jako bardzo ważne oceniło je bowiem 31% badanych firm, a jako ważne 42%. Większe znaczenie przypisano tylko szkoleniom, wynagradzaniu i rekrutacji. Posiadanie sformalizowanych procedur oceniania efektów pracy deklarowało 62% badanych firm, przy czym odsetek ten był najwyższy w grupie największych przedsiębiorstw, zatrudniających ponad 2000 osób (79%), oraz wśród spółek z udziałem kapitału zagranicznego (73%). Odpowiedzialność za ocenianie pracowników spoczywa głównie na kierownictwie liniowym (77%) (Pocztowski i inni, 2001). Dla porównania można podać, że wśród uczestników Konkursu „Lider

Zarządzania Zasobami Ludzkimi” wszystkie firmy prowadziły oceny okresowe. Odsetek firm stosujących sformalizowane systemy ocen okresowych wyniósł 87,5%, a pozostałe firmy były w trakcie wdrażania bądź opracowywania takiego systemu. Wyniki ocen okresowych są najczęściej wykorzystywane w następujących obszarach zarządzania zasobami ludzkimi: planowanie szkoleń (93%), planowanie obsad stanowisk pracy (87%), polityka awansów (84%), wynagradzanie (81%) oraz planowanie karier (75%).

## Zasady i kryteria oceniania

Ważną sprawą w budowaniu skutecznego i etycznego systemu oceniania jest przyjęcie odpowiednich zasad, które będą przestrzegane przy projektowaniu, a następnie stosowaniu tego systemu w praktyce. Spośród wielu zasad<sup>3</sup> można wskazać na kilka podstawowych o uniwersalnym znaczeniu, takich jak:

- zasada systemowości, zgodnie z którą poszczególne elementy systemu oceniania powinny być wzajemnie spójne, a cały system oceniania wkomponowany w proces zarządzania zasobami ludzkimi;
- zasada systematyczności, zgodnie z którą ocenianie powinno mieć stały charakter;
- zasada powszechności, oznaczająca, że ocenie podlegają wszystkie osoby zatrudnione;
- zasada elastyczności, zakładająca dostosowywanie kryteriów i technik oceniania do konkretnej sytuacji i celów oceniania;
- zasada konkretności, w myśl której należy dążyć do stosowania jasnych, mierzalnych i powiązanych z wykonywaną pracą kryteriów oceniania;
- zasada jawności, zgodnie z którą oceniani pracownicy powinni być zaznajomieni z celami, kryteriami i procedurą oceniania;
- zasada prostoty, w myśl której stosowany system oceniania powinien być zrozumiały dla wszystkich aktorów uczestniczących w procesie oceniania.

Kryteria oceniania pracowników wynikają w pierwszej kolejności z celu, któremu ocenianie ma służyć, oraz z momentu, w którym się ono odbywa. Można przyjąć, iż oceny dokonuje się najczęściej w trzech różnych momentach aktywności zawodowej: przy przyjmowaniu kandydatów do pracy, w okresie zatrudnienia ludzi w firmie oraz przy ich odchodzeniu z firmy. W każdym z tych trzech przypadków

<sup>3</sup> W literaturze przedmiotu spotyka się różne propozycje ujęcia zasad oceniania. Dla przykładu podajemy jedną z nich, która obejmuje 15 następujących zasad okresowego oceniania: celowości, użyteczności, powszechności, jednolitości, kompleksowości, adekwatności, stałości i okresowości, ciągłości, systemowości, metodyczności, fachowości, etapowości, formalizacji, poufności, odwołań (Ludwicyński, 2002, s. 172–174).

inne będą cele, warunki i związane z nimi kryteria oceniania. Ponadto ważne jest, by kryteria oceniania były jasno i jednoznacznie określone, w celu ograniczenia subiektywizmu w ocenianiu. Ogół możliwych do zastosowania kryteriów oceniania można zatem podzielić na trzy<sup>4</sup> główne grupy:

- kryteria kompetencyjne,
- kryteria efektywnościowe,
- kryteria behawioralne.

**Kryteria kompetencyjne** obejmują, zgodnie z definicją kompetencji, cechy i właściwości pracowników, które są powiązane w sposób przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez nich wysokimi efektami pracy, a obejmują swoim zakresem motyw, cechy osobowości, postawy i wartości, zdolności, wiedzę oraz umiejętności<sup>5</sup>. Grupa kryteriów kompetencyjnych obejmuje więc tradycyjne kryteria kwalifikacyjne<sup>6</sup> oraz kryteria w postaci cech osobowości. Przykładami kryteriów kompetencyjnych w ocenianiu mogą być więc zarówno tradycyjne elementy kwalifikacji (takie jak wykształcenie, wiedza fachowa, umiejętności praktyczne, wprawa w wykonywaniu określonych czynności, znajomość języków obcych), jak i dodatkowe, specjalistyczne umiejętności (np. pracy w zespole, rozwiązywania problemów, przywództwo, orientacja na klienta). Listę tę można dalej rozwijać, uzupełniając ją o inne kryteria odpowiadające specyficznym wymogom stawianym pracownikom na poszczególnych stanowiskach pracy.

Do kryteriów kompetencyjnych należy również zaliczyć cechy osobowości, obejmujące względnie stałe cechy psychiki człowieka, które są istotne z punktu widzenia skutecznego wykonywania pracy. Uwzględnienie cech osobowości w systemach oceniania pracowników wynika z przekonania o istnieniu zależności między stopniem rozpoznania predyspozycji psychicznych pracowników i ich dopasowaniem do wymogów konkretnych stanowisk pracy a efektywnością wykonywanej przez nich pracy.

Znaczenie cech osobowości jako kryteriów oceniania jest różne na różnych stanowiskach pracy czy w różnych zawodach. Tam, gdzie typ osobowości rzutuje na sposób wykonywania pracy, np. w pracy menedżerów, należy te kryteria uwzględnić przy ich ocenianiu. Jako przykłady kryteriów osobowościowych można wymienić energię, rzetelność, odpowiedzialność, kreatywność, wyobraźnię, opano-

<sup>4</sup> W literaturze fachowej dość popularny jest podział kryteriów oceniania na cztery grupy, a mianowicie: kwalifikacyjne, osobowościowe, behawioralne i efektywnościowe. Jednak wydaje się, że upowszechnianie się praktyki wykorzystywania modeli kompetencyjnych w zarządzaniu zasobami ludzkimi uzasadnia celowość uczynienia z kompetencji jednej z podstawowych kategorii kryteriów oceniania oraz stosowania jej w miejsce kryteriów kwalifikacyjnych i osobowościowych.

<sup>5</sup> Istotę i elementy składowe kompetencji omówiono w rozdziale 4 książki.

<sup>6</sup> Na potrzebę odejścia od wąskiego rozumienia kwalifikacji i stosowania ich w takim znaczeniu jako kryteria oceniania zwraca uwagę m.in. T. Oleksyn, wskazując celowość uwzględnienia większej liczby umiejętności, które są niezbędne do spełniania ról organizacyjnych związanych z daną pracą (Oleksyn, 2001b, s. 198).



wanie, asertywność, dynamizm działania, zrównoważenie, temperament i odporność na stresy. Do tej grupy kryteriów oceniania można również zaliczyć inteligencję oraz zdolności, mimo że nie należą one do składników psychiki człowieka. Ocena cech osobowości może być dokonana za pomocą odpowiednich testów, wywiadów lub analizy grafologicznej i powinna być powierzona specjalście. Cechy osobowości powinny wejść w zakres kryteriów oceniania, gdy jego celem jest dobór kandydatów do pracy wymagającej specjalnych predyspozycji psychicznych lub zdolności.

Stosowanie kryteriów kompetencyjnych w ocenianiu daje możliwość lepszej integracji systemów oceniania z innymi elementami zarządzania zasobami ludzkimi, zwłaszcza z procesem rekrutacji, wynagradzaniem i rozwojem personelu. Kryteria te mają szczególne znaczenie w procesie oceniania przy przyjmowaniu kandydatów do pracy, przemieszczeniach wewnątrz firmy, szkoleniach i awansowaniu pracowników.

**Kryteria efektywnościowe** obejmują wyniki pracy w ujęciu rzeczowym i wartościowym, osiągane przez indywidualnego pracownika lub zespół pracowniczy. Mogą one się odnosić również do całego przedsiębiorstwa i w takim przypadku służą ocenie menedżerów najwyższego szczebla zarządzania. Zdefiniowanie konkretnych kryteriów efektywnościowych jest możliwe w odniesieniu do stanowiska pracy, komórki organizacyjnej, poziomu w hierarchii organizacyjnej, procesu biznesowego i, jak już wspomniano wcześniej, organizacji jako całości. Warto w tym miejscu nadmienić, że ocena oparta na kryteriach efektywnościowych jest jednym z głównych elementów systemu zarządzania przez efekty (*performance management*) (Williams, 1998, s. 13). Do najczęściej stosowanych kryteriów efektywnościowych oceniania należą: ilość wykonanej pracy w wymiarze rzeczowym lub wartościowym oraz jakość i terminowość wykonywanych czynności. Ponadto do tej grupy kryteriów oceniania należy zaliczyć m.in. koszty realizacji powierzonych zadań, uzyskane oszczędności jako wynik pracy osoby ocenianej, wartość sprzedaży, pozyskanie nowych klientów, wynegocjowanie korzystnych warunków kontraktu oraz skrócenie czasu realizacji określonego przedsięwzięcia. Najważniejszą i najtrudniejszą zarazem sprawą w przypadku kryteriów efektywnościowych jest ustalenie sposobu pomiaru efektywności pracy indywidualnych pracowników lub zespołów. Należy pamiętać przy tym o potrzebie uzgodnienia z zainteresowanymi pracownikami lub zespołami ustalonych kryteriów oceniania i odpowiadających im mierników. Kryteria efektywnościowe powinny być stosowane, jeżeli ocenianie ma służyć sprawdzeniu przydatności pracownika na zajmowanym przez niego stanowisku pracy, nagradzaniu i premiowaniu pracowników, a także zwalnianiu ich.

**Kryteria behawioralne** służą do oceniania zachowań pracowników lub zespołów. Uzasadnienie ich stosowania wynika przede wszystkim z faktu, iż na wielu stanowiskach pracy trudne lub wręcz niemożliwe jest mierzenie efektów pracy. Dlatego dąży się do określenia specyficznych dla takich stanowisk pracy

wzorców zachowań, które powinny sprzyjać efektywności pracy. Jako przykładowe kryteria behawioralne można podać następujące cechy zachowań pracowników: wytrwałość i systematyczność w działaniu, staranność w wykonywaniu powierzonych zadań, profesjonalizm w działaniu, uczciwość, lojalność, gotowość do doskonałości zawodowego, przestrzeganie dyscypliny pracy i dyscypliny technologicznej, stosunek do klientów, przełożonych i współpracowników. Bardzo ważną sprawą jest wyważony sposób stosowania kryteriów zachowań w praktyce oceniania pracowników. Oznacza to, że tam, gdzie jest możliwe wykorzystanie kryteriów efektywnościowych, kryteria zachowań powinny spełniać rolę uzupełniającą. Jeżeli jesteśmy zdani na to, by ocenianie pracowników opierało się na kryteriach behawioralnych, należy precyzyjnie określić pożądane wzorce zachowań dla poszczególnych stanowisk pracy lub ról organizacyjnych.

## Metody i techniki oceniania

Ocenianie pracowników może się odbywać w sposób bardziej lub mniej sformalizowany. Sposób, w jaki dokonujemy oceny pracowników, zgodnie z ustalonym wcześniej celem oceniania oraz w ramach przyjętych kryteriów, określa się metodą lub techniką oceniania. Decydują one m.in. o tym, jak są zbierane informacje potrzebne do dokonania oceny, w jakiej formie zebrane informacje zostaną przedstawione, jak porównuje się otrzymane wyniki oceniania oraz jak należy interpretować te wyniki<sup>7</sup>.

W praktyce spotyka się wiele różnych metod i technik oceniania. Jednym z możliwych ich podziałów jest wyodrębnienie dwóch grup metod oraz technik oceniania, a mianowicie subiektywnych i obiektywnych (Anderson, 1993, s. 23). Główną cechą charakteryzującą techniki subiektywne jest oparcie się przy ocenianiu na poglądach i osądach wartościujących podmiotów oceniających. Natomiast w przypadku technik obiektywnych podstawę oceniania stanowią w przeważającej mierze kryteria mierzalne. Do *technik subiektywnych* oceniania pracowników należą takie narzędzia oceniania, jak (Anderson, 1993, s. 36):

- skale liczbowe,
- skale z wymuszonym wyborem,

<sup>7</sup> W literaturze przedmiotu spotyka się zamienne stosowanie terminów „metoda” i „technika oceniania”. Tymczasem nie jest to prawidłowe, wymienione pojęcia bowiem mają różne znaczenia. I tak, **metoda oceniania** będzie opierające się na określonych zasadach teoretyczno-metodologicznych podejście do wartościowania cech, zachowań i efektów pracy. Z kolei **technika oceniania** jest pojęciem węższym i oznacza sposób zbierania, rejestrowania oraz analizowania informacji będących podstawą oceny. Składa się na nią odpowiedni instrument i instrukcja jego stosowania. Dla przykładu można podać, że metodą jest wielopodmiotowy system oceny pracowników, tzw. ocena 360°, natomiast techniką arkusz oceny, a instrumentem skala ocen.

- skale cech osobowości,
- skale graficzne,
- technika wymuszonego rozkładu,
- ranking,
- porównywanie parami.

Do *technik obiektywnych* oceny pracowników należą, zdaniem G.C. Andersona:

- swobodny opis,
- ustrukturyzowany opis,
- technika wydarzeń krytycznych,
- technika oceniania przez cele bądź obszary kluczowe,
- samoocena,
- skale zachowań.

Wymienione techniki oceniania można również podzielić na te o charakterze absolutnym, tj. odnoszące ocenę osób do wcześniej przyjętych standardów, oraz te o charakterze relatywnym, których istotą jest porównywanie pracowników między sobą (Kostera, 1994, s. 72).

Dla potrzeb tej pracy przyjęto podział na trzy podstawowe grupy metod i technik oceniania:

- techniki opisowe,
- techniki porównawcze,
- metody i techniki kompleksowe.

## Techniki opisowe

Techniki opisowe należą do prostych narzędzi oceniania pracowników; mogą występować w różnych formach, z których najprostszą jest wspomniana już **technika swobodnego opisu**. Polega ona na sporządzeniu przez przełożonego opisu na temat efektów pracy osiąganych przez oceniane osoby. Oto przykładowe pytania, na które powinno się znaleźć odpowiedź w opisie: „Jakie są przyczyny osiągnięcia przez pracowników zadowolających lub niezadowolających wyników w pracy?”, „Jakie są mocne i słabe strony osób ocenianych?”, „Czy pracownik ma wymagane kompetencje?”, „Czy i gdzie występują w nich luki?”. Tego typu ocenianie może być stosowane przez bezpośredniego przełożonego na bieżąco, w dogodnym dla niego czasie oraz w formie, którą uzna za stosowną. Zaletą takiego swobodnego opisu pracownika jest możliwość wszechstronnego ocenienia pracownika oraz uzasadnienia oceny, natomiast mankamentem jest ograniczona możliwość dokonywania porównań. Warunkiem prawidłowości ocen opisowych jest posiadanie przez osobę dokonującą oceny niezbędnej wiedzy na temat oceniania oraz pewnej wprawy w sporządzaniu opisów. Odmianą techniki opisowej są tzw. *opisy ustrukturyzowane*, które tym się różnią od poprzednich, że charakterystyki efektów pracy są przygotowywane według określonych kryteriów, co ułatwia porów-

nywanie ocenianych osób. *Technika samooceny*, polegająca na stworzeniu ocenianym osobom możliwości komentowania własnych osiągnięć w postaci opisów zamieszczanych w arkuszach oceny, też jest przykładem techniki opisowej.

Do grupy technik opisowych można także zaliczyć **technikę wydarzeń krytycznych**, która polega na sporządzaniu przez przełożonego zapisów na gorąco o zachowaniach ocenianych pracowników, które odbiegają od tzw. zachowań normalnych na plus i minus. Notuje się więc zarówno osiągnięcia, jak i potknięcia podwładnych. Konsekwentne dokonywanie takich zapisów prowadzi do powstania rejestru sukcesów i niepowodzeń ocenianych pracowników, które następnie mogą stanowić podstawę sformułowania opinii o pracowniku. Zaletą omawianej techniki oceniania pracowników jest to, iż przeciwdziała ona występującej u wielu kierowników skłonności do uśredniania ocen swoich podwładnych dla tzw. świętego spokoju. Stosując technikę wydarzeń krytycznych systematycznie, otrzymujemy solidne informacje o zachowaniach ocenianych pracowników, na podstawie których można wzmocnić pożądane przejawy zachowań i wygaszać te niepożądane. Jednak należy pamiętać, by ta technika oceniania nie zamieniła się w rejestr obejmujący tylko potknięcia pracowników, a niezawierający ich osiągnięć. Niebezpieczeństwo takie należy uznać za zasadniczy mankament techniki wydarzeń krytycznych.

## Techniki porównawcze

Techniki porównawcze, jak sama nazwa wskazuje, umożliwiają dokonywanie wzajemnych porównań między pracownikami danej grupy i w swej istocie są technikami relatywnymi. Do najbardziej znanych technik oceniania w tej grupie należą: ranking, porównywanie parami oraz wymuszony rozkład.

**Ranking** jest techniką oceniania polegającą na szeregowaniu pracowników przez oceniającego według kolejności — od najlepszego do najłabszego. Tworzenie list rankingowych odbywa się ze względu na ustalone wcześniej kryterium, którym może być np. wydajność pracy, jakość pracy i niezawodność pracownika. W praktyce szeregowanie pracowników danego zespołu lub komórki organizacyjnej odbywa się jednocześnie od przodu i od tyłu, tzn. wybieramy najlepszego i najłabszego pracownika, następnie drugiego w kolejności oraz przedostatniego itd., aż otrzymany cały szereg. Technika rankingu jest mało skomplikowana i może być stosowana bez specjalnego przygotowania. Jednak należy pamiętać, iż najlepiej nadaje się do oceniania w małych grupach pracowniczych. Wraz ze wzrostem liczebności ocenianego zespołu rośnie również czasochłonność związana z tworzeniem list rankingowych.

Inną techniką oceniania umożliwiającą porównywanie pracowników danej komórki organizacyjnej jest **technika porównywania parami**. Polega ona na dokonywaniu, w ramach wcześniej ustalonego kryterium, porównania każdego

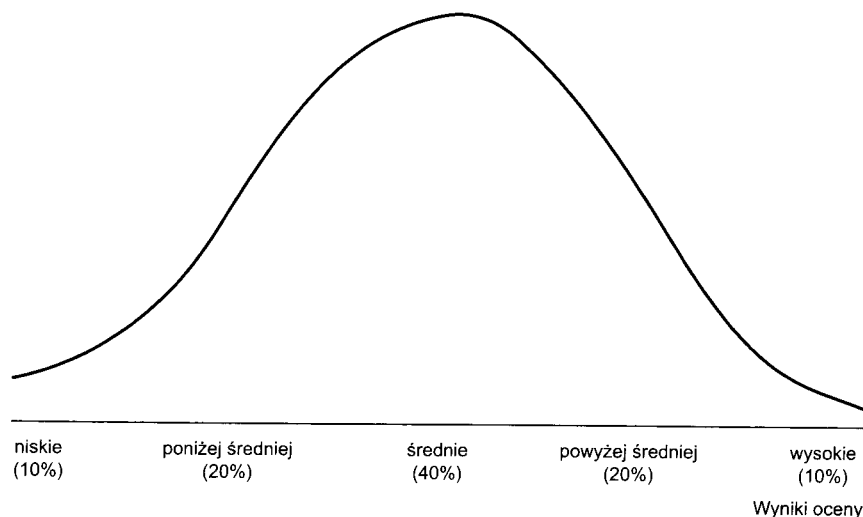
pracownika z każdym. Temu pracownikowi, na korzyść którego wypada porównanie, przyznaje się punkt. Po dokonaniu porównania parami wszystkich ze wszystkimi oblicza się dla każdego pracownika liczbę pozytywnych wyborów, które następnie się sumuje i na tej podstawie tworzy listę rankingową. Jest to technika łatwa w zastosowaniu, ale zaleca się jej wykorzystanie w ocenianiu małych grup pracowniczych. Wraz ze wzrostem liczby ocenianych pracowników rośnie bowiem czasochłonność tej techniki. Liczbę koniecznych porównań można obliczyć na podstawie formuły:

$$N(N-1):2,$$

gdzie  $N$  oznacza liczbę ocenianych pracowników.

Uszeregowanie pracowników w ramach ustalonych kryteriów umożliwia również **technika wymuszonego rozkładu**. Polega ona na ustawieniu ocenianych pracowników w sposób odpowiadający określonemu rozkładowi, często jest to rozkład normalny (rysunek 46). Oceniający przyporządkowuje każdego z ocenianych pracowników do określonego przedziału rozkładu normalnego. Otrzymujemy wtedy listę klasyfikacyjną pracowników, na której np. 10% spośród wszystkich ocenianych znajduje się w przedziale osób ocenionych najwyżej i 10% w przedziale osób ocenionych najniżej, po 20% klasyfikuje się w przedziałach pracowników ocenionych powyżej i poniżej średniej oceny uzyskanej w danej grupie, natomiast 40% wypełnia przedział osób, które uzyskały średnią ocenę. Stosowanie techniki wymuszonego rozkładu przy ocenianiu pracowników zmusza osobę doko-

RYSUNEK 46  
Krzywa rozkładu wymuszonego ukazująca wyniki oceny efektywności pracy w badanej grupie pracowników



nującą oceny do jej zróżnicowania, co jest główną zaletą tej techniki. Umożliwia ona identyfikację grup skrajnych w ogóle ocenianych pracowników, co niewątpliwie ułatwia podejmowanie decyzji personalnych. Stosując tę technikę oceniania, należy pamiętać, iż nie wszystkie grupy pracowników są reprezentatywnymi próbkami całości, w których w równym stopniu występują pracownicy wybitni, średni i mierni. Oznacza to, że pracownik w silnej grupie, oceniony na tle innych jako średni, może być lepszy od pracownika słabszej grupy, który został oceniony najwyżej w tej grupie.

## Metody i techniki kompleksowe

Stosowane w praktyce systemy oceniania<sup>8</sup>, zwłaszcza zaś systemy ocen okresowych, są nierzadko bardzo rozwinięte i wykorzystuje się w nich metody obejmujące nie jedną, lecz kilka technik oceniania. Stąd też należy je traktować jako odrębną grupę narzędzi oceniania.

Podstawowym narzędziem większości systemów oceniania są **arkusze ocen**, które służą zbieraniu informacji o kompetencjach, zachowaniach i wynikach pracy. Zebrane w ten sposób informacje są następnie wartościowane za pomocą odpowiednio sporządzonych skal. Arkusz ocen może również zawierać techniki opisowe, listy kontrolne oraz dane liczbowe dotyczące np. wyników pracy. Arkusz ocen wraz z instrukcją jego stosowania, analizowania zebranych danych, dostarczania pracownikom informacji zwrotnej oraz przekładania wyników oceny na decyzje personalne staje się metodą oceniania (tablica 26).

Projektując arkusz ocen, należy wyjść od celu, któremu ma służyć ocenianie. Inny będzie bowiem zestaw kryteriów oceniania oraz osoby oceniające w zależności od tego, czy ocena ma służyć np. premiowaniu, awansowaniu lub przesunięciu na inne stanowisko pracy, czy też ma być podstawą planowanej redukcji zatrudnienia. Arkusze oceniania mogą być mniej lub bardziej rozbudowane i składać się z jednej lub kilku części. Jeżeli arkusz oceny ma służyć kompleksowej, okresowej ocenie pracownika, powinien zawierać następujące części:

- część informacyjną wypełnianą przez komórkę ds. personalnych, zawierającą takie dane o pracowniku, jak imię i nazwisko, wiek, płeć, stan cywilny, adres zamieszkania, wykształcenie, staż pracy, dotychczasowy przebieg kariery zawodowej i obecnie zajmowane stanowisko pracy;
- część wypełnianą przez pracownika, której celem jest poznanie poglądów osoby ocenianej w takich sprawach, jak ocena rezultatów własnej pracy, postawa wobec firmy, przełożonych i współpracowników, chęć doskona-

<sup>8</sup> Przykłady systemów oceniania stosowanych w Polsce zawiera m.in. książka: Pocztownski, 2002b.

TABLICA 26  
Uproszczony arkusz oceny pracownika

Kryterium oceny	Skala ocen					Ocena	
	1	2	3	4	5		6
Wiedza fachowa	Przeciętna, liczne luki	Przeciętna, wystarczająca	Na ogół bez trudności, czasem ma problemy	Przebiegła, wystarczająca	Pełna, systematycznie uzupełniana	Bardzo dobra organizacja pracy własnej	7
Organizacja pracy własnej	Duże trudności w organizacji pracy własnej	Przeciętne, czasem niezadawalające	Zgodne z oczekiwaniami i normami	Zadawalająca i zgodna z normami	Ponadprzeciętne, bardzo wysokie	Bardzo wysoka i utrzymywana na stałym poziomie	
Ilościowe wyniki pracy	Przeciętna, czasem poniżej normy	Zadawalająca i zgodna z normami	Z reguły wykonuje pracę w terminie	Zadawalająca i zgodna z normami	Zadawalająca i zgodna z normami	Zawsze dotrzymuje terminów	
Jakość pracy	Nie zawsze terminowe wykonywanie zadań	Nie zawsze terminowe wykonywanie zadań	Chętnie i bez problemów współpracuje z innymi	Chętnie i bez problemów współpracuje z innymi	Chętnie i bez problemów współpracuje z innymi	Bardzo dobre kontakty z innymi, pozytywny wpływ na innych	
Terminowość	Ma problemy w ułożeniu sobie współpracy z innymi	Ma problemy w ułożeniu sobie współpracy z innymi	Poprawny	Poprawny	Poprawny	Aktywny, wzbudzający zaufanie	
Współpraca z innymi	Mało aktywny lub narzucający się	Mało aktywny lub narzucający się	Rozumnie znaczenie kosztów	Rozumnie znaczenie kosztów	Rozumnie znaczenie kosztów	Pełna świadomość kosztów	
Stosunek do klientów	Brak świadomości kosztów	Brak świadomości kosztów	Dostatecznie jasny i konsekwentny	Dostatecznie jasny i konsekwentny	Dostatecznie jasny i konsekwentny	Logiczny i konstruktywny	
Świadomość kosztów	Niezbyt jasny, niepewny	Niezbyt jasny, niepewny	Angażuje się w sprawy firmy, czasem wymaga stymulacji przełożonego	Angażuje się w sprawy firmy, czasem wymaga stymulacji przełożonego	Angażuje się w sprawy firmy, czasem wymaga stymulacji przełożonego	Sukces jest wartością i źródłem satysfakcji z pracy	
Sposób myślenia	Bodźce zewnętrzne: nagroda, kara, kontrola	Bodźce zewnętrzne: nagroda, kara, kontrola	Elastycznie nastawiony do zmian	Elastycznie nastawiony do zmian	Elastycznie nastawiony do zmian	Otwarty na zmiany i pozytywnie do nich nastawiony	
Motywacja do pracy	Niechętny i nieufny	Niechętny i nieufny	Poprawnie realizuje swoje zadania	Poprawnie realizuje swoje zadania	Poprawnie realizuje swoje zadania	W pełni utożsamia się z firmą	
Stosunek do zmian	Nie wykazuje inicjatywy ponad wymagane minimum	Nie wykazuje inicjatywy ponad wymagane minimum					
Postawa wobec firmy							

lenia kwalifikacji, zadowolenie z wykonywanej pracy, problemy oraz trudności występujące w pracy i w innych specyficznych dla danej firmy kwestiach, które tworzą podstawę do samooceny pracownika;

- część wypełnianą przez przełożonego osoby ocenianej, na podstawie której dąży się do uzyskania informacji na temat efektów pracy w wymiarze ilościowym i jakościowym, terminowości wykonywanych zadań, stosunków z innymi pracownikami, odpowiedzialności, zaangażowania, samodzielności i innych przejawów zachowania ocenianego pracownika;
- może on również zawierać część wypełnianą przez współpracowników osoby ocenianej w celu uzyskania dodatkowych informacji na temat kwalifikacji, zachowań i efektów pracy, jeżeli jest to podyktowane określonymi celami oceniania, np. doboru pracowników do grupowych form organizacji pracy;
- może być on uzupełniony o opinie klientów i innych kontrahentów, z którymi oceniany pracownik ma kontakt w ramach zakresu wypełnianych zadań.

Jak już wcześniej wspomniano, arkusze ocen pracowniczych mogą zawierać różne techniki i instrumenty oceniania. Jedną z nich są *listy kontrolne* odnoszące się do cech, zachowań i wyników pracy ocenianych osób. Ocenianie na podstawie list kontrolnych polega na wyborze przez osobę oceniającą z określonej liczby opisów możliwych kompetencji, zachowań i wyników tych, które najlepiej charakteryzują ocenianą osobę. Uzyskane w ten sposób informacje są następnie analizowane przez eksperta lub zespół oceniający i na tej podstawie formułuje się ocenę pracownika. Poszczególnym charakterystykom mogą być przyporządkowane określone wartości liczbowe, co umożliwi przenoszenie wyników oceny na skale i profile osobowe. Oczywiście wartości punktowe odpowiadające poszczególnym typom zachowań nie są znane osobie dokonującej wyboru, co gwarantuje w dużej mierze obiektywizm i rzetelność oceny, które uważa się za główne zalety techniki list kontrolnych. Do jej ograniczeń należy przede wszystkim wysoka czasochłonność, na którą składa się przygotowanie opisów zakresów czynności ocenianych pracowników i odpowiadających im możliwych wariantów zachowań.

W arkuszach ocen powszechnie stosuje się różne rodzaje *skal*, umożliwiając ustalenie stopnia natężenia poszczególnych kryteriów oceny. Różne są poglądy na temat liczby stopni na skali ocen oraz tego, czy powinna być ona parzysta, czy nieparzysta (Sidor-Rządkowska, 2000, s. 91). Zdaniem M. Sidor-Rządkowskiej, w Polsce przeważają zwolennicy sześciopunktowych skal parzystych. Przy skalach nieparzystych może występować u niektórych oceniających skłonność do uśredniania oceny oraz unikania różnicowania ocenianych pracowników. Jednak można temu przeciwdziałać przez stosowanie skal mieszanych lub przez unikanie używania terminów typu „średnio” lub „przeciętnie”. Wśród wielu możliwych odmian skal najczęściej spotyka się:

- skale punktowe lub alfabetyczne,
- skale przymiotnikowe uporządkowane i mieszane,

- skale graficzne,
- skale behawioralne (zachowań oczekiwanych lub obserwowanych),
- skale mieszane.

Na rysunku 47 przedstawiono przykłady kilku skal wykorzystywanych w arkuszach ocen.

RYSUNEK 47  
Przykłady skal oceniania

a) Skala punktowa i alfabetyczna

1	2	3	4	5	6
A	B	C	D	E	F

b) Skala przymiotnikowa uporządkowana dla kryterium „zaangażowanie w pracę”

b. małe	małe	przeciętne	ponadprzeciętne	wysokie	b. wysokie
---------	------	------------	-----------------	---------	------------

c) Skala graficzna dla kryterium „umiejętność współpracy”

minimum ←————→ stopień natężenia cechy ←————→ maksimum

d) Skala behawioralna dla kryterium „zachowanie w sytuacjach trudnych”

nie radzi sobie	unikania podejmowania działań	dąży do ich łagodzenia	podjmuje próby ich rozwiązania	wytrwale dąży do ich rozwiązania	zwykle skutecznie je rozwiązuje
-----------------	-------------------------------	------------------------	--------------------------------	----------------------------------	---------------------------------

e) Skala mieszana dla kryterium „podejmowanie decyzji”

zawsze trafnie podejmuje decyzje      zwykle błędnie podejmuje decyzje

W tradycyjnym podejściu do oceniania pracowników arkusz oceny wypełnia bezpośrednio przełożony, co jest zrozumiałe, kierowanie pracownikami bowiem, w tym dokonywanie ich oceny, wchodzi w zakres pracy kierowniczej. W ostatnich latach coraz bardziej popularna staje się wielopodmiotowa metoda oceniania, określana w literaturze jako **model 360°** lub **feedback 360°**. Charakteryzuje ją to, iż oceniany pracownik otrzymuje informację zwrotną na temat swojej pracy od wielu osób, z którymi współpracuje na co dzień (Robbins, 1997, s. 164). Mogą to być przełożeni, współpracownicy, klienci zewnętrzni i wewnętrzni oraz podwładni (por. rysunek 45). Liczba podmiotów uczestniczących w procesie oceniania może sięgać od kilku do kilkunastu, a nawet w uzasadnionych przypadkach do kilkudziesięciu osób. Takie podejście do oceniania zwiększa poziom obiektywizmu oceny, stwarza korzystne warunki do partycypacji pracowników w życiu organizacji oraz promuje filozofię zarządzania w duchu marketingu personalnego zaangażowania organiza-

cyjnego. Oprócz tych niewątpliwych zalet model 360° ma pewne ograniczenia, związane przede wszystkim z czasochłonnością jego przygotowania oraz z dodatkowymi nakładami związanymi z obsługą administracyjną, aczkolwiek rozwiązaniem tego ostatniego problemu może być stosowanie systemów informatycznych w procedurze oceniania metodą 360° (Gick, Tarczyńska, 1999, s. 153). Warunkiem powodzenia tej metody oceniania, uzasadniającym poniesienie kosztów związanych z jej przygotowaniem i wdrożeniem, jest istnienie w przedsiębiorstwie proefektywnościowej kultury organizacyjnej, zakładającej, że ocena służy przede wszystkim dostarczaniu informacji zwrotnej, na podstawie której doskonalą się indywidualną, zespołową oraz organizacyjną efektywność pracy.

Model 360° daje się adaptować do konkretnej sytuacji danej firmy. Liczba pracowników uczestniczących w ocenie może być bowiem różna oraz powinna uwzględniać liczbę powiązań i natężenie kontaktów ocenianej osoby z innymi osobami wewnątrz i na zewnątrz firmy. Ważną sprawą jest, by w grupie osób wypełniających formularze oceny byli reprezentowani współpracownicy, przełożeni, podwładni, klienci wewnętrzni i zewnętrzni, specjaliści ds. personalnych oraz osoba oceniana. Oceniany pracownik otrzymuje ocenę syntetyczną, natomiast oceny cząstkowe, dokonane przez poszczególne osoby, pozostają poufne. W tabelicy 27 przedstawiono przykład, w jaki sposób może być skonstruowany arkusz oceny — model 360°.

TABLICA 27  
Wzór arkusza oceny w ramach modelu 360°

Arkusz oceny — model 360°					
1. Nazwisko, imię osoby ocenianej: .....					
2. Relacja do ocenianego:					
<input type="checkbox"/> współpracownik <input type="checkbox"/> przełożony <input type="checkbox"/> podwładny <input type="checkbox"/> klient <input type="checkbox"/> samoocena.					
3. Skala ocen:					
Znakomicie	Bardzo dobrze	Dobrze	Dostatecznie	Słabo	
5	4	3	2	1	
4. Kryteria oceny:					
Określenie kryterium: .....		Charakterystyka kryterium: .....			
.....		.....			
Ocena:	5	4	3	2	1
Charakterystyka opisowa pracownika w ramach danego kryterium:					
.....					
.....					
.....					

Do kompleksowych metod oceniania osób wykonujących pracę należy zaliczyć **ocenianie przez określanie celów**, które nawiązuje do znanej w literaturze techniki zarządzania przez cele (*management by objectives*, MBO) (Humble, 1975; Załęski, 1993), a zwłaszcza do jej współczesnej, nowoczesnej i odbiurokratyzowanej wersji zarządzania przez efekty<sup>9</sup> (*performance management*) (Williams, 1998; Armstrong, 2002). Istotą tego podejścia do oceniania jest założenie, że można tego dokonywać w swoistym procesie wspólnego wytyczania celów przez pracownika i jego przełożonego, a następnie wspólnego analizowania osiągniętych rezultatów pracy lub, inaczej mówiąc, stopnia realizacji ustalonych wcześniej celów. Cały ten proces, począwszy od dyskusji na temat celów na danym stanowisku pracy, przez sposób ich realizacji, a skończywszy na analizie przyczyn takiego, a nie innego stopnia ich wykonania, dostarcza informacji na temat szeroko rozumianych kompetencji osoby ocenianej do wykonywania powierzonych jej zadań oraz potencjalnych możliwości wykonywania przez nią innych prac, stanowiąc tym samym podstawę oceny. Tak jak technika zarządzania przez określanie celów, także omawiany sposób oceniania jest ukierunkowany na umożliwianie pracownikom partycypowania w formułowaniu określonych celów w firmie, a konkretniej mówiąc, w obszarze ich działania, oraz na wzmacnianie zaangażowania pracowników w sprawy firmy przez nastawianie ich na osiąganie celów i nagradzanie za skuteczną realizację ustalonych zadań. Ponadto umożliwia on ujawnianie problemów utrudniających efektywne wykonywanie pracy, a co za tym idzie — obniżających sprawność całej firmy. Stosowanie metody oceniania przez cele odbywa się w czterech etapach (rysunek 48):

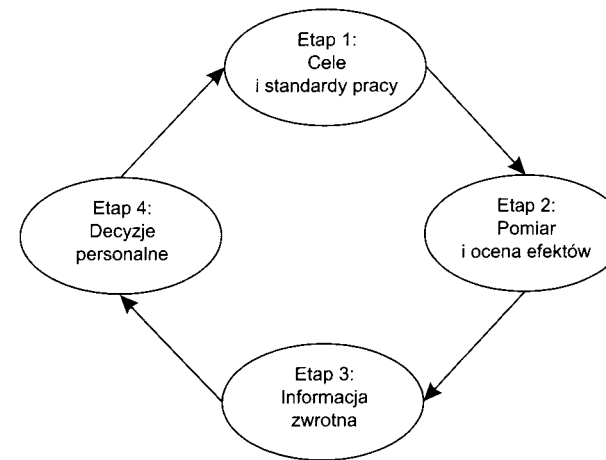
- w etapie 1 następuje określenie celów lub ustalenie standardów wykonania danej pracy;
- w etapie 2 mierzy się i ocenia osiągnięte efekty;
- w etapie 3 przekazuje się wykonawcom pracy informacje zwrotne na temat osiągniętej efektywności oraz dyskutuje się o możliwościach doskonalenia efektywności;
- w etapie 4 następuje generowanie informacji dla poszczególnych obszarów decyzyjnych zarządzania zasobami ludzkimi (rekrutacja, rozwój, wynagradzanie).

Otrzymane w ten sposób informacje są podstawą zarówno do oceny samego pracownika, jak i do podjęcia działań korekcyjnych, odnoszących się do sposobów wykonywania przez niego pracy. Stanowią one również punkt wyjścia do ewentualnej korekty celów działania.

Głównymi zaletami oceniania techniką zarządzania przez cele jest aktywizowanie pracowników w wyniku włączania ich w proces podejmowania decyzji oraz stwarzania im określonych możliwości samodzielnego wyboru sposobów realizowania zadań. Ten element pracy jest bardzo ważny, szczególnie dla pracowników

<sup>9</sup> Zob. rozdział 7.

RYSUNEK 48  
Proces oceniania przez określanie celów



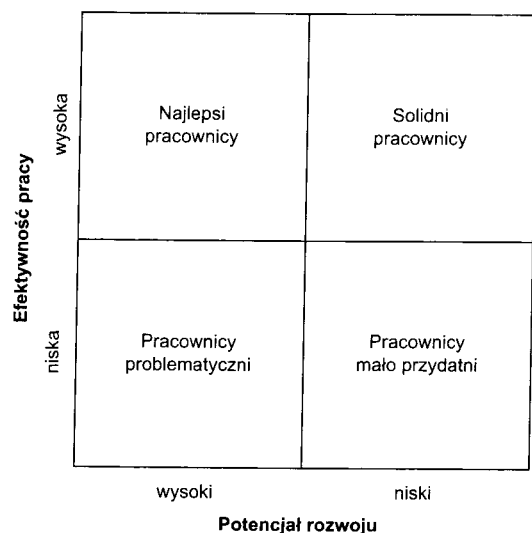
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Anderson, 1993, s. 58.

wykwalifikowanych i ambitnych, których coraz więcej na rynku pracy. Pewnym ograniczeniem w stosowaniu metody oceniania przez cele jest jej czasochłonność, szczególnie w początkowym okresie stosowania, co się wiąże z opanowaniem umiejętności precyzyjnego określania celów oraz przełamywaniem możliwych oporów psychicznych ze strony kierownika i pracownika. Do istotnych warunków stosowania tej techniki oceniania należy zaliczyć wysokie kompetencje i odpowiedzialność zarówno kierownika, jak i pracownika.

Do kompleksowych metod oceniania można zaliczyć tzw. **portfolio personalne (zatrudnienia)**. Jego istotą jest grupowanie ocenianych pracowników w charakterystyczne i istotne ze strategicznego punktu widzenia kategorie. Podstawą tej klasyfikacji są osiągnięcia przez pracowników efekty pracy oraz ich możliwości lub potencjał rozwoju. Zaletą portfolio personalnego jest uproszczenie oceniania przez skoncentrowanie się na dwóch zasadniczych kryteriach, których dobór powinien wynikać z celu oceniania oraz z możliwości równoczesnego uwzględnienia w ocenie aspektów dotychczasowej aktywności pracowników i ich potencjalnych możliwości rozwoju.

W omawianej metodzie oceniania pracowników można stosować inne, bardziej szczegółowe techniki oceniania, umożliwiające precyzyjne określenie zarówno efektów, jak i potencjału rozwoju. Przedstawiony na rysunku 49 przykład portfolio personalnego nawiązuje do znanej macierzy produktów BCG. Dzieląc ocenianych pracowników na cztery główne grupy, zastosowano dwa zasadnicze z punktu widzenia celów zarządzania zasobami ludzkimi kryteria podziału, a mianowicie efektywność pracy i potencjał rozwoju. Efektywność pracy dotyczy przeszłości, potencjał rozwoju zaś jest ukierunkowany na przyszłość. Ocena

RYSUNEK 49  
Portfolio personalne



efektywności pracy odbywa się na podstawie obecnie osiągniętych wyników pracy i prowadzących do nich zachowań, czyli, inaczej mówiąc, na podstawie kryteriów efektywnościowych i behawioralnych. Potencjał rozwoju danego pracownika określa jego przyszłą przydatność dla firmy. Podstawą oceny może być oczekiwany okres zatrudnienia w latach, faza kariery zawodowej oraz zdolność pracownika do świadczenia szczególnie wartościowych rodzajów usługi pracy dla firmy.

Pierwszą spośród czterech wyodrębnionych grup stanowią *pracownicy mało przydatni*, odznaczający się niskimi efektami pracy i małymi możliwościami rozwoju. Mogą to być osoby niewykwalifikowane, niekompetentne lub niewykazujące chęci do pracy.

Drugą grupę stanowią *pracownicy problematyczni*, którzy mają wysoki potencjał rozwoju, ale osiągnięte przez nich wyniki w pracy znajdują się znacznie poniżej ich możliwości. Mogą to być osoby popełniające błędy, angażujące swój potencjał w rozwiązywanie trywialnych zadań lub uwikłane w konflikty. Jest to najtrudniejsza część aktywów ludzkich organizacji, wymagająca zwykle indywidualnego podejścia ze strony kierownictwa.

Trzecią grupą są *solidni pracownicy*, osiągający wysokie efekty pracy, ale mający równocześnie ograniczone możliwości rozwoju. Są to osoby, które często osiągnęły już szczyt swoich możliwości na ścieżce kariery zawodowej.

Czwartą grupę tworzą *najlepsi pracownicy*, osiągający wysokie efekty pracy i odznaczający się również dużymi możliwościami rozwoju. Mogą to być osoby w młodym lub średnim wieku, o wysokich kompetencjach zawodowych i silnej motywacji do pracy.

Konsekwencją umieszczenia ocenianych osób w jednym z czterech pól powinna być odpowiednia strategia postępowania wobec nich. Strategie personalne mogą być różne i polegać np. na inwestowaniu w dalszy rozwój pewnych pracowników, stabilizowaniu innych czy też zwolnieniu tych nieprzydatnych dla firmy.

Do najbardziej kompleksowych metod oceniania należy *assessment centre*, który w języku polskim najczęściej bywa określany jako ośrodek (centrum) oceny. *Assessment centre* nie jest metodą całkowicie nową. Stanowi on raczej systematyczne zestawienie i rozwinięcie znanych, lecz oddzielnie stosowanych technik badania uzdolnień, osobowości oraz zachowań pracowników lub kandydatów do objęcia określonych stanowisk pracy; najczęściej są to stanowiska kierownicze. Istotą *assessment centre* jest dokonywanie oceny grupy osób przez zespół ekspertów przy wykorzystaniu spójnego zestawu technik oceniania. Celem tej metody jest rozpoznanie zdolności, cech osobowości oraz zachowań ocenianych osób dla potrzeb doboru i rozwoju personelu. Obserwacje i badania są poprzedzone ustaleniem charakterystycznych cech zachowań pracowników, pożądaných na określonych stanowiskach pracy. Stanowi to punkt odniesienia w obserwacji i ocenie pracowników wykonujących określone zestawy ćwiczeń typu testy, dyskusje, wywiady, analizy przypadku, inscenizacje, „koszyk” i gry kierownicze. Wyższość tej metody oceniania nad technikami tradycyjnymi polega głównie na wkomponowaniu w procedurę oceniania wymogów stanowisk pracy, ról organizacyjnych, wielości stosowanych technik oceniania, symulowania w procesie oceniania sytuacji z praktyki biznesu oraz na istnieniu sprzężenia zwrotnego w postaci rozmowy końcowej, poświęconej wynikom oceny i ewentualnym deficytom w zakresie kwalifikacji i zachowań ocenianych osób.

Kształt *assessment centre* powinien być dopasowany do potrzeb konkretnej firmy, niemniej na rynku spotyka się oferty kierowane do szerszego grona odbiorców. Dają one możliwość zbadania i oceny określonych kompetencji kandydatów do zatrudnienia lub osób świadczących pracę dla firm, których nie stać finansowo na opracowanie własnego *assessment centre*. W tabelicy 28 ukazano najczęściej oceniane kompetencje w ramach *assessment centre* w zestawieniu z technikami, które są wykorzystywane do oceny tych kompetencji.

W typowej procedurze *assessment centre* można wyróżnić następujące etapy:

- etap 1 — wybór kandydatów, którzy mają być oceniani, i ekspertów, którzy będą oceniać, ustalenie wymogów i cech zachowań oraz przygotowanie sesji;
- etap 2 — trening oceniających, informacja dla ocenianych oraz przygotowanie zestawów ćwiczeń;
- etap 3 — przeprowadzenie sesji oceniającej, w czasie której uczestnicy wykonują przygotowane ćwiczenia;
- etap 4 — analiza wyników oceniania, dokonywana przez zespół ekspertów;
- etap 5 — omówienie wyników oceniania z uczestnikami;
- etap 6 — rozmowa poświęcona dalszej karierze zawodowej i podjęcie odpowiednich decyzji personalnych.

TABLICA 28  
Zestawienie kompetencji i służących do ich rozwijania technik  
w ramach *assessment centre*

Kompetencje Techniki	Wiara w siebie	Zdecy- dowanie	Posiada- nie wizji	Inicja- tywa	Wrażli- wość na innych	Wytrwa- łość
Koszyk	×	×	×			
Prezentacja	×		×	×	×	
Kreatywne myślenie	×		×			
Negocjacje	×	×	×	×	×	×
Zadanie z finansów		×	×			
Wywieranie wpływu	×			×	×	×

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Anderson, 1993, s. 133.

W porównaniu z innymi technikami oceniania metoda *assessment centre* dostarcza najpełniejszych informacji o ocenianych osobach. Jednak jest ona skomplikowana i kosztowna, co z kolei bywa wynagradzane korzyściami płynącymi z trafnego doboru pracowników na określone stanowiska pracy, zwłaszcza menedżerskie.

## Zarządzanie procesem oceniania

Złożoność systemów oceniania oraz duża wrażliwość na wiele kwestii w tej dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi z jednej strony, z drugiej zaś ogromne znaczenie informacji płynących z oceniania dla pozostałych obszarów funkcji personalnej powodują, iż proces oceniania powinien podlegać działaniom regulacyjnym, czyli, inaczej mówiąc, zarządzaniu. W ramach zarządzania procesem oceniania można wyróżnić trzy podstawowe subprocesy:

- projektowanie,
- implementację,
- monitorowanie.

Do podstawowych zadań na etapie **projektowania systemu ocen** należy precyzyjne określenie celów oceniania, ustalenie zestawu kryteriów, dobór odpowiednich technik oceniania, wskazanie grup, które mają być oceniane, oraz osób oceniających i ustalenie harmonogramu realizacji projektu. W tym miejscu pominiemy szczegółowe omawianie tych kwestii, ponieważ zostały one przedstawione wcześniej.

Na etapie **implementacji systemu ocen** należy w pierwszej kolejności przeprowadzić akcję informacyjną wśród pracowników, której celem powinno być przedstawienie założeń opracowanego systemu ocen oraz wyjaśnienie ewentualnych wątpliwości. Nie mniej ważną sprawą jest przygotowanie merytoryczne oceniających. Następnym działaniem na tym etapie może być pilotaż opracowanego systemu na wybranej grupie i na tej podstawie dokonanie określonych modyfikacji narzędzia. Zweryfikowany w ten sposób system oceniania może być wykorzystany do zebrania informacji o tych aspektach cech, zachowań i efektów pracy ocenianych pracowników, które są niezbędne, aby osiągnąć przyjęte cele oceniania. Po opracowaniu zebranych informacji przygotowuje się oceny końcowe dla wszystkich ocenianych pracowników. Etap implementacji systemu oceniania kończy rozmowa z ocenianymi pracownikami na temat uzyskanych przez nich wyników, po czym następuje przekazanie wyników oceny do odpowiednich podsystemów zarządzania zasobami ludzkimi. Rozmowa poświęcona uzyskanym wynikom oceny jest bardzo istotnym elementem systemu oceniania z punktu widzenia osiągnięcia celów oceniania. Ma ona bowiem dostarczyć ocenianym pracownikom informacji zwrotnej na temat wyników ich pracy, mocnych stron ich potencjału pracy oraz ewentualnych deficytów w tym potencjale. Zawierając w sobie treści pochwały i krytyki, rozmowa ta stanowi istotny element motywowania pracowników.

**Monitorowanie systemu ocen** powinno się odbywać na poziomie operacyjnym i strategicznym. Celem monitorowania na poziomie operacyjnym jest bieżący przebieg procesu oceniania pracowników, a obserwacji i analizie są poddawane poszczególne składniki systemu oceniania, m.in. cele, kryteria, techniki, harmonogram i wykorzystanie wyników. Przedmiotem oceny powinny być także ewentualne błędy popełniane przy ocenianiu, które omówiono w dalszej części tego rozdziału. Odpowiedzialność za monitorowanie procesu oceniania na poziomie operacyjnym ponosi komórka ds. personalnych lub wyznaczony pracownik (w przypadku małych firm, w których taka komórka nie istnieje). Monitorowanie na poziomie strategicznym koncentruje się na badaniu przydatności systemu ocen w realizacji długofalowych celów zarządzania zasobami ludzkimi. Ten typ monitoringu wymaga obserwacji funkcjonowania systemu ocen w dłuższym czasie niż np. jednorazowe przeprowadzenie akcji oceniania pracowników. Kluczową sprawą jest ocena trafności uzyskiwanych ocen pracowniczych w kontekście podejmowanych na ich podstawie decyzji personalnych oraz śledzenie procesu wdrażania tych decyzji. Odpowiedzialność za strategiczny monitoring procesu oceniania może przyjmować kierownik komórki personalnej, szef małej firmy lub doradca personalny.

Sumując, można powiedzieć, że celem monitorowania procesu oceniania pracowników jest dążenie do zapewnienia wysokiej jego efektywności przez analizę funkcjonowania systemu oceniania, stopnia osiągania założonych celów i wpływu oceniania na stosunki społeczne w organizacji. Podstawowymi metodami, które się wykorzystuje w tym procesie, są techniki kwestionariuszowe, tj. wywiad i ankieta.



## Błędy w procesie oceniania

Ocenianie jest jednym z najważniejszych narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi, jednak nieumiejętnie przeprowadzone może wyrządzić więcej szkód niż przynieść korzyści. Stąd też warto pamiętać o typowych ryzykach związanych z ocenianiem ludzi w organizacji. Pozwala to bowiem ograniczyć prawdopodobieństwo popełnienia błędów<sup>10</sup>, które wpływają ujemnie na jakość dokonanej oceny oraz na stan stosunków pracowniczych w firmie.

Do najczęstszych niedociągnięć występujących w procesie oceniania należy tzw. **efekt halo**, zwany również **błędem oślepienia**. Polega on na zasugerowaniu się przez osobę oceniającą jedną cechą ocenianego pracownika, którą może być zarówno cecha dodatnia, jak i cecha ujemna, a w efekcie tego uogólnieniu całej oceny na podstawie tej jednej cechy.

Innym możliwym do popełnienia błędem jest **zbyttnia pobłażliwość** lub **zbyttnia surowość w ocenianiu pracowników**, niezależnie od ich faktycznych osiągnięć i zachowań.

Tendencja do **uśredniania wydawanych ocen** to następny potencjalny błąd w ocenianiu pracowników. Jego skutkiem jest brak gotowości oceniającego do różnicowania ocen poszczególnych pracowników.

Przy ocenach okresowych występuje ryzyko **błędu ostatniego spostrzeżenia**, który polega na tym, że w pamięci oceniającego lepiej utrwalone są fakty z ostatniego okresu przed ocenianiem. W związku z tym fakty, które wystąpiły na początku okresu oceniania, mogą ulec zatarciu lub zostać w mniejszym stopniu uwzględnione w ocenie.

Kolejnym potencjalnym błędem w sztuce oceniania jest **błąd projekcji**, polegający na podświadomym przenoszeniu przez oceniającego własnych cech na osoby oceniane i w konsekwencji różnicowaniu z tego powodu wydawanych sądów wartościujących kompetencje, zachowania oraz efekty.

Do błędów w praktyce oceniania pracowników zalicza się także tzw. **efekt hierarchii**. Polega on na zawyżaniu oceny w miarę wyższej pozycji osoby ocenianej w hierarchii stanowisk pracy. Inaczej mówiąc, sytuacja zajmowania wyższych miejsc w hierarchii wpływa na efekt oceniania.

Innym błędem, który może wystąpić przy ocenianiu, jest **nieznajomość celów, kryteriów i technik oceniania lub nieakceptowanie ich przez pracowników** podlegających ocenie.

**Niepoinformowanie pracowników o wynikach oceny** to następny możliwy błąd, którego efektem jest nieosiągnięcie celu motywacyjnego oceniania.

Dodatkowo, ocenianie w przedsiębiorstwach międzynarodowych jest narażone na **zniekształcenia uwarunkowane kulturowo**. Różnice kulturowe wpływają bowiem na percepcję i atrybucję obserwowanych cech, zachowań oraz osiągniętych wyników pracy. Mogą też być podłożem stereotypowych wyobrażeń, a nawet uprzedzeń wobec ocenianych osób.

Niekorzystny wpływ na jakość ocen będą miały **błędy techniczne**, czyli błędy związane z konstrukcją systemu ocen i niedostateczną spójnością między poszczególnymi jego elementami oraz brak kontroli stosowanego systemu oceniania i modyfikowanie go w razie potrzeby.

Przytoczone przykłady nie wyczerpują listy możliwych błędów, które można popełnić w procesie oceniania pracowników. Ryzyko popełnienia tych błędów można ograniczyć przez fakt uświadomienia sobie możliwości ich wystąpienia, a następnie przestrzeganie omówionych wcześniej zasad oceniania oraz przez profesjonalne zarządzanie całym procesem oceniania.

<sup>10</sup> Błędy w ocenianiu stanowią przedmiot rozważań w wielu publikacjach poświęconych temu zagadnieniu, m.in.: Juchnowicz, 1998; Sidor-Rzadkowska, 2000; Ludwicyński, 2002a; Łucewicz, 2002.

## ROZDZIAŁ 7

ZARZĄDZANIE  
EFEKTYWNOŚCIĄ PRACYGeneza i rozwój  
zarządzania przez efekty<sup>1</sup>

Zarządzanie efektywnością pracy ma długą historię, a zainteresowanie tym zagadnieniem wynika z kluczowego znaczenia efektywności w zarządzaniu, w tym w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Geneza współczesnego ujęcia zarządzania przez efekty wiąże się z tradycyjnym zarządzaniem przez cele (*management by objectives*) (Humble, 1975; Załęski, 1993; Antoszkiewicz, Pawlak, 2000), którego praktyka w przeszłości nierzadko przybierała formę zbiurokratyzowanego i jednostronnego systemu ustalania celów oraz oceniania według zasady „z góry w dół” i w oderwaniu od innych składników funkcji personalnej. Doprowadziło to do zdyskredytowania zarządzania przez cele i poszukiwania innych rozwiązań, wykorzystujących nowe koncepcje w zarządzaniu (Armstrong, 2005, s. 440). Współczesne zarządzanie przez efekty nawiązuje również do techniki zarządzania przez wyniki, zakładającej tworzenie centrów kosztów i centrów zysków oraz obszarów odpowiedzialności, zwiększanie swobody działania kierowników i pracowników, rozwijanie zarządzania przedsiębiorczego (Drucker, 1992; Drucker, 1994).

Spośród czynników, które wpłynęły w ostatnich latach na zainteresowanie zarządzaniem przez efekty, należy wymienić w pierwszej kolejności rosnącą konkurencyjność na coraz bardziej umiędzynarodowionym rynku, która wywiera presję na ustawiczne doskonalenie efektywności wewnątrz organizacji jako czynnik jej przetrwania i rozwoju. Istotny wpływ na pojmowanie istoty efektywności oraz zarządzanie nią wywarły koncepcje teoretyczne w zarządzaniu podkreślające szczególne i rosnące znaczenie kapitału ludzkiego wśród czynników konkurencyjności przedsiębiorstw. Innowacje technologiczne to kolejny czynnik wpływający na podejście do zarządzania przez efekty, przyczyniając się bowiem do uzyskiwania przez firmy przewagi konkurencyjnej, wymagają one nowych kompetencji od

<sup>1</sup> Terminu „zarządzanie przez efekty” używa się w tym opracowaniu jako synonimu zarządzania efektywnością i odpowiednika anglojęzycznego *performance management*.

ludzi, którzy się nimi posługują, oraz nowych systemów kierowania zespołami. Restrukturyzacja organizacyjna, jakiej doświadczają przedsiębiorstwa w ostatnich kilkunastu latach, wpływa na zmianę tradycyjnych ról kierowniczych oraz oczekiwań pod adresem pracowników, co przekłada się bezpośrednio na sposób zarządzania lub, inaczej mówiąc, na podejście do formułowania celów, monitorowania ich realizacji i oceniania efektów. Na potrzebę implementacji zintegrowanych systemów zarządzania przez efekty wskazują również analizy i oceny stosowanych praktyk w zakresie oceniania i wynagradzania pracowników, z których wynikają mankamenty, np. rocznych ocen okresowych, czy też problemy z wdrażaniem systemów wynagradzania za efekty (Price, 2004, s. 498). Można więc stwierdzić, że zarządzanie przez efekty wynika zarówno z przyczyn znajdujących się w otoczeniu organizacji, jak i wymagań płynących ze strategii, struktury oraz kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.

Pojęcie, zasady i procesy  
zarządzania przez efekty

Zarządzanie przez efekty może być rozpatrywane z różnych perspektyw, czego rezultatem są odmienne definicje efektywności i pojęć pokrewnych, takich jak produktywność, wydajność, skuteczność, sprawność oraz ujęcia procesu zarządzania efektywnością, jakie można spotkać w literaturze przedmiotu. Bez szczegółowego omawiania tych różnic przyjmuje się szerokie rozumienie pojęcia efektywności, odnosząc ją do stopnia przejawiania się cech, zachowań i wyników działań ludzkich związanych z wykonywaną pracą (Jackson, Schuler, 2003, s. 454). Taki sposób ujęcia efektywności, uwzględniający jej wymiar procesowy i wynikowy, jest szczególnie przydatny w zarządzaniu zasobami ludzkimi, umożliwiając analizę całego łańcucha przyczynowo-skutkowego w procesach pracy, czyli cech, zachowań i wyników. Należy bowiem założyć, że zachowania stanowią nie tylko wkład w osiągnięty wynik, lecz same stanowią wynik umysłowego i fizycznego wysiłku ludzi. Podobne stwierdzenie można odnieść do szeroko rozumianych cech pracowników (wiedzy, umiejętności, zdolności, postaw, wartości), które z jednej strony są podstawą zachowań ludzi w procesach pracy, z drugiej zaś — wynikiem określonej aktywności ludzkiej i wpływu czynników sytuacyjnych. W świetle tych uwag i w nawiązaniu do spotykanego w literaturze przedmiotu definicji<sup>2</sup> przyjmujemy, że **zarządzanie przez efekty jest sformalizowanym i zintegrowanym procesem kształtowania cech, zachowań oraz wyników działań ludzkich związanych z wykonywaną pracą, którego ogólnym celem jest tworzenie i dostarczanie wartości dla odbiorców.**

<sup>2</sup> Por. Price, 2004; Williams, 2000; Jackson, Schuler, 2003; Armstrong, 2005.

Współczesne podejście do zarządzania przez efekty wychodzi poza tradycyjne ustalanie celów, a następnie ich ocenianie metodą „z góry w dół” i jest procesem ukierunkowanym na osiągnięcia oraz rozwój ludzi świadczących pracę dla określonych organizacji. Opiera się ono przy tym na kilku zasadach, z których pierwsza odnosi się do przyjęcia filozofii zarządzania ludźmi eksponującej porozumienie, a nie kontrolę. Nie chodzi bowiem o to, aby narzucać i wymuszać realizację określonych celów, lecz o to aby skupiać pracowników wokół realizacji celów przez budowanie zaangażowania organizacyjnego, otwarty styl komunikowania się, zapewnianie informacji zwrotnej. Kolejną zasadą jest jasne określanie obszarów efektywności oraz adekwatne określanie celów przedsiębiorstwa i przełożenie ich na zadania jednostek organizacyjnych, zespołów oraz indywidualnych pracowników. Do zasad zarządzania przez efekty należy też założenie ciągłego doskonalenia efektywności w czasie, a ponadto praktykowanie pomiaru efektów w odniesieniu do ustalonych wcześniej standardów; objęcie systemem planowania, doskonalenia i ewaluacji efektów wszystkich pracowników, a także przestrzeganie zasad etycznych, przejawiających się m.in. wzajemnym poszanowaniem uczestników procesów zarządzania przez efekty i transparentnością stosowanych w nich procedur (Armstrong, 2005, s. 437–438).

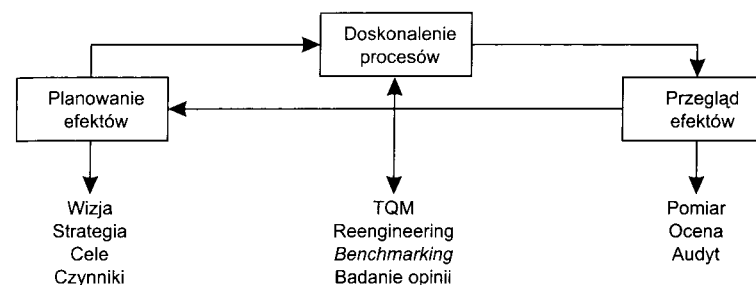
Zarządzanie przez efekty może być praktykowane na różnych poziomach, począwszy od efektywności poszczególnych pracowników, a skończywszy na efektywności całej organizacji. Pomiedzy nimi można wyróżnić wiele innych poziomów, na których może być praktykowane zarządzanie przez efekty, np. poziom zespołów, poziom procesów, poziom jednostek organizacyjnych. Można więc przyjąć, że w ujęciu całościowym system zarządzania przez efekty powinien obejmować trzy podstawowe składniki (Williams, 2000, s. 9):

- zarządzanie efektywnością całej organizacji,
- zarządzanie efektywnością pracowników,
- integrację zarządzania efektywnością na poszczególnych poziomach, od indywidualnego pracownika do organizacji jako całości.

Zarządzanie przez efekty na poziomie całej organizacji (rysunek 50) wiąże się z planowaniem priorytetów w obszarze celów organizacyjnych, przy uwzględnieniu misji firmy, wizji i strategii jej rozwoju oraz w kontekście czynników sytuacyjnych. Drugim elementem zarządzania przez efekty na poziomie całej organizacji jest doskonalenie procesów organizacyjnych za pomocą takich metod, jak kompleksowe zarządzanie jakością (TQM), reinżynieria procesów biznesowych (BPR), *benchmarking*, analiza konkurencji, badanie opinii pracowników. Trzecim składnikiem zarządzania przez efekty na tym poziomie jest sprawdzanie (przeгляд) osiągniętych wyników, polegające na ich pomiarze oraz ewaluacji w ramach procedur audytu wewnętrznego.

W literaturze przedmiotu i praktyce zarządzania można spotkać różne ujęcia cyklu zarządzania przez efekty na poziomie indywidualnych pracowników bądź ich zespołów oraz różne terminy stosowane do opisu poszczególnych etapów,

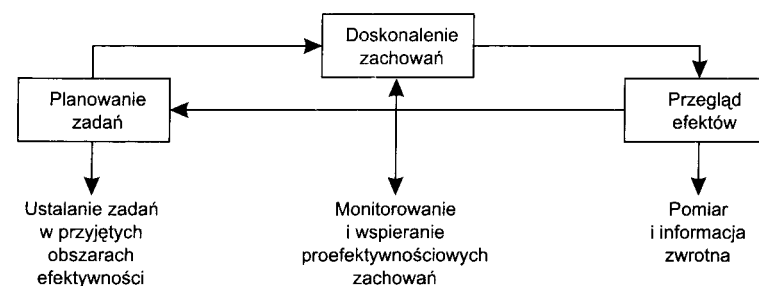
RYSUNEK 50  
Proces zarządzania przez efekty  
na poziomie całej organizacji



np. w ramach etapu planowania efektów: ustalanie celów zadań, standardów zachowań, kryteriów oceny wyników, kluczowych obszarów odpowiedzialności; na etapie doskonalenia efektywności spotyka się z kolei takie określenia, jak monitorowanie zachowań i wyników, wzmacnianie zachowań, wygaszanie zachowań, sprawowanie bieżącej kontroli; w fazie oceny efektów pojawiają się działania związane z mierzaniem, oceną, informacją zwrotną, modyfikowaniem zadań, zachowań, kompetencji w przyszłości (Williams, 2000, s. 13–14). Jednym z możliwych ujęć jest przedstawiony na rysunku 51 schemat trój etapowego procesu zarządzania przez efekty na poziomie indywidualnym, obejmujący: planowanie zadań w obszarze efektywności, stymulowanie efektywnych zachowań w procesie pracy oraz ocenę efektów.

Przyjmując przedstawiony na rysunku 51 schemat procesu zarządzania przez efekty, można stwierdzić, iż w fazie planowania chodzi o uzgodnienie efektów, jakie zamierza się osiągnąć w odniesieniu do obszaru zadaniowego danej osoby lub zespołu, zachowań prowadzących do skutecznej realizacji zadań oraz kompetencji warunkujących ową skuteczność. W fazie stymulowania efektywności punkt ciężkości spoczywa na monitorowaniu bieżących działań, udzielaniu wsparcia oraz informacji zwrotnej umożliwiającej korygowanie stosowanych praktyk. Faza oceny

RYSUNEK 51  
Proces zarządzania przez efekty na poziomie pracownika



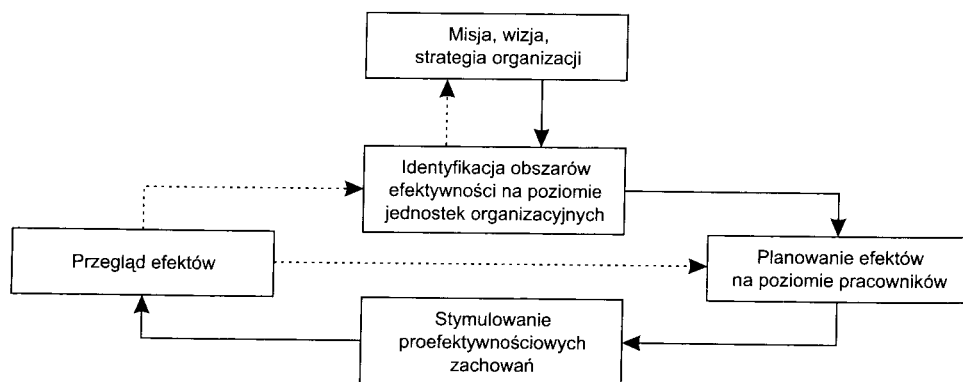
efektów zamyka określony cykl zarządzania przez efekty, otwierając jednocześnie kolejny. Do głównych zadań w tej fazie należą: dokonanie sformalizowanej i całościowej ewaluacji osiągniętych efektów, ustalenie przyczyn ewentualnych błędów, zmodyfikowanie przyszłych działań.

Trzecim składnikiem systemu zarządzania przez efekty jest integracja działań na wszystkich poziomach w organizacji. Ich liczba oraz zakres niezbędnej koordynacji są zróżnicowane w zależności od wielkości firmy. Celem integracji jest osiągnięcie jak największej spójności między zachowaniami i efektami poszczególnych osób (zespołów) działających w jednostkach organizacyjnych a efektywnością organizacji jako całości. Mimo że z teoretycznego punktu widzenia sprawa wydaje się oczywista, to jednak w praktyce występują często deficyty w tym zakresie, polegające np. na niedoinformowaniu pracowników co do priorytetów czy też braku zrozumiałego przełożenia ich działań na efekty organizacyjne.

Na rysunku 52 przedstawiono propozycję całościowego ujęcia procesu zarządzania przez efekty, łączącego perspektywę całej organizacji oraz indywidualnych pracowników. Punktem wyjścia w zintegrowanym modelu zarządzania przez efekty jest określenie misji i wizji oraz ich zakomunikowanie wszystkim członkom organizacji. Na poziomie całej organizacji powinny być też określone standardy odnoszące się do efektywności na różnych poziomach organizacyjnych oraz zasady oceny wkładu poszczególnych jednostek organizacyjnych w realizację strategii. Stanowią one podstawę kształtowania poszczególnych procesów zarządzania przez efekty.

Elementarny proces zarządzania przez efekty odbywa się na poziomie indywidualnego pracownika lub zespołu, przyjmując formę powtarzającego się okresowo cyklu. Pierwszą jego fazą jest planowanie efektów, polegające na określeniu celów (zadań, wyzwań) w obszarze rozwoju kompetencji, kształtowania zachowań oraz wyników pracy, ewentualnie planów działań. Kluczową sprawą na tym etapie

RYSUNEK 52  
Zintegrowane podejście do zarządzania przez efekty



jest takie sformułowanie przyszłych efektów, aby ich osiągnięcie przyczyniało się do realizacji celów strategicznych. Ponadto należy dążyć do uzyskania wysokiego poziomu akceptacji planowanych efektów ze strony poszczególnych pracowników i/lub zespołów oraz ich zaangażowania. Głównym zadaniem w okresie wyznaczonym, z jednej strony, przez planowanie efektów, a z drugiej — przez ich ewaluację, jest stymulowanie (motywowanie) pracowników do realizacji ustalonych zadań. Odbywa się to przez obserwowanie i dokumentowanie ich wysiłku oraz uzyskiwanych bieżących wyników, dostarczanie im informacji zwrotnej, wspieranie merytoryczne i emocjonalne. Chodzi o tworzenie środowiska pracy wspierającego proefektywnościowe zachowania.

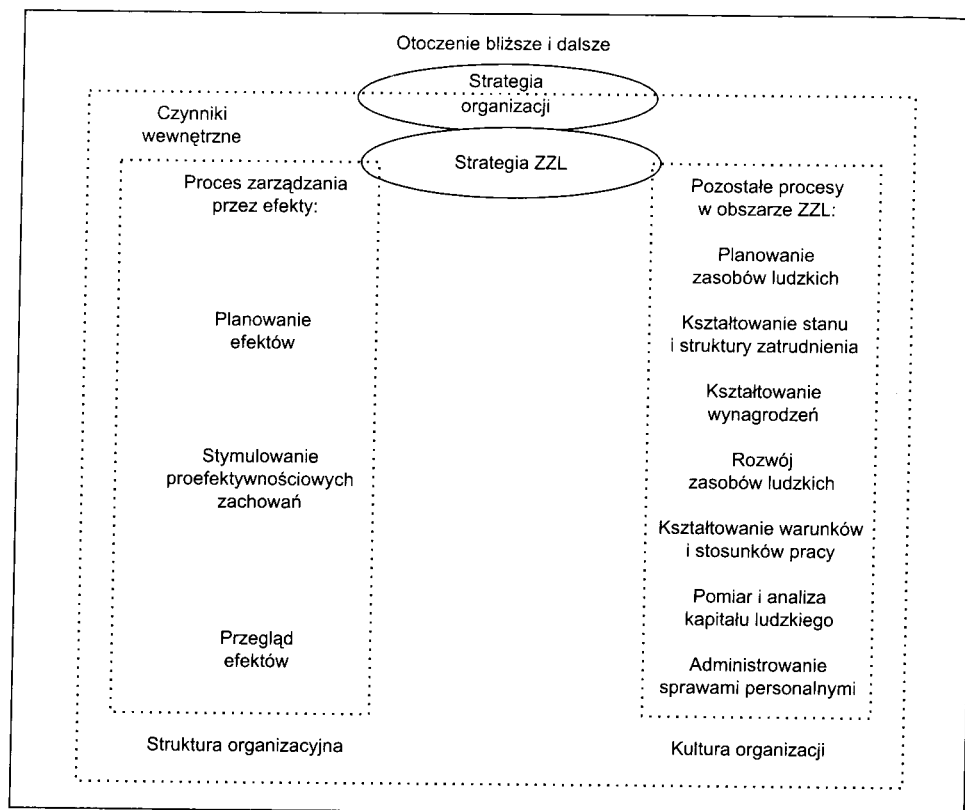
Elementarny cykl zarządzania przez efekty kończy z reguły etap ewaluacji zadań ustalonych do realizacji w danym okresie. Ewaluacja powinna mieć charakter formalnego przeglądu osiągnięć w obszarze wyników, zachowań i kompetencji. Jego podstawą jest pomiar ilościowy i jakościowy, odnoszący się przede wszystkim do stopnia osiągnięcia ustalonych celów, a nie porównywania z innymi (Williams, 2000, s. 19). Na tej podstawie jest tworzona informacja zwrotna dla pracowników (zespołów), która jest wykorzystywana przy planowaniu efektów na następny okres. Ewaluacja dostarcza ponadto informacji o wkładzie poszczególnych pracowników (zespołów) w realizację celów jednostek organizacyjnych oraz całej firmy. Naturalną konsekwencją ewaluacji są decyzje personalne dotyczące wynagradzania, szkolenia czy też relokacji pracowników.

## Zarządzanie przez efekty w systemie funkcji personalnej

Przedstawiona uprzednio integracja zarządzania przez efekty na poziomie organizacji i indywidualnych pracowników oraz szczebli pośrednich ma charakter pionowy, zmierza bowiem do integracji efektów na różnych poziomach organizacyjnych. Oprócz niej można wyróżnić **integrację poziomą**, czyli integrację zarządzania przez efekty z innymi obszarami zadaniowymi w ramach funkcji personalnej, która obejmuje ogół zadań i działań związanych z funkcjonowaniem ludzi w organizacji, a jej aspekt regulacyjny jest określany mianem zarządzania zasobami ludzkimi. Zarządzanie przez efekty zajmuje przy tym centralne miejsce w układzie działań składających się na funkcję personalną, pełniąc rolę integrującą pozostałe elementy oraz posiadającą znaczenie strategiczne z punktu widzenia osiągania bieżących i długofalowych celów przedsiębiorstwa (Mello, s. 298). Ilustruje to rysunek 53.

Zaprezentowane na rysunku 53 zarządzanie przez efekty w układzie pozostałych składników funkcji personalnych oraz wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań zarządzania zasobami ludzkimi obejmuje tak istotne jego elementy,

**RYСУNEK 53**  
Integracja pozioma zarządzania przez efekty z innymi składnikami funkcji personalnej



jak ustalanie celów działania indywidualnych pracowników i zespołów; budowanie zaangażowania członków organizacji wokół realizacji jej misji; mierzenie osiągniętych efektów w obszarze doskonalenia kompetencji, zachowań i wyników; stymulowanie procesów komunikowania się przez zapewnienie informacji zwrotnej oraz ocenianie. Zarządzanie przez efekty pozostaje we wzajemnych relacjach z wieloma innymi składnikami funkcji personalnej.

W odniesieniu do planowania zasobów ludzkich w organizacji można powiedzieć, że z jednej strony zarządzanie przez efekty dostarcza informacji do budowania planów działań bieżących i długofalowych, z drugiej zaś pozostaje pod wpływem ogólnych planów działalności przedsiębiorstwa, w tym tych dotyczących zatrudnienia. Obserwacje poczynione w całym procesie zarządzania przez efekty mogą być wykorzystywane w kształtowaniu zatrudnienia, mającym na celu jego optymalizację przez lepsze dostosowanie popytu i podaży na wewnętrznym rynku pracy. Precyzyjny dobór pracowników do zespołów czy też obsady indy-

widualnych stanowisk pracy jest istotnym czynnikiem powodzenia w zarządzaniu przez efekty. Zarządzanie przez efekty jest ściśle związane z rozwojem zasobów ludzkich, stymuluje bowiem procesy uczenia się w organizacji, wspierając pracowników w planowaniu kariery oraz dostarczając informacji o potrzebach w zakresie inwestowania w ich rozwój.

Kluczowe miejsce rozwoju pracowników w systemie zarządzania przez efekty wynika z korelacji między kompetencjami a efektami. Informacje uzyskiwane w procesie zarządzania przez efekty, szczególnie wyniki ewaluacji, stanowią istotny czynnik kształtowania wynagrodzeń, co znajduje odzwierciedlenie w systemach wynagrodzeń według efektów, tzw. *performance related pay* (PRP). W oczywisty sposób następuje też wpływ sposobu wynagradzania na przebieg całego procesu zarządzania przez efekty, szczególnie na motywację pracowników do angażowania się w ustalanie zadań, ich realizację oraz poszukiwanie usprawnień. Implementacja procesu zarządzania przez efekty ułatwia szacowanie wartości kapitału ludzkiego w organizacji w wyniku oceny wartości dostarczanych przez indywidualnych pracowników oraz zespoły wewnętrznym i zewnętrznym odbiorcom efektów ich pracy. Zarządzanie przez efekty stanowi też źródło danych dla systemów informacji, które stanowią podstawę nie tylko administrowania bieżącymi sprawami osobowymi, lecz także kształtowania polityki personalnej na poziomie operacyjnym i strategicznym.

Zarządzanie przez efekty przybiera najczęściej formę cyklu, na który składają się planowanie efektów, stymulowanie proefektywnościowych zachowań oraz ich ewaluacja. Istotną sprawą z organizacyjnego punktu widzenia jest czas trwania cyklu, z którym wiąże się pomiar efektów i dostarczanie pracownikom kompleksowych informacji zwrotnych, przy założeniu, że pojedyncze informacje zwrotne są dostarczane pracownikom na bieżąco. W praktyce spotyka się rozwiązania bazujące na regularnych okresach, np. rok, pół roku, kwartał, lub też na okresach trwania danej pracy (projektu). Przy pracach prostych okres ten może być bardzo krótki, liczony nawet w minutach, natomiast przy pracach złożonych, np. z najwyższego kierownictwa, może obejmować kilka lat. W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że przy projektowych formach pracy, które są coraz częściej stosowane, dogodnym okresem przeglądu efektów jest półmetek trwania przedsięwzięcia (Jackson, Schuler, 2003, s. 467).

## Role i kompetencje uczestników procesu zarządzania przez efekty

Zarządzanie przez efekty, tak jak pozostałe procesy w obszarze funkcji personalnej, powinno być realizowane w podstawowym układzie podmiotowym tworzonemu przez kierowników liniowych, pracowników i specjalistów ds. perso-

nalnych. Tę triadę uzupełniają naczelne kierownictwo (zarząd) odpowiedzialne za strategiczną integrację celów zarządzania przez efekty z nadrzędnymi celami przedsiębiorstwa oraz doradcy personalni, którzy mogą dostarczyć specjalistycznego *know-how* w postaci np. metod pomiaru efektów, systemów ocen pracowniczych, systemów informatycznych wspierających zarządzanie zasobami ludzkimi. Identyfikacja i klasyfikacja ról pełnionych przez poszczególnych aktorów w procesie zarządzania przez efekty jest sprawą umowną i powinna być dostosowana do specyfiki działania danej organizacji (m.in. jej rozmiarów, kultury organizacyjnej), stąd propozycja ta jest jedną z możliwych i zwraca uwagę na rolę o znaczeniu uniwersalnym.

Tradycyjnie, głównym podmiotem zarządzania przez efekty są menedżerowie liniowi, a do ról pełnionych przez nich można zaliczyć: wspieranie pracowników w planowaniu efektów, zapewnienie środków umożliwiających sprawne wykonywanie pracy, dostarczanie informacji zwrotnej na temat osiąganych efektów, mierzenie tych efektów, diagnozowanie czynników wpływających na osiągane przez pracowników efekty, rozwijanie strategii doskonalenia efektów pracowników i zespołów, poszukiwanie i akceptowanie informacji zwrotnych na temat efektów własnej pracy.

Pracownicy uczestniczący w procesie zarządzania przez efekty są partnerami menedżerów liniowych i realizują następujące role: partycypowanie w ustalaniu efektów, diagnozowaniu wpływających na nie czynników oraz doskonaleniu ich w przyszłości; dostarczanie innym informacji zwrotnej o osiąganych przez nich efektach oraz akceptowanie otrzymywania takiej informacji zwrotnej o własnej pracy od innych; rozwijanie kompetencji koniecznych dla sprawnego działania; współpraca z kierownikiem liniowym i specjalistą ds. personalnych w całym procesie zarządzania przez efekty.

Menedżerowie i specjaliści ds. personalnych uczestniczą w procesie zarządzania przez efekty jako wewnętrzni doradcy menedżerów liniowych przy projektowaniu i implementowaniu systemu zarządzania przez efekty oraz integrowaniu go ze strategią firmy i pozostałymi elementami systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Wyraża się to pełnieniem takich ról, jak udzielanie wsparcia merytorycznego kierownikom liniowym i pracownikom, organizowanie szkoleń rozwijających kompetencje niezbędne do funkcjonowania w systemie zarządzania przez efekty, zapewnienie obsługi administracyjnej całego procesu, dostarczanie narzędzi wykorzystywanych np. do planowania efektów, ich mierzenia i ewaluacji.

Pełnienie tych ról wymaga rozwijania przez osoby uczestniczące w procesie zarządzania przez cele, w tym menedżerów liniowych, następujących umiejętności (Philpott, Sheppard, 1992, s. 110):

- formułowania celów, obejmującego m.in. identyfikację kluczowych czynników sukcesu, ustalanie priorytetów, dokonywanie wyboru;
- dokonywania oceny efektów, uwzględniając przyjęte kryteria, przeprowadzając analizę ich spełnienia, podsumowując, szacując i komunikując wynik oceny;

- stosowania *coachingu* polegającego na instruowaniu, doradzaniu, dostarczaniu informacji zwrotnych, zachęcaniu pracowników do doskonalenia efektywności;
- delegowania, czyli powierzania pracownikom zadania do wykonania, uprawnień i odpowiedzialności, przy równoczesnym monitorowaniu osiąganych efektów w odniesieniu do przyjętych standardów;
- udzielania wsparcia pracownikom, obejmującego rozpoznawanie potrzeb pracowników w tym względzie, panowanie nad emocjami, udzielanie porad;
- komunikowania się, czyli słuchania, mówienia oraz bycia dostępnym dla pracowników;
- motywowania, w tym m.in. ustalania efektów na właściwym poziomie, określania kluczowych obszarów efektywności, zapewnienia wymaganych środków w zmieniających się warunkach.

## Metodyczne aspekty zarządzania przez efekty

Jednym z warunków powodzenia w budowaniu i wdrażaniu systemu zarządzania przez efekty jest poprawne metodycznie opracowanie poszczególnych jego składników oraz ich formalizacja. Do najważniejszych spraw należy opracowanie spójnej wiązki celów, obejmującej długookresowe cele kierunkowe i cele operacyjne dla całej firmy, następnie ich rozłożenie na cele dla poszczególnych jednostek organizacyjnych i w końcu na zadania dla indywidualnych pracowników. Kluczową rolę w tym procesie odgrywa efektywny system komunikowania się w organizacji. Właściwa identyfikacja obszarów efektywności i określenie w ich ramach indywidualnych zadań mają zasadnicze znaczenie dla przebiegu dalszych etapów procesu zarządzania przez efekty. W literaturze przedmiotu i w praktyce doradztwa personalnego istnieje daleko idąca zgodność co do cech, którymi powinny się odznaczać poprawnie określone cele. Są to<sup>3</sup>:

- konkretność, co oznacza, że cele powinny być sformułowane jasno, jednoznacznie i w zrozumiały sposób;
- mierzalność, czyli ujęcie celów w formie ilościowej, jakościowej, czasowej, dającej się weryfikować;
- osiągalność, oznaczająca uwzględnienie uwarunkowań organizacyjnych oraz możliwości pracowników;
- adekwatność w odniesieniu do obszarów efektywności pracowników oraz pozostałych celów organizacyjnych.

<sup>3</sup> Najbardziej znanym ujęciem cech, jakimi powinny się charakteryzować cele, jest akronim SMART, od anglojęzycznych słów: *specific (stretching)*, *measurable*, *agreed (achievable)*, *realistic*, *time-bounded* (Price, 2004, s. 513).

Planując efekty na poziomie indywidualnych osób, dobrze jest zacząć od zdefiniowania ich roli organizacyjnej, zawierającej obszary efektywności oraz kompetencje niezbędne do jej pełnienia (Armstrong, 2005, s. 443). Stanowi to podstawę do uzgadniania zadań i standardów efektywności oraz rozwoju pracowników (tablica 29).

TABLICA 29  
Formularz planowania efektów

Część I. Informacje o pracowniku		
Nazwisko, imię		
Stanowisko pracy		
Bezpośredni przełożony		
Część II. Cele jednostki organizacyjnej		
1.		
2.		
3.		
Część III. Cele pracownika		
Rola organizacyjna:		
Obszary efektywności	Zadania	Oczekiwane efekty (standardy)
A. Wyniki		
B. Zachowania		
C. Rozwój osobisty		
Podpis pracownika		Podpis menedżera

Drugim obszarem wymagającym odpowiedniego metodycznie przygotowania jest doskonalenie procesów organizacyjnych oraz stymulowanie proefektywnościowych zachowań pracowników. Do zadań realizowanych w tym obszarze należą m.in.: ustalenie planów działań prowadzących do osiągnięcia przyjętych celów, następnie monitorowanie postępu w ich realizacji, udzielanie wsparcia, jeżeli jest to konieczne, bieżące korygowanie celów i zachowań odpowiednio do zmian w otoczeniu oraz wyłaniających się nowych wyzwań. Może się to odbywać w z góry ustalonym czasie (punkty kontrolne) i w bieżącym kierowaniu pracą przez menedżerów liniowych. W tym celu można opracować odpowiedni formularz dokumentowania procesu realizacji planu działań w danym okresie (tablica 30).

TABLICA 30  
Formularz monitorowania realizacji planu działań

Część I. Informacje o pracowniku				
Nazwisko, imię				
Stanowisko pracy				
Bezpośredni przełożony				
Część II. Cele jednostki organizacyjnej				
1.				
2.				
3.				
Część III. Monitoring realizacji zadań pracownika				
Rola organizacyjna:				
Obszary efektywności	Realizacja zadań		Data	Uwagi
	stan istniejący	proponowana modyfikacja		
A. Wyniki				
B. Zachowania				
C. Rozwój osobisty				
Podpis pracownika		Podpis menedżera		

Kolejnym obszarem wymagającym starannego metodycznie przygotowania jest przegląd efektów. Ma on cykliczny charakter i obejmuje pomiar, ocenę oraz informację zwrotną. Cykliczne spotkania poświęcone przeglądowi efektów obejmują następujące kwestie (Armstrong, 2005, s. 452):

- pomiar efektów osiągniętych w stosunku do przyjętych założeń i standardów,
- dostarczenie pracownikom informacji zwrotnej dotyczącej ich efektywności,
- pozytywne wzmocnienie, polegające na wyrażeniu uznania za osiągnięcia,
- wymianę poglądów na temat dotychczasowych dokonań i przyszłych działań ukierunkowanych na doskonalenie efektywności pracy,
- uzgodnienie planu działań oraz określenie sposobów wsparcia, jakiego mogą udzielić menedżerowie.

Do podstawowych spraw związanych z przeglądem efektów należy diagnozowanie przyczyn nieosiągnięcia założonej efektywności. Może się ono odbywać przez postawienie następujących pytań diagnostycznych:

TABLICA 31  
Formularz przeglądu efektów pracy

Część I. Informacje o pracowniku							
Nazwisko, imię							
Stanowisko pracy							
Bezpośredni przełożony							
Część II. Ocena osiągniętych efektów w obszarze wyników							
Nr zadania	Waga (%)	Stopień realizacji zadań					Wynik
		wzorcowo 5	powyżej 4	zgodnie 3	poniżej 2	nie spełnia 1	
1.							
2.							
3.							
Suma							
Komentarz oceniającego:							
Część III. Ocena zachowań							
Nr zadania	Waga (%)	Stopień realizacji zadań					Wynik
		wzorcowo 5	powyżej 4	zgodnie 3	poniżej 2	nie spełnia 1	
1.							
2.							
3.							
Suma							
Komentarz oceniającego:							
Część IV. Ocena realizacji planu rozwoju osobistego							
Nr zadania	Waga (%)	Stopień realizacji zadań					Wynik
		wzorcowo 5	powyżej 4	zgodnie 3	poniżej 2	nie spełnia 1	
1.							
2.							
3.							
Suma							
Komentarz oceniającego:							

Część V. Ocena całkowita efektywności pracownika		
Obszar	Liczba punktów	
	uzyskana	możliwa do uzyskania
Wyniki		
Zachowania		
Rozwój osobisty		
Suma		
Komentarz menedżera:		
Komentarz pracownika:		
Podpis pracownika		Podpis menedżera

- Czy i jaka jest luka między zaplanowanymi a osiągniętymi efektami?
- Czy występują braki kompetencyjne?
- Czy i w jakim stopniu pracownicy wykorzystują posiadane kompetencje?
- Jakie są czynniki utrudniające uzyskiwanie założonych efektów lub spełnianie standardów?
- Jakie jest najlepsze rozwiązanie istniejących problemów związanych z efektywnością?

Podstawą dyskusji prowadzonych między menedżerem a pracownikiem podczas przeglądu efektów są wyniki oceny efektywności pracy, uwzględniające zarówno osiągnięte wyniki w odniesieniu do przyjętego planu, jak i zachowania prowadzące do tych wyników. W tablicy 31 przedstawiono przykładowy formularz oceny, który może być wykorzystany w zarządzaniu przez efekty.

## Pomiar efektywności

Ważnym i złożonym zadaniem w ramach zarządzania efektywnością pracy jest pomiar oczekiwanych oraz osiągniętych efektów pracy. Znaczenie właściwego pomiaru wynika przede wszystkim z faktu, iż dostarcza on informacji będącej podstawą analizy i oceny osiągniętych efektów w przeszłości oraz, co nie mniej ważne, podejmowania działań usprawniających w przyszłości. Można więc stwierdzić, że pomiar ma istotne znaczenie na etapie zarówno planowania efektów, jak



i ich oceny. Złożoność pomiaru wynika z kolei z możliwych różnych perspektyw jego rozpatrywania i budowania odpowiednich systemów pomiaru efektów. Nawiązując do przedstawionej wcześniej koncepcji zarządzania przez efekty, można wyodrębnić dwa główne poziomy pomiaru efektywności, tj. poziom organizacyjny i poziom jednostki (pracownika). Z kolei wychodząc od koncepcji interesariuszy przedsiębiorstwa, można odpowiednio budować system pomiaru efektywności, uwzględniając perspektywę: akcjonariuszy, klientów, pracowników, społeczności lokalnej, licząc się z możliwością konkurencyjności celów i oczekiwań tych grup odnoszących się do efektów. Jeśli przyjmie się szerokie rozumienie terminu „efekty”, to w zakres pomiaru wejdą zarówno wyniki, jak i procesy (zachowania), ponadto mierniki będą uwzględniać elementy zarówno twarde (finansowe i pozafinansowe), jak i miękkie, o charakterze jakościowym.

Mierniki określa się na etapie uzgadniania celów, które mają być osiągnięte w planowanym okresie. Ponadto dobrze jest jeśli mierniki odnoszą się również do procesów, zachowań i kompetencji pracowników. Budując mierniki, należy zadbać o to, aby: odnosiły się one do wyników, a nie wysiłków, znajdowały się pod kontrolą osoby wykonującej daną pracę, były obserwowalne i mierzalne, była zapewniona dostępność informacji stanowiących podstawę obliczania mierników (Armstrong, 2005, s. 446). W sytuacji trudności w określeniu mierników, szczególnie w odniesieniu do zachowań i kompetencji, należy zdefiniować odpowiednie standardy efektywności. Standardy efektywności są stwierdzeniami określającymi warunki ilościowe i jakościowe, które świadczą o efektywnym wykonaniu ustalonych zadań lub o wystąpieniu efektywnych zachowań. Zarówno mierniki, jak i standardy są podstawą generowania informacji zwrotnych wykorzystywanych przez menedżerów oraz pracowników do monitorowania efektywności (Armstrong, 2005, s. 446).

Uwzględniając te uwagi na temat złożoności pomiaru efektywności, można stwierdzić, iż uzasadnione jest zbudowanie systemu pomiaru efektywności składającego się ze starannie dobranego zestawu mierników i standardów, uwzględniających specyfikę danej organizacji oraz istniejące benchmarki. System mierzenia efektywności na poziomie organizacyjnym powinien obejmować zakresem pomiaru następujące obszary (Williams, 2000, s. 66):

- wkład w realizację celów strategicznych,
- jakość,
- ilość,
- produktywność,
- satysfakcję klientów wewnętrznych i zewnętrznych.

W praktyce, problem pomiaru efektywności pracy wchodzi w zakres *controllingu* personalnego, będącego systemem sterowania procesami dostarczania wartości dla interesariuszy w obszarze funkcji personalnej przez wspieranie uzyskiwania wysokiej efektywności pracy oraz pomnażanie wartości kapitału ludzkiego zgodnie z nadrzędnymi celami organizacji (Pocztowski, Purgał-Popiela, 2004,

s. 180). *Controlling* personalny jest narzędziem przybierającym różne formy w poszczególnych przedsiębiorstwach, będące odzwierciedleniem różnych możliwych faz jego rozwoju, wśród których można wymienić cztery, charakteryzujące się następującymi cechami (*Human Resources Management 2002/05*, s. 21):

- pojedyncze mierniki zatrudnienia, produktywności pracy, kosztów pracy, czasu pracy, ruchliwości pracowniczej, stosowane wybiórczo i niepołączone z celami strategicznymi;
- systemy mierników dobranych pod kątem monitorowania celów strategicznych, nietworzące jednak związków przyczynowo-skutkowych i stanowiące pierwszą próbę budowania podstawy do porównań z benchmarkami;
- systemy mierników tworzących związki przyczynowo-skutkowe, częściowo połączone z celami ekonomicznymi przedsiębiorstwa, częściowo kwantyfikowalne oraz uwzględniające aktywa niematerialne;
- zintegrowane z *controllingiem* ogólnym systemy pomiaru wkładu efektów pracy w sukces przedsiębiorstwa, kwantyfikowalne i pozwalające mierzyć rentowność inwestycji w kapitał ludzki.

Duży wkład w rozwój teorii i praktyki w zakresie mierzenia efektywności pracy wniosła w ostatnich kilkunastu latach zbilansowana karta wyników<sup>4</sup> (Kaplan, Norton, 2001), ujmująca pomiar efektywności w sposób zintegrowany, uwzględniający cztery perspektywy analizy: akcjonariuszy, klientów, doskonalenia wewnętrznych procesów biznesowych oraz uczenia się i wzrostu. Koncepcja ta stała się podstawą wielu rozwiązań adaptowanych w praktyce (Friedag, Schmidt, 2003) oraz modyfikowanych np. o perspektywę indywidualnego pracownika i pomiaru efektywności pracy na tym poziomie (Armstrong, 2005, s. 447), uwzględniania perspektywy innych interesariuszy, np. społeczności lokalnej (Williams, 2000, s. 69), a także rozwijania systemów pomiaru efektywności w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (Becker, Huselid, Ulrich, 2002; Phillips, Phillips, 2005).

Pomiar efektów na poziomie indywidualnego pracownika koncentruje się na dwóch głównych obszarach, tj. wynikach oraz zachowaniach. Podstawą mierzenia są w tym wypadku jasno określone na etapie planowania cele oraz standardy, tak aby można je było analizować i oceniać<sup>5</sup> na etapie przeglądu efektów za pomocą odpowiednich skal (por. tablica 31). Obszar wyników obejmuje takie mierniki, jak produktywność, jakość, terminowość, czas pracy oraz stopień wykonania innych zadań określonych w planie. Obszar zachowań z kolei obejmuje analizę i ocenę przebiegu pracy, sposobu wykonywania zadań, szybkości reakcji, współpracy z innymi, organizacji pracy własnej, zaangażowania, wpływu, jaki pracownik wywiera, na osiągane wyniki. Uzupełnieniem pomiaru wyników i oceny zachowań powinna być, zgodnie z przyjętą koncepcją zarządzania przez efekty na poziomie

<sup>4</sup> W literaturze przedmiotu termin *balanced scorecard* jest również tłumaczony jako zrównoważona karta wyników lub strategiczna karta wyników.

<sup>5</sup> Zagadnienie oceniania pracowników zostało przedstawione w oddzielnym rozdziale książki.

indywidualnym, analiza i ocena korzyści w obszarze rozwoju osobistego, co może nastąpić przez badanie kompetencji oraz satysfakcji. W organizacjach mających dobrze rozwinięty system zarządzania zasobami ludzkimi można podjąć próbę zbudowania kompleksowego miernika efektywności uwzględniającego osiągnięte wyniki, zaangażowanie, kompetencje i satysfakcję z pracy.

## Zarządzanie przez efekty w praktyce

Kompleksowy model zarządzania przez efekty zakłada koordynację i integrację działań podejmowanych na poszczególnych szczeblach struktury organizacyjnej, co szczególnie w przypadku dużych organizacji może narażać na wiele problemów. Stąd też zasadne jest pytanie o możliwości implementacji takich systemów. Kwestia ta stanowi przedmiot badań prowadzonych w kraju i za granicą. Przykładem mogą być badania prowadzone w latach 90. XX w. w Wielkiej Brytanii przez znane instytuty, m.in. Institute for Employment Studies i Institute of Personnel and Development<sup>6</sup>. Wynika z nich, że odsetek przedsiębiorstw mających sformalizowane systemy zarządzania przez efekty wyniósł około 20%, 66% deklaroowało posiadanie pewnych rodzajów polityki ukierunkowanej na zarządzanie efektywnością pracowników, a 14% nie miało takich programów. Zarządzanie przez efekty stosowano w największym stopniu do osób zajmujących stanowiska kierownicze (ponad 80%), a w najmniejszym stopniu do pracowników na stanowiskach robotniczych (25%), osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu (40%) oraz na czas określony (poniżej 20%). Do głównych przesłanek wdrożenia systemów zarządzania przez efekty należały w świetle przytaczanych badań: doskonalenie efektywności organizacyjnej, motywowanie pracowników oraz doskonalenie szkoleń i rozwoju pracowników.

Jak pokazano na rysunku 52, punktem wyjścia w budowaniu, a następnie implementowaniu zintegrowanego systemu zarządzania przez efekty powinno być sformułowanie misji firmy i jej komunikowanie pracownikom zatrudnionym we wszystkich jednostkach organizacyjnych. Badania brytyjskie wykazały występowanie istotnych różnic w zakresie wspomnianych praktyk między przedsiębiorstwami posiadającymi sformalizowane systemy zarządzania przez efekty i tymi, które takowych nie posiadały. Wśród tych pierwszych ponad 80% miało sformułowaną misję, natomiast wśród tych drugich tylko 40%. Okazało się też, że posiadanie misji to jedno, a jej komunikowanie pracownikom to drugie. Nie wszystkie przedsiębiorstwa mające formalne systemy zarządzania przez efekty komunikowały swoją

<sup>6</sup> Przedstawione wcześniej wyniki badań brytyjskich opracowano na podstawie: Williams, 2000 s. 25–31.

misję ogółowi zatrudnionych. Odsetek tych, które to praktykowały, wyniósł w tym wypadku 80%. Natomiast w grupie przedsiębiorstw niestosujących zarządzania przez efekty ukształtował się on na poziomie poniżej 60%.

Przedsiębiorstwa, które wdrożyły systemy zarządzania przez efekty, określały standardy efektywnościowe oraz kryteria pomiaru najczęściej w postaci celów. Cele te były komunikowane odpowiednim osobom przez kierowników liniowych. Odbywało się to zwykle w ramach procesu oceniania. Kierownicy liniowi odgrywali również główną rolę w fazie ewaluacji kończącej formalny cykl zarządzania przez efekty, która przybierała najczęściej formę rozmowy pracownika z przełożonym. Badania potwierdziły też występowanie w przedsiębiorstwach niestosujących formalnych systemów zarządzania przez efekty praktyki polegającej na nieprowadzeniu rozmów ewaluacyjnych. Cytowane badania potwierdziły występowanie widocznych różnic między przedsiębiorstwami posiadającymi sformalizowane systemy zarządzania przez efekty a tymi, które takich systemów nie stosowały. Charakterystycznymi cechami wyróżniającymi tę pierwszą grupę były: posiadanie misji i jej komunikowanie pracownikom; regularne przekazywanie pracownikom informacji biznesowych; implementowanie takich przedsięwzięć, jak TQM i systemy wynagrodzeń powiązane z efektami; koncentrowanie się w procesach zarządzania przez efekty głównie na kadrze kierowniczej; określanie efektów w formie mierzalnych wyników, obszarów odpowiedzialności oraz celów dotyczących rozwoju i uczenia się pracowników; wykorzystywanie sformalizowanych systemów ocen pracowniczych oraz oficjalnych prezentacji zarządu jako sposobu komunikowania wymagań w dziedzinie efektywności; ustalanie standardów efektywnościowych w sposób regularny; łączenie standardów efektywnościowych z wynagrodzeniem, szczególnie w odniesieniu do wyższej kadry kierowniczej (Williams, 2000, s. 31).

Problematykę zarządzania przez efekty w literaturze polskiej prezentującej wyniki badań empirycznych można znaleźć przy omawianiu systemów ocen pracowniczych oraz systemów wynagradzania. Nie występuje ona tam wprawdzie w ujęciu całościowym jako system zarządzania przez efekty, tym niemniej pewne elementy są uwzględniane. W polskiej literaturze przedmiotu powszechnie podkreśla się, że kryteria efektywnościowe stanowią jedną z podstawowych grup kryteriów oceniania, które powinny być wykorzystywane w systemach ocen okresowych.

W badaniach przeprowadzonych w 2000 r. na ogólnopolskiej próbie przedsiębiorstw okazało się, że 32% spośród nich deklaroowało posiadanie wdrożonego systemu oceny efektów pracy w porównaniu z 34% tych, które takiego systemu nie posiadały i nie planowały jego opracowania. Pozostała część badanych była w trakcie opracowywania bądź planowania opracowania takiego systemu ocen (Pocztowski i inni, 2001, s. 48). Liczne badania wskazują też, że w polskich przedsiębiorstwach rośnie zainteresowanie systemami ocen, czego wyrazem są wdrażane systemy ocen okreso-

wych. Przykładowo, można podać, że w badaniach przeprowadzonych na grupie przedsiębiorstw województwa małopolskiego 25% badanych firm stosowało takie systemy wobec 41% tych, które ich nie posiadały (Pocztowski, Czarnecka, Potoczek, 2002, s. 55). Dla porównania można przytoczyć wyniki badań na grupie przedsiębiorstw biorących udział w Konkursie „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” w 2005 r., spośród których 95% posiadało sformalizowane systemy ocen efektów pracy (Urbaniak, Bohdziewicz, 2005, s. 68).

Jak widać, obraz jest bardzo zróżnicowany, co nie dziwi, zważywszy na transformację, jaką funkcja personalna przechodzi w Polsce po 1990 r. Należy też podkreślić, że posiadanie systemów ocen okresowych nie oznacza automatycznie, iż są to systemy sprzężone z zarządzaniem przez efekty. Można nawet zaryzykować stwierdzenie, że w większości przypadków tak nie jest. Jednak są też przykłady uwzględniania elementów zarządzania przez efekty w systemach oceniania pracowników, co wyraża się wyraźnym uwypukleniem efektywności i planów rozwojowych pracowników jako przedmiotu ocen<sup>7</sup>.

Naturalną konsekwencją ewaluacji efektów w procesie zarządzania przez efekty jest wiązanie ich z wynagrodzeniem. Na podstawie badań prowadzonych w polskich przedsiębiorstwach można stwierdzić, że kryteria efektywnościowe (niezależnie od tego, czy w danej firmie funkcjonuje system zarządzania przez efekty) stanowią istotne kryteria różnicowania wynagrodzeń. Potwierdzają to m.in. cytowane już badania na ogólnopolskiej próbie przedsiębiorstw, z których wynika, że w największym stopniu uwzględnia się indywidualne efekty pracy (75%), następnie efekty na poziomie całej organizacji (69%) oraz efekty na poziomie komórki organizacyjnej (40%) (Pocztowski i inni, 2001, s. 53). Potwierdzają to również badania na grupie przedsiębiorstw uczestników Konkursu LZZZL, gdzie ocena indywidualnych efektów pracy, oprócz oceny kompetencji i efektów osiągniętych przez firmę, należy do najważniejszych kryteriów podwyżek wynagrodzeń zasadniczych i premiowania (Urbaniak, Bohdziewicz, 2005, s. 96 i nast.).

## Czynniki wpływające na zarządzanie przez efekty

System zarządzania przez efekty zajmuje centralne miejsce wśród innych zadań i działań tworzących funkcję personalną w organizacji, pozostając pod wpływem wielu czynników tworzących wewnętrzny kontekst zarządzania zasobami

<sup>7</sup> Zob. m.in.: Król, 2002a; Maniak, 2003; Czubasiewicz, 2003.

ludzkimi oraz tych, które znajdują się w otoczeniu organizacji. Do czynników mających szczególnie istotne znaczenie w procesie wdrażania systemów zarządzania przez efekty należą:

- czynniki ekonomiczne,
- innowacje technologiczne,
- zmiany organizacyjne,
- kultura organizacyjna,
- model stosunków pracy,
- teorie i nurty w naukach o zarządzaniu.

Zarządzanie przez efekty ukierunkowane jest jednoznacznie na podnoszenie jednostkowej i organizacyjnej efektywności, co oznacza, że podlega ona wpływowi **czynników ekonomicznych**, takich jak koniunktura gospodarcza, globalizacja gospodarki światowej oraz rosnąca konkurencja na rynku. Zachowanie zdolności do przetrwania i rozwoju w takich warunkach wymaga systematycznego podnoszenia efektywności przez doskonalenie jakości, wzrost produktywności i obniżanie kosztów czy też skracanie czasu realizacji poszczególnych zadań. Są to główne czynniki sprawcze swoistej presji na wdrażanie i doskonalenie systemów zarządzania przez efekty. Warto podkreślić, iż wspomniane wcześniej czynniki występują nie tylko w biznesowych sektorach gospodarki, lecz także są coraz bardziej widoczne w sektorze publicznym, edukacji, ochronie zdrowia, administracji.

**Innowacje technologiczne** odnoszące się do produktów i procesów są kolejnym czynnikiem determinującym zarządzanie przez efekty z co najmniej kilku powodów. Po pierwsze, są one czynnikiem przyczyniającym się do wzrostu efektywności na różnych poziomach organizacji i uzyskiwania przez nią przewagi konkurencyjnej. Po drugie, wpływają na organizację pracy i sposoby kierowania pracą przez menedżerów. Dla przykładu można wskazać na zmiany wywołane przez technologie informacyjne, które umożliwiają przedsiębiorstwu wychodzenie w swoim działaniu poza tradycyjne fizyczne granice, a rozwijające się powiązania sieciowe powodują, że współczesne organizacje tracą stopniowo swoje stałe struktury i stają się wirtualne (Price, s. 190). Zmieniające się formy świadczenia pracy, przybierającej nierzadko formy pracy rozproszonej, wpływają na kształt poszczególnych działań podejmowanych w ramach zarządzania przez cele na wszystkich jego etapach. Po trzecie, coraz większy udział w tworzeniu wartości dla interesariuszy mają pracownicy wiedzy, tworzący coraz częściej nieustrukturyzowaną, amorficzną zbiorowość, kontaktującą się elektronicznie i spotykającą się bezpośrednio tylko wówczas, gdy istnieje taka potrzeba. Zasadne jest pytanie, jak w takich warunkach powinien wyglądać system zarządzania przez efekty? Czy menedżerowie są kompetentni do oceny pracy ludzi posiadających wiedzę ekspercką? Nie ulega wątpliwości, że wspomniane zmiany technologiczne w istotny sposób wpływają na relacje między menedżerami a pracownikami jako podmiotami zarządzania przez efekty.

**Zmiany organizacyjne**, podobnie jak zmiany technologiczne, stanowią istotny czynnik wpływający na sposób realizacji procesu zarządzania przez efekty. Odbywająca się w różnych formach restrukturyzacja organizacyjna prowadzi m.in. do zmian ról pełnionych przez pracowników i menedżerów, w tym również w zakresie ustalania celów, ich monitorowania oraz oceniania. Przykładowo, można podać, że zwiększający się zakres kierowania w wyniku takich zmian, jak spłaszczanie i wyszczuplanie struktur, telepraca z jednej strony, z drugiej zaś rosnący udział pracowników wiedzy sprawia, że wzrasta znaczenie kompetencji menedżerskich w porównaniu z kompetencjami technicznymi osób pełniących funkcje kierownicze (Williams, 2000, s. 8).

**Kultura organizacyjna** jest jednym z najważniejszych czynników wpływających na funkcjonowanie systemu zarządzania przez efekty. Wyraża się to zasadniczym znaczeniem takich elementów kulturowych, jak wartości i normy dla tworzenia standardów efektywności, zarówno w odniesieniu do wyników, jak i zachowań identyfikowanych oraz akceptowanych jako proefektywnościowe. Ponadto w kulturze organizacyjnej mocno zakorzenione są wzorce zaangażowania pracowników w funkcjonowanie przedsiębiorstwa, które ma kluczowe znaczenie dla praktykowanych zachowań, osiąganych wyników oraz ich oceniania.

Podstawą zarządzania przez efekty jest indywidualizacja stosunków pracy, zakładająca priorytet relacji między menedżerem a pracownikiem w zakresie ustalania celów oraz ich oceny. Może to prowadzić do neutralizowania roli układów zbiorowych i rokowań między związkami zawodowymi a pracodawcami. Stąd też istniejący w danym kraju, branży i przedsiębiorstwie formalny **model stosunków pracy** staje się czynnikiem w istotny sposób wpływającym na wdrożenie i funkcjonowanie tego systemu. Można przy tym przyjąć, że model zdecentralizowany będzie rozwiązaniem bardziej sprzyjającym wdrażaniu zarządzania przez cele.

Niektórzy autorzy wymieniają **teorie i nurty w naukach o zarządzaniu** jako istotny czynnik determinujący podejście do zarządzania przez efekty. Wiele z nich odnosi się bowiem do efektywności w różnych aspektach, np. pomiaru, konkurencyjności, kluczowych kompetencji, oceniania, wynagradzania. Ważne miejsce wśród tych teorii zajmuje zarządzanie przez jakość oraz model *Search for Excellence* Petersa i Watermana (Williams, 2000, s. 6). Nawet jeśli nie wszystkie twierdzenia i założenia tych teorii wytrzymują próbę czasu, to jednak wnoszą swój wkład w poszukiwanie skutecznych rozwiązań w obszarze doskonalenia efektywności.

Uwzględniając przedstawione wcześniej w skrócie uwarunkowania procesu zarządzania przez efekty, a także omówione wyniki badań empirycznych, można stwierdzić, iż opracowanie i wdrożenie tego narzędzia wymaga:

- zapewnienia integracji pionowej między efektywnością organizacyjną i indywidualną;
- spójności między ustalaniem celów, ich pomiarem, analizą i oceną;

- zapewnienia integracji poziomej między zarządzaniem przez efekty a pozostałymi elementami funkcji personalnej, a zwłaszcza wynagradzaniem i rozwojem pracowników;
- dopasowania szczegółowych rozwiązań w procedurze działań do specyfiki kultury organizacyjnej;
- zaangażowania w realizację przedsięwzięcia wszystkich podmiotów zarządzania zasobami ludzkimi;
- skutecznego komunikowania się przyczyniającego się do zrozumienia istoty zarządzania przez efekty, jego akceptacji oraz zaangażowania w tym procesie;
- proaktywnego i ukierunkowanego na przyszłość podejścia oraz traktowania zarządzania przez efekty jako ustawicznie powtarzającego się i doskonalonego procesu.

Sumując, można stwierdzić, że zarządzanie przez efekty zajmuje centralne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi. Jest składnikiem o strategicznym znaczeniu dla realizacji celów w obszarze funkcji personalnej oraz integruje pozostałe elementy tej funkcji. Przy projektowaniu i wdrażaniu wymaga też uwzględnienia specyficznych czynników danego przedsiębiorstwa o charakterze ekonomicznym, technologicznym, organizacyjnym i społeczno-kulturowym.

## ROZDZIAŁ 8

ROZWÓJ  
ZASOBÓW LUDZKICHRozwój zasobów ludzkich  
— treść i zakres pojęcia

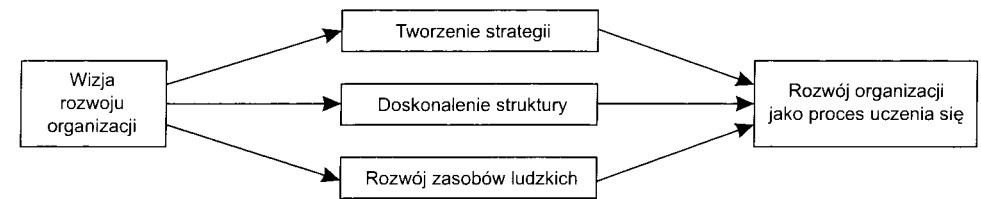
Traktowanie **zasobów ludzkich**<sup>1</sup> jako składnika niematerialnych aktywów firmy i źródła konkurencyjności stanowi podstawową cechę wyróżniającą zarządzanie zasobami ludzkimi jako określone podejście do funkcji personalnej przedsiębiorstwa. Wynika stąd bezpośrednio kluczowa rola inwestowania w rozwój owych zasobów i traktowania go jako integralnej części rozwoju organizacji, co ilustruje rysunek 54. Przedstawiony na nim model zintegrowanego rozwoju organizacji zakłada ścisłe powiązanie działań w sferze rozwoju zasobów ludzkich z procesami tworzenia strategii i doskonalenia struktury organizacyjnej, traktując je jako procesy komplementarne oraz prowadzone równoległe, których efektem jest powstanie organizacji uczącej się.

Problemy doskonalenia określonych składników zasobów ludzkich stanowią przedmiot zainteresowania w teorii i praktyce od zawsze, a zwłaszcza od czasu ukształtowania się funkcji personalnej. Wraz z rosnącą złożonością otoczenia organizacji oraz coraz większym stopniem komplikacji wewnętrznych procesów i struktur, w tym struktury zatrudnienia, zmieniało się również podejście do kwestii doskonalenia zasobów ludzkich. Sam termin „rozwój zasobów ludzkich” (*human resources development*, HRD) ukształtował się w tym samym czasie co koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi, czyli w latach 80. XX W. Tak jak można mówić o ewolucji od zarządzania personelem (kadrami) do zarządzania zasobami ludz-

<sup>1</sup> Należy przypomnieć, że przez pojęcie **zasobów ludzkich** rozumiemy ogół wrodzonych i nabytych właściwości (wiedza, zdolności, umiejętności, zdrowie, cechy osobowości, wartości) ucieleśnionych w ludziach, które są wykorzystywane i doskonalone w okresie aktywności zawodowej. Pojęciem bliskoznacznym jest **potencjał ludzki** obejmujący tę część zasobów ludzkich, która dopiero musi zostać odkryta i rozwinięta. W użyciu potocznym terminy te są stosowane nierzadko zamiennie, podobnie jak termin **kapitał ludzki**, którego istotą są również wspomniane wcześniej cechy i właściwości ludzi, a więc zarówno te realnie istniejące, jak i potencjalne, które stanowią źródło obecnych oraz przyszłych wartości finansowych.

RYSUNEK 54

Rozwój zasobów ludzkich w modelu zintegrowanego rozwoju organizacji



kimi, tak przez analogię można powiedzieć, że w podejściu do doskonalenia zasobów ludzkich nastąpiła ewolucja od wąsko rozumianych szkoleń i treningu do kompleksowego rozwoju zasobów ludzkich.

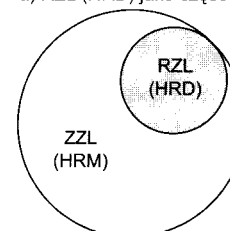
W literaturze przedmiotu, szczególnie anglojęzycznej, przetoczyła się w latach 90. dyskusja na temat relacji zachodzących między zarządzaniem zasobami ludzkimi a rozwojem zasobów ludzkich. W jej wyniku zarysowały się dwa główne podejścia (rysunek 55). Zgodnie z pierwszym podejściem rozwój zasobów ludzkich traktuje się jako integralną część zarządzania zasobami ludzkimi, obejmującą swoim zakresem pozyskiwanie i utrzymywanie w organizacji ludzi o wysokim potencjale, którzy są najlepiej przygotowani do osiągania celów firmy. Natomiast w drugim podejściu traktuje się rozwój zasobów ludzkich jako oddzielny proces od zarządzania zasobami ludzkimi i komplementarny w stosunku do niego. Jego istotą jest integrowanie szkoleń, rozwoju organizacji i karier pracowników w celu doskonalenia efektywności pracy (Walton, 1999, s. 143–145).

W polskiej literaturze przedmiotu problematyka doskonalenia zasobów ludzkich jest określana przez poszczególnych autorów różnymi terminami, począwszy od tradycyjnych, takich jak kształcenie, doksztalcenie, doskonalenie zawodowe, szkolenie (Król, 1999, s. 113; Rybak, 1998b; Adamiec, Kożusznik, 2000; Koziół i inni, 1991; Janowska, 2002), przez rozwój kadr (personelu, pracowników, zawodowy) (Kostera, 1994; Poczrowski, 1998; Antczak, 1999; Oleksyn, 2001b; Szałkowski, 1994; Suchodolski, 2002), rozwój potencjału pracy (społecznego)

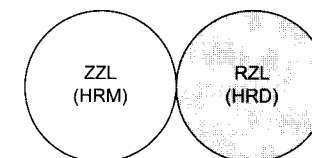
RYSUNEK 55

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) a rozwój zasobów ludzkich (RZL)

a) RZL (HRD) jako część ZZL (HRM)



b) ZZL (HRM) i RZL (HRD) jako procesy komplementarne



(Pocztowski, 2001; Gableta, 1998; Rybak, 1999), a skończywszy na rozwoju kapitału ludzkiego (Król, 2000; Bratnicki, Strużyna, 2001), który to termin coraz częściej pojawia się w ostatnich latach i jest wyrazem wyłaniającego się zarządzania kapitałem ludzkim jako następnego etapu w ewolucji podejścia do funkcji personalnej przedsiębiorstwa, o czym pisano w rozdziale 1 książki.

Nie podejmując w tym miejscu próby analizy poszczególnych ujęć doskonalenia zasobów ludzkich w organizacji, łatwo zauważyć, że przedmiotem rozważań cytowanych autorów i wielu innych są różne aspekty związane z rozwijaniem wiedzy, umiejętności i zdolności osób wykonujących pracę. Inaczej mówiąc, przedmiot rozważań jest ten sam, natomiast różny jest zakres omawianych zagadnień i oczywiście różna jest terminologia, którą posługują się poszczególni autorzy. Pozostając w konwencji zarządzania zasobami ludzkimi, przyjmujemy, że terminem o najszerszym zasięgu dla ujęcia tych kwestii jest **rozwój zasobów ludzkich (RZL); przez pojęcie to rozumiemy celowe konfiguracje przedsięwzięć wzbogacania wiedzy, rozwijania zdolności, kształtowania wartości, postaw, motywacji i umiejętności, a także dbania o kondycję fizyczną i psychiczną osób wykonujących pracę, które to przedsięwzięcia prowadzą do wzrostu jej efektywności oraz do podniesienia wartości rynkowej zasobów ludzkich.** Tak rozumiany rozwój zasobów ludzkich stanowi podstawowy proces w ramach zarządzania zasobami ludzkimi i wiąże się integralnie z rozwojem organizacji oraz kształtowaniem karier zawodowych. Może on być rozpatrywany na trzech poziomach:

- całej organizacji,
- poszczególnych zespołów pracowniczych,
- indywidualnych pracowników.

W przypadku każdego z wymienionych poziomów można określić właściwy dla danego przedsiębiorstwa zakres przedsięwzięć rozwoju zasobów ludzkich. Na każdym z tych poziomów powstają też specyficzne problemy związane z rozwijaniem potencjału pracy, tkwiącego w poszczególnych składnikach zasobów ludzkich i decydującego o obecnej oraz przyszłej zdolności i gotowości właścicieli zasobów ludzkich do realizacji zadań przedsiębiorstwa, a także o ich sile przetargowej na rynku pracy lub, inaczej mówiąc, stopniu zatrudnialności.

Zasoby ludzkie, jakimi dysponują poszczególne osoby, grupy oraz całe organizacje, mogą być analizowane w aspekcie teraźniejszych i przyszłych potrzeb. Oznacza to, że tkwiący w nich potencjał pracy obejmuje elementy obecnie wykorzystywane w procesie świadczenia pracy, możliwe do natychmiastowego wykorzystania, oraz te, które mogą być w przyszłości uzyskane w wyniku określonych przedsięwzięć podejmowanych w ramach rozwoju zasobów ludzkich.

W rozwoju zasobów ludzkich nawiązuje się do twierdzeń teorii kapitału ludzkiego. Przyjmując, że ludzie są genetycznie wyposażeni w pewien zasób cech i właściwości, które mogą, lecz nie muszą być rozwinięte, można wyciągnąć wniosek o potrzebie inwestowania w ich rozwój. Potraktowanie zasobów ludzkich

jako obiektu inwestowania włącza je w obszar analizy ekonomicznej w odniesieniu nie tylko do kosztów związanych z ich zastosowaniem w przedsiębiorstwie, lecz także w kontekście pomnażania ich wartości, z myślą o przyszłym spożytkowaniu. Wynika stąd bezpośrednio kluczowe znaczenie problematyki rozwoju zasobów ludzkich w ramach funkcji personalnej współczesnych organizacji. W badaniach przeprowadzonych w pierwszej połowie lat 90. w Wielkiej Brytanii, znanych jako *Cranfield project*, okazało się, że rozwój personelu, zwłaszcza kadry kierowniczej, oraz rozwój organizacji mają ogromne znaczenie dla osiągania celów strategicznych (Walton, 1999, s. 142). Potwierdzają to również badania prowadzone w ostatnim okresie w Polsce, gdzie procesom szkolenia przypisuje się wśród innych procesów personalnych największe znaczenie w aspekcie osiągania celów biznesowych (Pocztowski i inni, 2001, s. 17). W wielu innych publikacjach podkreśla się kluczowe znaczenie wiedzy i innych elementów zasobów ludzkich jako podstawowego kryterium odróżniającego firmy osiągające sukcesy od pozostałych (Fitz-enz, 2001, s. 20). Podkreśla się konieczność konkurowania przez wykorzystywanie tzw. **dźwigni zasobów**, m.in. zasobów ludzkich (Hamel, Prahalad, 1999, s. 131), która polega na podnoszeniu produktywności pracy głównie przez zwiększanie wartości licznika, a nie zmniejszanie mianownika w odzwierciedlających ją wskaźnikach. Uzyskiwany w ten sposób wzrost produktywności jest znacznie trwalszy niż ten, który uzyskuje się przez działania ukierunkowane na zmniejszanie kosztów pracy, np. redukcje zatrudnienia. Efekt dźwigni zasobów ludzkich można uzyskać m.in. przez pełniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów ludzkich i ich rozwój.

Myślenie o zasobach ludzkich w kategoriach konkurencyjności prowadzi do pytania o wartości, których są one źródłem, oraz o pomiar korzyści otrzymywanych w wyniku ich gromadzenia i wykorzystania; podkreśla się też konieczność ich dynamicznego ujęcia (Bratnicki, Strużyna, 2001, s. 92–93). Postrzeganie w ten sposób zasobów ludzkich, a osób świadczących pracę jako właścicieli tych zasobów i inwestorów w ich rozwój, pozwala określać proces doskonalenia zasobów ludzkich mianem **rozwój kapitału ludzkiego**. Wynika to z faktu, że relacje między osobami wykonującymi pracę i będącymi właścicielami zasobów ludzkich (kapitału ludzkiego) a organizacjami, dla których owo świadczenie pracy następuje, są oparte na wymianie wzajemnych korzyści w warunkach swobody wyboru alokacji kapitału ludzkiego i ponoszenia związanego z tym ryzyka.

## Strategie i instrumenty rozwoju zasobów ludzkich

Sposób inwestowania w rozwój zasobów ludzkich zależy od przyjętej strategii oraz od doboru określonych instrumentów. Istnieją cztery charakterystyczne podejścia strategiczne do rozwoju zasobów ludzkich (Taylor, Lippit, 1983).

Pierwsze podejście zakłada podejmowanie określonych działań dopiero w sytuacji wystąpienia problemów z zapewnieniem przedsiębiorstwu pracowników o określonej wiedzy i umiejętnościach. Są to z reguły działania przypadkowe, podejmowane doraźnie w celu rozwiązania powstałego problemu, stanowiącego barierę w funkcjonowaniu firmy. Niezbędnych pracowników pozyskuje się albo spośród osób już zatrudnionych, albo przyjmując nowych pracowników.

Drugie podejście do rozwoju zasobów ludzkich charakteryzuje prowadzenie celowej polityki, skierowanej na tworzenie w przedsiębiorstwie odpowiedniego zasobu wiedzy i umiejętności, przy założeniu, że stanowi on ważny czynnik strategiczny rozwoju całej organizacji. Strategia działania polega w tym przypadku na przyjmowaniu do pracy młodych pracowników, dysponujących wysokim potencjałem rozwoju, a następnie na prowadzeniu w stosunku do nich celowej polityki w zakresie rozwijania tegoż potencjału. Przedsięwzięcia rozwojowe są podejmowane w tym wypadku na wszystkich szczeblach w hierarchii organizacyjnej.

Trzecie podejście do rozwoju zasobów ludzkich odznacza się zatrudnianiem wstępnie przygotowanych pracowników o pewnym doświadczeniu zawodowym, a następnie sprawdzaniem ich przydatności na różnych stanowiskach pracy, przy czym podejmuje się selektywnie określone działania skierowane na rozwój pewnych elementów ich potencjału.

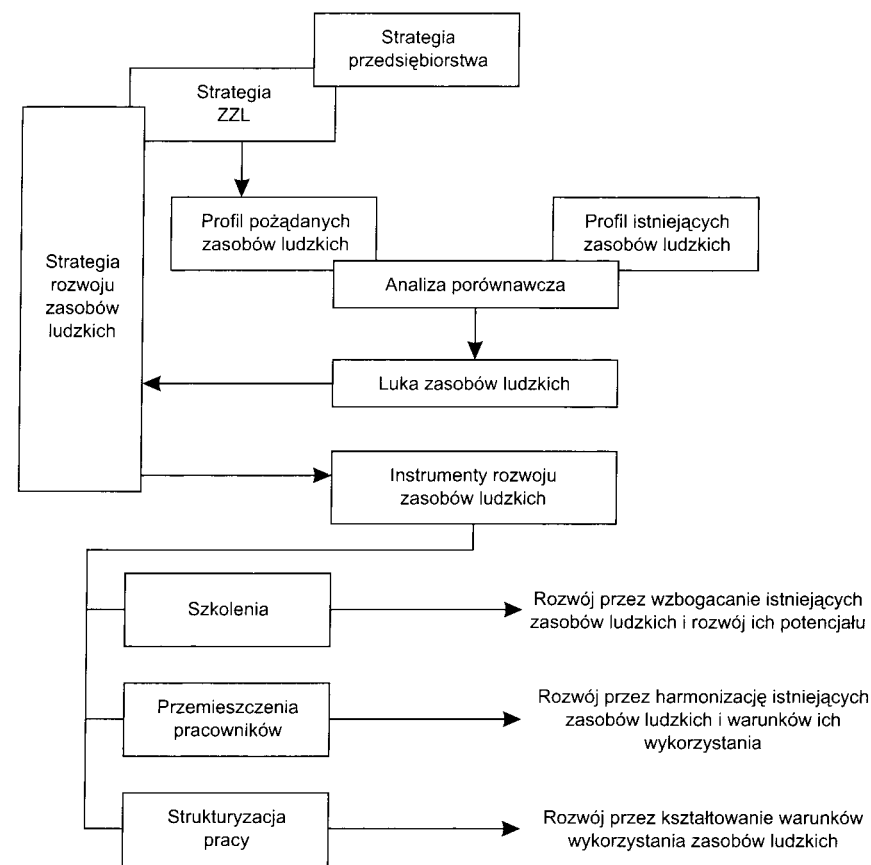
Czwarte podejście do rozwoju zasobów ludzkich nie przewiduje własnej aktywności w tej dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, natomiast zakłada kupowanie tego potencjału przez pozyskiwanie pracowników z zewnątrz. W przypadku niespełniania przez nich oczekiwań rezygnuje się z dalszej współpracy.

Przedstawione strategie rozwoju zasobów ludzkich wyznaczają ogólne kierunki działania, w ramach których planuje się i realizuje wiele przedsięwzięć rozwijających poszczególne składniki zasobów ludzkich, stosując odpowiednie instrumenty. W literaturze fachowej można spotkać różne klasyfikacje możliwych przedsięwzięć (instrumentów) rozwoju zasobów ludzkich. Uwzględniając ten dorobek i wychodząc od przyjętej definicji zasobów ludzkich oraz uznając zasoby ludzkie za strategiczny czynnik rozwoju przedsiębiorstw, tzn. rozpatrując go w kontekście rozwoju całej organizacji, wyróżniamy trzy główne grupy instrumentów rozwoju zasobów ludzkich, a mianowicie:

- szkolenia,
- przemieszczenia pracowników,
- strukturyzację pracy.

Na rysunku 56 przedstawiono ogólny model rozwoju zasobów ludzkich, w którym strategia rozwoju zasobów ludzkich stanowi integralną część strategii zarządzania zasobami ludzkimi w szerszej strategii przedsiębiorstwa. Strategia rozwoju zasobów ludzkich określa główne kierunki doskonalenia poszczególnych elementów tegoż zasobu. Jako permanentnie trwający i odnawiający się proces jest ona modyfikowana na bieżąco przez porównywanie pożądanej i istniejącej struk-

RYSUNEK 56  
Model rozwoju zasobów ludzkich



tury zasobów ludzkich. W ten sposób strategia rozwoju zasobów ludzkich zawiera zarówno elementy wcześniej ustalone, jak i wyłaniające się w trakcie jej realizacji.

Do podstawowych narzędzi rozwoju zasobów ludzkich należą bez wątpienia **szkolenia**, definiowane jako ogół celowych i systematycznych działań występujących w danej organizacji i skierowanych na pogłębianie oraz poszerzanie określonych elementów zasobów ludzkich, a także na wyposażanie ich w nowe elementy, niezbędne z punktu widzenia obecnych i przyszłych potrzeb tej organizacji. Cele szkoleniowe wynikają zarówno z przyjętej strategii rozwoju zasobów ludzkich, jak i ze stwierdzonej rozbieżności (luki) pożądanych i istniejących profili kompetencyjnych poszczególnych pracowników oraz całych zespołów. Dokonujący się przez szkolenie zawodowy rozwój zasobów ludzkich następuje bezpośrednio przez uzupełnianie go o określone elementy wiedzy zawodowej, o umiejętności praktyczne oraz o kształtowanie postaw. Przekazywanie wiedzy zawodowej może obejmo-



wać zarówno treści ogólne, dotyczące np. przedsiębiorstwa, jego otoczenia oraz zarządzania, jak i treści specjalistyczne, odnoszące się do sposobów spełniania określonych funkcji, dotyczące określonych procesów technologicznych i metod wykonywania pracy. Doskonalenie umiejętności może się odnosić np. do kształtowania umiejętności organizowania pracy, komunikowania się, myślenia koncepcyjnego, pracy w grupie oraz do rozwijania umiejętności technicznych dotyczących np. praktycznego stosowania pewnych metod lub narzędzi pracy. Kształtowanie postaw oraz zachowań pracowników może polegać np. na uczeniu tolerancji wobec osób o odmiennych poglądach, na rozwijaniu u określonych grup pracowniczych potrzeby permanentnego uczenia się, a także na rozwijaniu szacunku wobec kolegów, przełożonych, podwładnych oraz poszanowania rzeczowych i finansowych zasobów przedsiębiorstwa.

Do istotnych narzędzi rozwoju zasobów ludzkich należą **przemieszczenia pracowników**, będące formą ruchliwości pracowniczej, którą charakteryzuje względnie wysoka sterowalność przez odpowiednie podmioty zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, i która obejmuje zmiany stanowisk pracy przez indywidualnych pracowników lub pewne ich grupy wewnątrz określonych komórek organizacyjnych oraz między nimi. Przemieszczenia personelu stanowią więc celowy i pożądaný — z punktu widzenia celów zarządzania zasobami ludzkimi — ruch pracowników. Może to być ruch zarówno w pionie, jak i w poziomie hierarchii organizacyjnej; ponadto może się wiązać z koniecznością zmiany pewnych elementów sytuacji pracy przemieszczanych pracowników.

Szczególne miejsce przemieszczeń pracowniczych w procesach zarządzania zasobami ludzkimi wynika z wywoływanych przez nie zmian ilościowych i jakościowych istniejących zasobów ludzkich. Zmiany te są, z kolei, bardzo istotne z punktu widzenia realizacji ogólnych i szczegółowych celów zarządzania zasobami ludzkimi. Mogą one być wykorzystywane zarówno przy rekrutacji personelu z tzw. wewnętrznego rynku pracy, jak i dla doraźnego zaspokajania potrzeb personalnych. Ponadto mogą się przyczyniać do stwarzania lepszych warunków spożytkowania kwalifikacji zawodowych i umacniania więzi z przedsiębiorstwem. Ich znaczenie w procesie zarządzania zasobami ludzkimi polega więc przede wszystkim na tym, iż mogą być stosowane jako instrument harmonizacji podaży i popytu na wewnętrznym rynku pracy danej instytucji, a tym samym przyczyniać się do podnoszenia efektywności tego zarządzania.

Omawianie problematyki przemieszczeń pracowniczych w kontekście ich wpływu na rozwój zasobów ludzkich stanowi rozszerzenie tradycyjnego podejścia w tym względzie, koncentrującego się głównie na zagadnieniach szkolenia zawodowego. Przemieszczenia pracownicze wewnątrz przedsiębiorstwa są sposobem harmonizacji podaży i popytu na wewnętrznym rynku pracy lub, mówiąc inaczej, harmonizacji potrzeb personalnych z istniejącymi zasobami ludzkimi. Mamy więc bezpośredni związek między przemieszczeniami a luką kompetencji, której ograniczanie stanowi główny problem rozwoju zasobów ludzkich.

Badania empiryczne potwierdzają, że w przedsiębiorstwach występują różne rodzaje przemieszczeń pracowniczych, odbywających się zarówno z inicjatywy kierownictwa, jak i samych pracowników, przybierających formy zmian stanowisk pracy w ramach tych samych wydziałów oraz zmian stanowisk pracy między różnymi wydziałami lub innymi komórkami organizacyjnymi. Przemieszczenia te przyczyniają się, z reguły, do podniesienia efektywności zarządzania zasobami ludzkimi, przez poprawę wykorzystania czasu pracy, optymalizację struktur zatrudnienia i lepsze spożytkowanie kwalifikacji zawodowych, oraz do wzrostu zadowolenia z pracy. Zdarza się, że część z nich bywa przypadkowa, odbywa się żywiołowo i nie jest dostatecznie opanowana przez odpowiednie komórki personalne w przedsiębiorstwie. Stąd też konieczne jest wypracowanie procedury przemieszczeń pracowniczych wewnątrz organizacji, która powinna obejmować następujące działania:

- ustalenie kierunków i zakresu przemieszczeń pracowników, które wynikają z planu rozwoju personelu;
- przygotowanie przemieszczeń od strony organizacyjnej i społecznej;
- dokonanie przesunięć pracowników wewnątrz organizacji;
- przystosowanie przemieszczonych pracowników do nowych ról organizacyjnych;
- ocenę przebiegu i efektów przeprowadzonych przemieszczeń.

W przyjętej koncepcji instrumentów rozwoju zasobów ludzkich wskazano również na trzeci sposób minimalizacji wspomnianej luki kompetencji, polegający na **strukturyzacji pracy**. Jednym z głównych celów strukturyzacji pracy, jako procesu tworzenia nowych i modyfikowania istniejących struktur pracy, jest poprawa jakości gospodarowania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie (Sajkiewicz, 1986, s. 208). Strukturyzacja pracy obejmuje celowe kształtowanie treści i warunków pracy na poziomie określonego stanowiska pracy lub grupy stanowisk pracy. Każda forma strukturyzacji pracy prowadzi do zmian w organizacji pracy. Tym samym oddziałuje ona na sposób, w jaki jest realizowane podstawowe zadanie każdego systemu pracy, tj. przetworzenie wielkości wejściowych (*input*) na wielkości wyjściowe (*output*), określające również warunki wykorzystania istniejącego w danym przedsiębiorstwie potencjału pracy oraz możliwości jego rozwoju. Stanowisko pracy, stanowiące elementarny system pracy, jest miejscem nabywania przez pracowników doświadczenia oraz dyskutowania posiadanych przez nich umiejętności; od treści i warunków pracy zależy w dużej mierze motywacja do pracy. Znajduje to odbicie w modelu charakterystyki stanowiska pracy (*job characteristics model*), w którym wyróżnia się pięć wymiarów pracy (Hackman, Oldham, 1980):

- zróżnicowanie umiejętności (*skill variety*), czyli zakres kwalifikacji, które są niezbędne do wykonywania pracy;
- kompleksowość zadania (*task identity*), określająca, w jakim stopniu wykonywanie pracy stanowi pewną, dającą się określić całość;
- znaczenie zadania (*task significance*), oznaczające subiektywne odczucie ważności wykonywanej pracy;



- autonomię działania (*autonomy*), czyli zakres swobody przy wykonywaniu danej pracy;
- informację zwrotną (*job feedback*), czyli stopień, w jakim wykonywana praca umożliwia pracownikowi uzyskiwanie informacji zwrotnej o wynikach.

Wychodząc od tego modelu, można skonstruować wskaźnik potencjału motywacyjnego określonych treści pracy (*motivating potential score, MPS*), obliczany według formuły:

$$MPS = \frac{\text{zróżnicowanie} + \text{kompleksowość} + \text{znaczenie}}{3} \cdot \text{autonomia} \cdot \text{informacja zwrotna}.$$

Posługując się formułą MPS, można dokonywać oceny skutków zamierzonych przedsięwzięć restrukturyzacji pracy, takich jak rozszerzanie zakresu zadań, wzbogacanie treści pracy, tworzenie sprzężenia zwrotnego z wynikami pracy oraz wprowadzanie grupowych form organizacji pracy.

Znaczenie różnych form strukturyzacji pracy jako czynnika wpływającego na rozwój zasobów ludzkich zostało ugruntowane w literaturze poświęconej humanizacji pracy. Na podstawie licznych badań prowadzonych w wielu krajach sformułowano wnioski o potrzebie takiego kształtowania treści i warunków pracy, które sprzyjałyby rozwojowi osobowości pracowników w procesie pracy. Postulat ten był przyjmowany na początku przez praktyków zarządzania raczej sceptycznie, jako pewien luksus, na który można sobie pozwolić, jeżeli zaistnieją odpowiednie warunki. Postępujący rozwój w dziedzinie techniki i technologii produkcji prowadzi do zmiany sposobu pojmowania znaczenia strukturyzacji pracy. Coraz powszechniejsze stosowanie elastycznych systemów produkcji i nowoczesnych systemów biurowych wymaga m.in. nowych wzorców zachowań zarówno wśród pracowników produkcyjnych, jak i biurowych w kierunku zwiększania odpowiedzialności za czynności wykonywane w coraz większym stopniu samodzielnie. Wspomniane zmiany stwarzają poza tym większe szanse na takie kształtowanie treści i warunków pracy, które wcześniej pozostawało głównie w sferze postulatów teorii pod adresem praktyki. Chodzi o tworzenie struktur pracy odznaczających się takimi cechami, jak kompleksowe i urozmaicone czynności, możliwości komunikowania się, możliwości eksperymentowania oraz szeroki zakres kompetencji w odniesieniu do wykonywanych zadań<sup>2</sup>. Działania te stanowią swoisty *reengineering* tradycyjnych struktur pracy oraz związany z tym *reengineering* postaw wobec pracy.

<sup>2</sup> Problematykę kształtowania treści i warunków pracy przedstawiono szerzej w rozdziale 10 książki.

W podejściu do strukturyzacji pracy lub, szerzej rzecz ujmując, do zmian w organizacji pracy można wyróżnić trzy ogólne modele. W pierwszym modelu, który można określić mianem korekcyjnej strukturyzacji pracy, podejmowane działania są ukierunkowane na likwidację deficytów ergonomicznych, fizjologicznych, psychologicznych, prawnych oraz występujących w sferze ochrony pracy. Drugi model zakłada uwzględnianie wymogów naukowej organizacji pracy już w stadium planowania określonych przedsięwzięć i antycypowania ewentualnych negatywnych ich skutków. Można go określić mianem prewencyjnej strukturyzacji pracy. Trzeci model można określić jako prospektywną strukturyzację pracy, zakładającą przewidywanie możliwości rozwoju osobowości i zwiększanie zakresu autonomii działania w planowanych rozwiązaniach organizacyjnych (Staehele, 1991, s. 646). Najkorzystniejszym podejściem do strukturyzacji pracy jako jednego z kompleksowych instrumentów rozwoju potencjału pracy jest podejście charakterystyczne dla ostatniego z przytoczonych modeli.

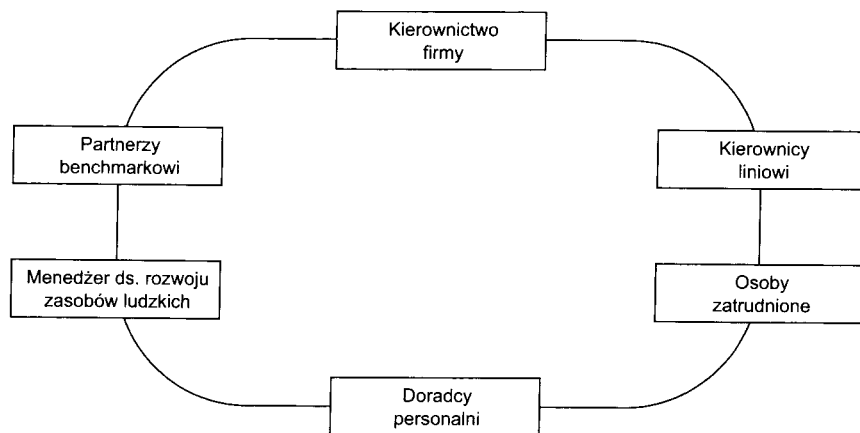
## Podmioty rozwoju zasobów ludzkich

Jak już wcześniej wspomniano, rozwój zasobów ludzkich stanowi kompleksowy proces, którego realizacja wymaga zaangażowania podmiotów wewnętrznych i zewnętrznych. Dobór i podział ról między nimi są uwarunkowane sytuacją danego przedsiębiorstwa. W tym miejscu ograniczamy się do wskazania miejsca głównych podmiotów (aktorów) w tym procesie. Punktem wyjścia w ich określeniu może być ogólny układ aktorów zarządzania zasobami ludzkimi, który przedstawiono w rozdziale 2 książki. Uwzględniając specyfikę rozwoju zasobów ludzkich oraz obecne trendy rozwojowe w dziedzinie indywidualnego i organizacyjnego uczenia się, do głównych aktorów tego procesu można zaliczyć (rysunek 57):

- kierownictwo firmy,
- kierowników liniowych,
- menedżerów ds. rozwoju zasobów ludzkich,
- osoby zatrudnione,
- doradców personalnych,
- partnerów benchmarkowych.

Kierownictwo firmy jest odpowiedzialne w pierwszej kolejności za opracowanie wizji rozwoju zasobów ludzkich w organizacji, zabezpieczenie środków na rozwój tych zasobów oraz wykorzystywanie efektów tych inwestycji do planowania przyszłych kierunków rozwoju firmy. Działania na tym poziomie zarządzania powinny być ukierunkowane na tworzenie swoistej kultury uczenia się. Zadaniem menedżera personalnego (w większych firmach może to być menedżer ds. rozwoju zasobów ludzkich) jest tworzenie dla kierownictwa firmy programów strategicz-

RYSUNEK 57  
Podmioty rozwoju zasobów ludzkich



nych dotyczących szkoleń pracowników, bieżące zarządzanie całym procesem szkoleniowym w firmie, współpraca w tym zakresie z kierownikami liniowymi, z doradcą personalnym oraz z tzw. partnerami benchmarkowymi. Wyodrębnienie partnera benchmarkowego jako podmiotu w procesie rozwoju zasobów ludzkich wynika z rosnącego znaczenia tej metody w usprawnianiu procesów zarządzania zasobami ludzkimi<sup>3</sup>. Jego rola w rozwoju zasobów ludzkich polega na dostarczaniu sprawdzonych wzorców uczenia się, które mogą być adaptowane w warunkach konkretnej organizacji. Rola kierownika liniowego w omawianym procesie polega przede wszystkim na podejmowaniu inicjatyw dotyczących rozwoju pracowników i określaniu potrzeb w tym względzie, współpracy z menedżerem personalnym oraz z doradcą personalnym, inspirowaniu podległych pracowników do uczenia się oraz stwarzaniu warunków sprzyjających wdrażaniu efektów przedsięwzięć inwestycyjnych w rozwój kapitału ludzkiego. Podstawowym zadaniem wszystkich zatrudnionych jest aktywność w nabywaniu nowej wiedzy, umiejętności i w uczeniu się nowych zachowań. Nie powinni oni być przy tym tylko biernym obiektem inwestycji w ich zasoby ludzkie, lecz powinni aktywnie uczestniczyć we wszystkich fazach tego procesu.

Przedstawione na rysunku 57 podmioty rozwoju zasobów ludzkich uczestniczą w tym procesie, pełniąc wiele specyficznych ról organizacyjnych, które można podzielić na (Walton, 1999, s. 154):

- role zorientowane na zadania, o charakterze funkcjonalnym, oznaczające odpowiadające tym zadaniom zachowania,

<sup>3</sup> Zastosowanie *benchmarkingu* w zarządzaniu zasobami ludzkimi omówiono m.in. w: Węgrzyn, 2002.

- role zorientowane na proces, o charakterze interpretacyjnym, określające sposoby postrzegania i wykonywania określonej usługi pracy.

Sposób określania tych ról oraz ich przyporządkowania poszczególnym aktorom jest kwestią umowną i powinien być dopasowany do potrzeb poszczególnych organizacji. Ogólnie można przyjąć, iż role organizacyjne w dziedzinie rozwoju zasobów ludzkich ewoluują od wąsko rozumianych ról związanych ze szkoleniami typu administrator szkoleń, instruktor (trener), analityk potrzeb szkoleniowych, planista przedsięwzięć szkoleniowych, agent transferu efektów szkoleń do bardziej holistycznego ujęcia ról związanych z organizacyjnym uczeniem się. Wśród wyłaniających się ról o charakterze funkcjonalnym można wymienić następujące:

- kreator organizacyjnego uczenia się;
- menedżer relacji z podmiotami zewnętrznymi;
- kreator organizacyjnych centrów uczenia się (uniwersytetów korporacyjnych);
- wewnętrzny konsultant w zakresie programów organizacyjnego uczenia się, rozwoju organizacji oraz zarządzania efektywnością pracy;
- menedżer wiedzy i kapitału intelektualnego.

Z kolei do wyłaniających się ról o charakterze procesowym można zaliczyć<sup>4</sup>:

- współuczącego się,
- agenta zmiany,
- architekta procesu organizacyjnego uczenia się,
- realizatora procesu uczenia się,
- wewnętrznego przedsiębiorcy,
- wspierającego procesy strategiczne.

Przedstawione role, jakie powinny odgrywać podmioty rozwoju zasobów ludzkich, wskazują główne pola ich aktywności w dążeniu do budowania organizacji zdolnych do konkurencyjności w czasach ustawicznych zmian w otoczeniu. Organizacje te określa się najczęściej mianem uczących się, czyli takich, które potrafią wykorzystywać możliwości uczenia się na wszystkich szczeblach organizacji (Senge, 1998, s. 17), a każde nowe doświadczenie stanowi potencjalne źródło usprawnień (Batorski, 2000, s. 46).

## Proces szkoleniowy

W zależności od konkretnych celów szkolenia można wyróżnić trzy ich rodzaje. Pierwszym z nich są *szkolenia przygotowujące i wprowadzające do pracy*. Ich celem jest wyposażenie nowo przyjmowanych pracowników w specyficzne elementy wiedzy fachowej, umiejętności i zachowań, których nie można uzyskać

<sup>4</sup> Role te opracowano na podstawie: Walton, 1999.

w pozazakładowych instytucjach systemu edukacji. Ten rodzaj szkolenia zawodowego obejmuje również przyzakładowe szkoły zawodowe, o ile przedsiębiorstwo takowe ma.

Drugi rodzaj szkolenia zawodowego, który można określić jako *szkolenie dostosowawcze*, polega na pogłębianiu i rozszerzaniu istniejących elementów wiedzy zawodowej, umiejętności oraz postaw pracowniczych w celu dostosowania ich do zmienionych wymogów na zajmowanym przez danego pracownika stanowisku pracy lub w celu objęcia przez pracownika innego stanowiska pracy. Ten rodzaj szkolenia zawodowego występuje często w kombinacji z innym instrumentem rozwoju zasobów ludzkich, tj. z przemieszczeniami pracowniczymi wewnątrz przedsiębiorstwa, stanowiąc nierzadko jeden z warunków przemieszczenia pionowego lub poziomego. Warunkiem ograniczającym zakres stosowania tego rodzaju szkolenia zawodowego są potencjalne możliwości rozwoju danego pracownika oraz jego gotowość do partycypowania w planowanym przedsięwzięciu szkoleniowym.

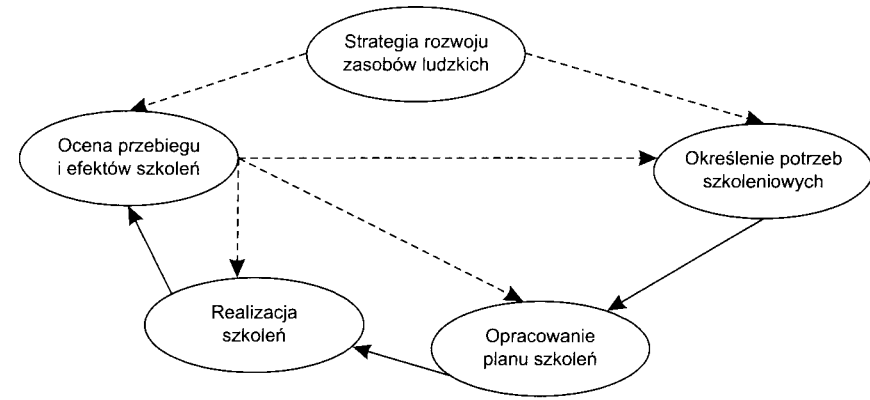
Trzecim rodzajem szkolenia zawodowego w przedsiębiorstwie jest *szkolenie zmieniające profil zasobów ludzkich*, które można określić także mianem przekwalifikowania zawodowego. W porównaniu z dwoma wymienionymi uprzednio rodzajami szkolenia zawodowego różni się ono tym, że pracownik uzyskuje nowy zawód lub nową specjalizację zawodową. Ten rodzaj szkolenia zawodowego może być stosowany w sytuacji radykalnych zmian strukturalnych w przedsiębiorstwie, pociągających za sobą likwidację określonych stanowisk pracy i powstawanie w ich miejsce nowych, o zasadniczo zmienionych profilach wymaganego potencjału pracy. Przekwalifikowania zawodowe mogą być stosowane także w procesie wtórnej aktywizacji zawodowej, np. w stosunku do kobiet podejmujących pracę po dłuższej przerwie zawodowej czy też w odniesieniu do osób, które z powodu wypadku przy pracy lub choroby zawodowej nie mogą wykonywać dotychczasowej pracy.

Szkolenia należą do najbardziej rozpowszechnionych narzędzi rozwoju zasobów ludzkich i jako takie nie powinny się odbywać przypadkowo ani mieć charakteru akcyjności, lecz powinny stanowić system ustawicznego szkolenia, tworzący charakterystyczny cykl działań, wynikających ze strategii rozwoju zasobów ludzkich (rysunek 58). Określa ona kierunkowe cele działalności szkoleniowej. Przyjęty do realizacji program strategiczny w sferze rozwoju zasobów ludzkich organizacji wymaga odpowiedniej operacjonalizacji, która obejmuje cztery główne działania, tworzące wspomniany już wcześniej **cykl systematycznego (ustawicznego) szkolenia**<sup>5</sup>:

- określenie potrzeb szkoleniowych,
- opracowanie planu szkoleń,
- realizację zaplanowanych szkoleń,
- ocenę przebiegu i efektów szkoleń.

<sup>5</sup> W literaturze przedmiotu można spotkać różne odmiany modelu szkolenia (uczenia się) pracowników — zob. np.: Sloman, 1997.

RYSUNEK 58  
Elementy procesu szkoleń



Umieszczenie cyklu systematycznego szkolenia w szerszym kontekście strategii rozwoju zasobów ludzkich i strategii biznesowej oznacza wyjście poza tradycyjny sposób pojmowania szkoleń, tj. opierający się na pojedynczej pętli uczenia się, którą tworzą cztery wymienione wcześniej elementy, i przejście do szkoleń w systemie podwójnej pętli uczenia się. Oznacza ona, że w kształtowaniu poszczególnych składników cyklu szkolenia ustawicznego należy uwzględniać nie tylko ich wzajemne relacje, lecz także takie zmienne, jak misja, wizja i podstawowe wartości danej organizacji. Tylko takie podejście może zapewnić ciągły rozwój i nabywanie cech organizacji uczącej się.

## Określenie potrzeb szkoleniowych

Powszechność szkoleń we współczesnych organizacjach, dynamicznie rozwijający się rynek usług szkoleniowych oraz dbałość o racjonalne wykorzystanie rosnących budżetów szkoleniowych rodzą konieczność starannego rozpoznania potrzeb szkoleniowych. Rozpoznanie to stanowi punkt wyjścia do ustalenia planów konkretnych przedsięwzięć szkoleniowych. Ponadto identyfikacja potrzeb szkoleniowych pozwala określić, czy naprawdę istnieje problem, który chcemy rozwiązać przez szkolenie, czy konkretne szkolenie rzeczywiście jest potrzebne, jaki jest najbardziej odpowiedni rodzaj szkolenia i w końcu minimalizuje ona ryzyko chybnego szkolenia oraz związane z tym zbędne koszty (Rae, 1999, s. 16).

Samo podejście do określania potrzeb szkoleniowych przeszło stopniowo ewolucję na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat, związaną ze zmieniającą się istotą problemów, które szkolenia miały rozwiązywać (Boydell, Leary, 2001, s. 9).

W tradycyjnym podejściu do określania potrzeb szkoleniowych punktem wyjścia jest analiza stanowisk pracy. Na tej podstawie określa się wymogi stanowisk pracy odnośnie do wiedzy, umiejętności, zdolności i zachowań osób przewidzianych do zatrudnienia na tych stanowiskach. Jest to sposób na rozwiązywanie problemu niedoboru wykwalifikowanych pracowników przez zastosowanie odpowiednich szkoleń ukierunkowanych na minimalizację stwierdzonej luki w wymienionych obszarach. Jednak tego typu podejście do ustalania potrzeb szkoleniowych oprócz zalet jest obciążone różnymi mankamentami, takimi jak zbyt wąski, bo odnoszący się tylko do stanowisk pracy, zakres szkoleń; zbyt duża biurokracja związana z przygotowywaniem i dokumentowaniem opisów stanowisk pracy, zbyt duża standaryzacja i formalizacja opisów stanowisk, nieuwzględniająca naturalnych różnic między pracownikami oraz niesprawdzająca się w odniesieniu do prac wymagających większej swobody myślenia i działania. W sytuacji zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw stało się oczywiste, że ten sposób podejścia do określania potrzeb szkoleniowych jest niewystarczający.

Stąd też w podejściu do ustalania potrzeb szkoleniowych zaczęto zwracać większą uwagę na indywidualne potrzeby rozwoju pracowników oraz na uczenie się przez udział w pracach projektowych, czyli przez wykonywanie konkretnych czynności. Początkowo podejście to stosowano głównie do kadry kierowniczej, by z czasem rozszerzyć je na inne grupy zatrudnionych. Widoczną zmianą jest odchodzenie od tradycji rozumianego szkolenia, polegającego na przekazywaniu uczestnikom określonych treści, w kierunku uczenia się, na co zwracano uwagę wcześniej. Określanie potrzeb w tym zakresie odbywa się na poziomie jednostki, grupy i całej organizacji, a jego wyrazem mogą być m.in. plany indywidualnego rozwoju pracowników, plany rozwoju poszczególnych zespołów oraz modele kompetencyjne dla całej firmy.

Kluczową kwestią w procesie określania potrzeb szkoleniowych (uczenia się) jest przyjęcie podstawowego kryterium analizy i oceny konieczności przeprowadzenia określonych przedsięwzięć w tym względzie. Z punktu widzenia nadrzędnych celów zarządzania zasobami ludzkimi takim kryterium jest efektywność pracy. Wynikają z niej określone standardy kompetencyjne w odniesieniu do obecnie wykonywanej pracy i pracy antycypowanej w przyszłości. Jeśli wykorzystujemy efektywność pracy jako podstawę analizy i oceny potrzeb szkoleniowych, przydatne jest rozpatrywanie jej na trzech poziomach (Boydell, Leary, 2001, s. 14):

- zapewnienia efektywności wykonywania pracy (zachowanie standardów prawidłowego wykonywania pracy i w razie potrzeby likwidowanie luki między pożądaną a osiąganą efektywnością);
- doskonalenia efektywności wykonywanej pracy (podwyższenie standardów jej wykonywania, m.in. przez ustawiczne szkolenia);
- wprowadzania innowacji podnoszących efektywność pracy przez zmianę jej wykonywania (gruntowny przegląd celów i procesów pracy).

Dla każdego z wymienionych poziomów efektywności pracy charakterystycz-

ny jest odmienny tryb uczenia się i związanych z nim przedsięwzięć szkoleniowych. Stąd też właściwa identyfikacja potrzeb szkoleniowych oraz przyporządkowanie ich do jednego z trzech poziomów efektywności pozwalają skutecznie określić przyszłe korzyści szkoleniowe i zaplanować odpowiednie przedsięwzięcia w tym zakresie. T. Boydell i M. Leary wymieniają następujące typowe sposoby (tryby) uczenia się (2001, s. 23):

- na poziomie zapewnienia efektywności pracy — stosowanie się do reguł i procedur, adaptacje, czyli modyfikowanie stosowanych reguł i procedur, oraz odkrywanie powiązań przez zrozumienie sposobów wykonywania pracy;
- na poziomie doskonalenia efektywności — zdobywanie doświadczeń przez uczenie się wyciągania wniosków i odkrywanie własnego rozumienia spraw, eksperymentowanie, czyli zdobywanie wiedzy w sposób systematyczny;
- na poziomie wprowadzenia innowacji — łączenie różnych elementów wykonywanej pracy, zaangażowanie przez rozumienie szerszego sensu i kontekstu własnej pracy.

Zestawiając trzy poziomy efektywności pracy z trzema poziomami rozwoju zasobów ludzkich w organizacji, otrzymamy macierz identyfikacji potrzeb szkoleniowych lub też potrzeb w zakresie uczenia się (rysunek 59).

Określanie potrzeb szkoleniowych jest subprocesem, będącym integralną częścią procesu szkoleniowego w organizacji i realizowanym we wspomnianym wcześniej układzie aktorów rozwoju kapitału ludzkiego. Powinno się ono odbywać zawsze w kontekście otoczenia oraz potrzeb organizacji jako całości i poszczególnych jej części, a także wymogów konkretnych stanowisk pracy lub ról organizacyjnych. Ponadto powinno uwzględniać indywidualne potrzeby rozwojowe pracowników i zespołów. Punktem wyjścia w określaniu potrzeb szkoleniowych jest więc analiza otoczenia firmy, która ma na celu poznanie rysujących się trendów w zakresie działania firmy (produkty, usługi) oraz ich konsekwencji dla stanu i struktury zatrudnienia. Umożliwia ona również identyfikację swoistych standardów szkoleniowych (*benchmarking*) istniejących w segmencie działania danej firmy, a na tej podstawie ocenę zarówno istniejącego stanu w dziedzinie szkoleń, jak i efektów przeprowadzonego szkolenia. Analiza potrzeb organizacji w dziedzinie szkoleń ma na celu określenie tych obszarów, w których przeprowadzenie szkoleń jest najważniejsze i najbardziej pilne. Podstawowym kryterium w tym względzie, oprócz stwierdzonej luki kompetencyjnej, powinno być znaczenie poszczególnych komórek organizacyjnych firmy z punktu widzenia wkładu, jaki wnoszą one w tworzenie wartości dodanej. Analiza stanowisk pracy lub ról organizacyjnych pozwala z kolei określić modelowe wymogi kompetencyjne i na tej podstawie ocenić stopień rozbieżności między pożądanymi a istniejącymi kompetencjami zatrudnionych pracowników. Stanowi to podstawę do określenia treści i zakresu konkretnych programów szkoleniowych.

RYSUNEK 59  
Macierz identyfikacji potrzeb szkoleniowych

Poziom efektywności	wprowadzenie innowacji	Kompetencje do wykonywania innej, bardziej twórczej pracy; poczucie wspólnoty celów	Kompetencje do wykraczania poza znane granice i do tworzenia nowych relacji	Kompetencje do angażowania się w zmienione cele i strategię działania
	doskonalenie efektywności	Umiejętności wykorzystania procesów indywidualnego uczenia się	Umiejętności wykorzystania procesów zespołowego uczenia się	Umiejętności osiągania nowych celów, wyższych standardów
	zapewnienie efektywności	Wiedza, umiejętności, zachowania niezbędne do wykonywania dotychczasowej pracy	Utrzymywanie standardów pracy w zespole i osiągania celów zespołu	Wkład w osiąganie nadrzędnych celów firmy
		pracownik	zespół	organizacja
		Poziom rozwoju zasobów ludzkich		

W procesie identyfikowania potrzeb szkoleniowych można stosować różne metody i techniki analizy zasobów ludzkich w organizacji. W tym miejscu ograniczymy się do wskazania ich głównych zalet i ograniczeń z punktu widzenia określania potrzeb szkoleniowych (uczenia się). Jedną z podstawowych metod analizy i oceny tych potrzeb jest *analiza dokumentów*. Pozwala ona na uzyskanie w krótkim czasie istotnych danych ilościowych i nie wiąże się z wysokimi kosztami. Natomiast nie dostarcza informacji o przyczynach stanów rzeczy oraz nie stwarza możliwości włączenia pracowników w proces ustalania potrzeb szkoleniowych.

*Obserwacja* to następna metoda wykorzystywana w omawianym procesie. Swoim zakresem obejmuje ona zachowania osób świadczących usługę pracy w kontekście środowiska pracy. Do jej zalet można zaliczyć uzyskanie istotnych danych oraz stwarzanie pracownikom możliwości partycypacji w ustalaniu potrzeb szkoleniowych. Do głównych ograniczeń obserwacji jako metody ustalania potrzeb szkoleniowych należą wysoka czasochłonność, wysokie wymagania pod adresem osób prowadzących obserwację oraz nakład związany z jej metodyką.

*Badania ankietowe* też mogą służyć do identyfikowania potrzeb szkoleniowych. Pozwalają one na uzyskanie istotnych danych, naświetlających problem potrzeb szkoleniowych z różnych punktów widzenia, nie powodują wysokich kosztów, a przez anonimowość przyczyniają się do podniesienia wiarygodności zebranych danych. Ograniczenia tej techniki ustalania potrzeb szkoleniowych są związane m.in. z czasochłonnością przygotowania kwestionariuszy ankiety oraz z koniecznością posiadania odpowiednich kompetencji w tym względzie, ponadto nie stwarza ona możliwości wyjaśnienia ewentualnych niejasności oraz ogranicza swobodę wypowiedzi.

*Wywiad* należy do technik uzyskiwania informacji o potrzebach szkoleniowych zarówno pojedynczych osób (wywiad indywidualny), jak i całych zespołów (wywiad grupowy). Za pomocą tej techniki można uzyskać istotne dane o potrzebach uczenia się i ich przyczynach, sprzyja ona budowaniu zaufania i zaangażowania pracowników. Jednak wykorzystanie wywiadu jako techniki identyfikowania potrzeb szkoleniowych wiąże się ze znacznymi nakładami czasu pracy oraz wymaga posiadania kompetencji do ich przeprowadzania. Poza tym uzyskane dane wymagają opracowania metodycznego i mogą przysparzać trudności.

Wymienione metody i techniki ustalania potrzeb szkoleniowych (uczenia się) mogą być stosowane pojedynczo lub w zestawach, nierzadko w połączeniu z technikami heurystycznymi.

## Opracowanie planu szkoleń

Przygotowanie planu i programu szkoleń jest kolejnym, po identyfikacji potrzeb szkoleniowych, krokiem w procesie szkoleń. Wychodząc od istoty planowania jako uniwersalnej funkcji zarządzania, można przyjąć, że w odniesieniu do działalności szkoleniowej obejmuje ono następujące elementy:

- ustalenie celów (oczekiwanych wyników) szkolenia,
- analizę sytuacji szkoleniowej w celu identyfikacji pozytywnych i negatywnych czynników wpływających na osiągnięcie celów,
- analizę osób uczących się pod kątem ich możliwości szkoleniowych,
- wybór sposobów (programów szkoleniowych) realizacji celów,
- ustalenie budżetów szkoleniowych,
- ustalenie miejsca i czasu szkoleń,
- ustalenie harmonogramu szkoleń w planowanym okresie,
- ustalenie zasad kontroli zaplanowanych działań.

Produktem planowania w procesie zarządzania szkoleniami jest określony plan szkoleń. W tablicy 32 przedstawiono przykład takiego planu.

Dobry system szkoleń to system sztyty na miarę, czyli dostosowany do potrzeb i specyfiki danej organizacji oraz uwzględniający indywidualne cechy uczących

TABLICA 32  
Elementy planu szkoleń

Określenie szkolenia:	Trening dla kierowników sklepów
Rodzaj szkolenia:	Doskonalenie kadry kierowniczej
Analiza potrzeb szkoleniowych:	Potrzeby organizacji, analiza zadań, ocena pracowników
Cele szkolenia:	Poprawa efektywności obsługi klientów, kontakty z mediami, reklama
Czas trwania szkolenia:	15 dni (3 dni tygodniowo przez 5 tygodni)
Uczestnicy szkolenia (uczący się):	Pracownicy nowo zatrudnieni na stanowiskach kierowników sklepów
Prowadzący szkolenia:	Agencja doradztwa personalnego, trzech własnych instruktorów
Miejsce szkolenia:	Własne Centrum Treningowe
Data rozpoczęcia szkolenia:	Zajęcia rozpoczynają się w pierwszym tygodniu lutego, kwietnia i czerwca
Metody szkolenia (treningu):	Wykłady, analizy przypadków, zaprogramowany instruktaż, trening na stanowisku pracy
Ocena osiągnięć uczestników szkolenia	
Podczas trwania szkolenia:	Tygodniowe sprawdziany wiedzy
Poziom reakcji:	Po zakończeniu szkolenia oraz 6 i 12 miesięcy później
Poziom zachowań:	Po 6 i 12 miesiącach
Ocena wyników sklepu:	Po 6 i 12 miesiącach
Analiza użyteczności szkolenia:	Po 18 miesiącach
Utrwalanie treści szkolenia:	Nadzór bezpośredniego przełożonego nad stosowaniem nowych sposobów pracy Comiesięczne spotkania z trenerem
Przewidywane koszty szkolenia:	

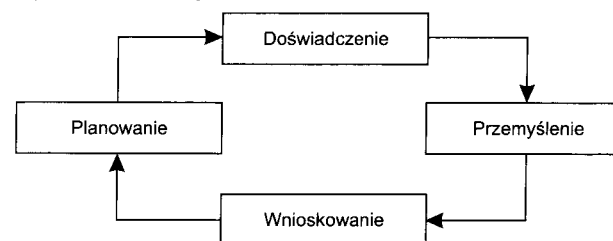
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Wexley, Latham, 1991, s. 66–67.

się. Wzięcie pod uwagę przy planowaniu szkoleń uczących się jest wyrazem ewolucji programów szkoleniowych w kierunku stwarzania uczestniczącym w nich osobom możliwości aktywnego uczestnictwa, nawiązywania do ich doświadczeń zawodowych i na tej podstawie uczenia się nowych umiejętności oraz zachowań. Sposób uczenia się w środowisku pracy ma swoją specyfikę, którą należy uwzględnić w organizacji procesu szkolenia. Warto w tym miejscu podkreślić, że osoby dorosłe uczą się efektywnie, jeżeli mogą:

- partycypować w procesie uczenia,
- ukierunkowywać własne uczenie się,
- odkrywać własny potencjał uczenia się,
- określać własne problemy i decydować o ich rozwiązywaniu,
- doświadczać skutków swoich decyzji.

Sposób, w jaki ludzie się uczą, odzwierciedla model opracowany przez D. Kolba, znany jako **cykl uczenia się** (rysunek 60). Składa się on z czterech elementów: doświadczenia, przemyślenia (refleksji), wnioskowania i planowania. Zgodnie z tym modelem, proces uczenia się rozpoczyna się w momencie doświadczenia (planowanego lub przypadkowego) określonej sytuacji, a jest kontynuowany przez refleksję dotyczącą istoty, przyczyn, warunków i czasu doświadczanej sytuacji. W kolejnym etapie cyklu uczenia się wyciąga się wnioski na temat doświadczanej sytuacji i ocenia się ją, by w końcu dojść do etapu planowania, w którym identyfikuje się to, czego dana osoba się nauczyła, oraz określa przyszłe możliwe zachowania w podobnej sytuacji. Jest ważne, by wszystkie te elementy były w dostatecznym stopniu obecne w realizacji danego przedsięwzięcia szkoleniowego.

RYSUNEK 60  
Cykl uczenia się D. Kolba



Źródło: Rae, 1999, s. 72.

Z przedstawionego na rysunku 60 ogólnego modelu uczenia się przez transformację doświadczenia w określone koncepcje zachowań, które mogą być stosowane w przyszłości, można wyprowadzić style uczenia się. Każdy uczestnik szkolenia ma własny styl uczenia się, a zadaniem szkoleniowca jest dostosowanie swojego podejścia w szkoleniach do tych specyficznych stylów uczenia się. Wspomniany już D. Kolb wyróżnił cztery style uczenia się (Armstrong, 2002, s. 437):

- styl I charakteryzuje uczenie się metodą prób i błędów, tworzenie możliwych kombinacji doświadczenia z eksperymentowaniem w poszukiwaniu odpowiedzi na różne kwestie poruszane na szkoleniach;
- styl II odznacza się uczeniem się przez analizowanie konkretnych sytuacji (przypadków) oraz rozpatrywanie ich z różnych punktów widzenia;
- styl III charakteryzuje się eksperymentowaniem w zakresie stosowania pomysłów do rozwiązywania praktycznych przypadków i sprawdzaniem, czy określone założenia teoretyczne sprawdzają się w praktyce;
- styl IV uczenia się polega na kreowaniu własnych modeli teoretycznych oraz składaniu różnych obserwowanych faktów w pewne konstrukty wyjaśniające dane zjawisko.

Inną znaną koncepcją stylów uczenia się jest **model Honeya i Mumforda**, w którym wyróżnili oni następujące style i wynikające z nich preferencje co do sposobów uczenia się:

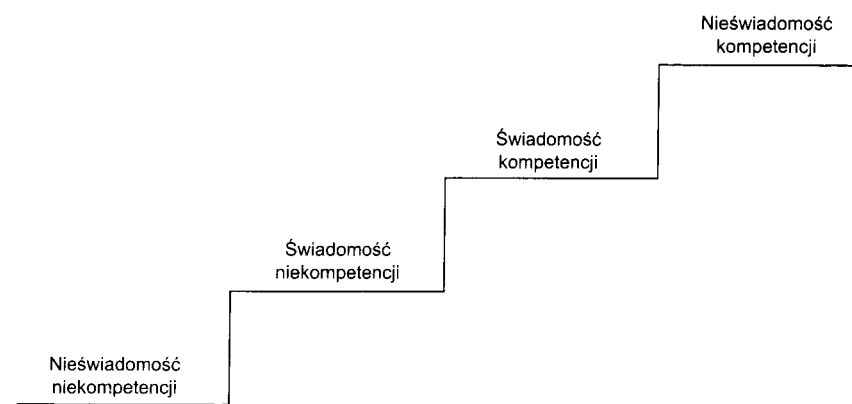
- styl doświadczający (empiryczny), charakteryzujący ludzi chętnie i bez uprzedzeń angażujących się w nowe doświadczenia;
- styl rozważający (analityczny), charakterystyczny dla ludzi lubiących rozważać swoje doświadczenia z dystansu oraz z różnych punktów widzenia, dokładnie je przemyśleć i dopiero na tej podstawie wyciągać wnioski;
- styl teoretyczny, typowy dla osób przetwarzających swoje doświadczenia w spójne teorie, postępujących w sposób uporządkowany, stopniowy i dążących do perfekcjonizmu;
- styl pragmatyczny, wyróżniający osoby, dla których najważniejszą sprawą jest możliwość wypróbowywania własnych pomysłów, koncepcji i metod, bowiem sprawdzian praktyczny ma dla nich pierwszorzędne znaczenie.

Poznanie stylu uczenia się osób mających partycypować w określonym przedsięwzięciu szkoleniowym pozwala właściwie dobrać treści, formy i metody szkolenia oraz warunki stymulujące proces uczenia się.

Na etapie planowania szkoleń należy także określić kierunek zmian, jakie chce się osiągnąć w odniesieniu do określonych składników zasobów ludzkich osób uczących się. Kwestię tę dobrze ilustruje tzw. **drabina kompetencji** (rysunek 61), która ukazuje cztery możliwe stany świadomości osób, odnoszące się do dostatków i niedostatków kompetencji. Stan nieświadomości niekompetencji oznacza sytuację, w której osoby wykonują daną pracę bez niezbędnych ku temu kompetencji i bez świadomości tego faktu. Stan świadomości niekompetencji z kolei odzwierciedla sytuację, w której osoba zdaje sobie sprawę, że nie ma pewnych kompetencji. Stan świadomości kompetencji to sytuacja opanowania przez osobę uczącą się pewnych umiejętności i pełnej świadomości tego faktu. Natomiast stan nieświadomości kompetencji oznacza sytuację efektywnego wykonywania danej pracy bez namysłu. W odniesieniu do procesu szkoleniowego można powiedzieć, iż powinien on doprowadzić co najmniej do poziomu świadomości kompetencji.

Planując szkolenie, należy pamiętać o jego związkach z innymi obszarami planowania zasobów ludzkich. Zależność między planowaniem potrzeb personalnych a planowaniem szkoleń polega m.in. na tym, że w ramach planowania potrzeb personalnych są określane ilościowe i jakościowe potrzeby poszczególnych działów przedsiębiorstwa w zakresie kapitału ludzkiego niezbędnego do ich funkcjonowania. Stanowi to punkt wyjścia w planowaniu odpowiednich przedsięwzięć szkoleniowych. Wzajemne zależności występują również między planowaniem rekrutacji pracowników a planowaniem szkoleń. Z jednej strony, pozyskanie pracowników może następować zasadniczo z dwóch źródeł, tj. z wewnętrznego i zewnętrznego rynku pracy. W obu tych przypadkach istnieje często potrzeba uzupełnienia kompetencji przyjmowanych lub przemieszczanych pracowników o określone elementy, niezbędne z punktu wymogów poszczególnych stanowisk pracy. Z drugiej

RYSUNEK 61  
Drabina kompetencji



Źródło: Jak rysunku 60, s. 79.

strony, planowanie szkoleń i rozwoju zasobów ludzkich w dłuższym okresie dostarcza informacji o możliwościach rekrutacji na wewnętrznym rynku pracy. Planowanie redukcji personelu pozostaje także w ścisłych związkach z planowaniem szkoleń. I tak, np. uczestnictwo w określonych planowanych szkoleniach może zapobiec zwolnieniu pracownika lub też umożliwi nabycie nowych umiejętności przez zwalnianych pracowników. Z jednej strony, planowanie szkoleń, uwzględniające oczekiwania pracowników w zakresie ich rozwoju zawodowego, stanowi ważny element w systemie motywowania do pracy i jego planowanie powinno być skorelowane z planowaniem systemów wynagradzania za pracę. Z drugiej strony, można tak planować i kształtować systemy motywowania, by zachęcały one pracowników do uczestnictwa w przedsięwzięciach szkoleniowych. Planowanie kosztów pracy określa ramy finansowe działań w poszczególnych obszarach planowania zasobów ludzkich, w tym także w odniesieniu do planowania szkoleń. Stojące do dyspozycji środki finansowe oraz relacja między kosztami a oczekiwanymi efektami planowanych przedsięwzięć szkoleniowych stanowią jeden z podstawowych warunków ograniczających w procesie podejmowania decyzji dotyczących zakresu i kierunków szkoleń.

## Realizacja szkolenia

Na etapie realizacji procesu szkolenia chodzi o wdrożenie systemu niezbędnego do osiągnięcia celów szkolenia. Elementami tego systemu są ludzie zaangażowani w proces szkolenia, zadania szkoleniowe, stosowane techniki szkolenia,



warunki szkolenia oraz wzajemne powiązania między nimi. W realizacji procesu szkolenia można wyróżnić trzy fazy:

- fazę preparacji przedsięwzięcia szkoleniowego,
- fazę realizacji szkolenia,
- fazę implementacji efektów szkolenia.

Do ważnych zadań w **fazie preparacji** należy określenie celów i przebiegu sesji składających się na dany cykl szkoleniowy, poznanie oczekiwań uczestników oraz analiza ich stylów uczenia się. W określonych przypadkach należy również przygotować osoby przeprowadzające szkolenie, jeżeli są nimi np. wewnętrzni instruktorzy. Ogólne cele szkolenia są ustalane, jak już wspomniano, na etapie planowania szkoleń. Niemniej cele te powinny być uszczegółowione i rozpisane na cele poszczególnych sesji, tworzących określone przedsięwzięcie szkoleniowe. Należy pamiętać, by cele były:

- konkretne, wyrażone za pomocą czasowników;
- mierzalne, nawet jeśli jest to czasem trudne, np. w odniesieniu do postaw;
- osiągalne w warunkach danej sesji szkoleniowej;
- odpowiednie do programu sesji;
- określone w czasie, tj. odnoszące się do czasu trwania sesji lub też oczekiwanego wyniku sesji.

**Faza realizacji szkolenia** może się odbywać za pomocą wielu technik. Ich dobór zależy od różnych czynników, takich jak np. grupa pracownicza, którą planuje się objąć szkoleniem zawodowym, cel konkretnego przedsięwzięcia szkoleniowego i koszty związane z zastosowaniem określonej techniki. Niektóre techniki szkolenia zawodowego wymagają znacznych nakładów finansowych, w związku z czym nie wszystkie przedsięwzięcia mogą sobie pozwolić na ich wykorzystanie w procesie szkolenia zawodowego. Techniki szkolenia zawodowego w przedsiębiorstwie można podzielić na:

- techniki aktywnego i pasywnego nauczania,
- techniki stosowane w odniesieniu do różnych grup zawodowych, np. personelu zarządzającego, zaplecza menedżerskiego pracowników sfery badawczo-rozwojowej i innych,
- techniki indywidualne i grupowe,
- techniki szkolenia na stanowisku pracy (podczas pracy) oraz techniki szkolenia poza stanowiskiem pracy (poza pracą).

W tym miejscu zostaną omówione dwie ostatnie techniki.

Cechą charakterystyczną **technik szkolenia zawodowego na stanowisku pracy**, czyli tzw. szkolenia *on the job*, jest przekazywanie określonej wiedzy, kształtowanie umiejętności i zachowań pracowników w bezpośredniej konfrontacji z wykonywanymi zadaniami na zajmowanym stanowisku pracy oraz we współpracy z przełożonym. Rozwój zasobów ludzkich następuje przez praktyczne wykonywanie zadań, tzw. *learning by doing*. Unika się w ten sposób etapu transformacji wiedzy teoretycznej w praktyczne działanie, co znacznie zmniejsza koszty

szkolenia. Jest to zasadnicza zaleta tego typu technik szkolenia zawodowego w stosunku do drugiej grupy technik, tj. szkolenia poza stanowiskiem pracy. Wadą technik szkolenia na stanowisku pracy są ograniczone możliwości wykorzystania wyuczonej wiedzy i umiejętności na innych stanowiskach pracy ze względu na ich wąski profil. Należy także wspomnieć o raczej ujemnym wpływie tego typu szkolenia na siłę przetargową pracownika na rynku pracy. W dalszym ciągu przedstawimy krótką charakterystykę ważniejszych technik szkolenia na stanowisku pracy.

Konsultacje pracownika z przełożonym można uznać za technikę szkolenia zawodowego tylko wtedy, jeżeli odbywają się one systematycznie i mają ustalony wcześniej cel. Chodzi o *sterowane przekazywanie doświadczenia zawodowego*, tzw. *guided experience method*. Skuteczność tej techniki zależy m.in. od kwalifikacji przełożonego, nie tylko w sensie fachowym, lecz także w sensie pedagogicznej umiejętności przekazywania niezbędnej wiedzy. Zaletą tej metody są niskie koszty oraz fakt, że podczas szkolenia pracownika przełożony wykonuje równocześnie swoje obowiązki. Odmianą tej techniki jest *mentoring*<sup>6</sup>, służący głównie jako sposób kształtowania pożądanых zachowań. Jego istotę stanowią stosunki między przełożonym a podwładnym, polegające na tym, że przełożony jest osobą, z którą identyfikują się jego podwładni, i stanowi on wzór godny naśladowania oraz może służyć jako doradca. Kształtowanie zachowań pracowników następuje w tym przypadku przez odpowiednie spełnianie roli przełożonego.

W publikacjach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi występuje często angielskojęzyczny termin *coaching*, określający podejście (metodę) do rozwoju i motywowania pracowników (Beyer, 1990, s. 304). *Coaching* stanowi rozwinięcie omówionej uprzednio techniki szkolenia zawodowego lub raczej uczenia się, a jego istota sprowadza się do specyficznych stosunków między przełożonym a podwładnym<sup>7</sup>, polegających m.in. na wspólnym ustalaniu celów i sposobów wykonywania pracy, angażowaniu się przełożonego w pracę podwładnego oraz wspieraniu go radą i pomocą, gdy zajdzie taka potrzeba (Parsloe, Wray, 2002, s. 40). W ten sposób następuje oddziaływanie na postawy i zachowania pracowników, prowadzące do wzmacniania przede wszystkim ich potencjału motywacyjnego.

*Coaching* stosuje się do rozwiązywania ogólnych problemów związanych z zachowaniami i stosunkami międzyludzkimi w przedsiębiorstwie, problemów w komunikacji między pracownikami, problemów związanych z samooceną pra-

<sup>6</sup> W literaturze fachowej nie ma jednej, powszechnie uznawanej definicji mentoringu, w praktyce występują zaś różne jego odmiany, np. korporacyjny, branżowy i społeczny. Jako podstawową cechę wyróżniającą mentoring można przyjąć stymulowanie procesu uczenia się przez doradzanie i konsultowanie (Parsloe, Wray, 2002, s. 81).

<sup>7</sup> Relacje zachodzące w procesie *coachingu* są odmienne od tradycyjnych relacji między przełożonym a podwładnym. Stają się oni bardziej partnerami niż osobami, których miejsce w organizacji wyznacza hierarchia. Relacje te są podobne do stosunków między sportowcem a jego trenerem. Angielskie słowo *coach* tłumaczy się raczej jako trener, a nie kierownik. W realiach środowiska pracy chodzi o to, by kierownicy (menedżerowie) odgrywali również role trenerów, stosując *coaching*.



owników, ich planami osobistymi oraz z planowaniem karier zawodowych, a także problemów, które zwykle towarzyszą odchodzeniu pracowników z życia zawodowego, tzw. *outplacement*. Technikę tę można również wykorzystywać w rozwiązywaniu konfliktów i kryzysów występujących w organizacji. Podstawowym warunkiem jej skuteczności są dodatkowe, nowe wymagania pod adresem przełożonego, które umożliwiają mu spełnianie roli nie tyle formalnego przełożonego, ile raczej nauczyciela, patrona, trenera i opiekuna. Do pożądanых cech takiego przełożonego należy zaliczyć (Sattelberger, 1989, s. 34):

- znajomość ogólnych założeń, strategii i instrumentów rozwoju personelu,
- znajomość przyszłych profili osobowych,
- ograniczanie autorytetu formalnego na korzyść autorytetu osobistego,
- umiejętności diagnozowania potencjału pracy podwładnych,
- szeroką wiedzę na temat sposobów sterowania zachowaniami,
- gotowość spełniania roli patrona,
- wycucie przy poruszaniu aspektów życia prywatnego,
- zdolności negocjacyjne,
- koncentrowanie się na zachowaniu, a nie na osobie,
- umiejętność samooceny,
- dokonywanie sprzężenia zwrotnego.

*Specjalistyczny instruktaż* przeprowadza się głównie w celu wprowadzenia pracownika na stanowisko pracy i zapoznania go z zakresem obowiązków. Istnieją różne odmiany tej metody, które nawiązują do tzw. czterostopniowej metody, opracowanej w Stanach Zjednoczonych w okresie II wojny światowej. Pierwszy stopień obejmuje m.in. przygotowanie stanowiska pracy oraz szkolonego pracownika przez zapewnienie materiałów i narzędzi, sprawdzenie posiadanej przez niego wiedzy oraz ustalenie celów. Drugi stopień polega na zademonstrowaniu i objaśnieniu sposobu wykonywania pracy z uwypukleniem najistotniejszych momentów. Trzeci stopień to wykonanie określonej czynności przez szkolonego pracownika oraz ich powtarzanie aż do czasu ich pełnego opanowania. Czwarty stopień polega na ćwiczeniu oraz kontroli powiązanej z ewentualną pomocą i poradą (Hentze, Brose, 1990, s. 346). Specjalistyczny instruktaż może się odbywać także w formie instrukcji pisemnej, zawierającej opis kolejnych kroków przy wykonywaniu powierzonego zadania.

*Powierzanie zadań zleconych*, tzw. *special assignment*, może być także traktowane jako technika szkolenia personelu. Jej istotą jest zlecenie pracownikowi do wykonania specjalnych zadań, wychodzących często poza zakres rutynowych obowiązków. Zadania te mogą dotyczyć rozwiązywania konkretnych problemów o różnej tematyce oraz obejmować zagadnienia przekrojowe. Ich dobór zależy przede wszystkim od osób, do których są one adresowane. Technika ta stwarza pracownikowi możliwość sprawdzenia się w pracy wykraczającej poza zakres normalnych obowiązków wykonywanych na danym stanowisku pracy, a przełożonemu dostarcza informacji o potencjalnych możliwościach rozwoju podwładnego.

Podobną rolę jak powierzanie zadań zleconych odgrywa w szkoleniu zawodowym *powierzanie zastępstwa na określonych stanowiskach pracy*. Mogą to być stanowiska nieobsadzone w danym okresie z różnych przyczyn, np. urlop, choroba, czy też świadome powierzenie na pewien czas innych obowiązków w celu sprawdzenia przydatności pracownika w nowych warunkach. Odmianą tej techniki szkolenia jest udział w pracach projektowych w celach szkoleniowych. Szkolony pracownik ma możliwość uczestniczenia w zakresie kooperacji i komunikacji z innymi pracownikami. Dlatego technikę tę zaliczyliśmy do grupowych technik szkolenia personelu typu *on the job*.

*Rotacja na stanowiskach pracy* polega na planowym zmienianiu określonych stanowisk pracy przez wybranych pracowników lub grupy pracownicze. Systematyczna zmiana stanowisk pracy umożliwia rozszerzanie posiadanych kwalifikacji i w tym sensie może być traktowana jako technika szkolenia na stanowisku pracy. Jej stosowanie wymaga m.in. precyzyjnego określenia stanowisk pracy, na których ma się odbywać rotacja pracowników, oraz okresu pozostawania na danym stanowisku pracy, co z kolei zależy od profili osobowych dla tych stanowisk pracy. Z jednej strony, rotacja na stanowiskach pracy przyczynia się do zwiększania elastyczności potencjału pracy oraz do rozwijania umiejętności współpracy u poszczególnych pracowników. Z drugiej strony, rotacja może prowadzić do zakłóceń toku wykonywanych zadań oraz do osłabienia identyfikacji pracownika z wykonywaną pracą ze względu na przejściowość wykonywanych zadań.

Przedstawione techniki szkolenia pracowników na stanowisku pracy są bezpośrednio związane z zastosowaniem potencjału pracy i są ukierunkowane przede wszystkim na przekazywanie wiedzy praktycznej oraz doświadczenia. W literaturze podkreśla się ciągle jeszcze niedostateczne wykorzystanie tych technik w szkoleniu personelu oraz brak praktycznych przewodników dla osób zajmujących się szkoleniami w przedsiębiorstwach. Tymczasem te właśnie techniki są szczególnie przydatne w praktyce szkolenia personelu w przedsiębiorstwie i pozwalają oszczędnie gospodarować środkami finansowymi (Wexley, Latham, 1991, s. 173).

W odróżnieniu od uprzednio omówionych, **techniki szkolenia poza stanowiskiem pracy**, tzw. techniki *off the job*, są stosowane głównie do przekazywania wiedzy teoretycznej oraz uczenia się określonych zachowań. Praktyczne wykorzystanie nowych treści następuje dopiero po zakończeniu danego przedsięwzięcia szkoleniowego. W celu minimalizowania ewentualnych problemów związanych z transferem nowych elementów wiedzy do praktycznego działania stosuje się np. symulacje wymogów występujących na określonych stanowiskach pracy. Do techniki szkolenia poza stanowiskiem pracy należy wiele metod indywidualnego i grupowego nauczania. Wiele z nich, jak np. wykłady, seminaria, konferencje, szczegółowo opisano w literaturze fachowej. Dlatego w tym miejscu ograniczymy się do przedstawienia niektórych spośród nich.

*Zaprogramowany instruktaż* jest aktywnym sposobem szkolenia, w którym rolę instruktora przejmuje odpowiedni program komputerowy. Służy on głównie do

przekazywania wiedzy ogólnej z danej dziedziny, natomiast uwzględnienie treści specyficznych dla danego przedsiębiorstwa lub jego działu wymaga opracowania odpowiedniego programu. Program nauczania składa się z informacji, zadań oraz odpowiedzi, które są potwierdzane. W ten sposób istnieje możliwość bieżącej kontroli postępów w nauczaniu przez osobę uczącą się. Oznacza to także wzmocnienie motywacji uczenia się u pracownika. Zaprogramowany instruktaż umożliwia pracę w ustalonym przez uczącego się tempie, rytmie i czasie, co ma pozytywny wpływ na efekt końcowy. Zastosowanie komputera w procesach uczenia się przybiera coraz to nowe formy, począwszy od prostych programów wykorzystywanych w ramach różnych ćwiczeń, przez formy interaktywne (*computer assisted training*, CAT), a skończywszy na pełnych programach szkoleniowych opierających się na wykorzystaniu kompleksowych aplikacji (*computer based training*, CBT) (Rae, 1999, s. 125).

Dynamicznie rozwijającą się techniką uczenia się jest tzw. *e-learning*, którego istotą jest wykorzystywanie Internetu i intranetów w procesie szkoleniowym. *E-learning* jest odmianą nauczania na odległość, znanego i praktykowanego na świecie od dawna. Zastosowanie nowoczesnych technologii stworzyło tej formie nauczania nowe — jak się wydaje nieograniczone — możliwości rozwoju. Do zalet tej formy szkoleń należą niższe koszty, duża elastyczność w zakresie aktualizowania treści programów szkoleniowych oraz możliwość indywidualizacji czasu uczenia się. Do ograniczeń związanych z tą formą szkolenia zalicza się głównie brak żywego kontaktu z trenerem oraz występującą dominację technologii nad stroną merytoryczną oferowanych programów szkoleniowych.

Traktując *e-learning* jako jedną z technik szkolenia, można wskazać następujące warunki sprzyjające jej skutecznemu wdrażaniu. Po pierwsze, kierownictwo musi być przekonane o konieczności uczenia się wszystkich członków współczesnych organizacji. Po drugie, w budowanie tego typu programów szkoleniowych muszą się włączyć nie tylko specjaliści od systemów informatycznych, lecz także menedżerowie ds. zasobów ludzkich, doradcy personalni i inni specjaliści z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Trzecim warunkiem powodzenia będzie upowszechnienie się dostępu do sprzętu komputerowego. Spełnienie tego warunku będzie się wiązać z następnym, a mianowicie z upowszechnieniem się umiejętności posługiwania się nowymi technologiami.

*Analiza przypadku (case study)* należy do aktywnych technik nauczania, znajdujących coraz szersze zastosowanie w wewnątrzzakładowych i pozazakładowych szkoleniach zawodowych. Na przykładzie konkretnych sytuacji z różnych dziedzin funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym ze sfery zarządzania zasobami ludzkimi, są formułowane określone problemy, które uczestnicy szkolenia analizują, oceniają i na tej podstawie formułują alternatywne rozwiązania. W ten sposób można rozwijać różne umiejętności, takie jak np. myślenie analityczne czy podejmowanie decyzji. W praktyce występują różne warianty metody analizy przypad-

ku, umożliwiające jej zastosowanie w kształceniu różnych grup zawodowych (Pocztowski, 2001a, s. 12).

Wśród technik szkolenia pracowników w organizacji na szczególne podkreślenie zasługują *programy treningowe*, stanowiące kompleksowy system kształcenia składający się z wielu skoordynowanych merytorycznie i czasowo technik nauczania. Programy treningowe należy odróżnić od innych, pozornie podobnych sposobów szkolenia zawodowego w przedsiębiorstwie, np. od szkolenia wprowadzającego czy też od stażu pracy. Cechami wyróżniającymi programy treningowe spośród innych technik szkolenia personelu są: odpowiednia, z punktu widzenia dydaktyki, struktura i organizacja programu, ograniczony krąg adresatów, obejmujący z reguły absolwentów szkół wyższych i wyższych zawodowych, treść programu stanowiąca połączenie szkolenia na stanowisku pracy i poza stanowiskiem pracy, systematyczna rotacja na stanowiskach pracy w jednym lub w kilku działach przedsiębiorstwa, czas trwania, obejmujący z reguły okres 6–12 miesięcy (Ferrig, Thom, 1981, s. 21).

Efektywność programów treningowych — niezależnie od ich formy — zależy od wielu czynników. Z jednej strony jest ważne, by koordynujący całość programu dział personalny i/lub organizacja przygotowały odpowiednio cały program, uwzględniając cele rozwoju potencjału pracy w danym przedsiębiorstwie oraz cele zarządzania zasobami ludzkimi w ogóle. Z drugiej strony istotny wpływ na przebieg programu treningowego i jego efekty wywierają kierownicy liniowi w działach, które program obejmuje. Od ich kompetencji i umiejętności stworzenia sprzyjającego klimatu dla rozwoju potencjału pracy zależy w dużej mierze efekt ostateczny. Jeśli chodzi o pewne ułomności poszczególnych form programów treningowych, to istnieją możliwości ich ograniczania, np. przez uzupełnienie tych programów pakietem treści obejmujących wiedzę o innych działach przedsiębiorstwa lub przez uzupełnienie programów wielodziałowych pakietem treści wiedzy specjalistycznej, odnoszącej się do określonego działu, w którym jest przewidywane zatrudnienie pracownika po zakończeniu programu.

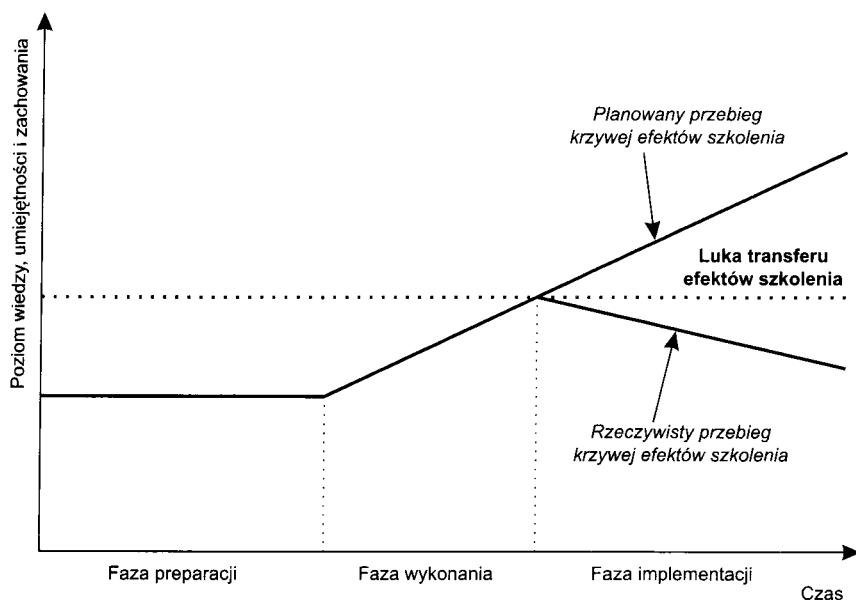
Programy treningowe odróżniają się od omówionych wcześniej technik szkolenia zawodowego tym, iż stanowią zestaw starannie dobranych — z merytorycznego i dydaktycznego punktu widzenia — metod i technik nauczania. Składają się na nie zarówno techniki szkolenia na stanowisku pracy, jak i techniki szkolenia poza stanowiskiem pracy. Ich dobór zależy m.in. od rodzaju programu treningowego (jednodziałowy lub wielodziałowy), od specyfiki branżowej przedsiębiorstwa oraz od konkretnych celów danego programu. Centralne miejsce w każdym programie treningowym zajmuje *metoda planowej rotacji* na stanowiskach pracy. Jak już uprzednio wskazywano, należy ona do indywidualnych technik szkolenia na stanowisku pracy i umożliwia uczestnikom programu poznanie odpowiednich działów przedsiębiorstwa lub komórek organizacyjnych w danym dziale (w przypadku programu jednodziałowego) przez wykonywanie obowiązków na powierzonych im stanowiskach pracy. W zależności od stopnia złożoności pracy na danym

stanowisku oraz przygotowania uczestnika programu może mu być przekazana określona część odpowiedzialności za wykonywane zadania. Każdy program treningowy powinien przebiegać według określonego z góry harmonogramu, ustalającego datę rozpoczęcia i zakończenia programu, kolejność stosowania przewidzianych metod kształcenia oraz czas ich trwania, m.in. czas przebywania uczestników programu na poszczególnych stanowiskach pracy w ramach rotacji.

Na przebieg i wyniki realizowanego przedsięwzięcia szkoleniowego wpływa wiele czynników, których identyfikacja i następnie odpowiednie ukształtowanie powinny się przyczynić do rozwijania kultury uczenia się oraz likwidacji potencjalnych barier. Pierwszą grupą spośród wspomnianych czynników są cechy osoby prowadzącej szkolenie, zwłaszcza jej wiedza merytoryczna, sposób komunikowania się z uczestnikami szkolenia, tolerancja wobec różnic cechujących uczących się i brak uprzedzeń. Drugą grupą czynników wpływających na realizację szkoleń są indywidualne cechy osób uczących się i grupy, takie jak: postawa wobec szkoleń, stopień zainteresowania treścią szkolenia, nastrój panujący w grupie, różny status uczestników szkolenia. Do trzeciej grupy omawianych czynników należy zaliczyć organizację sesji szkoleniowych i warunki, w których się one odbywają.

Integralną częścią realizacji szkolenia jest **faza implementacji efektów szkolenia** w praktycznym działaniu. Jej znaczenie wynika stąd, iż nabyta wiedza, umiejętności i zachowania nie są automatycznie transponowane z obszaru szkolenia

RYSUNEK 62  
Zjawisko luki transferu efektów szkolenia do praktyki



(uczenia się) do obszaru działania. Sytuacja taka może częściej występować w odniesieniu do szkoleń zewnętrznych i wyrażać się powstawaniem luki transferu efektów szkolenia do praktycznego działania. Ilustruje to rysunek 62, na którym przedstawiono planowany i rzeczywisty przebieg krzywej efektów szkolenia, przedstawiającej przyrost wiedzy, umiejętności i modyfikacje zachowań. Różnica między nimi tworzy wspomnianą lukę transferu efektów szkolenia do praktyki. Problemem, który należy rozwiązać w tej fazie procesu szkoleniowego, jest minimalizacja tej luki przez stwarzanie warunków do wykorzystania nowych kompetencji oraz stymulowanie procesów samokształcenia. Ponadto należy pamiętać, iż przyczyny powstawania luki transferu efektów szkolenia mogą leżeć nie tylko w fazie implementacji, lecz także w poprzedzających ją fazach. Wykrywanie, a następnie usuwanie czynników mogących prowadzić do powstawania przedstawionego zjawiska luki transferu jest zadaniem monitoringu procesu szkoleniowego.

## Kontrola szkoleń

Funkcja kontroli, w klasycznym rozumieniu tego słowa, jest integralną częścią każdego procesu zorganizowanego działania; za działanie to należy uznać również organizowanie szkoleń. Stanowi ona końcowy etap w procesie szkoleń, dostarczając informacji o stopniu realizacji przyjętych celów. Informacje te mogą i powinny być wykorzystywane do ewentualnej korekty działań podejmowanych w całym procesie zarządzania szkoleniami. Ogólnym celem kontroli procesu szkoleniowego jest zbadanie, czy i na ile udało się zmniejszyć stwierdzoną lukę w zakresie wiedzy, umiejętności oraz postaw pracowników uczestniczących w szkoleniu. Można to osiągnąć przez ustalenie rzeczywistego stanu w tym zakresie przed szkoleniem i po szkoleniu, a następnie porównanie go z odpowiednim, wcześniej ustalonym wzorcem i na tej podstawie określenie rozmiarów ewentualnych odchyłeń między stanem pożądanym a istniejącym oraz przyczyn ich zaistnienia. Integralną częścią funkcji kontroli szkoleń powinna być analiza ekonomiczna, koncentrująca się na badaniu kosztów oraz efektów procesu szkoleniowego i na tej podstawie określaniu efektywności w tej dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi. Aby proces kontroli był skuteczny, muszą być spełnione następujące warunki:

- określone standardy szkoleniowe, które będą stanowić punkt odniesienia do porównań;
- zapewniona informacja o celach, przebiegu i efektach szkoleń;
- ustalony mechanizm korygujący stwierdzone odchylenia.

Z uwag tych wynika, iż kontrola szkoleń nie może być jednorazowym aktem, lecz powinna stanowić stałe działania zintegrowane z pozostałymi funkcjami procesu zarządzania szkoleniami. W procesie kontroli szkoleń powinni uczestniczyć

poszczególne aktorzy, do których zalicza się, jak wiadomo, kierownictwo firmy, kierownika liniowego, menedżera personalnego (ds. szkoleń), wykonawcę szkolenia oraz uczestników szkolenia. Ich rola w procesie kontroli szkoleń wynika z omówionych na wstępie obszarów ich odpowiedzialności w omawianym procesie szkolenia.

Podstawową częścią funkcji kontroli w procesie szkolenia jest ocena poszczególnych przedsięwzięć szkoleniowych, której celem jest uzyskanie informacji zwrotnej o efektach danego szkolenia i jego wartości dla organizacji. Jak już wcześniej wspomniano, w każdym planie szkoleniowym powinna być zawarta informacja o sposobach oceny planowanych szkoleń. W literaturze fachowej najbardziej rozpowszechnione jest podejście do oceny efektywności szkoleń na podstawie celów<sup>8</sup>, które powinny być osiągnięte w trakcie szkolenia, po jego zakończeniu oraz po powrocie do pracy w dłuższej perspektywie czasowej (Bramley, 2001, s. 24). Przykładem takiego podejścia jest czteropoziomowy **model oceny szkolenia D.L. Kirkpatricka** (Armstrong, 2002, s. 467). Jego geneza sięga lat 50. XX w., a główne założenie brzmi, że cele szkoleniowe powinny być sformułowane i następnie oceniane na czterech poziomach:

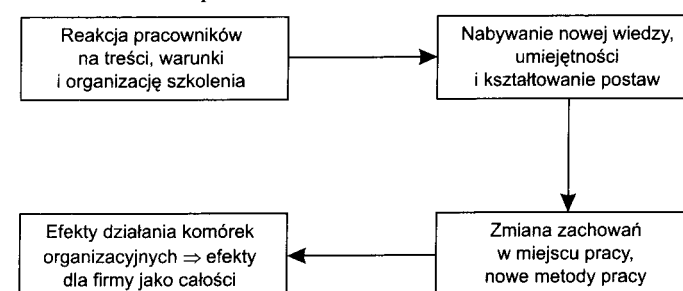
- reakcji (*reaction*),
- uczenia się (*learning*),
- zachowań (*behaviours*),
- wyników (*results*).

Celem oceny na poziomie reakcji jest poznanie opinii pracowników dotyczących treści oraz metod szkolenia, warunków i organizacji, w których się ono odbywa, a także adekwatności do potrzeb w pracy. Celem oceny na poziomie uczenia się jest sprawdzenie stopnia osiągnięcia celów dydaktycznych szkolenia, tj. przyswojenia sobie przez uczestników wiedzy teoretycznej i umiejętności praktycznych. Celem oceny na poziomie zachowań jest sprawdzenie, czy i w jakim stopniu nowo nabyta wiedza, umiejętności oraz postawy są stosowane w praktyce. Ocena na poziomie wyników jest oceną dokonywaną z punktu widzenia przyczyniania się danego szkolenia do podnoszenia efektywności działania całej organizacji. Innymi słowami, chodzi tu o określenie wkładu przeprowadzonego szkolenia w tworzenie wartości dodanej. Poziomy oceniania przedsięwzięć szkoleniowych łączą się ze sobą w logiczny ciąg następstw. Szkolenie wywołuje bowiem określone reakcje,

<sup>8</sup> Przy ocenie efektywności szkoleń na podstawie celów wychodzi się z założenia, że organizacja jest zbiorowością ludzi mających wspólne cele ogólne i szczegółowe. Tymczasem w literaturze przedmiotu podkreśla się, że nie zawsze tak musi być i że organizacja zrzesza ludzi mających nierzadko odmienne cele i interesy. Konsekwencją jest podważanie miarodajności ocen szkoleń opartych na celach i pojawienie się nowych podejść do tej kwestii, zmieniających podstawę oceny efektywności szkoleń z celów na wyniki związane z zaspokojeniem potrzeb różnych interesariuszy procesu szkoleniowego. Ponadto podkreśla się również potrzebę systemowego podejścia do oceny efektywności szkoleń, którego istotą jest uwzględnienie również relacji między poszczególnymi składnikami systemu oceny (Bramley, 2001, s. 31–38).

wyzwalane przez procesy uczenia się, te z kolei prowadzą do określonych zmian w zachowaniach, które odzwierciedlają się w efektach działania poszczególnych komórek organizacyjnych i całej firmy (rysunek 63). Przedstawione zależności nie następują w sposób automatyczny. Możliwe są bowiem sytuacje, w których np. uczestnicy pozytywnie reagują na dane szkolenie, ale niewiele się uczą. Czasem bywa tak, że pracownicy wprawdzie uczą się nowych umiejętności, lecz nie stosują ich (nie mogą, nie chcą) w swojej pracy. Wynika stąd, iż pełna ocena danego przedsięwzięcia szkoleniowego wymaga przeprowadzenia analizy na wszystkich czterech poziomach.

RYSUNEK 63  
Układ czterech poziomów oceniania szkoleń



Rozszerzonym podejściem do oceny efektywności szkoleń w stosunku modelu Kirkpatricka jest **konceptcja Hamblina**, w której zakłada się, że punktem wyjścia w ocenie szkoleń powinny być określone wcześniej cele, podkreślając równocześnie, że w pewnych sytuacjach szczegółowe określanie tych celów nie jest ani potrzebne, ani możliwe. A.C. Hamblin wprowadza dodatkowo piąty poziom oceny szkoleń jako poziom celów ostatecznych, związanych z wartościami społecznymi i kulturowymi. Oprócz tego wyróżnia następujące poziomy: wzbudzenie reakcji, proces uczenia się, zmiana zachowań i zmiany w organizacji, zakładając, iż między poszczególnymi poziomami oceny szkoleń istnieją związki przyczynowo-skutkowe (Bramley, 2001, s. 28).

Zarządzanie szkoleniami powinno zawierać również monitoring, czyli rodzaj kontroli na bardziej ogólnym poziomie, o charakterze strategicznym. Jego celem jest nadzorowanie procesu szkoleniowego jako całości, przy uwzględnieniu powiązań z pozostałymi procesami, składającymi się na zarządzanie zasobami ludzkimi, oraz w kontekście spójności polityki szkoleniowej ze strategią firmy, jej strukturą i kulturą organizacyjną.

W procesie kontroli szkoleń wykorzystuje się wiele instrumentów, których ze względu na ramy opracowania nie będziemy szczegółowo omawiać, ograniczając się tylko do wskazania możliwości ich zastosowania w fazach tego procesu (tablica 33).

TABLICA 33  
Wybrane instrumenty kontroli procesu szkoleń

Instrument kontroli	Kontrola przed szkoleniem	Kontrola w trakcie szkolenia	Kontrola po szkoleniu	Monitoring
Techniki kwestionariuszowe badające wiedzę, umiejętności i postawy	×	×	×	
Obserwacja	×	×	×	
Wywiad	×	×	×	
Codzienne sprawdziany		×		
Skale graficzne		×		
Analiza zachowań	×	×	×	
Dziennik dokumentujący proces uczenia się	×	×	×	
Porównanie z grupą kontrolną			×	
Technika wydarzeń krytycznych	×		×	
Siatka konstruktów Kelly'ego			×	
Planowanie działań wdrażających efekty szkolenia			×	
Analiza wskaźnikowa				×
Analiza kosztów i efektów szkoleń				×
Listy kontrolne				×

Na zakończenie tych rozważań należy podkreślić, iż rosnące zainteresowanie szkoleniami w coraz większej liczbie działających w Polsce przedsiębiorstw w pełni uzasadnia potrzebę opracowania przez nie sprawnego systemu zarządzania szkoleniami, którego ogólne zarysy zostały przedstawione w tym opracowaniu. System taki umożliwi bowiem z jednej strony racjonalne gospodarowanie środkami finansowymi przeznaczonymi na rozwój personelu, z drugiej zaś — przyczynia się do budowania organizacji uczącej się, tj. takiej, która w sposób systemowy stymuluje proces uczenia się jej członków przez samopoznanie, zrozumienie swoich problemów i doskonalenie się przez wyciąganie wniosków z doświadczanych porażek oraz sukcesów (Senge, 1998). Tego typu organizacje mogą być określane jako przyszłościowe, ponieważ mają kompetencje generowania wiedzy, które stają się w dzisiejszych czasach zasobem strategicznym firmy.

W badaniach przeprowadzonych w 2000 r. na ogólnopolskiej próbie przedsiębiorstw okazało się, że szkoleniom przypisuje się najwyższe znaczenie spośród wszystkich procesów personalnych. Na bieżące potrzeby jako podstawę określania potrzeb szkoleniowych wskazało 64% badanych firm, natomiast 56% spośród tych firm przyjmowało za punkt wyjścia wcześniej-

sze plany w tym zakresie. Wśród najczęściej stosowanych technik szkoleniowych wymieniono w kolejności: instruktaz na stanowisku pracy (73%), wykłady (62%), seminaria (60%), konsultacje z przełożonym (58%), konferencje (57%), przekazywanie doświadczenia (56%) i studia (55%). Jeśli chodzi o ocenę szkoleń, to 64% badanych przedsiębiorstw deklarowało przeprowadzanie takiej oceny w stosunku do 30% nieprowadzących takich działań. Najczęściej stosowanym sposobem oceny szkoleń były sprawdziany po zakończeniu szkolenia (44%), następnie badanie wpływu szkoleń na wyniki pracy (39%). Podczas trwania szkoleń oceniało je 31% badanych firm, a wpływ szkoleń na zachowania jego uczestników był przedmiotem oceny w przypadku 20% badanych przedsiębiorstw (Pocztowski i inni, 2001). W przedsiębiorstwach biorących udział w Konkursie „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” w 2002 r. problematyka szkoleń zajmowała bardzo ważne miejsce, o czym świadczą następujące dane. Większość tych firm (84%) wdrożyła system zarządzania szkoleniami obejmujący planowanie, realizację i ocenę szkoleń. Aż 94% spośród nich prowadziło regularnie badanie potrzeb szkoleniowych, a wszystkie dokonywały oceny szkoleń, przy czym 81% badało wpływ szkoleń na wyniki pracy, 69% oceniało szkolenia w trakcie ich trwania, również 69% przeprowadzało sprawdziany po zakończeniu szkoleń. Zmiany zachowań jako efekt szkoleń badało 56%, a wpływ szkoleń na funkcjonowanie komórki organizacyjnej badało 47% uczestników konkursu. Do najczęściej stosowanych technik szkolenia należały konsultacje z przełożonym i seminaria (100%); konferencje, instruktaz na stanowisku i przekazywanie doświadczenia (90%); studia (84%); wykłady (78%); udział w pracach projektowych (71%). Stosowanie *coachingu* deklarowało 59%, *mentoringu* 37%, a *e-learningu* 31% przedsiębiorstw uczestniczących we wspomnianym konkursie.

## Kariera zawodowa

Zrozumienie istoty i prawidłowości kariery zawodowej jest bardzo ważne dla organizacji, pozwala jej bowiem na efektywne wykorzystanie kapitału ludzkiego jako strategicznego czynnika rozwoju. Nie mniej ważne jest też dla poszczególnych pracowników-właścicieli tegoż kapitału, ułatwiając im uzyskanie poczucia sukcesu w sferze aktywności zawodowej, co jest istotne zarówno w wymiarze efektywności pracy, jak i zaspokajania indywidualnych potrzeb zatrudnionych osób. Na temat kariery zawodowej istnieje w literaturze przedmiotu ugruntowana wiedza, mimo to trudno byłoby wskazać jedną, powszechnie akceptowaną definicję pojęcia „kariera zawodowa”. Co więcej, zmiany zachodzące na rynku pracy rewidują dotychczasowe poglądy na ten temat. Stąd też w pierwszej kolejności przedstawiono tradycyjne podejście do pojmowania kariery zawodowej, by następnie ukazać cechy nowej, wyłaniającej się kariery.

## Istota kariery zawodowej

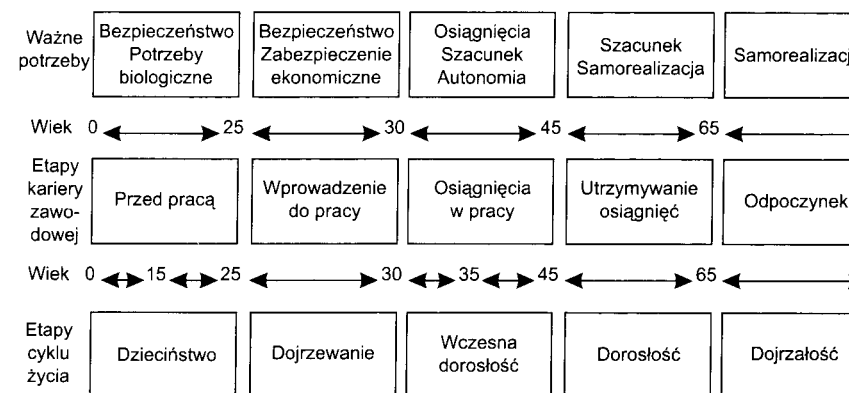
W rozważaniach nad istotą kariery zawodowej warto przyjąć następujące założenia (Hellriegel i inni, 1995, s. 726):

- poczucie sukcesu lub rozczarowania w odniesieniu do kariery zawodowej danej osoby zależy od niej samej, a nie od innych osób;
- nie istnieją absolutne standardy w ocenie przebiegu kariery zawodowej; punktem odniesienia są potrzeby ludzi, które chcą oni realizować w sferze aktywności zawodowej;
- kariera zawodowa ma wymiar subiektywny i obiektywny;
- kształtowanie kariery zawodowej oznacza podejmowanie decyzji ukierunkowanych na osiąganie celów jednostki w tym obszarze jej aktywności;
- szczególną rolę w rozumieniu i przebiegu kariery zawodowej odgrywają czynniki kulturowe.

Można wyróżnić trzy główne sposoby definiowania kariery zawodowej: w pierwszym eksponuje się osiągnięcia jako istotę kariery zawodowej, w drugim kładzie się nacisk na wzorce zmian związanych z wykonywaną pracą, a w trzecim skoncentrowano się na kolejności zadań podejmowanych przez jednostkę w okresie jej aktywności zawodowej (Makin i inni, 2000, s. 50). W wielu definicjach kariera jest utożsamiana z rozwojem jednostki w toku jej życia zawodowego (Miś, 1998, s. 19) lub ze świadomym kształtowaniem życia zawodowego ludzi oraz z podkreśleniem możliwości kierowania tym rozwojem (Jamka, 1998, s. 142). Terminem „kariera” są określane też pewne zawody lub rodzaje działalności zawodowej ludzi, np. kariera prawnicza, polityczna, naukowa. Spektrum definicji kariery zawodowej jest więc szerokie, począwszy od wąskiego jej rozumienia jako posuwania się naprzód, czyli sekwencji pełnionych funkcji, zajmowanych pozycji i stanowisk pracy, wśród których każde kolejne jest lepsze niż poprzednie, a skończywszy na rozumieniu kariery jako sekwencji doświadczeń związanych z rolami pełnionymi przez człowieka w obszarze aktywności zawodowej, a nawet poza nim (Makin i inni, 2000, s. 51).

Uwzględniając te uwagi na temat istoty **kariery zawodowej**, można przyjąć, że oznacza ona **wzorcową sekwencję postaw i zachowań jednostki, związanych z jej doświadczeniami w pracy lub, inaczej mówiąc, rozwój zawodowy jednostki w toku jej życia**. Każdy człowiek czynny zawodowo realizuje swoją karierę zawodową, nawet jeśli nie uświadamia sobie tego faktu w pełni. Tak rozumiana kariera jest dynamicznym procesem doświadczania sukcesów i rozczarowań zawodowych, w którym można wyróżnić kilka typowych etapów składających się na proces rozwoju kariery. Etapom kariery odpowiadają typowe fazy składające się na cykl życia człowieka wraz z dominującymi w nich potrzebami, które są źródłem celów kariery zawodowej w poszczególnych jej etapach. Zależności te ukazano na rysunku 64, przedstawiającym wzorcowy przebieg kariery zawodowej, tzn. taki, w którym na poszczególnych etapach rozwoju zawodowego człowiek zaspokaja

RYSUNEK 64  
Wzorcowe etapy kariery zawodowej na tle cyklu życia człowieka



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Miś, 1994.

typowe dla tego okresu życia potrzeby. Należy w tym miejscu podkreślić, że wyodrębnione etapy kariery są jedną z możliwych klasyfikacji, inne propozycje w tym względzie przedstawiono w dalszej części rozdziału.

Z przedstawionego modelu kariery można również wysnuć wniosek o wpływie na rozwój zawodowy czynników związanych z doświadczeniami człowieka nie tylko w okresie aktywności zawodowej, lecz także w okresie poprzedzającym, czyli na etapie przed pracą. Warto też w tym miejscu wskazać jedno z największych zagrożeń dla wzorcowego przebiegu kariery zawodowej, jakim jest utrata pracy, która oznacza wymuszoną przerwę w karierze, i jest tym większym zagrożeniem, im dłuższy jest okres pozostawania bez pracy, mimo podejmowanych prób jej uzyskania. Innym typowym problemem w rozwoju zawodowym jest tzw. kryzys środka kariery, przypadający na okres przechodzenia od etapu osiągnięć do etapu utrzymywania osiągnięć.

Dokonywane w tym okresie przejściowe podsumowanie swoich doświadczeń zawodowych w odniesieniu do wcześniejszych aspiracji oraz porównywanie się z innymi bywa nie tylko powodem poczucia zadowolenia z dotychczasowych osiągnięć, lecz także nierzadko przyczyną napięć i frustracji, których analiza może prowadzić do rewitalizacji kariery zawodowej. Czasem bywa też przyczyną kryzysów wykraczających poza sferę aktywności zawodowej.

## Etapy w karierze zawodowej

Przedstawiony na rysunku 64 wzorcowy przebieg kariery zawodowej obejmuje kilka typowych etapów, tworzących dającą się w znacznym stopniu przewidywać sekwencję wydarzeń i związanych z nimi doświadczeń jednostki, niezależ-

nie od rodzaju wykonywanej pracy. W literaturze przedmiotu występują też inne propozycje klasyfikacji głównych etapów kariery zawodowej, z których kilka zaprezentowano w tabelicy 34.

Na podstawie przedstawionych w tabelicy 34 wybranych koncepcji rozwoju kariery zawodowej można stwierdzić, iż wyraźnie dają się wyodrębnić trzy podstawowe etapy kariery zawodowej: wczesna, środkowa i późna kariera. Jeżeli uwzględnimy dodatkowo jeszcze jeden ważny okres, jakim jest przygotowanie do

TABLICA 34  
Porównanie wybranych koncepcji rozwoju kariery

Koncepcja Millera i Forma (1951)		Koncepcja Halla/Nougaima (1968)	
Wiek	Etap	Wiek	Etap
0–15	Przygotowanie do pracy	0–25	Przed pracą
15–18	Początek pracy	25–30	Wprowadzenie w pracę
18–34	Próby	30–45	Osiągnięcia w pracy
35–64	Stabilizacja	45–65	Utrzymywanie osiągnięć
65–	Spoczynek	65–	Schylek
Koncepcja Scheina (1978)		Koncepcja Supera (1980)	
Wiek	Etap	Wiek	Etap
0–21	Wzrost, wyobraźnia, eksploracja	0–14	Wzrost
16–25	Wejście w świat pracy	15–24	Eksploracja
16–25	Podstawowy trening	25–44	Wprowadzenie
17–30	Pełne członkostwo we wczesnej karierze	45–64	Utrzymywanie
25–	Pełne członkostwo w średniej karierze	65–	Schylek
35–45	Kryzys środka kariery		
40–	Późna kariera		
40–	Schylek, wyjście		
?	Odpoczynek		
Koncepcja Webbera (1979)		Koncepcja Greenhaus/Callanana (1994)	
Wiek	Etap	Wiek	Etap
16–22	Wrywanie korzeni	0–25	Przygotowanie do pracy
22–29	Osobista dojrzałość	18–25	Wejście do organizacji
29–32	Okres przejścia	25–40	Wczesna kariera
32–39	Stabilizacja	40–55	Środkowa kariera
39–43	Potencjalny kryzys środka wieku	55–	Późna kariera
43–50	Ponowna stabilizacja i rozkwit		

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Greenhaus, Callanan, 1994; Hellriegel i inni, 1995; Webber, 1996.

pracy, to otrzymamy czterofazowy, uniwersalny model rozwoju kariery zawodowej, który tworzą:

- etap 1 — przygotowanie do kariery,
- etap 2 — wczesna kariera,
- etap 3 — środkowa kariera,
- etap 4 — późna kariera.

W przedstawionym w tabelicy 35 modelu rozwoju kariery zawodowej wyróżniono cztery etapy, z których trzy ostatnie mają zasadnicze znaczenie z punktu widzenia zarządzania karierą zawodową w organizacji. Chodzi o etapy wczesnej, środkowej i późnej kariery. **Wczesna kariera zawodowa** obejmuje okres umowny między 18 a 35 rokiem życia i charakteryzuje się m.in. wyborem oraz nauką zawodu, wejściem w życie zawodowe, nabywaniem doświadczenia zawodowego, a także kształtowaniem się określonej orientacji wobec własnej kariery zawodowej. W tym etapie kariery dość typowym zjawiskiem są rozczarowania związane ze zmianą środowiska szkolnego na środowisko pracy, tzw. *reality shock*. Jest to związane zwykle z etapem cyklu życia człowieka, w którym kształtuje on własny styl życia, wstępuje w związek małżeński, staje się rodzicem i zaczyna wypełniać związane z tym role.

Okres między 35 a 55 rokiem życia nazywa się umownie **środkową karierą zawodową**. Charakteryzują go liczne zmiany w życiu osobistym pracownika, które wywierają wpływ na przebieg jego kariery zawodowej. Są to np. świadomość postępującego wieku i malejącej wraz z nim zdolności do pracy, dojrzewanie dzieci i rozpoczynanie przez nich samodzielnego życia. W tym etapie cyklu życia czło-

TABLICA 35  
Etapy rozwoju kariery zawodowej na tle cyklu życia człowieka

Etapy i typowy wiek	Główne działania i wydarzenia	Etapy cyklu życia <sup>a</sup>
Etap 1 — przygotowanie do kariery (0–25)	Rozwijanie zainteresowań, edukacja, analiza opcji zawodowych, tworzenie wizji kariery	Dzieciństwo i dorastanie (0–25)
Etap 2 — wczesna kariera (18–35)	Wybór oferty pracy, oczekiwania, szok związany ze zmianą środowiska szkolnego na środowisko pracy, nabywanie doświadczenia, poznawanie zasad i ról w organizacji, osiąganie celów	Wczesna dorosłość (18–35)
Etap 3 — środkowa kariera (35–55)	Ocena dotychczasowej kariery, potwierdzenie lub modyfikacja celów zawodowych, utrzymywanie osiągnięć, kryzys środka kariery, <i>plateau</i> kariery	Środkowa dorosłość (40–60)
Etap 4 — późna kariera (50–emerytura)	Utrzymywanie osiągnięć, przygotowywanie się do wyjścia z życia zawodowego	Późna dorosłość (60+)

<sup>a</sup> Zob. na ten temat: Miś, 1996.



wiek dokonuje często porównania między swoimi dawnymi oczekiwaniami, marzeniami a poziomem ich spełnienia. W wyniku tego może następować rewizja celów związanych z dalszą karierą zawodową, niektórzy mogą podejmować próbę rozpoczęcia nowej kariery zawodowej. Zjawisko to określa się w literaturze mianem kryzysu środka kariery. Doświadczają go często pracownicy, którzy przekroczyli czterdziesty rok życia. Innym typowym zjawiskiem w etapie środkowej kariery jest osiągnięcie przez pracowników *plateau* ich kariery zawodowej. Charakteryzuje je spowolnienie tempa rozwoju kariery, ograniczenie możliwości awansu i powstaje z reguły wtedy, gdy pracownik chce awansować, ale w organizacji nie ma takich możliwości, lub też gdy organizacja nie umieszcza go w grupie osób ujętych w planie następstw.

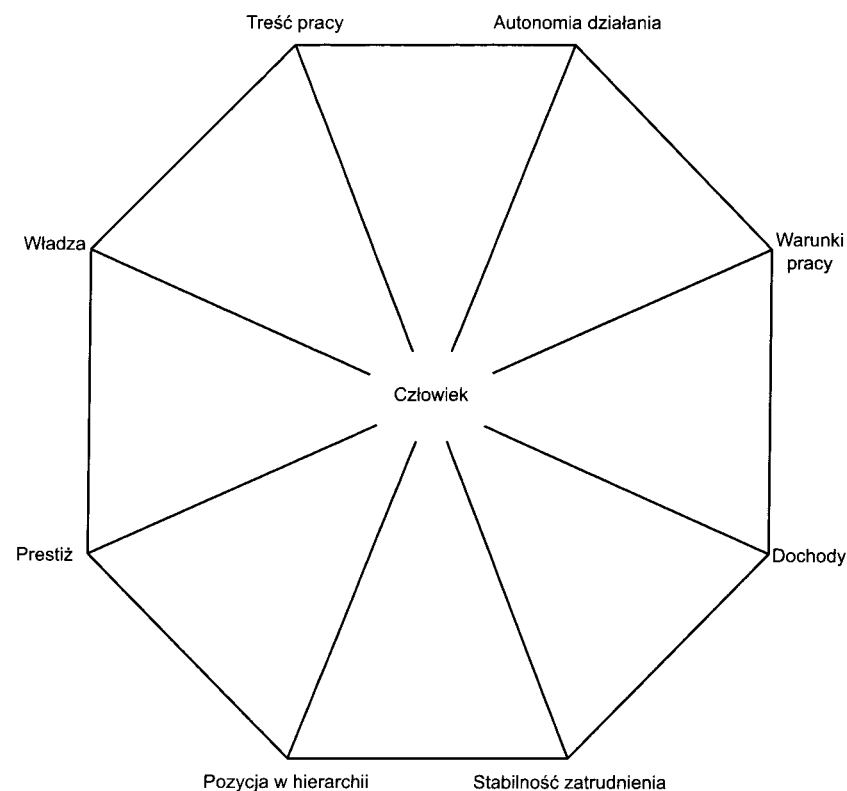
**Późny etap kariery zawodowej** obejmuje okres między 50 rokiem a przejściem pracownika na emeryturę. Do jego charakterystycznych cech zalicza się względną stabilizację życia zawodowego, której podstawy zostały stworzone w etapach poprzedzających, oraz malejącą zdolność do pracy, rekompensowaną po części doświadczeniem. Do głównych celów większości pracowników w tym etapie kariery zawodowej należy utrzymywanie dotychczasowych osiągnięć oraz przygotowywanie się do odejścia z życia zawodowego, co jest nierzadko równie wielką zmianą jak wspomniane wcześniej wchodzenie do organizacji. Etap ten wiąże się także z określonymi sytuacjami w życiu osobistym człowieka, jak np. śmierć przyjaciół, współmałżonka i przejmowanie nowych obowiązków w miejscu zamieszkania. Świadomość zbliżającego się momentu odejścia z życia zawodowego może prowadzić do kryzysów i rezygnacji (Hall, 1976, s. 29–30).

## Przeźren kariery zawodowej

Karierę zawodową realizuje się w określonej przestrzeni (rysunek 65), w której człowiek, doświadczając sukcesów i porażek, kształtuje swoje postawy i zachowania związane z pracą. Przestrzeń kariery jest wyznaczona przez konfigurację różnych czynników, która ma charakter dynamiczny i jest wypadkową obiektywnego oraz subiektywnego wymiaru kariery zawodowej.

Wymiar obiektywny kariery zawodowej daje się opisać za pomocą takich cech, jak sytuacja na rynku pracy, liczba i rodzaje stanowisk pracy, pełnionych funkcji, możliwości partycypowania w pracach różnych gremiów, warunki wykonywania określonych prac lub pełnienia funkcji oraz przyczyny, kierunki i poziom ruchliwości pracowniczej. Z kolei wymiar subiektywny jest związany z wyznawanym systemem wartości, aspiracjami w sferze aktywności zawodowej oraz ze sposobem postrzegania i przeżywania doświadczeń związanych z rozwojem kariery zawodowej. Oznacza to, że wymienione wcześniej czynniki wyznaczające przestrzeń kariery zawodowej mogą mieć różne znaczenie dla poszczególnych

RYSUNEK 65  
Przeźren kariery zawodowej



osób, mimo że w określonych grupach zawodowych układ tych czynników tworzy pewne wzorce i determinuje sposób rozumienia kariery zawodowej przez członków tych grup.

## Zarządzanie karierą zawodową

Wiedza na temat istoty i dynamiki kariery zawodowej oraz specyficznych problemów, występujących w poszczególnych jej etapach, jest warunkiem koniecznym skutecznego zarządzania karierą zawodową. **Zarządzanie karierą zawodową** rozumiemy jako proces planowania, implementowania i monitorowania celów oraz strategii odnoszących się do kariery poszczególnych osób. Chcąc zarządzać własną karierą zawodową, należy:

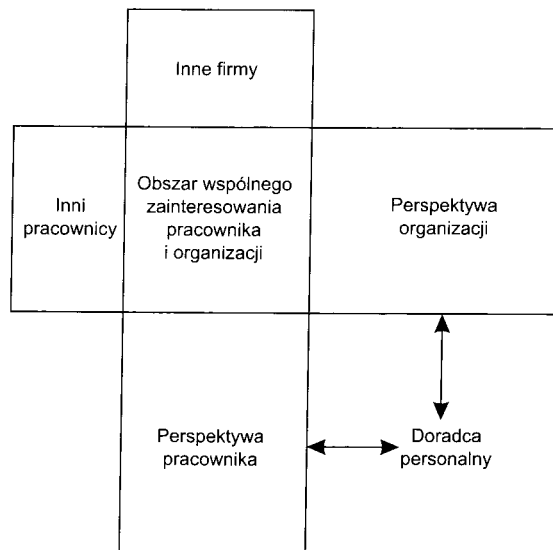
- generować istotne informacje o samym sobie oraz o obiektywnej przestrzeni kariery;



- kształtować wizerunek samego siebie, obejmujący takie elementy, jak wartości, zainteresowania, aspiracje, styl życia;
- kształtować wizerunek pracy, którą chcemy wykonywać, m.in. zawody, stanowiska pracy, warunki pracy, firmy;
- kreować realistyczne cele kariery na podstawie rzetelnych informacji;
- rozwijać i wprowadzać strategie ukierunkowane na osiągnięcie przyjętych celów;
- zapewnić sobie informację zwrotną na temat odpowiedniości przyjętych celów oraz skuteczności stosowanych strategii działania.

W zarządzaniu karierą zawodową należy uwzględnić aspekt miejsca, w którym jest ona realizowana, czyli organizacji, w której pracownik świadczy usługę pracy i gdzie indywidualne plany rozwoju zawodowego poszczególnych osób spotykają się z rzeczywistymi warunkami ich realizacji. Oznacza to, że efektywne zarządzanie karierą wymaga współdziałania pracownika oraz menedżera liniowego i menedżera personalnego. Cały ten układ aktorów zarządzania karierą zawodową może być wspomagany przez doradcę personalnego (rysunek 66). Do głównych zadań pracownika w procesie zarządzania karierą zawodową należy przyjmowanie odpowiedzialności za planowanie własnej kariery zawodowej oraz współpraca z przełożonym i specjalistą ds. personalnych w tym zakresie. Do głównych zadań menedżera liniowego (przełożonego danego pracownika) należy przede wszystkim identyfikowanie potrzeb personalnych w obszarze własnego działania oraz współpraca ze specjalistą ds. personalnych przy opracowywaniu programów zarządzania

RYSUNEK 66  
Dwie perspektywy postrzegania kariery zawodowej

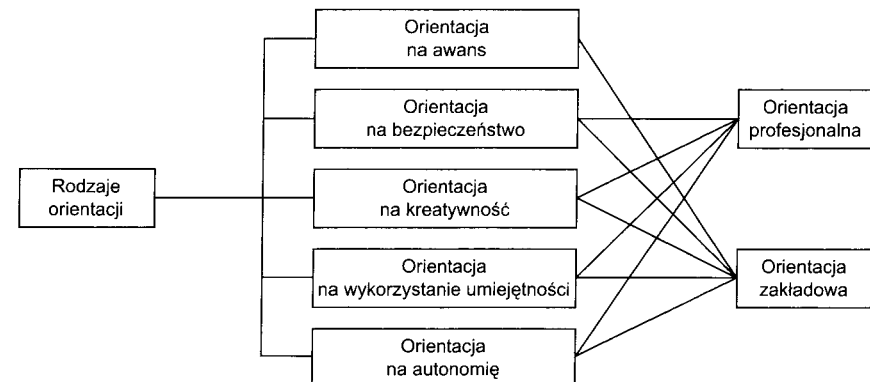


karierą w organizacji. Specjalista ds. personalnych ma natomiast za zadanie rozwijanie programów kariery w organizacji zgodnie z potrzebami, które określają menedżerowie liniowi (Schuler, 1995, s. 129).

## Orientacje wobec kariery zawodowej

U podstaw decyzji pracowników o wyborze określonej ścieżki kariery zawodowej znajduje się wartość kariery jako celu samego w sobie oraz jej miejsce wśród innych celów związanych z wykonywaną pracą. Z badań empirycznych wynika, iż pracownicy wiążą z karierą zawodową różne oczekiwania, takie jak zwiększenie możliwości własnego rozwoju, uzyskanie większej władzy, prestiżu, dochodów, odpowiedzialności, zwiększenie samodzielności, wykonywanie bardziej interesującej pracy i inne. Wynikają stąd zróżnicowane orientacje pracowników wobec kariery zawodowej, które można podzielić na pięć grup (rysunek 67). Pierwszą grupę tworzą osoby dążące przez karierę zawodową do awansu w hierarchii stanowisk pracy (orientacja na awans). Do drugiej grupy można zaliczyć osoby zorientowane na utrzymanie osiągniętych już pozycji w hierarchii organizacyjnej (orientacja na bezpieczeństwo). Trzecią grupę tworzą osoby preferujące model kariery zawodowej umożliwiający im wykonywanie kreatywnej pracy (orientacja na kreatywność). Osoby zorientowane przede wszystkim na wykorzystanie własnych umiejętności tworzą czwarty rodzaj orientacji wobec kariery zawodowej (orientacja na wykorzystanie umiejętności). Piątą grupę tworzą osoby preferujące w pierwszej kolejności swobodę i samodzielność w wykonywaniu pracy (orientacja na autonomię) (Berthel, Koch, 1985, s. 24). Pracowników każdej z wymienionych orien-

RYSUNEK 67  
Orientacje wobec kariery zawodowej



Źródło: Berthel, Koch, 1985, s. 25.

RYSUNEK 68  
Przykładowy układ celów kariery zawodowej  
specjalisty ds. personalnych

Cele autoteliczne	Uzyskanie większych uprawnień i odpowiedzialności w zakresie wykonywanych zadań	Uczestnictwo w gremiach tworzących strategię zarządzania zasobami ludzkimi
Cele instrumentalne	Awans na stanowisko kierownika sekcji płac	Awans na stanowisko dyrektora ds. zasobów ludzkich
	Cele o krótszym horyzoncie czasowym	Cele o dłuższym horyzoncie czasowym

tacji można podzielić dodatkowo na dwie grupy, tj. grupę profesjonalistów (kosmopolitów) oraz grupę instytucjonalistów (preferujących karierę w ramach jednej organizacji).

Poznanie orientacji wobec kariery zawodowej jest ważne, wynikają z niej bowiem cele kariery, rozumiane jako przyszłe stany rzeczy, które jednostka chce osiągnąć w obszarze własnego rozwoju zawodowego. Cele kariery zawodowej mogą być formułowane w krótszym i dłuższym okresie, mogą mieć charakter zarówno autoteliczny, jak i instrumentalny. Cele autoteliczne wiążą się z dążeniem pracowników do osiągnięcia nagród wewnętrznych (satisfakcji wynikającej z treści wykonywanej pracy), natomiast cele instrumentalne — z ich dążeniem do osiągnięcia nagród zewnętrznych (płaca, awans, uznanie). Przykład układu celów kariery zawodowej dla specjalisty ds. personalnych przedstawiono na rysunku 68.

## Strategie rozwoju kariery

Ustalenie celów kariery zawodowej pozwala przejść do opracowania strategii ukierunkowanej na osiągnięcie tych celów. Przez pojęcie **strategii kariery** należy

rozumieć program działań, które należy podjąć w krótszym i dłuższym okresie, by móc realizować przyjęte cele kariery. Formułując strategię kariery, warto pamiętać, iż nie ma jedynej słusznej i najlepszej drogi, która gwarantowałaby osiągnięcie celów kariery w każdej sytuacji. Sukces w tym względzie jest bowiem uwarunkowany wieloma czynnikami, które zależą zarówno od cech osobowych pracownika, jak i od czynników sytuacyjnych, np. od elementów kultury organizacyjnej danej firmy, sytuacji na rynku pracy. Strategia rozwoju kariery konkretnej osoby powinna zawierać składniki różnych pojedynczych strategii, przedstawiane dalej. Ponadto powinna ona odzwierciedlać nie tylko działania, które są pożądane dla osiągnięcia założonych celów, lecz także działania, które mogą być dysfunkcyjne w stosunku do tych celów. W literaturze przedmiotu wymienia się **siedem** głównych rodzajów **strategii rozwoju kariery zawodowej**, które krótko omówiono w tym miejscu (Greenhaus, Callanan, 1994, s. 75).

Pierwszy rodzaj strategii rozwoju kariery może być określony mianem *utrzymywania wysokich kompetencji i efektywności pracy na obecnie zajmowanym stanowisku lub w ramach pełnionej funkcji*. Jest to niewątpliwie ważny, aczkolwiek, jak się wydaje, nie w każdej sytuacji wystarczający warunek osiągania celów kariery zawodowej. Ocena kompetencji i efektywności w dotychczas wykonywanej pracy jest bowiem z reguły brana pod uwagę przy decyzjach dotyczących propozycji obejmowania innych stanowisk oraz funkcji, których pełnienie jest warunkiem realizacji wspomnianych celów.

Drugim rodzajem strategii kariery jest *zwiększanie zaangażowania w wykonywaną pracę*, które może się wyrażać np. dobrowolnym pozostawaniem w firmie po godzinach pracy. Jest to rodzaj demonstracji, że pracownik jest gotów poświęcać swojej firmie więcej czasu, niż to wynika z zawartej umowy o pracę. Zaangażowanie może się wyrażać również aktywną postawą w stosunku do bieżących i przyszłych spraw, którymi żyje organizacja.

Trzecim rodzajem strategii jest *doskonalenie umiejętności przez aktywny udział w różnego rodzaju programach szkoleniowych i treningowych* oferowanych przez firmę lub podejmowanych przez samego pracownika. Treść tych programów może dotyczyć zarówno obecnie wykonywanej pracy, jak i prac możliwych do wykonywania w przyszłości, a ponadto może dotyczyć ćwiczenia pewnych pożądanych cech charakteru. Jednym z możliwych sposobów rozwijania umiejętności może być wykonywanie dodatkowej pracy, pozwala to bowiem dostrzegać inne aspekty kariery zawodowej, które nie występują w głównym miejscu pracy. Jest to praktyka znana w wielu krajach, w tym również w Polsce; w literaturze amerykańskiej określa się ją jako *moonlighting*.

Czwartym rodzajem strategii kariery jest *rozszerzanie opcji rozwoju kariery przez różne działania*, takie jak informowanie innych o swoich zainteresowaniach i aspiracjach związanych z rozwojem zawodowym, udział w pracach różnych zespołów, przyjmowanie dodatkowych zadań. Tego typu działania mogą prowadzić do różnych skutków, np. do uświadomienia innym osobom swojej orientacji wobec

kariery zawodowej, otrzymania informacji zwrotnej o możliwościach realizacji kariery w danej organizacji czy wykazania się określonymi umiejętnościami.

Piątym rodzajem strategii rozwoju kariery jest *pielęgnowanie i rozwijanie stosunków z kolegami, przełożonymi oraz aktywne uczestnictwo w życiu społecznym organizacji*. Celem tego typu działań jest wypracowywanie sytuacji posiadania jednego lub kilku mentorów, którzy udzielają wsparcia w działaniach podejmowanych po to, aby osiągnąć cele kariery zawodowej.

Szóstym rodzajem strategii kariery jest *tworzenie własnego wizerunku osoby sukcesu, mającej znaczący potencjał rozwojowy*. Osiąga się to przez komunikowanie się z innymi w odpowiedni sposób, przez odpowiedni w danym środowisku ubiór, odpowiedni sposób zachowywania się i postępowania na co dzień.

Siódmą i ostatnią z prezentowanych strategii rozwoju kariery zawodowej jest *prowadzenie gier politycznych wewnątrz organizacji*, wyrażających się m.in. wchodzeniem w określone koalicje, stosowaniem wymiany, wykorzystywaniem posiadanej władzy, schlebieniem przełożonym, przemilczaniem spraw. Niektóre tego typu działania są wątpliwe z etycznego punktu widzenia. Wspominamy o nich w tym miejscu, ponieważ występują w praktyce funkcjonowania ludzi w organizacji.

Uwzględnienie subiektywnych i obiektywnych aspektów kariery zawodowej prowadzi do indywidualizacji w ich planowaniu, polegającej na dążeniu do integracji w modelach zarządzania karierami indywidualnych celów oraz planów pracowników z zakładowymi możliwościami ich realizacji i potrzebami w tym zakresie. Optymalny model zarządzania karierą powinien więc stwarzać pracownikowi możliwości samodzielnego proponowania ścieżek własnego rozwoju zawodowego, przedsiębiorstwo zaś powinno stwarzać warunki tego rozwoju, uwzględniając własne potrzeby i możliwości w tym zakresie. Integracja indywidualnych i organizacyjnych celów w planowaniu karier zawodowych zakłada m.in. uwzględnienie w procesie planowania celów pracownika i przedsiębiorstwa, partycypację zainteresowanego pracownika w planowaniu ścieżek jego rozwoju zawodowego oraz ustalanie planów rozwoju zawodowego dla poszczególnych pracowników w kontekście konkretnych warunków ich realizacji, istniejących w danym przedsiębiorstwie (Berthel, Koch, 1985, s. 8). Indywidualizacja planowania karier zawodowych, której istotę stanowi połączenie zakładowych i indywidualnych koncepcji karier zawodowych lub, inaczej mówiąc, ich obiektywnych oraz subiektywnych aspektów prowadzi do powstania indywidualnych ścieżek przebiegu karier zawodowych w przedsiębiorstwie, stanowiących samodzielnie lub w połączeniu z innymi przedsięwzięciami instrumenty rozwoju potencjału pracy.

Opracowanie indywidualnych koncepcji rozwoju zawodowego wymaga przeprowadzenia autoanalizy i autooceny przez pracowników w celu wypracowania osobistych planów własnego rozwoju zawodowego, na których podstawie można następnie podejmować decyzje dotyczące przebiegu kolejnych etapów kariery zawodowej. Przedmiotem analizy i oceny powinny być szeroko rozumiane umiejęt-

ności pracownika, z uwzględnieniem mocnych i słabych stron jego potencjału pracy, oraz oczekiwania i aspiracje w odniesieniu do przyszłego rozwoju zawodowego. Wynikiem autoanalizy i autooceny są orientacje wobec własnej kariery zawodowej, które dostarczają informacji o preferowanych kierunkach rozwoju zawodowego. Klasyfikację możliwych orientacji przedstawiono na rysunku 67.

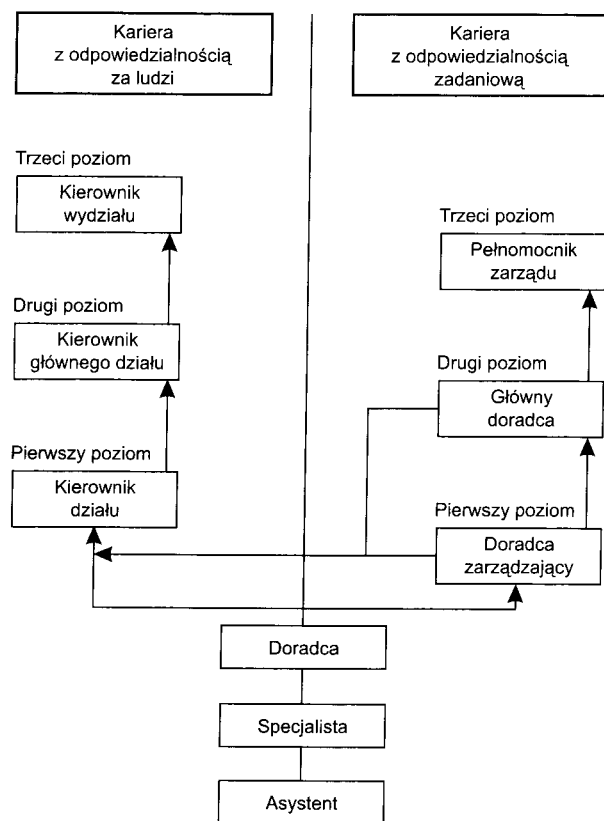
Oczekiwania i orientacje indywidualnych pracowników w zakresie kształtowania własnych karier zawodowych muszą zostać skonfrontowane z ich możliwościami rozwojowymi oraz z warunkami w przedsiębiorstwie. Szczególną rolę ma do spełnienia przełożony, który, przejmując rolę doradcy, ma za zadanie porównanie wyników autoanalizy i autooceny podwładnego z możliwościami ich realizacji w przedsiębiorstwie. Podobną rolę może przejąć również ekspert z zewnątrz, dysponujący odpowiednią wiedzą fachową. Ustalenie kierunków rozwoju zawodowego może następować w czasie wspólnej dyskusji przełożonego (doradcy) z pracownikiem. Ważną sprawą jest uwzględnienie przez przełożonego lub doradcę z zewnątrz specyficznych problemów występujących w etapie kariery, w której konsultowany pracownik się znajduje. Wyniki autoanalizy i autooceny oraz wyniki oceny przeprowadzonej przez przełożonego lub doradcę z zewnątrz mogą być przedmiotem dyskusji grupowych poświęconych planowaniu karier zawodowych. Ich celem jest dążenie do osiągnięcia dodatkowych efektów i wykorzystanie ich wspólnie z wiedzą pracowników, przełożonych, doradców oraz pracowników działu personalnego w planowaniu karier zawodowych. Taka forma dyskusji jest określana w literaturze jako warsztaty na temat kariery (*career workshop*) (Bowen, Hall, 1977, s. 23–35). Efektem przedstawionych działań może być opracowanie indywidualnych ścieżek rozwoju zawodowego pracownika (jego kariery zawodowej) uwzględniających osobiste cele, indywidualny potencjał pracy oraz potrzeby przedsiębiorstwa w tym zakresie.

Pełna zgodność organizacyjnych i indywidualnych celów pracowników w planowaniu karier zawodowych stanowi raczej model idealny, do którego należy dążyć. W praktyce występuje bowiem wiele przeszkód utrudniających osiągnięcie zgodności między życzeniem pracowników a możliwościami przedsiębiorstwa. Wiążą się one m.in. z faktem, że w przedsiębiorstwie istnieje z reguły mniej możliwości zmiany stanowiska, szczególnie zaś awansu, w porównaniu z liczbą osób dążących do zmiany swojej pozycji w hierarchii organizacyjnej. Może także wystąpić sytuacja, w której pracownicy są planowani do obsady stanowisk, na których nie chcą pracować. Błędna ocena potencjału rozwoju to następna potencjalna przyczyna rozbieżności między celami przedsiębiorstwa a pracownika w odniesieniu do planowania karier zawodowych. Nieprzejrzyste kryteria przemieszczeń pracowników, zwłaszcza zaś ich awansowania, to następna przyczyna wspomnianej uprzednio rozbieżności. Poza tym należy pamiętać, że pracownicy mają zwykle odmienne cele, które się zmieniają pod wpływem różnych czynników. Konsekwencją tej sytuacji jest fakt, że przedsiębiorstwa prowadzą indywidualne planowanie karier zawodowych głównie dla personelu zarządzającego na wyższych szczeblach

hierarchii organizacyjnej. W odniesieniu do pozostałych pracowników objętych planowaniem karier wychodzi się od pokrewnych grup prac (stanowisk pracy), tzw. *job families*, o profilach wymogów odróżniających je od innych grup prac (Pearlman, 1987, s. 1–28). W obrębie tych grup tworzy się następnie odpowiednie ścieżki rozwoju zawodowego, które stanowią alternatywne ścieżki kariery zawodowej dla poszczególnych pracowników. Pracowników tych też można pogrupować według podobnych profili potencjału pracy i planować kariery zawodowe dla poszczególnych grup, a nie pracowników. Tworzenie pokrewnych grup prac oraz pracowników prowadzi do zwiększenia elastyczności planowania karier zawodowych.

Rozszerzeniem przestrzeni kariery zawodowej w dużych organizacjach są tzw. **hierarchie równoległe** (rysunek 69) do podstawowej hierarchii organizacyjnej, stwarzające warunki rozwoju kariery przez awans. Rozwijanie hierarchii równoleg-

RYSUNEK 69  
Przykład hierarchii równoległej



Źródło: Laukmann, 1986, s. 202.

łych polega na tworzeniu układu stanowisk pracy, na których oferuje się porównywalne warunki wynagrodzenia, ale nie występuje kwestia odpowiedzialności za kierowanie pracą innych ludzi. Tego typu rozwiązania stwarzają dodatkowe szanse rozwoju zawodowego dla wielu wysoko wykwalifikowanych pracowników. I tak, np. absolwent wyższej uczelni rozpoczynający pracę w danym przedsiębiorstwie nabywa w pierwszym etapie swojej kariery doświadczenia i poznaje możliwości rozwoju przez pracę na stanowiskach wykonawczych. Po z góry określonym czasie następuje etap wyboru hierarchii, w której będzie realizować swoją karierę — albo w klasycznym układzie z odpowiedzialnością za kierowanie zespołami, albo we wspomnianej hierarchii równoległej. Przedstawiając hierarchię równoległą jako pewną propozycję dla dużych organizacji, w których występuje wysoki odsetek pracowników z wyższym wykształceniem, należy pamiętać również o potencjalnych problemach związanych z funkcjonowaniem takich układów. Mogą one wynikać np. z deficytu władzy w hierarchii równoległej, z poczucia niedowartościowania czy z braku możliwości zaspokajania pewnych potrzeb. Mimo tych zastrzeżeń hierarchie równoległe są propozycją rozszerzającą możliwości rozwoju zawodowego, szczególnie wtedy, gdy są połączone z podstawową hierarchią oraz gdy jest możliwy przepływ między nimi.

## Nowa kariera

Przedstawione rozważania na temat istoty i uwarunkowań kariery zawodowej odnoszą się do doświadczeń zebranych na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat oraz dominującego w tym okresie modelu przedsiębiorstwa, które stwarza swoim pracownikom możliwości rozwoju zawodowego, będąc zainteresowanym nawet dożywotnim zatrudnieniem i, chcąc nie chcąc, przejmując w ten sposób odpowiedzialność za przebieg kariery indywidualnych osób. Oznaczało to, że w wielu przypadkach przestrzeń kariery zawodowej była wyznaczona granicami danej organizacji, a jednym z najbardziej pożądanym sposobów jej realizacji stał się awans organizacyjny. Jednak zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnych organizacji i te antycypowane w przyszłości prowadzą do zmian w ich strategiach, strukturach organizacyjnych oraz w metodach działania, zmieniając sposoby świadczenia pracy oraz ugruntowany przez lata model relacji między organizacją a osobami w niej zatrudnionymi czy też dla niej pracującymi.

Te ogólnoswiatowe kierunki zmian, które zostały przedstawione w rozdziale 1 książki, są widoczne również w polskiej gospodarce, gdzie dodatkowo są wzmacniane wyzwaniem związanym z procesami transformacji. W warunkach transformacji wpływ czynników kształtujących oczekiwania pracowników wobec ich rozwoju zawodowego oraz możliwości w tym zakresie staje się większy i następuje w krótszym czasie. Ponadto dla większości osób czynnych zawodowo oznacza on rewizję dotychczasowych poglądów na temat kariery zawodowej. W procesie

transformacji dokonuje się dogłębna zmiana zarówno obiektywnego, jak i subiektywnego wymiaru kariery zawodowej. W odniesieniu do wymiaru obiektywnego można wskazać na zmiany treści i warunków pracy, spowodowane procesami restrukturyzacji, oraz związaną z tym profesjonalizację wykonywanej pracy, wymagającą od osób ją świadczących nowych kompetencji, których posiadanie i permanentne doskonalenie decyduje o konkurencyjności na rynku pracy. Wyrazem zmian w wymiarze subiektywnym kariery zawodowej są m.in. zmiany w systemach wartości i w związanych z nimi postawach wobec pracy. W efekcie mamy do czynienia z wyłaniającym się nowym wzorcem kariery zawodowej lub **nowym modelem kariery**.

Trudno byłoby obecnie dokładnie opisać ów model ze względu na fakt, iż nie jest on do końca ukształtowany i nie wiadomo, czy ma szansę przybrać w przyszłości w miarę stabilne cechy. Jednak nie ulega wątpliwości, że będzie to model wykraczający poza granice jednej organizacji, akcentujący wartość rynkową kapitału ludzkiego, przesuwający odpowiedzialność za karierę z organizacji na jednostkę oraz charakteryzujący się większą złożonością ścieżek kariery, co ilustruje rysunek 70.

Autorzy piszący o zmieniającym się modelu kariery podkreślają, że kieruje nią człowiek, a nie organizacja, że jej treść wypełniają doświadczenia zdobyte nie tylko w jednej firmie, lecz także podczas nauki, szkoleń i wykonywania różnych innych czynności. W odróżnieniu od tradycyjnego rozumienia kariery jako rozwoju w ramach jednej organizacji, podkreślają, że nowa kariera przyjmuje charakter rozwoju nieskrępowanego granicami jednej firmy. Inni z kolei definiują karierę jako proces akumulacji wiedzy pod postacią kwalifikacji, doświadczenia i kontaktów, które zostały wypracowane w okresie aktywności zawodowej. Podkreśla się również, że kariera jest częścią modelu równoważącego pracę z życiem osobistym, co wyraźnie nawiązuje do problemu równowagi między życiem zawodowym i osobistym<sup>9</sup>.

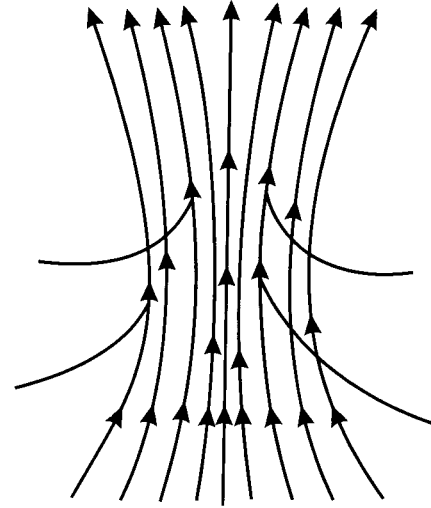
Jedną z cech opisujących model nowej kariery jest przekraczanie granic organizacyjnych w procesie nabywania doświadczeń związanych z pracą, co w literaturze przedmiotu określa się mianem kariery bez granic (Rybak, 1998a, s. 159). Oznacza to, że karierę zawodową należy rozpatrywać w szerszym kontekście rynku pracy (lokalnego, krajowego, globalnego), co przedstawiono na rysunku 66. Kariera bez granic wymaga od osób świadczących usługę pracy rozwijania nowych kompetencji, odpowiadających kompetencjom danej organizacji. Wychodząc od koncepcji trzech obszarów kompetencji przedsiębiorstwa, a mianowicie kompetencji związanych z kulturą, *know-how* oraz z siecią kontaktów, można wskazać następujące, odpowiadające im obszary kompetencyjne osób, które są szczególnie istotne w aspekcie ich kariery (Rybak, 1998a, s. 161):

- wiedzieć dlaczego,
- wiedzieć jak,
- wiedzieć kto.

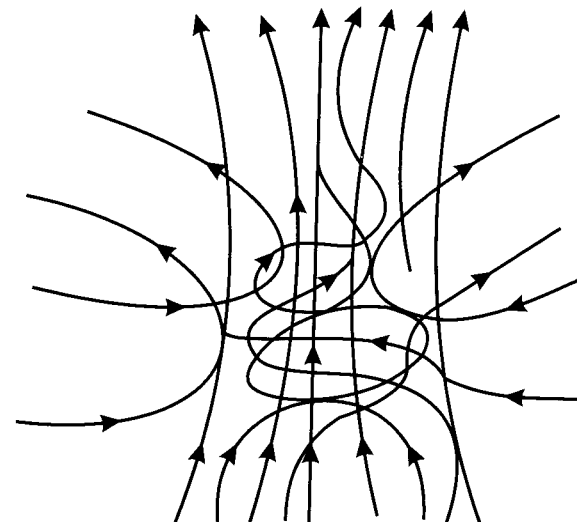
Mimo że ciągle jeszcze kwestie kariery zawodowej często są analizowane przez pryzmat układów hierarchicznych, ścieżek awansu wewnątrzorganizacyjnego

RYSUNEK 70  
Ścieżki kariery zawodowej

a) Tradycyjne ścieżki kariery zawodowej



b) Nowe ścieżki kariery zawodowej



Źródło: Schuler, 1995.

<sup>9</sup> Zob. Evans, 2005, s. 28-29; Strużyna, Madej, 2005; Miś, 2005.

i w odniesieniu do tradycyjnych wyznaczników kariery (np. pozycja w hierarchii czy stabilność zatrudnienia), rośnie świadomość potrzeby reorientacji w tym względzie i większego ukierunkowaniu kariery na rynek. Wyrazem tego jest coraz częstsze mówienie o karierze zawodowej w konwencji zatrudnialności i konkurencyjności na rynku pracy. Ten sposób myślenia o karierze zawodowej rozluźnia związek między rozwojem organizacji a rozwojem (karierą) jednostki. Przebieg kariery jednostki zależy zatem w mniejszym stopniu od losów przedsiębiorstwa, w którym ona pracuje, a w większym stopniu od wartości jej kapitału ludzkiego na rynku pracy. Jeśli wartość ta jest odpowiednio wysoka, wtedy odejście z przedsiębiorstwa mniej jest traktowane jako zagrożenie dla kariery, a bardziej jako szansa na dalszy jej rozwój. Postrzeganie kariery zawodowej przez pryzmat pozycji i wartości rynkowej kapitału ludzkiego odzwierciedla się w koncepcji „Akcja Ja”, zakładającej, że (Lanthaler, Zugmann, s. 15):

- kapitał ludzki ma określoną wartość rynkową,
- wartość tę można świadomie podwyższyć,
- człowiek jako właściciel kapitału ludzkiego ma wpływ na ocenę tej wartości przez innych uczestników rynku,
- sukces zawodowy wymaga zachowań prorynkowych w okresie nauki i pracy,
- trzeba być przedsiębiorcą własnego „Ja”<sup>10</sup>.

Kształtowanie kariery zawodowej zgodnie z koncepcją „Akcji Ja” zakłada, że należy opracować strategię postępowania na rynku pracy, której integralną częścią jest ustawiczne inwestowanie w rozwój kapitału ludzkiego. Ponadto zakłada się, że aby osiągnąć sukces na polu zawodowym, konieczna będzie akceptacja nielinowości w przebiegu ścieżek kariery (rysunek 70) oraz przenikania się sfer aktywności zawodowej i życia osobistego, co dla wielu osób będzie stanowić wielkie wyzwanie. Kariera zawodowa, zgodnie z założeniami koncepcji „Akcji Ja”, zależy od trzech głównych czynników: wiedzy, inteligencji emocjonalnej oraz innowacyjności, których odpowiednie konfiguracje prowadzą do wzrostu indeksu rynkowego „Akcji Ja” (Lanthaler, Zugmann, s. 48), a to oznacza lepsze możliwości kariery zawodowej.

Przytoczone przykłady nowego myślenia o karierze zawodowej sygnalizują zbliżający się koniec okresu, w którym kariera zawodowa przebiegała liniowo, w stabilnym otoczeniu i była oparta na stopniowym osiąganiu coraz wyższych celów w przestrzeni kariery wyznaczonej przez tradycyjne wartości. Jednak, tak jak

<sup>10</sup> Należy wyjaśnić, iż W. Lanthaler i J. Zugmann nie posługują się kategorią kapitału ludzkiego, używając terminu „Akcja Ja” metaforycznie jako nowego paradygmatu myślenia o karierze. Wydaje się jednak, że odpowiednim terminem jest kapitał ludzki, to on bowiem, a nie człowiek, ma wartość rynkową, jest źródłem przyszłych przychodów oraz może być przedmiotem zarządzania. W związku z tym ilekroć posłużono się terminem „Akcja Ja”, miano na myśli kapitał ludzki ucieleśniony w człowieku.

się zmienia świat pracy, tak zmieniają się wzorce kariery zawodowej, a zmiany te można określić jako odchodzenie od kariery biurokratycznej w kierunku kariery przedsiębiorczej.

## Zarządzanie talentami

Rozwijająca się nowa gospodarka, w której wiedza staje się strategicznym czynnikiem rozwoju i konkurencyjności przedsiębiorstw, a postępujące umiędzynarodowienie ułatwia przemieszczanie się pracowników między rynkami pracy, przyczynia się do wzrostu ryzyka utraty najlepszych pracowników przez przedsiębiorstwa, które marnotrawią potencjał ludzki i stosują praktyki zarządzania typowe dla okresu ery industrialnej. Jednocześnie coraz powszechniejsze staje się przekonanie, że o zdolności przedsiębiorstw do konkurencyjności w tych warunkach w coraz większym stopniu decydują ludzie, właściciele kapitału ludzkiego stanowiącego istotny składnik niematerialnych aktywów będących źródłem tworzenia wartości w gospodarce opartej na wiedzy. W środowisku teoretyków i praktyków zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi kwestia talentów w organizacji i zarządzania nimi staje się znowu przedmiotem zainteresowania<sup>11</sup>. Zagadnienie zarządzania talentami pojawiło się w latach 90. XX w. w związku z lansowanym wtedy hasłem „wojna o talent” (*war for talent*) (Brown, Hesketh, 2004, s. 65; Armstrong, 2005, s. 354; Listwan, 2005, s. 19). Przesłankami powrotu do zagadnienia zarządzania talentami oprócz wspomnianych wcześniej są realne problemy wielu przedsiębiorstw związane z rosnącym zapotrzebowaniem na ludzi o wysokim potencjale, wysokie koszty pozyskiwania takich kandydatów (Mazzuca, 2005) oraz rosnące wskaźniki płynności w tej grupie pracowników (Bzdęga, 2005, s. 54). Wśród specjalistów rośnie przekonanie, że współczesne organizacje powinny rozwijać strategię zarządzania talentami oraz czynić z nich integralną część kultury organizacyjnej (Price, 2004, s. 277).

Powstają przy tym dwie podstawowe kwestie do zbadania i wyjaśnienia, a mianowicie jak należy rozumieć talent oraz co oznacza zarządzanie talentami. Analiza różnych opracowań na ten temat wskazuje na dwa sposoby rozumienia pojęcia talentu, z których pierwszy odnosi go do określonych cech (uzdolnień) ludzi, a drugi do osób posiadających te cechy. Zgodnie z pierwszym ujęciem talent to wybitne uzdolnienia, które mogą być jedno- lub wielokierunkowe. Składają się na nie ponadprzeciętne zdolności ogólne i specyficzne, zaangażowanie w pracę oraz

<sup>11</sup> Wyrazem rosnącego zainteresowania zarządzaniem talentami w polskim środowisku menedżerów i badaczy jest m.in. publikacja zwarta pt. *Zarządzanie talentami*, w której przedstawiono referaty prezentowane na konferencji naukowej zorganizowanej przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie w 2005 r.

kreatywność. Warunkiem rozwoju talentu jest zdaniem badaczy interakcja między wszystkimi jego składnikami. Pojęcie talentu wiąże się ściśle z kreatywnością rozumianą jako indywidualna cecha polegająca na zdolności do wytwarzania nowych pomysłów. Kreatywność jest związana zarówno z intelektem, jak i z cechami osobowości oraz motywacją. Wychodząc więc od istoty kreatywności, można zdefiniować pojęcie **talentu twórczego** jako kompleksu cech indywidualnych, dzięki którym człowiek jest w stanie tworzyć wartościowe dzieła (Strelau, 2004, s. 784).

Szczególną uwagę w zarządzaniu wybitnymi zdolności lub, inaczej mówiąc, talentami poświęca się czynnikom sprzyjającym ujawnianiu i rozwijaniu talentów, zwanych facylitatorami, a także czynnikom utrudniającym te procesy (Chelpa, 2005, s. 30–31). Wśród tych pierwszych wymienia się m.in. nastawienie na refleksję, samoświadomość własnych możliwości, poczucie dystansu wewnętrznego wobec siebie i pracy, samoocenę, odporność na stres, poczucie sprawstwa (wewnętrzsterowność). Z kolei do czynników utrudniających rozkwit talentu zalicza się m.in. niską ocenę własnego potencjału rozwojowego, życzeniowe myślenie zawyżające samoocenę, zewnątrzsterowność, niepewność samooceny (Chelpa, 2005, s. 33–34).

Drugim ujęciem istoty talentu jest postrzeganie i definiowanie go z organizacyjnego punktu widzenia najczęściej jako osoby o wybitnym potencjale (Listwan, 2005, s. 20) i wybitnych kompetencjach zawodowych (Woźniakowski, 2005, s. 37), posiadającej kluczowe umiejętności, zdolności, a nawet dar (Kaczmarek, Sienkiewicz, 2005, s. 53). Rysują się przy tym dwa sposoby rozumienia osób-talentów: albo jako pewnej części zatrudnionych opisywanej najczęściej w kategoriach kluczowych pracowników, ludzi o wysokim potencjale, którzy stanowią kilka lub co najwyżej kilkanaście procent ogółu zatrudnionych, albo traktowanie wszystkich pracowników jako talenty (Borkowska, 2005, s. 12). Oznacza to, że każdy pracownik może być traktowany jako potencjalny talent i oczekiwać wsparcia ze strony organizacji (Kwiecień, 2005, s. 163).

Przedstawione sposoby ujmowania istoty talentu wskazują na występujące różnicowanie, które nie ułatwia określenia, czym ma być zarządzanie talentami. Przedsiębiorstwa, które podejmują wyzwanie opracowywania strategii i narzędzi zarządzania talentami, przyjmują z reguły określony sposób jego rozumienia i odpowiednio konstruują systemy pozyskiwania, rozwijania oraz utrzymywania talentów w firmie. Przechodzą one przy tym nierzadko swoistą rewolucję poglądów na temat roli i znaczenia talentów w organizacji — od postrzegania ich jako problemu, swoistego kłopotu dla zarządzających, do traktowania ich jako skarbu, kluczowego czynnika sukcesu (Maliszewska, 2005, s. 78). Właśnie sposób rozumienia talentu w organizacji determinuje praktyczne rozwiązania w zakresie zarządzania osobami o wysokim potencjale. Zauważalne zmiany w myśleniu o zarządzaniu talentami od działań skierowanych tylko do kluczowych pracowników w kierunku wszystkich zatrudnionych nie przesądzą jeszcze o tym, że praktyczne rozwiązania będą skierowane również do wszystkich pracowników.

Zainteresowanie zarządzaniem talentami w praktyce wynika przede wszystkim z faktu, iż talent jako taki nie musi prowadzić do powstania twórczych dzieł ani wybitnych osiągnięć w danej dziedzinie. Występuje też ryzyko zmarnowania talentów, czy to z powodu niezauważenia go, czy przez nieracjonalne jego wykorzystanie lub nierozwijanie. Jest to kluczowa kwestia z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi, bowiem brak przełożenia talentu na wartości dla interesariuszy czyni go bezużytecznym. Oznacza to, że zarządzanie talentami staje się nie tylko kolejnym programem działań w ramach funkcji personalnej, lecz także składnikiem strategii przedsiębiorstwa (Kaczmarek, Sienkiewicz, 2005, s. 54), szczególnie w gospodarce opartej na wiedzy (Brown, Hesketh, 2004, s. 66).

Zdaniem M. Armstronga, procesy składające się na zarządzanie zdolnościami nie są nowością, natomiast jest nią wypracowanie spójnego sposobu powiązania go z polityką personalną (Armstrong, 2005, s. 355). Sam proces zarządzania talentami bywa różnie ujmowany w literaturze przedmiotu i najczęściej jest opisywany za pomocą takich elementów, jak: pozyskiwanie, identyfikowanie, pomiar, rozwój, kariera, utrzymanie, z których poszczególni autorzy tworzą różne konfiguracje działań określanych mianem zarządzania talentami (Borkowska, 2005c). Zdaniem T. Listwana (2005, s. 21) całość tych działań można ująć w formie cyklu, na który składają się: wchodzenie–przechodzenie–wychodzenie ludzi z organizacji.

Efektom zmieniających się realiów gospodarowania są następujące modyfikacje paradygmatu myślenia o konkurencyjności współczesnego przedsiębiorstwa (Brown, Hesketh, 2004, s. 72):

- od „ludzie potrzebują przedsiębiorstw” do „przedsiębiorstwa potrzebują ludzi”;
- od „maszyny, kapitał i lokalizacja decydują o przewadze konkurencyjnej” do „utalentowani pracownicy decydują o niej”;
- od „talent jest mało znaczącym czynnikiem różnicującym” do „talent jest istotnym czynnikiem różnicującym”;
- od „pracownicy są lojalni, a miejsca pracy trwałe” do „pracownicy są mobilni, a ich zaangażowanie krótkoterminowe”;
- od „pracownicy akceptują standardowe pakiety” do „pracownicy żądają dużo więcej”.

W odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi zmiany te oznaczają konieczność redefinicji utrwalonych normatywów odnoszących się do strategii i metod rozwiązywania kwestii personalnych w organizacji<sup>12</sup>. Uwzględniając te uwagi oraz istotę talentu, można wskazać następujące zasady kształtowania podstawowych procesów składających się na zarządzanie zasobami ludzkimi:

- rekrutacja kandydatów do wymogów zmieniającego się przedsiębiorstwa;
- ocenianie według efektów i potencjału rozwojowego pracowników;

<sup>12</sup> Na potrzebę wychodzenia poza normatyw zarządzania zasobami ludzkimi zwraca uwagę J. Strużyna (2005).



- kultywowanie rozwoju talentów;
- wynagradzanie za kompetencje i gotowość uczenia się;
- pomiar efektów i wartości talentów;
- monitorowane odejścia pracowników z firmy;
- budowanie środowiska pracy sprzyjającego twórczości i dającego ludziom poczucie doniosłości ich pracy.

Kluczową kwestią dla właściwego wykorzystania talentu pracowników we współczesnych organizacjach jest z jednej strony docenienie strategicznego znaczenia zarządzania talentami przez zarządy przedsiębiorstw, z drugiej zaś — doskonalenie przez specjalistów HR procesu planowania rozwoju zasobów ludzkich oraz stwarzanie warunków, w których ów rozwój następuje nie tylko przez zewnętrzne przedsięwzięcia szkoleniowe, lecz także w procesie wykonywania pracy.

## ROZDZIAŁ 9

# KSZTAŁTOWANIE WYNAGRODZEŃ

### Pojęcie i funkcje wynagrodzeń

Kształtowanie wynagrodzeń należy do podstawowych procesów personalnych (kadrowych) w każdej organizacji, niezależnie od jej rozmiarów, rodzaju prowadzonej działalności i celu, dla którego została utworzona. Zajmuje ono szczególne miejsce w zarządzaniu zasobami ludzkimi na poziomie zarówno operacyjnym, jak i strategicznym. Na poziomie operacyjnym wynagrodzenie jest ważnym narzędziem w skutecznym pozyskiwaniu, stabilizowaniu i motywowaniu pracowników, na poziomie strategicznym zaś może być wykorzystywane jako narzędzie integrowania zasobów ludzkich wokół realizacji strategii organizacji, rozwijania kapitału ludzkiego oraz kształtowania proefektywnościowej i proetycznej kultury organizacyjnej. Stąd też współcześnie często się mówi o zarządzaniu wynagrodzeniami, rozumianym jako ustawiczny proces planowania, implementowania i doskonalenia systemów wynagrodzeń w celu podnoszenia efektywności pracy na poziomie jednostki, zespołu i całej organizacji.

Samo pojęcie wynagrodzeń podlegało, podobnie jak wiele innych terminów w obszarze funkcji personalnej, zmianom wywoływanym przez nowe zjawiska w świecie pracy, przenikaniem się różnych filozofii dotyczących miejsca i roli ludzi w organizacji oraz związanych z nimi konkretnych narzędzi kształtowania wynagrodzeń. Ewolucja terminologii była też nierzadko wyrazem dążenia do zerwania z dotychczasowymi praktykami w odniesieniu do wynagradzania ludzi w organizacji. Przykładem mogą być zmiany w terminologii anglojęzycznej, wyrażające się odchodzeniem od spotykanego w podręcznikach (głównie amerykańskich) pojęcia *compensation* (rekompensowanie), co sugerowało, że praca jest czymś nieprzyjemnym i za jej wykonywanie należy się rekompensata. Innym przykładem może być rozróżnianie w terminologii brytyjskiej pojęć *wages* oraz *salaries*, które podkreślały różnice między pracownikami fizycznymi a umysłowymi (Lundy, Cowling, 2000, s. 299).

Podobne rozróżnienie występowało również w języku polskim w okresie przedwojennym, gdzie pojęcie „płace” było związane z pracownikami umysłowymi, a pojęcie „zarobki” odnosiło się do pracowników fizycznych (Oleksyn, 2001a, s. 298).

Obecnie podstawowym terminem stosowanym w języku polskim jest wynagrodzenie, chociaż trudno byłoby powiedzieć, że jest to pojęcie jednoznacznie rozumiane przez różne osoby zajmujące się tymi problemami w teorii i w praktyce. Oprócz wieloznaczności samego pojęcia „wynagrodzenie” występują również inne pokrewne pojęcia, spośród których płaca jest najbardziej bliskoznacznym terminem, używanym przez wiele osób zamiennie z pojęciem „wynagrodzenia”<sup>1</sup>, chociaż zgodnie z teorią płacę należy traktować jako pojęcie o węższym zasięgu, obejmujące swoim zakresem składniki wynagrodzenia związane z treścią i wynikami pracy (Oleksyn, 2001a, s. 298).

Tymczasem, jak wiadomo, współczesne systemy wynagradzania zawierają różne składniki, wypłacane pracownikom z tytułu zatrudnienia, a niezwiązane ani z treścią, ani z efektami pracy. Biorąc to pod uwagę, przyjmujemy, że **pojęcie wynagrodzenia obejmuje ogół wydatków pieniężnych i innych świadczeń wypłacanych pracownikom z tytułu zatrudnienia w podmiocie gospodarczym, obliczanych według zasad statystyki zatrudnienia i wynagrodzeń**. Można rozróżnić wynagrodzenie w węższym znaczeniu, obejmujące składniki określone przez GUS, czyli wynagrodzenia osobowe, bezosobowe i honoraria, oraz wynagrodzenie w szerszym znaczeniu — powiększone o inne świadczenia (beneficja) pieniężne i niepieniężne. W przypadku wynagrodzeń w szerszym znaczeniu można mówić o wynagrodzeniu całkowitym bądź dochodzie z pracy (Borkowska, 2001, s. 11).

Zgodnie z kodeksem pracy, który został znowelizowany przez Sejm RP 26 lipca 2002 r., warunki wynagradzania za pracę i przyznawania innych świadczeń powinny być określone w układach zbiorowych pracy, natomiast tam, gdzie nie doszło do zawarcia takich układów, pracodawca zatrudniający co najmniej 20 pracowników ma obowiązek ustalenia warunków wynagradzania w regulaminie wynagradzania.

W odniesieniu do pracowników zatrudnionych w sferze budżetowej i nieobjętych ponadzakładowym układem zbiorowym, zasady wynagradzania określa właściwy minister lub minister pracy i polityki społecznej na wniosek właściwego ministra. Wynagrodzenie pracowników jest obligatoryjne, tzn. że pracodawca ma obowiązek wypłacenia pracownikom wynagrodzenia za wykonaną pracę. Ponadto wysokość wynagrodzenia miesięcznego pracownika zatrudnionego w pełnym wy-

<sup>1</sup> Należy podkreślić, że w polskim kodeksie pracy używa się tylko pojęcia „wynagrodzenia”, chociaż się go nie definiuje, wskazując, iż wynagrodzenie powinno odpowiadać rodzajowi wykonywanej pracy, kwalifikacjom niezbędnym do jej wykonywania oraz ilości i jakości świadczonej pracy — zob. art. 78 k.p.

miarze czasu nie może być niższa od kwoty minimalnego wynagrodzenia, którą ustala minister pracy i polityki społecznej.

Kształtowanie wynagrodzeń należy do najważniejszych i zarazem złożonych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi. Wymaga ono znalezienia odpowiedzi na następujące pytania: „Jaka powinna być wysokość wynagrodzeń?”, „Jak należy różnicować wewnętrzną strukturę wynagrodzeń?”, „Jakie są najbardziej adekwatne w danej sytuacji formy wynagradzania?”. Odpowiedź na te i inne pytania nie jest łatwa, można nawet powiedzieć, iż nie ma jednej dobrej odpowiedzi. Wynagradzanie pracowników ma bowiem swoją dynamikę i zmienia się pod wpływem wielu czynników, które są związane z cechami otoczenia danej organizacji, z samą organizacją oraz z poszczególnymi pracownikami. Na czynniki te zwrócono uwagę w rozdziale 1 książki przy okazji omawiania otoczenia funkcji personalnej, stąd też w tym miejscu ograniczymy się do wskazania tych szczególnie istotnych dla kształtowania wynagrodzeń. Spośród czynników występujących w otoczeniu firmy należy wymienić m.in. poziom rozwoju gospodarczego, poziom dochodów w gospodarce, regulacje prawne, sytuację na rynku pracy, system podatkowy, działalność związków zawodowych i organizacji pracodawców oraz system wartości społeczeństwa.

Spośród czynników związanych z daną organizacją szczególne znaczenie mają: branża, forma własności, sytuacja finansowa, technologia wytwarzania, kultura organizacji i rola związków zawodowych. Poziom i struktura wynagrodzeń zależą również od cech związanych z pracownikami, takich jak wiedza, umiejętności, zdolności, zajmowane stanowisko, pełnione role i osiągnięte wyniki.

Budując, wdrażając i doskonaląc systemy wynagrodzeń, należy pamiętać o funkcjach, jakie wynagrodzenie pełni w organizacji, do których zalicza się:

- funkcję dochodową,
- funkcję kosztową,
- funkcję motywacyjną,
- funkcję społeczną.

Istota **funkcji dochodowej** wyraża się w tym, iż wynagrodzenie stanowi dla większości ludzi podstawowy lub wręcz jedyny rodzaj uzyskiwanych dochodów, które decydują o możliwościach nabywania pożądaných dóbr, służących do zaspokajania różnych potrzeb. Z tego też powodu objęte jest ono szczególną ochroną prawną, polegającą m.in. na tym, iż nie można się go zrzec ani przekazać prawa do niego innej osobie (art. 84 k.p.). Z funkcją dochodową wiąże się także pojęcie wynagrodzenia godziwego (*fair remuneration*), tj. zgodnego z Europejską Kartą Społeczną, zapewniającego pracownikom i ich rodzinom godziwy poziom życia, uznającego prawo do wyższej stawki wynagrodzenia za pracę w godzinach nadliczbowych, prawo do jednakowego wynagrodzenia mężczyzn i kobiet za pracę tej samej wartości oraz prawo do rozsądnego okresu wypowiedzenia, zezwalającego na potrącenia wynagrodzeń tylko w sytuacjach przewidzianych przez prawo pracy. W aspekcie bardziej wymiernym wynagrodzenie godziwe odnosi się do

warunków konkretnych krajów i kształtuje się co najmniej na poziomie 66% dochodu narodowego na głowę lub 68% przeciętnego wynagrodzenia brutto (Oleksyn, 2001a, s. 304). Prawo do godziwego wynagrodzenia jest także zapisane w polskim kodeksie pracy (art. 13), a warunki jego realizacji określają przepisy prawne i polityka państwa, szczególnie w zakresie ustalania najniższego wynagrodzenia. Analiza funkcji dochodowej wynagrodzeń powinna więc uwzględniać nie tylko aspekt wewnątrzzakładowy, lecz także kontekst zewnętrzny, m.in. poziom cen w danym kraju oraz stopę inflacji.

Wynagrodzenie, będące dla pracowników dochodem, stanowi dla firmy istotny składnik kosztów, wpływając tym samym na jej konkurencyjność na rynku. Wynagrodzenie wraz z innymi składnikami tworzącymi dochód z pracy oraz z pozostałymi wydatkami, ponoszonymi przez przedsiębiorstwo z racji zatrudniania pracowników, składają się na koszty pracy. Oznacza to, że naturalnym interesem pracodawcy jest dążenie do minimalizacji kosztów pracy, szczególnie wtedy, gdy konkurenci osiągają przewagę. Można więc powiedzieć, iż między funkcją dochodową a **funkcją kosztową** wynagrodzeń istnieje sprzeczność, którą można rozwiązać przez uzależnienie wzrostu wynagrodzenia od wzrostu efektywności pracy. Wspomniane wcześniej zmiany w kodeksie pracy oraz obserwowane uelastycznianie form organizacji pracy mają na celu podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw przez zmniejszanie ich obciążeń z tytułu zatrudniania pracowników i związanych z tym kosztów pracy.

Kolejną funkcją pełnioną przez wynagrodzenie jest **funkcja motywacyjna**, w ramach której wynagrodzenie stanowi instrument kształtowania postaw i zachowań pracowników zgodnie z oczekiwaniami zatrudniającej ich organizacji. Siła oddziaływania wynagrodzenia jako czynnika motywującego ludzi do angażowania się w sprawy firmy i efektywnego wykonywania pracy zależy od poziomu wynagrodzenia, jego struktury wewnętrznej, powiązania go z osiąganymi przez pracowników wynikami oraz od atrakcyjności rynkowej. Funkcja motywacyjna wynagrodzenia przejawia się nie tylko wewnątrz organizacji, lecz także w jej otoczeniu, zwłaszcza zaś na rynku pracy, wpływając na decyzje kandydatów o ubieganiu się o przyjęcie do pracy w danej organizacji. Właściwa polityka wynagrodzeń jest więc istotnym narzędziem kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa na wewnętrznym i zewnętrznym rynkach pracy.

Wśród funkcji pełnionych przez wynagrodzenie w systemie zarządzania zasobami ludzkimi wyróżnia się również **funkcję społeczną**. System wynagradzania pracowników wywiera bowiem istotny wpływ na relacje zachodzące w systemie społecznym organizacji. Chodzi m.in. o stosunki między poszczególnymi pracownikami oraz między różnymi grupami w organizacji — zarówno formalnymi, jak i nieformalnymi. Wynagrodzenie jest ważnym czynnikiem determinującym stosunki menedżera z kierowanym przez niego zespołem, a także nierzadko decyduje w dużym stopniu o stanie omawianych stosunków na poziomie kierownictwa firmy i organizacji przedstawicielskich zatrudnionych pracowników. Innymi słowy,

sposób wynagradzania pracowników stanowi istotny instrument kształtowania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa i może być podstawą budowania harmonijnych stosunków między wszystkimi aktorami funkcjonującymi w organizacji, jednak może być także przyczyną sporów i konfliktów.

Znajomość funkcji spełnianych przez wynagrodzenie oraz ich odpowiednie, wzajemne ukształtowanie, tak by realizacja jednej nie odbywała się kosztem innych, czyni z wynagrodzenia skuteczny instrument zarządzania. Z jego pomocą można m.in. pozyskiwać do firmy wartościowych pracowników, budować stabilny trzon zatrudnienia i planować odejścia nieprzydatnych pracowników, kształtować pożądane w danej firmie postawy i zachowania oraz stosunki międzyludzkie, podnosić efektywność pracy pojedynczych pracowników i całych zespołów oraz optymalizować koszty pracy, co w konsekwencji prowadzi do umocnienia pozycji przedsiębiorstwa na rynku.

## Strategie wynagradzania

Jak już wcześniej wspomniano, wynagradzanie należy do podstawowych procesów zarządzania zasobami ludzkimi w każdej organizacji. Odgrywa ono kluczową rolę w pozyskiwaniu i utrzymywaniu kompetentnych osób świadczących usługę pracy oraz w zapewnieniu wysokiej jej efektywności na wszystkich poziomach, tj. jednostkowym, zespołowym i całej organizacji. Skuteczne spełnianie przez wynagrodzenie jego podstawowych funkcji wymaga opracowania odpowiedniej strategii w tym względzie. Ograniczanie się tylko do spraw technicznych związanych z projektowaniem i administrowaniem systemów wynagradzania zwiększałoby ryzyko stosowania przypadkowych form wynagradzania, niedostatecznie dostosowanych do wymogów nadrzędnej strategii biznesowej.

Za prekursora strategicznego myślenia o wynagrodzeniu uznaje się E. Lawlera, który jako jeden z pierwszych podkreślał, że dostosowanie systemu wynagradzania do strategii rozwoju organizacji to niełatwe wyzwanie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, któremu jednak można sprostać. Zwracał on uwagę, że punktem wyjścia w projektowaniu systemów wynagradzania powinny być strategiczne cele biznesowe, a kluczem do efektywnej integracji wynagrodzeń ze strategią biznesową jest gotowość i zdolność wychodzenia w polityce wynagradzania poza horyzonty wyznaczone tym, co robi konkurencja, oraz postrzegania wynagrodzeń jako potencjalnego źródła uzyskiwania przewagi konkurencyjnej (Lawler, 1990, s. xi).

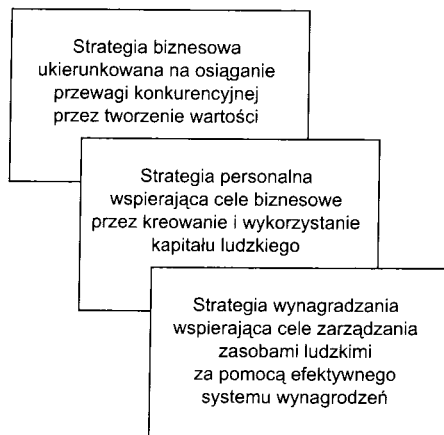
Pogląd o strategicznym znaczeniu wynagrodzeń podziela wielu autorów zajmujących się zarządzaniem strategicznym, takich jak M.E. Porter czy G. Hamel i C.K. Prahalad (Brown, Armstrong, 1999, s. 59–60). Potrzebę opracowania w przedsiębiorstwach strategii wynagradzania oraz jej integracji ze strategią per-

sonalną i szerzej ze strategią firmy podkreśla wielu autorów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (Armstrong, 2002; Borkowska, 2001; Mello, 2002, s. 328; Juchnowicz, 1999a; Lipka, 2000; Lundy, Cowling, 2000). Warto w tym miejscu przypomnieć, iż strategiczne myślenie o wynagrodzeniu i innych składnikach funkcji personalnej stanowi jedną z głównych cech wyróżniających koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi, o czym pisano w rozdziale 1 książki. Miejsce strategii wynagradzania jako integralnej części strategii organizacji ukazano na rysunku 71.

Mimo że wielu autorów pisze o strategii wynagradzania, to jednak niewielu spośród nich ją definiuje. Stąd też w tym miejscu określimy istotę **strategii wynagradzania** jako **spójną konfigurację celów, zasad i metod osiągania oraz utrzymywania wewnętrznej i zewnętrznej konkurencyjności wynagrodzeń, umożliwiającą ich efektywną integrację ze strategicznymi celami biznesowymi organizacji, a także z zachowaniami zatrudnionych w niej osób**. Do typowych problemów o znaczeniu strategicznym, które są związane z wynagrodzeniami, można zaliczyć m.in.:

- poziom wynagrodzeń na tle sytuacji na rynku;
- poziom i rozpiętość wynagrodzeń między różnymi kategoriami personelu;
- wewnętrzną strukturę wynagrodzeń odzwierciedlającą relacje między głównymi ich elementami, np. wynagrodzeniem stałym a ruchomym;
- zasady i kryteria różnicowania wynagrodzeń oraz metody wymiarowania poszczególnych składników wynagrodzeń;
- wybór sposobu administrowania wynagrodzeniami, np. decyzja o ewentualnym *outsourcingu* naliczania wynagrodzeń;

RYSUNEK 71  
Strategia wynagradzania  
jako element strategii organizacji



- oszacowanie poziomu ryzyka związanego z wyborem określonego rozwiązania w obszarze wynagrodzeń.

Wyjściowy kształt strategii wynagradzania jest wypadkową wielu czynników związanych zarówno z otoczeniem bliższym oraz dalszym organizacji, m.in. prawo pracy, sytuacja na rynku pracy, dynamika zmian w branży, jak i z cechami jej środowiska wewnętrznego, takimi jak strategia firmy, strategia zarządzania zasobami ludzkimi, technologia, struktura i kultura organizacyjna czy potrzeby zatrudnionych osób (Juchnowicz, 1999a, s. 282; Borkowska, 2001, s. 62). Z istoty strategii jako instrumentu zarządzania przedsiębiorstwem oraz z przyjętej wcześniej definicji strategii wynagradzania wynika, iż należy ją traktować jako ustawicznie odnawiający się proces, w którym założenia (plan) wyjściowe są permanentnie monitorowane oraz modyfikowane przez rezygnację z określonych elementów i jednocześnie wprowadzanie nowych składników. Tego typu podejście wynika ze zmian zachodzących w otoczeniu i we wnętrzu współczesnych organizacji oraz z niemożności przewidywania i uwzględniania wszystkich istotnych czynników na etapie opracowywania strategii wynagradzania.

Strategia wynagradzania stanowi podstawę projektowania, wdrażania i doskonalenia systemów wynagradzania, które są głównym instrumentem realizacji celów strategicznych w tym obszarze funkcji personalnej. Wyraża się to w przyjęciu określonych, odpowiadających specyfice danej organizacji zasad wynagradzania, z których wynikają konkretne kryteria różnicowania wynagrodzeń. W tym miejscu przedstawiono najbardziej znane strategie wynagradzania.

Jedną z rozpowszechnionych, tradycyjnych i ugruntowanych w praktyce strategii wynagradzania jest **strategia uzależniania wynagradzania od rodzaju wykonywanej pracy**, który charakteryzuje stopień trudności pracy na danym stanowisku. Strategia ta znajduje zastosowanie głównie przy kształtowaniu stałej części wynagrodzenia, określanego również jako wynagrodzenie zasadnicze. Wy cenę stopnia trudności przeprowadza się na podstawie wartościowania pracy, stosując odpowiednie metody sumaryczne lub analityczne<sup>2</sup>. W przypadku metod sumarycznych szacuje się trudność poszczególnych prac całościowo, bez rozkładania ich treści na elementy składowe. W przypadku metod analitycznych dokonuje się rozkładu badanych prac na części składowe, oceniając następnie ich trudność i przypisując im określoną wartość. Wiele stosowanych obecnie metod analitycznych lub modeli wartościowania pracy nawiązuje w swej istocie do *schematu Międzynarodowej Organizacji Pracy*, zwanego również *schematem genewskim*. W schemacie tym wyróżniono cztery główne (syntetyczne) kryteria wartościowania pracy:

<sup>2</sup> Genezę i istotę wartościowania pracy jako jednej z technik organizatorskich, charakterystykę różnych modeli oceny trudności pracy oraz zagadnienia metodyczne ich wdrażania zostały omówione w wielu publikacjach, m.in.: Martyniak, 1998; Poels, 2000; Borkowska, 2001; Juchnowicz, 2001; Oleksyn, 2001a.

- wymagania umysłowe (obejmują zarówno umiejętności, np. wiedzę, zdolność rozumowania, kreatywność, jak i wysiłek związany np. z koncentracją uwagi, intensywnością myślenia);
- wymagania fizyczne (obejmują zarówno umiejętności, np. siłę, wytrzymałość, zręczność, jak i wysiłek fizyczny związany np. z pozycją przy pracy, dynamicznym lub statycznym obciążeniem mięśni);
- odpowiedzialność (obejmuje wysiłek związany z ponoszeniem odpowiedzialności za siebie, za inne osoby, za środki finansowe, za przebieg procesów i za informacje);
- warunki pracy (obejmują wysiłek wynikający z uciążliwości środowiska pracy, np. klimatu, oświetlenia, zapylenia, hałasu, zagrożenia zdrowia, ryzyka wypadku, stresu).

Tradycyjne modele wartościowania stanowisk pracy stają się coraz częściej obiektem krytyki z powodu zbyt dużego subiektywizmu w ocenie trudności pracy, małej elastyczności budowanych na ich podstawie struktur wynagrodzeń oraz dużych kosztów związanych z ich opracowaniem, wdrożeniem i utrzymywaniem. Ponadto krytyka ta jest związana z rozwijającym się nowym sposobem myślenia (koncepcja tzw. nowej płacy) o wynagradzaniu osób świadczących usługę pracy, którego istotą jest odchodzenie od wyceny stanowiska pracy jako podstawy kształtowania wynagrodzeń w kierunku oceny kompetencji i wartości rynkowej jako podstawy kształtowania wynagrodzeń (Armstrong, 2002, s. 505). Znajduje to odzwierciedlenie w podejściu do wartościowania pracy, gdzie podstawą stają się właśnie kompetencje lub decyzje (Borkowska, 2001, s. 118). Pozwala to czynić z wartościowania pracy bardziej kompleksowe narzędzie kształtowania wynagrodzeń, wykraczające poza tradycyjne zastosowanie jako podstawa ustalania stawek wynagrodzeń podstawowych i wykorzystywać go m.in. do: ustalania innych składników wynagrodzeń czy też budowania systemów rekrutacji i rozwoju personelu (Juchnowicz, 2001a, s. 17).

Drugą, mocno ugruntowaną w praktyce **strategią wynagradzania**, której szczególny rozwój nastąpił w latach 80. i 90. XX w., jest **wynagradzanie według efektów pracy** (*performance pay*). Wynagradzanie takie stanowi integralną część systemu zarządzania przez efekty, który z kolei stanowi podstawowy proces realizacji celów zarządzania zasobami ludzkimi na poziomie operacyjnym i nie tylko. Istotą wynagradzania za efekty jest bezpośrednie uzależnienie finansowych i dających się wyrazić finansowo składników wynagrodzenia od osiągniętych efektów indywidualnych osób, zespołów oraz całej organizacji. Stosowanie tej zasady wynika z przekonania, iż jest to sprawiedliwy sposób nagradzania ludzi za ich pracę, który skutecznie motywuje ich do angażowania się w sprawy firmy oraz ukierunkowuje wysiłki personelu na osiąganie przyjętych celów i prowadzi do satysfakcji z pracy.

Warunkiem skuteczności wynagradzania według efektów pracy jest wypracowanie systemu ustalania celów dla poszczególnych komórek organizacyjnych

oraz indywidualnych pracowników, następnie opracowanie systemu regularnej analizy i oceny osiąganych wyników pracy. Równie istotne jest stworzenie warunków, w których pracownik ma wpływ na osiągane efekty oraz na stworzenie odpowiedniej puli nagród, premii i innych świadczeń o zmiennym charakterze, które muszą być w zrozumiały sposób powiązane z osiąganymi przez pracowników efektami pracy. W literaturze przedmiotu oraz w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi spotyka się różne odmiany wynagradzania według efektów (tablica 36).

TABLICA 36  
Rodzaje wynagradzania według efektów

Składniki wynagrodzenia	Poziom organizacyjny		
	jednostka	zespół	cała organizacja
Dostosowanie wynagrodzenia podstawowego	Indywidualne wyniki pracy, ryzyko	Zespołowe wyniki pracy	Dostosowanie budżetu wynagrodzeń do wyników przedsiębiorstwa
Wynagrodzenie zmienne	Bonusy dla kadry kierowniczej, bonusy dla pracowników, akord, prowizja	Bonusy zespołowe, bonusy projektowe, udział w korzyściach, bonusy lokalizacyjne	Udział w zysku, udział w korzyściach
Inne składniki wynagrodzenia	Indywidualne świadczenia bezgotówkowe, np. wakacje Opcje na akcje dla kadry kierowniczej Możliwości uczenia się	Zespołowe świadczenia bezgotówkowe	Opcje na akcje dla wszystkich pracowników Udział w imprezach ogólnooorganizacyjnych

Źródło: Brown, 1999, s. 14.

Doświadczenia związane ze stosowaniem wynagradzania według efektów nie są jednoznaczne. Stosowanie tej strategii wynagradzania miało doprowadzić do wzrostu motywacji pracowników, stymulowania zmian kultury organizacyjnej, doskonalenia komunikowania się w organizacji, usprawniania procesów rekrutacji, stabilizacji personelu, indywidualizacji stosunków pracy itp. Tymczasem wyniki badań empirycznych nie potwierdziły w dostatecznym stopniu pozytywnych skutków wynagradzania według efektów, wskazując na wiele problemów, takich jak niedostateczny wpływ na motywację pracowników, ilość i jakość wykonywanej przez nich pracy, a ponadto na trudności związane z konstruowaniem i bieżącym administrowaniem tego typu systemami oraz z rosnącymi kosztami (Williams, 1998, s. 170 i nast.). Stało się to podstawą poszukiwania nowych strategii skutecznego wynagradzania.

Jedną z nich jest **strategia wynagradzania według kompetencji**, stanowiąca interesujące, acz nie wolne od kontrowersji podejście do budowania współczesnych

systemów wynagradzania. W porównaniu z przedstawionym wcześniej wynagradzaniem według efektów, w wynagradzaniu według kompetencji uzależnia się poszczególne składniki wynagrodzenia od posiadania przez pracowników określonych trwałych cech osobowych, które są powiązane w sposób przyczynowo-skutkowy z przyszłymi wynikami pracy, czyli od kompetencji oraz od ich zastosowania w procesie pracy. Tym samym, wynagradzanie według kompetencji może być stosowane przy konstruowaniu nie tylko stałej części wynagrodzenia, lecz także składników ruchomych. U podstaw stosowania wynagradzania według kompetencji znajdują się następujące przesłanki (Spencer, Spencer, 1993, s. 305–306):

- potrzeba przyciągnięcia do organizacji osób o ponadprzeciętnych kompetencjach;
- przekonanie, że osoby o wysokich kompetencjach wnoszą większy wkład w tworzenie wartości dla organizacji;
- systemy wynagradzania przez kompetencje są bardziej elastyczne w sytuacji zmian organizacyjnych;
- uzależnienie wynagrodzenia od kompetencji skłania pracowników do dbania o ich rozwój, a nie troszczenia się przede wszystkim o umacnianie pozycji związanej z zajmowanym stanowiskiem pracy (liczba pracowników, wielkość budżetu);
- dążenie do odbiurokratyzowania wysoce ustrukturalizowanych systemów wynagradzania opartych na tradycyjnym wartościowaniu stanowisk pracy;
- chęć dowartościowania tzw. pracowników wiedzy (*knowledge workers*), którzy często ani nie kierują dużymi zespołami, ani nie kontrolują znaczących aktywów;
- odejście od traktowania ludzi głównie jako źródła kosztów w kierunku traktowania ich jako składnik aktywów i źródło przewagi konkurencyjnej.

Jedną z charakterystycznych cech wynagradzania według kompetencji jest posługiwanie się instytucją roli organizacyjnej (Oleksyn, 2001a, s. 231) pozwalającą lepiej określać te cechy i właściwości, które są podstawą efektywnych zachowań prowadzących do wysokich efektów pracy. Drugą ważną cechą wyróżniającą to podejście do wynagradzania jest mała liczba kategorii zaszeregowania i związane z tym szerokie przedziały stawek płacowych. Kompetencje mogą być przy tym łączone z wynagrodzeniem w dwojaki sposób, po pierwsze — jako kryteria wartościowania pracy, a po drugie — jako właściwości pracowników stanowiące podstawę ustalania poziomów i podwyżek wynagrodzeń.

Przytoczone argumenty wskazują, że wynagradzanie według kompetencji stwarza możliwości przezwyciężenia niedostatków tradycyjnych systemów wynagrodzeń, opartych na wartościowaniu stanowisk pracy. Jednak należy pamiętać o pewnych ograniczeniach tego podejścia i o związanym z nim ryzyku. Dotyczą one m.in. ustalania wartości poszczególnych kompetencji i ich porównywania, niebezpieczeństwa rywalizacji różnych grup w organizacji o to, czyje kompetencje są najwyższe i najważniejsze w aspekcie tworzenia wartości, ryzyka rozluźnienia

związku między wynagrodzeniem a obszarem odpowiedzialności pracowników i uzyskiwanymi przez nich wynikami. Można więc stwierdzić, iż wynagradzanie na podstawie kompetencji stwarza interesującą perspektywę doskonalenia systemów wynagradzania, jednak nie może być stosowane automatycznie we wszystkich przedsiębiorstwach. Podstawą decyzji o wdrożeniu strategii wynagradzania według kompetencji powinny być specyfika organizacji i wykonywanej w niej pracy, której wyrazem są następujące cechy: niewielka liczba kluczowych kompetencji wpływających na przebieg i wyniki pracy, łatwość ich określenia, częste zmiany w środowisku pracy i związana z nimi elastyczność pracowników oraz konieczność stałego doskonalenia umiejętności (Dec, 1999, s. 70; Juchnowicz, 2001a, s. 134).

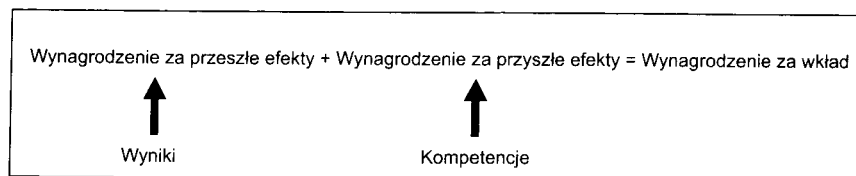
Przedstawione strategie wynagradzania akcentują trzy ważne zasady i związane z nimi kryteria kształtowania wynagrodzeń w organizacji, a mianowicie: rodzaj wykonywanej pracy, efekty pracy i niezbędne do ich osiągnięcia kompetencje. Z teoretycznego i praktycznego punktu widzenia wydaje się uzasadnione, by wszystkie one były uwzględnione w projektowaniu strategii wynagradzania. Wyrazem tego przeświadczenia jest **strategia wynagradzania według wkładu wnoszonego do organizacji** (*paying for contribution*). Jej istotą jest zróżnicowane, elastyczne i dostosowane do warunków określonej organizacji wynagradzanie za osiągnięcia w obszarze celów ogólnorganizacyjnych, zespołowych i indywidualnych oraz za sposoby prowadzące do ich osiągnięcia (Brown, 1999, s. 15). Zasadnicze cechy wyróżniające to podejście do wynagradzania to:

- wynagradzanie zarówno za efekty, jak i za zachowania prowadzące do ich osiągnięcia;
- uwzględnianie w wynagrodzeniu cech istotnych w kontekście osiągniętych celów i tych, które są istotne w kontekście przyszłych celów jednostki oraz organizacji;
- uwzględnianie oraz równomierne rozłożenie składników wynagrodzenia związanych z efektami organizacyjnymi, zespołowymi i indywidualnymi;
- stosowanie szerokiej gamy składników wynagrodzenia;
- kompleksowe oraz długoterminowe podejście do kształtowania systemów wynagradzania w powiązaniu z innymi procesami zarządzania zasobami ludzkimi i zakładające aktywny udział wszystkich aktorów w tym obszarze zarządzania przedsiębiorstwem.

Wynagradzanie według wkładu w sukces organizacji nie jest próbą zastąpienia istniejących systemów wynagrodzeń, ale raczej wynikiem doskonalenia tych systemów oraz dostosowywania ich do zmieniających się i coraz bardziej złożonych warunków funkcjonowania współczesnych organizacji. Elementy wynagradzania według wkładu wnoszonego do organizacji przedstawiono na rysunku 72.

W przedstawionej wcześniej definicji strategii wynagradzania została podkreślona potrzeba tworzenia wewnętrznej i zewnętrznej konkurencyjności wynagrodzeń. Konkurencyjność wewnętrzną ma zapewnić unikatowa konfiguracja składników wynagrodzenia związanych ze stanowiskiem pracy (rolą organizacyjną),

RYSUNEK 72  
Elementy wynagradzania według wkładu wnoszonego do organizacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Brown, 1999, s. 137.

z cechami pracowników (kompetencjami) oraz z efektami ich pracy. Osiągnięcie konkurencyjności zewnętrznej wymaga natomiast uwzględniania rynkowej wartości usługi pracy. Sposób odniesienia poziomu i struktury wynagrodzeń do sytuacji na rynku pracy odzwierciedla **strategia wynagradzania według wartości rynkowej pracy**. W skrajnym przypadku zakłada ona kształtowanie wynagrodzeń tylko na podstawie ceny rynkowej pracy, przy zachowaniu maksymalnej elastyczności w jej ustalaniu (Oleksyn, 2001a, s. 311). Jednak sytuacje takie występują współcześnie bardzo rzadko bądź wcale. Nie zmienia to jednak faktu, że rynkowy poziom wynagrodzeń powinien być uwzględniany. Zgodnie z tą zasadą poziom wynagrodzenia zależy od wartości danej pracy na rynku. Wartość pracy na rynku zależy od kształtowania się relacji między podażą a popytem na daną pracę. Ponadto wartość ta jest wypadkową oddziaływania wspomnianych już uprzednio innych czynników, do których należy zaliczyć: poziom rozwoju danego kraju, segment rynku, na którym działa dana firma, koniunkturę gospodarczą, poziom inflacji oraz negocjacje między partnerami społecznymi. Strategia wynagradzania według wartości rynkowej pracy może przyjmować trzy podstawowe formy (Juchnowicz, 1999a, s. 281):

- lidera wynagrodzeń, gdy oferuje się wyższy poziom wynagrodzeń niż istniejący w danym segmencie rynku;
- rzetelnego środka, gdy organizacja stara się utrzymywać wynagrodzenia pracowników na średnim poziomie w danym segmencie;
- ogona wynagrodzeń, gdy oferuje się wynagrodzenia na poziomie niższym niż średnia w danym segmencie rynku.

Wybór właściwego podejścia do strategii wynagradzania według kryteriów rynkowych powinien być dokonywany w kontekście nie tylko bieżących, lecz także długofalowych celów zarządzania zasobami ludzkimi oraz na podstawie analizy kosztów i produktywności pracy, rentowności wynagrodzeń oraz szacowania ryzyka związanego z wyborem jednego z przedstawionych wcześniej wariantów. Ponadto w stosunku do różnych kategorii personelu można różnicować również sposób powiązania wynagrodzeń z rynkiem.

## Formy wynagradzania

Strategie wynagradzania określają możliwe podejścia do kształtowania składników systemu wynagradzania, tak by mógł on efektywnie spełniać omówione wcześniej funkcje wynagrodzeń. Strategie te determinują wysokość, struktury oraz kryteria różnicowania wynagrodzeń, natomiast sam sposób powiązania wynagrodzeń z pracą oraz ich świadczenia odbywają się zawsze w konkretnej formie lub formach, które czasem bywają określane nieprawidłowo mianem systemów płac (Borkowska, 2001, s. 307; Oleksyn, 2001a, s. 320). W praktyce rozwinęło się wiele różnych form wynagrodzeń (płac), a ponadto są stosowane takie rozwiązania, w których występują elementy kilku form. Dalej przedstawiono krótką charakterystykę najbardziej znanych i opisanych w literaturze przedmiotu form wynagrodzeń, rozpoczynając od tych tradycyjnych, do których zalicza się formę czasową, premiovą i akordową, a kończąc na nowszych, bardziej kompleksowych, takich jak kafeteria i pakiety wynagrodzeń.

Istotą **formy czasowej wynagrodzeń** jest uzależnienie ich od czasu pracowanego, czyli od czasu, w którym pracownik stawia do dyspozycji przedsiębiorstwa gotowość świadczenia pracy. W tej formie wynagrodzeń nie występuje bezpośredni związek między otrzymywanym wynagrodzeniem a osiąganymi efektami pracy. Nie oznacza to, że forma ta jest mało przydatna z punktu widzenia realizacji poszczególnych funkcji wynagrodzeń, otrzymanie jej bowiem wiąże się zwykle z wykonywaniem konkretnych zadań, które zostały ustalone w umowie o pracę. Formę czasową wynagrodzenia stosuje się najczęściej tam, gdzie występuje trudność w kwantyfikowaniu efektów pracy, oraz tam, gdzie technologia i organizacja pracy wyraźnie określają ilość i jakość pracy, którą należy wykonać w określonym czasie, ograniczając indywidualny wpływ pracownika. Do zalet tej formy można zaliczyć łatwość w administrowaniu wynagrodzeniami, utrzymywanie harmonijnego tempa pracy oraz zapewnienie pracownikom poczucia stabilności dochodów. Jej ograniczenia wynikają z niedostatecznego oddziaływania na motywację pracowników na skutek niedostatecznego uwzględniania różnic między zatrudnionymi pracownikami. Problem ten rozwiązuje się przez stosowanie formy czasowej do tych prac, przy których spełnia ona najlepiej swoją rolę, oraz przez uzupełnienie jej o elementy zmienne, uzależnione od efektów pracy i zachowań pracowników. Ponadto zróżnicowanie wynagrodzeń można osiągnąć przez dokonanie wyceny trudności poszczególnych rodzajów pracy lub wyceny kompetencji niezbędnych do skutecznego pełnienia określonych ról w organizacji.

**Forma premiovą** jest naturalnym uzupełnieniem formy czasowej lub akordowej, podnoszącym skuteczność wynagrodzenia przede wszystkim w odniesieniu do funkcji motywacyjnej, a także funkcji kosztowej i dochodowej. Istotą premii jest to, że warunkiem jej uzyskania jest spełnienie przez pracownika wcześniej ustalonych kryteriów, które powinny być na tyle wymierne, by można je było



kontrolować<sup>3</sup>. Premia jest więc fakultatywnym składnikiem wynagrodzenia, co oznacza, że może, ale nie musi, być stosowana, a jeśli jest stosowana, nie musi obejmować wszystkich grup pracowników. Ponadto może być wliczana zarówno w koszty, jak i wypłacana z zysku. Główną przesłanką stosowania premii jest wzmocnienie motywacji pracowników do osiągania konkretnych celów, z reguły w krótszym okresie. Premiowanie może mieć charakter pozytywny bądź negatywny. W przypadku premiowania pozytywnego uzyskuje się tytuł do premii po osiągnięciu ustalonych w regulaminie premiowania wyników, które nie są opłacane w innych formach, np. w ramach wynagrodzenia zasadniczego lub nagród. Premiowanie negatywne polega na obniżeniu ustalonej w regulaminie maksymalnej kwoty lub wielkości procentowej premii z powodu niepełnego wykonania zadań będących podstawą premiowania.

Ustalenie zadań będących podstawą premiowania może następować na różnych poziomach, począwszy od pracowników indywidualnych, zespołów pracowniczych, komórek i większych jednostek organizacyjnych, a skończywszy na całym przedsiębiorstwie. Oznacza to, iż należy określić jako podstawę premiowania te obszary działania pracowników czy całych zespołów, które są w konkretnym czasie najistotniejsze z punktu widzenia realizacji nadrzędnych celów organizacji. Obszary te, a co za tym idzie zasady premiowania, mogą się z czasem oczywiście zmieniać. W praktyce premie uzyskuje się za utrzymanie lub poprawę określonych parametrów technicznych i ekonomicznych, które odnoszą się do ilościowych i jakościowych wyników pracy. Ich wyrazem są konkretne rodzaje premii, do których należą m.in. premia za:

- ilościowy wzrost wykonywanych zadań,
- poprawę jakości pracy,
- obniżenie kosztów działalności,
- oszczędność surowców, energii i innych środków,
- poprawę wykorzystania czasu pracy ludzi i maszyn,
- terminowe lub przedterminowe wykonanie zadań,
- bezawaryjność funkcjonowania maszyn,
- bezwypadkową pracę.

W literaturze fachowej podkreśla się potrzebę ograniczania tytułów do premii, ponieważ zbyt duża ich liczba prowadzi do wzajemnej konkurencyjności i kolizyjności, a w konsekwencji obniżenia siły motywacyjnej (Kopertyńska, 1999, s. 130; Kozioł i inni, 2000, s. 313). Stąd też należy dążyć do wypracowania kompleksowego systemu premiowania, z ograniczoną liczbą tytułów do premii i subsytemem oceny efektów pracy. Jego opracowanie i następnie stosowanie wymaga ustalenia oraz przestrzegania zasad:

<sup>3</sup> Warto zwrócić uwagę na różnicę między premią a nagrodą, nagroda jest bowiem świadczeniem uznaniowym, w odróżnieniu od premii, która może być źródłem roszczeń pracowników, w sytuacji gdy zostaną spełnione warunki jej otrzymania, określone w regulaminie premiowania. W praktyce spotyka się stosowanie pojęcia „premia uznaniowa”, które wbrew swojej nazwie jest nagrodą.

- tworzenia funduszu premiowego w firmie,
- podziału funduszu premiowego na poszczególne jednostki organizacyjne,
- przyznawania premii zatrudnionym pracownikom.

Premia występuje często jako główny ruchomy składnik wynagrodzenia i w połączeniu z formą czasową tworzą popularną formę wynagrodzeń o nazwie **forma czasowo-premiowa**<sup>4</sup>. Projektując tę formę wynagrodzeń, należy jednoznacznie rozstrzygnąć następujące kwestie:

- jasno określić, za co jest wypłacane wynagrodzenie zasadnicze, a za co premia;
- ocenić, jaki jest wpływ pracowników na osiągnięcie tytułów do premii;
- zbadać stopień mierzalności tytułu do premii;
- określić sposób powiązania oceny wyników będących podstawą premiowania z wysokością premii;
- ustalić proporcje między wynagrodzeniem zasadniczym a premią;
- ustalić grupy pracowników objęte premiowaniem oraz jego częstotliwość;
- określić koszty opracowania systemu premiowego i administrowania nim.

Znaczenie premii we współczesnych systemach wynagrodzeń jest duże i, jak można przypuszczać, będzie rostało z przyczyn ekonomicznych, takich jak konieczność racjonalizacji kosztów, w tym kosztów pracy, oraz kosztów organizacyjnych, tj. zmian w formach organizacji pracy i czasu pracy, a także z przyczyn o charakterze motywacyjnym. Należy też przyjąć, że samo premiowanie będzie się zmieniać, co oznacza potrzebę nie tylko starannego opracowania i wdrażania premiowych form wynagrodzeń, lecz także ich ustawicznego monitorowania oraz doskonalenia.

**Forma akordowa wynagrodzeń** należy do rozwiązań schyłkowych, mimo że nadal jest stosowana, a w niektórych przedsiębiorstwach przeżywa nawet renesans. W modelowym ujęciu forma akordowa wyraża się tym, iż pracownik jest opłacany proporcjonalnie do ilości wykonanej pracy, wyrażonej m.in. wykonanymi produktami lub ich elementami, usługami, czynnościami. Uzależnienie wynagrodzenia od osobistego zaangażowania i wysiłku pracowników, które prowadzi do uzyskania przewidzianych w normie<sup>5</sup> wyników, zapewnia bezpośredni związek między wydajnością pracy a wysokością otrzymywanego wynagrodzenia. Ta cecha, która jest niewątpliwą zaletą formy akordowej, ponieważ zwiększa zainteresowanie wynikami pracy i odpowiedzialność pracownika, równocześnie ogranicza zakres jej zastosowania do tych prac, przy których jest możliwe ustalenie norm pracy oraz obliczenie efektów pracy pracownika w jednostce czasu. Forma akordowa wynagradzania stwarza z jednej strony atmosferę współzawodnictwa, motywując ludzi do wydajniejszej pracy, z drugiej zaś może prowadzić do obniżenia jakości pracy,

<sup>4</sup> Jeżeli uzupełnieniem formy czasowej są nagrody, to powstała w ten sposób formę wynagrodzeń można określić mianem czasowo-nagrodowej (Oleksyn, 2001a, s. 322).

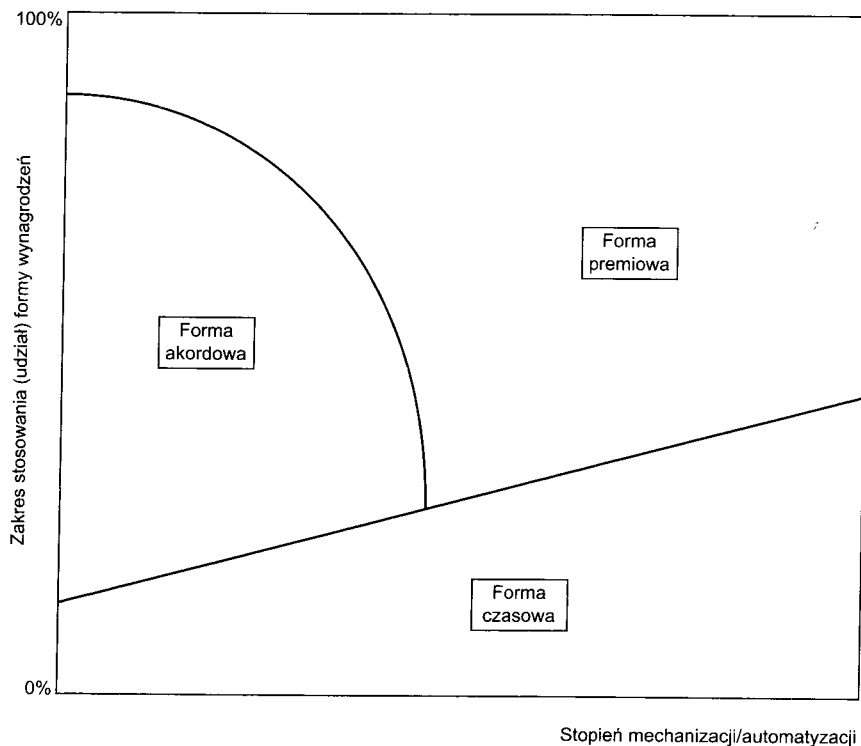
<sup>5</sup> Normy pracy w akordowej formie wynagrodzeń mogą być określone jako czas normowany, który jest niezbędny do wykonania danej pracy, lub jako liczba jednostek pracy, którą należy wykonać w określonym czasie.

ujemnych skutków dla zdrowia spowodowanych zbyt dużą intensywnością pracy oraz wywoływać różne napięcia między pracownikami, co utrudnia współpracę. Istotnym czynnikiem determinującym możliwość stosowania tej formy wynagrodzenia jest stopień mechanizacji i automatyzacji produkcji. Im jest on wyższy, tym mniejsze możliwości stosowania akordu. Ilustruje to rysunek 73, na którym przedstawiono formę akordową, porównując ją pod względem zakresu stosowania z dwiema formami wynagrodzeń: premiovą i czasową.

W praktyce występują różne odmiany formy akordowej wynagrodzeń. Do najbardziej znanych należą:

- *akord prosty*, w którym stawka wynagrodzenia jest stała za każdą wykonaną jednostkę pracy, niezależnie od tego, czy została ona wykonana w ramach przyjętej normy, czy też ponad tę normę;
- *akord progresywny* lub *degresywny*, w którym stawka wynagrodzenia za jednostkę wykonanej pracy jest zmienna i wzrasta w przypadku akordu progresywnego lub ulega obniżeniu w przypadku akordu degresywnego od pewnego poziomu wykonania przyjętej normy, który zwykle znajduje się w granicach 100% normy;

RYSUNEK 73  
Porównanie form wynagrodzeń



- *akord indywidualny* lub *zespołowy*, w którym podstawą wynagradzania są wyniki pracy indywidualnego pracownika lub zespołu pracowniczego, przy czym w przypadku zespołu pracownicy mogą podzielić wynagrodzenie w różnych proporcjach;
- *akord pośredni*, w którym stawki wynagrodzenia pracowników są ustalane jako określony procent stawki przewidzianej dla grupy pracowników firmy, których określa się jako pracowników wiodących;
- *akord zryczałtowany*, polegający na ustaleniu z góry zryczałtowanego wynagrodzenia za wykonanie w całości określonego zadania.

W celu ograniczenia wspomnianych wcześniej mankamentów formy akordowej wynagrodzeń stosuje się ją często wraz z formą premiovą, co tworzy nową formę wynagrodzeń o nazwie **forma akordowo-premiowa**. Premie stosowane wraz z akordem mają za zadanie zachęcać pracowników do starannego wykonywania pracy i zwracania uwagi na koszty wykonywanych czynności, zużywanych materiałów czy też eksploatowanych maszyn. Jakość formy akordowej zależy też od starannego normowania pracy<sup>6</sup>, którego doskonalenie stanowi ważny kierunek rozwoju usprawnień akordowej formy wynagrodzeń (Borkowska, 2001, s. 309).

Połączenie elementów omówionych form wynagrodzeń następuje w **dniówkowo-zadaniowej formie wynagrodzeń**. Podstawą wynagrodzenia w tej formie jest, jak sama nazwa wskazuje, dniówka zadaniowa, w zakres której wchodzi ujęte w formie umowy określone zadania zlecane do wykonania indywidualnym pracownikom lub zespołom pracowniczym oraz czas niezbędny do ich wykonania. Czas ten określa się na podstawie odpowiednich norm lub nawet opinii fachowców (w razie braku norm). Dniówkowo-zadaniowa forma wynagrodzeń zawiera z reguły część stałą, swego rodzaju gwarantowane wynagrodzenie zasadnicze, oraz część zmienną, stanowiącą ustalony procent wynagrodzenia zasadniczego i wypłacaną po wykonaniu zadania w założonym terminie. W przypadku skrócenia ustalonego terminu wykonania zadania wzrasta część zmienna wynagrodzenia odpowiednio do zaoszczędzonego czasu. Natomiast w przypadku przekroczenia terminu wykonania zadania zmniejsza się odpowiednio do opóźnienia część ruchoma. Szczegółowe zasady przydzielania części stałej mogą zostać określone w regulaminie wynagradzania lub w umowie między zleceniodawcą a wykonawcą zadania. Dniówkowo-zadaniowa forma wynagrodzeń ogranicza z jednej strony wady formy akordowej, zapewniając większą stabilność wynagrodzeń, z drugiej zaś działa bardziej motywująco niż forma czasowa.

Popularną formą wynagradzania, szczególnie w grupie pracowników dokonujących w imieniu firmy transakcji handlowych, jest **forma prowizyjna**. Oblicza się ją jako procent od transakcji dokonanych przez pracownika. W praktyce może to być procent od obrotu lub np. procent od sumy inkasowej, jeżeli przedmiotem umowy są czynności inkasowe. Wynagrodzenie pracownika opłacanego w formie

<sup>6</sup> Na temat normowania pracy — zob.: Jasiński, 1999.

prowizyjnej składa się z reguły z części stałej, na którą składają się wynagrodzenie zasadnicze oraz inne składniki wynagrodzenia, wynikające z obowiązujących przepisów prawa i z układów zbiorowych lub z regulaminu wynagradzania i wspomnianej wcześniej prowizji. Podstawą do określenia wysokości stawki prowizyjnej może być norma czasu niezbędnego do wykonania określonej transakcji, przy uwzględnieniu specyfiki wyrobu lub usługi będących przedmiotem transakcji i przy uwzględnieniu kryteriów rynkowych różnicowania wynagrodzeń. Zainteresowanie formą prowizyjną wynagradzania wynika przede wszystkim z faktu, iż daje ona pracownikowi możliwość wpływu na wysokość uzyskiwanych zarobków, równocześnie łączy te zarobki z realizacją celów firmy, a przy tym jest zrozumiała dla pracownika.

**Forma kafeterijna wynagrodzeń**, zwana też w skrócie **kafeteria**, należy do innowacyjnych sposobów wynagradzania pracowników i mimo że jest znana od wielu lat, jest mniej rozpowszechniona w praktyce. Rozwój tej formy wiąże się z uelastycznianiem zatrudnienia m.in. przez innowacje w sferze wynagrodzeń pracowników. Uelastycznianie wynagrodzenia polega na wiązaniu pewnych jego składników z sytuacją ekonomiczną przedsiębiorstw i osiąganymi przez pracowników wynikami pracy. W tym celu mogą być wykorzystywane omówione już wcześniej tradycyjne formy wynagrodzeń oraz przedstawiona forma kafeterijna. Jej istotą jest indywidualizacja wynagrodzenia przez stworzenie pracownikom możliwości dokonywania wyboru świadczeń spośród określonego ich zestawu (listy, menu). Mogą to być m.in. wypłaty gotówkowe, czas wolny jako alternatywa dodatkowych świadczeń pieniężnych, ubezpieczenia zdrowotne, na życie i wypadkowe, opieka medyczna, świadczenia rzeczowe, pożyczki, dodatki mieszkaniowe, finansowanie doskonalenia kwalifikacji, korzystanie z porad prawnych, nabywanie produktów firmy po niższych cenach oraz korzystanie z bazy technicznej firmy. Przykłady te nie wyczerpują listy opcji wyboru, które można uwzględniać w kafeterii. Sam sposób wyboru pewnych świadczeń z oferowanego zestawu również może być kształtowany indywidualnie, zgodnie z filozofią zarządzania w firmie, preferencjami pracowników i przy uwzględnieniu obowiązujących regulacji prawnych.

Kafeteria może być składnikiem zarówno stałej, jak i ruchomej części wynagrodzenia. W części stałej obejmuje wtedy świadczenia, które zapewniają pracownikom minimum zabezpieczenia przed podstawowymi rodzajami ryzyka, takimi jak choroba lub wypadek, utrata pracy, emerytura, renta. W części ruchomej obejmuje natomiast świadczenia, które są skierowane na podniesienie standardu świadczeń obowiązkowych oraz na inne dodatkowe opcje, np. dodatkowe ubezpieczenie dla pracowników lub/i członków rodziny, dodatkowe świadczenia emerytalne, dodatkowa opieka medyczna i stomatologiczna, dodatkowy urlop, wypłaty gotówkowe. Korzystanie z tych świadczeń następuje w ten sposób, że pracownicy mają określoną pulę, wyrażoną wartością pieniężną lub np. wielkością punktową, w ramach której mogą swobodnie kształtować menu interesujących ich świadczeń.

Skład ruchomej części programu kafeterijnego może być uaktualniany, np. co rok, a także może się zmieniać udział części ruchomej.

Trudno oczywiście oczekiwać, że forma kafeterijna jest w stanie zaspokoić w pełni potrzeby wszystkich pracowników, niemniej znacząco zwiększa możliwości w tym względzie. Tym samym przyczynia się do lepszej realizacji funkcji motywacyjnej wynagrodzeń. Pracownik, mając wybór, nawet jeśli jest to wybór ograniczony, dokonuje go zgodnie ze swoimi preferencjami i obecnymi potrzebami. Rośnie więc wartość otrzymywanej przez niego nagrody z tytułu wykonywania pracy, co pozytywnie wpływa na motywację do pracy i zachęca do zachowań zbieżnych z interesami firmy. Forma kafeterijna może być również pozytywnie oceniona z punktu widzenia kosztowej funkcji wynagradzania, ponieważ stwarza ona kierownictwu firmy większe możliwości w zakresie optymalizowania kosztów pracy. Należy również pamiętać, że przygotowanie i implementacja systemu kafeterijnego wymagają pewnego wysiłku organizacyjnego, na który składają się: wprowadzenie sprawnych kanałów komunikowania się w firmie, opracowanie metod badania potrzeb pracowników i analizy wyników sondaży oraz zbudowanie systemu administrowania wynagrodzeniem.

W praktyce przedsiębiorstwa przeznaczają z reguły tylko pewną część wynagrodzenia na kafeterię, np. 20% (Oleksyn, 2001a, s. 319). Wielkość wynagrodzenia kafeterijnego jest ustalana w układach zbiorowych lub w regulaminach wynagrodzeń i często stanowi iloczyn procentowej relacji premii do wynagrodzenia zasadniczego oraz poziomu tego wynagrodzenia (Borkowska, 2001, s. 356). Projektując formę kafeterijną, należy ustalić grupy pracowników, do których będzie adresowana ta oferta wynagrodzenia. Następnie należy dokonać wyboru świadczeń, które znajdują się na liście. Aby trafnie dobrać świadczenia, warto rozpoznać potrzeby pracowników w tym względzie, chociażby w ramach badania opinii pracowniczej. Ważną sprawą jest wycena oferowanych świadczeń, zarówno tych nabywanych na rynku, jak i oferowanych z własnych zasobów przedsiębiorstwa, tak by pracownicy dysponujący określonym budżetem mogli racjonalnie dokonać wyboru. Powinny być również ustalone zasady dokonywania wyboru, obejmujące m.in. częstotliwość dokonywania wyboru oraz zmiany wybranych opcji.

W literaturze fachowej spotyka się wyniki badań dotyczących stosowania form kafeterijnych. Dla przykładu można podać, że do najczęściej wybieranych świadczeń w ramach kafeterii w Polsce należą: prywatna opieka medyczna, telefon komórkowy, pomoc w edukacji, ubezpieczenia na życie, komputer do użytku w domu i samochód służbowy (Fidzińska, Rosa, 2002, s. 12). Zestawy kafeterijne różnią się też w odniesieniu do różnych grup personelu, np. kadry kierowniczej i osób na stanowiskach niekierowniczych. Dla przykładu można podać wyniki badań w tym zakresie dotyczące Wielkiej Brytanii. Wśród najczęściej oferowanych świadczeń dla kadry kierowniczej należy wymienić samochód służbowy, świadczenia medyczne, ubezpieczenia na życie, prywatne emerytury i dogodne rozkłady czasu pracy. Natomiast w grupie świadczeń dostępnych dla wszystkich pracow-

ników oferuje się najczęściej ubezpieczenie na życie, prywatne emerytury, świadczenia medyczne i dogodny rozkład godzin pracy (Pomierska-Szymańska, 2000, s. 91–92).

Oceniając formę kafeteryjną wynagrodzeń, należy dostrzec zarówno jej zalety, jak i wady. Do zalet niewątpliwie należą: indywidualizacja świadczeń, która w połączeniu z możliwością ich wyboru prowadzi do wzrostu zadowolenia pracowników, większa elastyczność kosztowa po stronie przedsiębiorstwa oraz większa skuteczność motywowania. Z kolei do wad tej formy wynagrodzeń można zaliczyć trudności natury merytorycznej, związane z opracowaniem i wdrożeniem kafeterii, wysokie koszty obsługi (administrowania) oraz dość ograniczoną grupę osób korzystających. Można powiedzieć, że kafeterie stanowią interesującą formę wynagrodzeń w przedsiębiorstwach, które charakteryzuje stosowanie strategii wynagradzania ukierunkowanej na kompetencje, a nie na wymogi stanowisk pracy, zatrudniających duży odsetek pracowników o wysokim potencjale i grupy pracownicze zróżnicowane pod względem potrzeb oraz te o wysokim udziale kosztów pracy w kosztach działalności.

Wyrazem nowego podejścia do kształtowania wynagrodzeń całkowitych jest **forma pakietowa**. Charakteryzuje ją to, iż punktem wyjścia w tworzeniu wynagrodzenia dla poszczególnych osób (najczęściej na najwyższych stanowiskach w hierarchii organizacyjnej) lub określonych grup pracowniczych jest ogólna pula środków, która następnie jest dzielona na różne składniki obejmujące wynagrodzenie stałe, zmienne, krótko- i długoterminowe oraz świadczenia dodatkowe. Jest to podejście odmienne w stosunku do tradycyjnego kształtowania wynagrodzeń, gdzie tok postępowania jest odwrotny, zaczyna się bowiem zwykle od ustalenia wynagrodzenia zasadniczego, a następnie dodaje się różne składniki (Borkowska, 2001, s. 95–96). Ponadto formę pakietową wyróżnia założenie, że lepiej jest kształtować różne rozwiązania w odniesieniu do poszczególnych grup w organizacji aniżeli budować jednolity system wynagradzania. Pozwala to lepiej uwzględniać specyfikę pracy w oferowanym sposobie wynagradzania, czym powinna być zainteresowana zarówno firma, jak i pracownicy (Oleksyn, 2001a, s. 317). Indywidualizacja jest więc kluczową cechą wyróżniającą formę pakietową, forma ta jest najczęściej adresowana do indywidualnych osób, np. członków zarządów lub konkretnej, z reguły dość wąskiej grupy spośród kadry kierowniczej i specjalistów. Możliwe, choć mniej popularne jest opracowanie odpowiednich pakietów wynagrodzeń dla innych grup pracowniczych. Do innych cech wyróżniających wynagrodzenie pakietowe należą: celowe i powiązane ze strategią przedsiębiorstwa kształtowanie puli środków na wynagrodzenia oraz jej struktury; dobór składników wynagrodzenia pod kątem możliwości kompleksowego motywowania pracowników; dobór składników pakietu oraz ich wzajemne, wewnętrzne proporcje, przyjęte ze względu na ich znaczenie wynikające z dezagregacji celów firmy; spójność wewnętrzna pakietu (Borkowska, 2001, s. 96).

W praktyce spotyka się różne odmiany pakietowej formy wynagrodzeń,

których kształt jest uwarunkowany wieloma czynnikami wynikającymi m.in. ze strategii wynagradzania, kultury organizacyjnej czy istniejących przepisów prawa pracy i ubezpieczeń społecznych oraz prawa podatkowego. Na podstawie badań empirycznych można wskazać najważniejsze składniki wynagrodzenia pakietowego (Gugała, 2000, s. 127–128):

- wynagrodzenie stałe (zasadnicze), które jest kształtowane na podstawie takich czynników, jak wyniki pracy, koszty utrzymania, regulacje układów zbiorowych pracy, kategoria zaszeregowania, poziom rynkowy wynagrodzeń, promocja;
- ruchome składniki wynagrodzenia powiązane z wynikami pracy, takie jak premie i prowizje, które są kształtowane pod wpływem następujących czynników: wyniki indywidualne, zespołowe i przedsiębiorstwa, produktywność, jakość, realizacja budżetu;
- składniki partycypacji finansowej, tj. akcje i opcje na akcje, udziały w zysku, plany oszczędnościowe;
- perkwizyty obejmujące samochód służbowy, subsydiowanie posiłków, bezpłatne produkty firmy lub zniżki na te produkty, członkostwo w organizacjach zawodowych i klubach sportowych, dodatkowe badania lekarskie, telefony służbowe, fundusze reprezentacyjne, karty kredytowe, szkolenia;
- pożyczki firmowe na różne potrzeby bieżące, mieszkaniowe, zakup samochodu, które są udzielane na korzystnych warunkach;
- finansowanie przeprowadzek;
- finansowanie kosztów podróży służbowych;
- beneficja, takie jak ubezpieczenia zdrowotne i na wypadek śmierci, opieka medyczna, programy emerytalne, dodatkowy urlop.

Podział przedstawionych potencjalnych składników pakietów wynagrodzeń jest kwestią umowną, szczególnie w odniesieniu do świadczeń dodatkowych. Ponadto niektóre z nich mogą być oferowane jako kafeterie, dając pracownikom możliwość zestawiania własnego menu wynagrodzeniowego. Do głównych zalet tej formy wynagrodzeń należą: większe możliwości pozyskiwania i stabilizowania pracowników oraz integrowania ich wokół celów organizacji; skuteczniejsze motywowanie, ułatwiające równoważenie celów krótko- i długookresowych w działaniu, co w przypadku np. kadry kierowniczej najwyższego szczebla jest bardzo istotne; zmniejszenie kosztów pracy; korzyści dla pracowników związane z brakiem bądź mniejszym opodatkowaniem pewnych świadczeń. Ograniczenia w zakresie stosowania formy pakietowej to ryzyko utraty spójności systemu wynagradzania w organizacji oraz wysokie koszty ich obsługi (administrowania).

W badaniach przeprowadzonych w 2000 r. na ogólnopolskiej próbie 101 przedsiębiorstw okazało się, że kształtowanie systemów wynagrodzeń jest uważane za bardzo ważne lub ważne w aspekcie realizacji celów firm.

Pogląd taki wyraziło ponad 72% badanych firm. Jako osoby odpowiedzialne za ten obszar zarządzania zasobami ludzkimi wymieniano dyrektora/kierownika personalnego (59%) oraz dyrektora naczelnego (55%). Wyraźnie też zaznaczyła się tendencja do centralizacji tych spraw w rękach dyrektora naczelnego w grupie małych firm zatrudniających do 100 osób, gdzie odpowiedni odsetek wyniósł 80%, oraz tendencja do skupiania tych spraw w gestii dyrektora personalnego w dużych firmach, np. w przypadku przedsiębiorstw zatrudniających ponad 2000 osób odsetek ten wyniósł 72%. Wynagrodzenia były powiązane w największym stopniu z indywidualnymi efektami pracy (75%), następnie z efektami całej firmy (69%), oceną kompetencji (62%), wyceną trudności pracy, czyli wartościowaniem pracy (59%), wykształceniem (52%), stażem pracy (49%) i efektami komórki organizacyjnej (40%). Do głównych składników tworzących wewnętrzną strukturę wynagrodzeń należały w kolejności deklarowanej częstotliwości ich stosowania: wynagrodzenia zasadnicze (93%), premie (74%), nagrody (51%), dodatki (45%). W minimalnym stopniu występowały takie składniki wynagrodzeń, jak akcje (4%), opcje na akcje (2%) oraz zakładowe programy emerytalne (3%).

Dla porównania, można podać, że przedsiębiorstwa biorące udział w trzeciej edycji Konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” w 2002 r. wykorzystują w kształtowaniu wynagrodzeń wartościowanie stanowisk pracy (81%) oraz analizują stawki rynkowe wynagrodzeń (94%). W strukturze wynagrodzeń dominuje część stała, wahająca się najczęściej w przedziale 61–90% wynagrodzenia całkowitego (74% badanych firm), na drugim miejscu są premie, z których większość mieści się w przedziale do 30% (77% badanych firm) oraz nagrody o zróżnicowanej wysokości, poczynając od 1% wynagrodzenia całkowitego (12% firm), następnie w przedziale 1–5% (37% firm), a skończywszy na 5–10% (12,5% firm). Tylko jedna firma deklaruje stosowanie akcji i opcji na akcje, a dwie firmy miały zakładowe programy emerytalne.

## Tworzenie systemów wynagradzania

Jednym z podstawowych warunków skutecznej realizacji przedstawionych wcześniej celów i funkcji wynagradzania jest odpowiedni dobór składników oraz form wynagrodzenia, opracowanie zasad ustalania wysokości i struktury wynagrodzeń, procedur administracyjnych w zakresie planowania, naliczania, wypłacania i monitorowania wynagrodzeń, a także dokonanie podziału kompetencji między pracownikami wykonującymi te zadania. Wymienione składniki tworzą system wynagradzania, który powinien stanowić integralną część zarządzania zasobami

ludzkimi. Jedną z najważniejszych spraw w budowaniu systemu wynagradzania jest ustalenie jego składników, które tworzą wewnętrzną strukturę wynagrodzenia. Składniki te wiążą się z omówionymi wcześniej strategiami oraz formami wynagradzania i można je sklasyfikować w różny sposób. W podziale według podstawy wynagrodzenia wyróżniono składniki związane z wkładem pracy, z efektami pracy, z czasem pracy, z warunkami pracy oraz z okresem zatrudnienia (Jacukowicz, 1996, s. 8).

Składniki wynagrodzenia można ująć również w dwóch zasadniczych grupach jako wynagrodzenie zasadnicze oraz składniki dodatkowe. Składniki dodatkowe obejmują różnorodną gamę możliwych rozwiązań, do których należą (Piotrowski, 2000; Koziół, 1997):

- premie, będące ekwiwalentem za wyniki pracy indywidualnej bądź zespołowej; warunki wypłacania muszą być określone przepisami;
- nagrody, będące rodzajem uznaniowego świadczenia pracodawcy na rzecz pracowników;
- dodatki, czyli świadczenia o stałym lub przejściowym charakterze, spełniające rolę ekwiwalentu za określone czynności bądź warunki pracy;
- dopłaty, będące rodzajem świadczenia o charakterze wyrównawczym, np. do najniższego poziomu wynagrodzenia, przy wykonywaniu pracy zastępczej;
- świadczenia w naturze, czyli świadczenia w innej formie niż pieniężna, np. deputaty, używanie samochodu, zapewnienie mieszkania;
- prowizje, będące ekwiwalentem za udział pracownika w osiągniętych obrotach firmy;
- tantiemy, stanowiące rodzaj udziału pracowników w zysku;
- gratyfikacje, rozumiane jako świadczenia okolicznościowe, np. wypłaty z okazji jubileuszów, świąt, wakacji;
- odprawy, czyli jednorazowe, obligatoryjne świadczenia wypłacane w związku z zakończeniem pracy w danej firmie;
- zasiłki chorobowe i świadczenia odszkodowawcze, wypłacane za czas niezdolności do pracy z racji choroby bądź wypadku przy pracy.

Część z wymienionych składników, które wraz z wynagrodzeniem zasadniczym stanowią całość wynagrodzenia wypłacanego pracownikom, ma charakter obligatoryjny, tzn. musi być wypłacona, jeżeli zaistnieją okoliczności przewidziane w prawie pracy. Do tego typu świadczeń należą m.in. wynagrodzenie za przestój i gotowość do pracy, dodatek za pracę w porze nocnej, dodatek za pracę w godzinach nadliczbowych, wynagrodzenie chorobowe, wynagrodzenie za czas urlopu wypoczynkowego, odprawy emerytalno-rentowe i pośmiertne, odszkodowania z tytułu niewydania świadectwa pracy, rozwiązania umowy bez wypowiedzenia, umowy o zakazie konkurencji, zwolnienia z pracy niezgodnego z prawem (Neubauer, 1998).

Wśród innych spotykanych podziałów głównych składników wynagrodzeń można wyróżnić też klasyfikację, w której wyodrębniono trzy ich rodzaje (Mello, 2002, s. 328):

- wynagrodzenie podstawowe, mające z reguły największy udział w wynagrodzeniu całkowitym;
- część bodźcową, obejmującą takie komponenty, jak bonusy, prowizje, udziały w zysku, opcje na akcje;
- wynagrodzenie pośrednie, na które składają się dodatki obligatoryjne i świadczenia dobrowolne.

Składniki wynagrodzenia ujęte są również w sprawozdawczości GUS-u i obejmują:

- wynagrodzenia osobowe, w tym wynagrodzenie podstawowe za pracę wykonywaną w normalnym czasie pracy, wynagrodzenia zasadnicze (ryczałty, dodatki stałe i przejściowe, premie okresowe), nagrody jubileuszowe, wynagrodzenie za pracę w godzinach nadliczbowych, zasiłki chorobowe, wynagrodzenia za czas nieprzepracowany, odprawy emerytalne, wynagrodzenia agencyjno-prowizyjne, wypłaty z zysku, wypłaty z zakładowego funduszu nagród;
- wynagrodzenie bezosobowe (umowa-zlecenie, umowa o dzieło),
- honoraria (umowy o dzieło za prace twórcze, autorskie).

Proces tworzenia systemu wynagradzania obejmuje kilka typowych etapów działania, które przedstawiono na rysunku 74, z zastrzeżeniem, iż konkretne projekty mogą zawierać różne modyfikacje, uwzględniające specyfikę firm oraz technologię stosowaną przez wykonawców konkretnego systemu wynagradzania. W ogólnym ujęciu można przyjąć, iż punktem wyjścia w tworzeniu systemu wynagrodzeń jest analiza stanowisk pracy lub analiza ról pełnionych przez pracowników w organizacji, której efektem jest opis stanowisk lub ról. Stanowi on z kolei podstawę wartościowania pracy, którego celem jest oszacowanie stopnia trudności poszczególnych prac. Wartościowanie stanowisk pracy może być zastępowane wartościowaniem kompetencji, o czym pisano wcześniej. Na podstawie wartościowania pracy (kompetencji) określa się taryfikator prac, zawierający charakterystykę wymagań kwalifikacyjnych (kompetencyjnych) oraz grupę zaszerogowania.

Oprócz taryfikatora prac na tym etapie tworzenia systemu wynagrodzeń ustala się tabele zaszerogowań, zawierające stawki wynagrodzenia, które zostały przyporządkowane poszczególnym stanowiskom pracy<sup>7</sup>. Etap ten można określić mianem porządkowania prac, w wyniku którego powstaje wyjściowa struktura wynagrodzeń w firmie; na jej kształt mogą mieć jeszcze wpływ czynniki rynkowe, tj. wartość poszczególnych rodzajów prac w odpowiednim segmencie rynku pracy. Skuteczny system wynagradzania powinien zawierać również część uzależnioną od wyników osiągniętych przez firmę jako całość, przez poszczególne jednostki organizacyjne oraz przez indywidualnych pracowników. W tym celu należy przewidzieć od-

RYSUNEK 74  
Proces tworzenia systemu wynagradzania

Podstawa różnicowania	Struktura wynagrodzeń	Etap tworzenia struktury wynagrodzeń	Wynik tworzenia struktury wynagrodzeń
Procesy organizacyjne Stanowiska pracy Role organizacyjne Kompetencje	Wynagrodzenie zasadnicze	Analiza pracy lub roli organizacyjnej	Opis stanowiska pracy (roli organizacyjnej)
		Wartościowanie pracy (kompetencji)	Stopień trudności pracy (wycena kompetencji)
		Przyporządkowanie prac (grupowanie prac, ustalanie stawek płac)	Hierarchia prac Taryfikator Tabele płac
		Uwzględnienie kryteriów rynkowych	Wartość rynkowa prac/ kompetencji (benchmark)
<b>Wyjściowa struktura wynagrodzeń</b>			
Kompetencje	Wynagrodzenie ruchome	Uwzględnienie kryteriów wewnętrznych: • ilość i jakość pracy • rozwój kompetencji • podział zysku • warunki i czas pracy • okres zatrudnienia	Premie, nagrody, dodatki, beneficja
Wyniki indywidualne, zespołowe i całej organizacji			
Potrzeby	Świadczenia		
<b>Wynagrodzenie indywidualne pracownika</b>			

powiednie składniki wynagrodzenia i opracować zasady ich przyznawania. Integralną częścią współczesnych systemów wynagrodzeń są różnego rodzaju świadczenia, zarówno obligatoryjne, jak i dobrowolne, oferowane przez przedsiębiorstwa, aby skuteczniej realizować podstawowe funkcje wynagrodzeń. Część z tych świadczeń może wchodzić w skład wynagrodzenia zasadniczego, część zaś może stanowić ruchomą część wynagrodzenia. Przedstawiony proces tworzenia systemu wynagrodzenia został ukazany na tle omówionych wcześniej zasad różnicowania wynagrodzeń oraz podkreślenia relacji między ogólnymi strategiami wynagradzania a konstruowaniem konkretnych systemów wynagrodzeń, będących instrumentem realizacji tych strategii.

W projektowaniu i implementowaniu systemów wynagradzania napotyka się różne problemy, których do tej pory nie udaje się rozwiązywać w sposób w pełni satysfakcjonujący ich użytkowników. Do najczęściej występujących problemów w tej dziedzinie należą:

- problemy związane z precyzyjną wyceną trudności pracy oraz z mierzaniem efektów pracy,

<sup>7</sup> Proces tworzenia systemu wynagradzania omówiono obszernie m.in. w: Kozioł, 1997; Poels, 2000; Borkowska, 2001; Juchnowicz, 2001a.

- problemy z prawidłową identyfikacją nagród, które mają dla pracownika odpowiednio dużą wartość,
- problemy z efektywnym łączeniem nagród z wynikami pracy.

U podłoża wymienionych problemów znajdują się różnorodne przyczyny, m.in.:

- zmiany zachodzące w charakterze pracy, odznaczające się wieloaspektowością konkretnych treści pracy,
- postęp techniczny,
- nowe metody pracy,
- braki kwalifikacyjne u osób odpowiedzialnych za zarządzanie wynagrodzeniem,
- brak u menedżerów dostatecznej woli do różnicowania wynagrodzeń,
- systemy wartości pracowników i menedżerów,
- błędna interpretacja zależności między poszczególnymi sposobami wynagrodzenia (nagrodami) a ich wpływem na zachowania pracowników, co się może wyrażać nagradzaniem jednych zachowań, a oczekiwaniem innych,
- niesprawne systemy administrowania,
- polityka personalna w firmie,
- działalność związków zawodowych.

Konkludując, należy podkreślić, że tradycyjny system wynagrodzenia jest krytykowany za to, iż nie jest dostatecznie efektywny w kontekście optymalizacji kosztów pracy oraz motywowania pracowników. Do głównych jego mankamentów należą:

- niedostateczne ich powiązanie lub w ogóle brak powiązania ze strategią firmy,
- opieranie się na wynikach wartościowania pracy, co tworzy sztywne struktury wynagrodzeń i nie sprzyja wynagradzaniu według efektów pracy,
- niedostateczne lub tylko wycinkowe uwzględnianie kryteriów rynkowych w kształtowaniu wewnętrznej polityki wynagrodzenia pracowników,
- niezadowolające wyniki prób wiązania wynagrodzenia z efektami pracy,
- wysokie obciążenia wynagrodzeń, powodujące, iż pracownicy otrzymują tylko część kwoty figurującej na liście płac.

Diagnoza dominującej praktyki wynagradzania pracowników i stwierdzone mankamenty wskazują na kierunki usprawnień systemów wynagrodzenia pracowników. Jako generalną zasadę można przyjąć, iż efektywny system wynagrodzenia pracowników powinien być zintegrowany ze strategią firmy, uwzględniać jej strukturę i kulturę organizacyjną. Oznacza to, że efektywne zarządzanie wynagrodzeniem rozpoczyna się od analizy potrzeb w tej dziedzinie, które wynikają ze strategii firmy odnoszącej się do produkowanych wyrobów, świadczonych usług, stosowanej technologii oraz struktury organizacyjnej. Na tej podstawie można kształtować politykę wynagrodzenia pracowników, a w jej ramach cele wynagrodzenia i sposoby ich komunikowania pracownikom, zasady wynagrodzenia,

stosunek między stałą a ruchomą częścią wynagrodzenia, stosunek między pieniężnymi a rzeczowymi składnikami wynagrodzenia oraz sposób aktualizowania systemu wynagrodzenia.

Równie ważne jest dokonanie oceny istniejących wartości, norm i sposobów zachowania się pracowników, czyli, inaczej mówiąc, elementów tworzących kulturę organizacyjną firmy. Następstwem tych działań będzie porównanie istniejących i pożądaných, obecnie lub w przewidywalnej przyszłości, zachowań zatrudnionych pracowników. Na tej podstawie można z kolei rozwijać nowe formy wynagrodzenia pracowników, ukierunkowane na budowanie proefektywnościowej i projakościowej kultury organizacyjnej.

Do ważnych kierunków doskonalenia praktyki wynagrodzenia należy rozwijanie systemów wynagrodzenia za wyniki, określających sposoby uzgadniania celów indywidualnych i zespołowych, oraz sposoby ich wiązania z konkretnymi formami wynagrodzenia. Tego rodzaju systemy sprzyjają pozyskiwaniu do firmy najlepszych kandydatów oraz stabilizowaniu wyróżniających się pracowników, a ponadto przyczyniają się do dokonywania pożądaných zmian kultury organizacyjnej oraz indywidualizują stosunki pracy.

Uelastycznianie wynagrodzenia stanowi następny kierunek działań skierowanych na podniesienie efektywności posiadanych systemów wynagrodzenia. Ponieważ problem ten został poruszony przy okazji omawiania kafeteryjnej formy wynagrodzenia, ograniczamy się w tym miejscu tylko do podkreślenia, iż jest to ważny obszar usprawnień.

Innym kierunkiem usprawnień systemu wynagrodzenia jest uwzględnianie w większym stopniu kompetencji jako podstawy wynagrodzenia pracowników. Unikamy wtedy bowiem płacenia pracownikowi głównie za awansowanie na stanowisko, będące wyżej w hierarchii organizacyjnej, natomiast motywujemy ludzi do inwestowania we własny rozwój, co jest bardzo istotne i ważne dla firmy, szczególnie w kontekście jej przyszłego rozwoju oraz sprostania wyzwaniom płynącym z rynku. Wynagrodzenie za kompetencje może zarówno być elementem zasadniczej części całkowitego wynagrodzenia, jak i stanowić podstawę dla ruchomych składników.

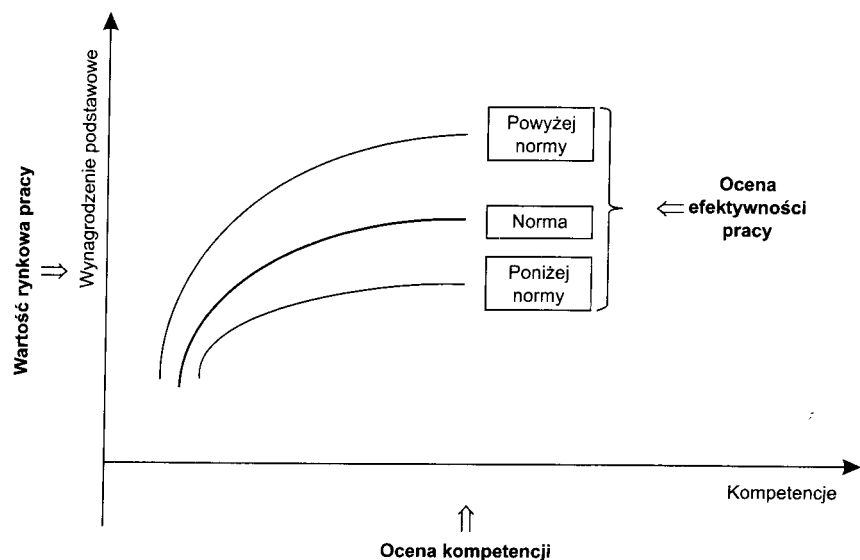
Ważnym kryterium różnicowania wynagrodzeń, oprócz wspomnianych już wyników pracy i wnoszonego do firmy potencjału, powinny być kryteria rynkowe. Oznacza to konieczność śledzenia poziomu wynagrodzeń w poszczególnych segmentach rynku pracy, szczególnie zaś tych, z których wywodzą się kandydaci do zatrudnienia w firmie. Umożliwia to firmie zaproponowanie konkurencyjnych warunków płacowych, przynajmniej dla tej grupy pracowników, która odgrywa kluczową rolę z punktu widzenia jej strategii.

Elastyczność wynagrodzenia pracowników, przy równoczesnym uwzględnieniu trzech wspomnianych uprzednio kryteriów różnicowania, a mianowicie kompetencji, efektywności pracy oraz rynku, zapewnia wykorzystanie w procesie kształtowania wynagrodzeń tzw. **krzywych progresji płac**. Koncepcję tę ilustruje



rysunek 75. Wynika z niego, iż wynagrodzenie podstawowe danej osoby jest wypadkową wartości rynkowej wykonywanej przez nią pracy, oceny kompetencji pracownika oraz oceny efektywności pracy. Krzywe progresji płac opracowuje się zwykle dla poszczególnych grup personelu, np. pracowników zatrudnionych w dziale sprzedaży i marketingu, produkcji, finansach, obsłudze oraz administracji. Ich kształt może być dowolny, w zależności od rodzaju grupy pracowniczej i będącego w dyspozycji firmy funduszu płac. Uczynienie z krzywych progresji płac podstawy kształtowania wynagrodzeń zachęca pracowników do podnoszenia poziomu posiadanych przez nich kwalifikacji oraz do bardziej efektywnego stosowania już posiadanych kwalifikacji. Ponadto unika się płacenia tylko za zmianę stanowiska w hierarchii organizacyjnej.

RYSUNEK 75  
Koncepcja krzywych progresji płac



Formułując kierunki działań mających na celu doskonalenie praktyki wynagradzania pracowników, należy wskazać również na potrzebę doskonalenia technik określania stopnia trudności pracy, wyceny kompetencji oraz wynikających z nich wymogów zarówno w stosunku do pracowników, jak i systemów oceny osiąganych wyników pracy. Równie ważnym obszarem usprawnień wydaje się być podnoszenie wiedzy menedżerów liniowych i specjalistów ds. personalnych w zakresie mechanizmów spełniania przez wynagrodzenie funkcji motywacyjnej i kosztowej. Ograniczanie się tylko do zapewnienia, by sposoby wynagradzania były zgodne z przepisami prawa, jest jedynie działaniem minimum, niegwarantującym sukcesu,

rozumianego jako posiadanie systemu wynagradzania, który wspiera realizację strategii firmy. Tymczasem można przyjąć, że jeżeli przedsiębiorstwa chcą dokonać zmian kierunku strategicznego swojego działania, muszą przede wszystkim zmienić zachowania swoich pracowników. Jednym z podstawowych instrumentów, za pomocą których można kształtować nowe zachowania, jest wynagrodzenie, dlatego musi ono być zintegrowane z pozostałymi elementami systemu zarządzania zasobami ludzkimi, a pośrednio z nadrzędnymi celami firmy.

Jeden z najbardziej uznanych autorytetów w dziedzinie wynagrodzeń, E.E. Lawler III, uważa, że doskonalenie systemów wynagradzania, tak by odpowiadały zmianom zachodzącym w społeczeństwie, organizacji i w ludziach, stanowi ogromne wyzwanie. Uważa on, że nie ma prostych odpowiedzi ani recept na to, jak współczesne przedsiębiorstwa powinny zmieniać swoje systemy wynagrodzeń, tak by były one efektywne w przyszłości. Wskazuje natomiast na trzy kwestie o strategicznym znaczeniu w kształtowaniu efektywnych systemów wynagrodzeń.

Pierwszą kwestią jest wynagradzanie kapitału ludzkiego, który jest ucieleśniony w indywidualnych osobach i który ma swoją wartość rynkową. Oznacza to odejście od wynagradzania na podstawie wartościowania stanowisk pracy i konieczność opracowania skutecznych technik mierzenia wartości poszczególnych składników kapitału ludzkiego oraz mierzenia efektywności inwestowania w jego rozwój.

Drugą kwestią jest zmiana podejścia do wynagradzania za efekty, które powinno ewoluować w kierunku wynagradzania za doskonałość (*excellence*). Oznacza to odejście od praktyki podwyżek wynagrodzeń na podstawie rocznych ocen indywidualnych pracowników (*merit pay*) oraz wprowadzania ruchomych krótko- i długookresowych bodźców finansowych oraz niefinansowych, wśród których szczególne miejsce zajmują akcje. Systemy te powinny w większym stopniu uwzględniać efekty pracy zespołów, co wynika ze zmieniającej się struktury organizacyjnej i przekształcania się struktur hierarchicznych w organizacje sieciowe.

Trzecią kwestią o strategicznym znaczeniu w kształtowaniu przyszłościowych systemów wynagrodzeń jest ich indywidualizacja. Tylko w ten sposób organizacje mogą pozyskać z rynku pracy najlepszych pracowników i ich utrzymać. Oznacza to powolny zmierzch tworzenia jednolitych systemów dla poszczególnych przedsiębiorstw i zastępowania ich pakietowymi systemami wynagrodzeń, zawierającymi kafeterie wyboru określonych składników wynagrodzenia (Mello, 2002, s. 346–350).

Przedstawione trzy kluczowe kwestie, na które należy zwrócić uwagę w procesie tworzenia i doskonalenia systemów wynagrodzeń, nie gwarantują sukcesu, ale stanowią solidną podstawę do konstruowania skutecznych systemów wynagrodzeń obecnie i w przyszłości.

## Wynagradzanie menedżerów

### Istota i miejsce menedżera w organizacji

Punktem wyjścia w rozważaniach na temat strategii i systemów wynagradzania menedżerów powinno być wyjaśnienie samego pojęcia „menedżer”, określenie funkcji i roli, jaką pełni on w organizacji, oraz kompetencji, jakie musi mieć, by móc skutecznie wykonywać swoją pracę. Z jednej strony, można powiedzieć, iż menedżerowie to osoby wykonujące we współczesnych organizacjach zadania kierownicze, określone już na początku XX w. (Wawrzyniak, 1998, s. 85). Z drugiej strony, posługując się tym terminem, należy uwzględnić różnice między współczesnym menedżerem a tradycyjnym kierownikiem. To, co niewątpliwie jest wspólne dla tradycyjnego kierownika i współczesnego menedżera, to fakt, iż odpowiadają oni nie tylko za własną pracę, lecz także za pracę innych ludzi.

Można więc przyjąć, iż **menedżerowie** to osoby zajmujące się profesjonalnie zarządzaniem różnego rodzaju organizacjami lub ich częściami. Istotą tego zawodu jest zarządzanie, czyli działalność regulacyjna ukierunkowana na formułowanie celów, a następnie ich osiąganie przez efektywne wykorzystanie zasobów informacji, finansowych, rzeczowych i ludzkich. W odróżnieniu od tradycyjnych kierowników, których głównym wyróżnikiem jest zajmowanie stanowiska kierowniczego w organizacji formalnej i odpowiedzialność za funkcjonowanie określonego zespołu, menedżerowie powinni mieć również cechy lidera, tj. osoby potrafiącej kreować warunki skłaniające ludzi do dobrowolnego angażowania się w sprawę zatrudniającej ich firmy<sup>8</sup>. Tym, co szczególnie wyróżnia menedżera, są wysokie kompetencje oraz silna motywacja osiągnięć (Pocztowski, 1998, s. 130). Menedżerowie jako grupa zawodowa zajmują szczególne miejsce w każdej organizacji, ponieważ mają największy wpływ na realizację jej celów. Jest to przy tym szeroka i zróżnicowana grupa, mówiąc menedżer, można mieć bowiem na myśli osobę zatrudnioną na stanowisku kierownika mniejszej lub większej komórki organizacyjnej, dyrektora przedsiębiorstwa, a także prezesa zarządu. Fakt ten znajduje odzwierciedlenie m.in. w podejściu do budowania systemów wynagradzania menedżerów. Wśród czynników, które w znaczący sposób wpływają na kształt systemu wynagradzania menedżerów, należy wyróżnić (Sekuła, 1994; Karaś, 1997; Kosińska, Chudzińska, 2000):

- cechy osobowe kadry kierowniczej, takie jak wykształcenie, kwalifikacje, doświadczenie zawodowe, wiek;
- cechy organizacji, m.in. jej wielkość, branżę, rodzaj stosowanej technologii, kulturę organizacyjną;
- cechy otoczenia, wśród który należy wyróżnić pozycję rynkową, przepisy prawne, system podatkowy, sytuację na rynku pracy oraz trendy w zarządzaniu.

Zróżnicowanie menedżerów jako grupy zawodowej wpływa na spotykaną w praktyce odmienność ich wynagradzania. Jeśli pominiemy przedstawicieli najwyższego kierownictwa, członków zarządów, dla których wynagrodzenie określają z reguły rada nadzorcza lub właściciel firmy, to można przyjąć, iż wynagrodzenie przeciętnego polskiego menedżera składa się z części stałej i z części ruchomej, a szczegółowe zasady określają układy zbiorowe bądź regulaminy wynagradzania. Część stałą tworzą z reguły wynagrodzenie zasadnicze i inne stałe dodatki, natomiast część ruchomą różnego rodzaju premie oraz nagrody (Urbanik, 1998, s. 69). Należy w tym miejscu podkreślić, iż udział ruchomej części w dochodach menedżera jest stosunkowo niski i wynosi średnio około 30%, w zależności od pozycji w hierarchii organizacyjnej. Ponadto zdarza się, że ruchoma część wynagrodzenia bywa przyznawana automatycznie lub jeśli już jest różnicowana, to uznaniowo. Rzadko spotyka się również w wynagrodzeniu menedżerów dochody odroczone, które uznaje się za szczególnie istotny składnik systemu motywowania tej grupy zawodowej. Podobną uwagę można sformułować w odniesieniu do opcji na zakup akcji, które też raczej są rzadkością w polskich przedsiębiorstwach. Zdarza się także, że wysokie dochody kierownictwa najwyższego szczebla w wielu przedsiębiorstwach nie są powiązane z ich sytuacją ekonomiczno-finansową i pozycją rynkową.

W projektowaniu i implementowaniu systemów wynagradzania menedżerów występuje wiele różnych problemów, opisanych w poprzedniej części tego rozdziału. Stąd też w tym miejscu ograniczymy się jedynie do wskazania najbardziej typowych, do których należą:

- wycena trudności pracy oraz mierzenie efektów pracy,
- prawidłowa identyfikacja nagród mających dla menedżerów dużą wartość,
- efektywne łączenie nagród z wynikami pracy,
- jednoznaczne określenie zależności między sukcesem organizacji bądź jej części a pracą menedżerów.

Konkludując, należy podkreślić, że wiele spotykanych w praktyce systemów wynagradzania menedżerów jest krytykowanych jako niedostatecznie efektywne w kontekście optymalizacji kosztów pracy oraz motywowania menedżerów.

Punktem wyjścia w kształtowaniu efektywnych systemów wynagradzania menedżerów powinna być rola, jaką pełnią oni we współczesnych organizacjach. Ich pracę charakteryzuje, jak wiadomo, kilka cech odróżniających ją od innych rodzajów aktywności zawodowej. O istocie pracy menedżerów stanowią specy-

<sup>8</sup> Termin „menedżer” o czym była mowa wcześniej, jest używany na określenie jednego z poziomów zarządzania, najczęściej jest to średni poziom zarządzania. Odpowiedni układ hierarchiczny może w takim wypadku przybrać następującą formę: kierownik pierwszego szczebla, menedżer jako kierownik średniego szczebla i dyrektor jako kierownik najwyższego szczebla zarządzania.

ficzne funkcje i role oraz umiejętności niezbędne do ich pełnienia. Ogół funkcji pełnionych przez menedżerów można analizować w różnych przekrojach, wśród których najczęściej stosuje się układ funkcji uniwersalnych i rodzajowych. Do funkcji uniwersalnych zalicza się funkcje pełnione w różnym zakresie przez wszystkich menedżerów, takie jak planowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie. Do funkcji rodzajowych można zaliczyć kierownictwo ogólne, marketing, produkcję, sprawy techniczne, finanse, logistykę, badania i rozwój oraz zasoby ludzkie. Wymienione funkcje są ukierunkowane zarówno do wewnątrz danej firmy, jak i na zewnątrz, stąd też dzieli się je na funkcje wewnętrzne oraz zewnętrzne. Wielu menedżerów odpowiada też za przebieg procesów biznesowych lub kierowanie projektami.

Wykonywanie pracy menedżerskiej wiąże się z podejmowaniem decyzji o różnym horyzoncie czasu i stopniu ryzyka oraz z odpowiedzialnością za wykorzystanie zasobów organizacji lub jej części, a także osiągnięte wyniki. Menedżerowie muszą pozyskiwać, przetwarzać i przekazywać informacje oraz stwarzać warunki motywujące ludzi do pracy. Tym samym pełnią oni pewne specyficzne role w organizacji. Najczęściej wymienia się trzy główne, kompleksowe role pełnione przez menedżerów, niezależnie od zajmowanej przez nich pozycji w hierarchii organizacyjnej, takie jak: role decyzyjne, role informacyjne i role interpersonalne.

Pełnienie roli decyzyjnej wiąże się m.in. z dokonywaniem alokacji oraz realokacji zasobów finansowych, rzeczowych i ludzkich, z ustalaniem lub uczestniczeniem w ustalaniu kierunków rozwoju firmy, a także reagowaniem na różnego rodzaju problemy i zakłócenia w funkcjonowaniu organizacji. Z kolei istotą roli informacyjnej jest obserwowanie i gromadzenie informacji, następnie ich przetwarzanie oraz sterowanie ich przekazywaniem. Pełnienie tej roli może oznaczać również występowanie menedżera w roli rzecznika określonej grupy zawodowej. Trzecią rolą pełnioną przez menedżerów jest rola interpersonalna, w której może on występować jako osoba reprezentująca daną firmę na zewnątrz lub daną komórkę organizacyjną w stosunku do innych komórek wewnątrz firmy, a także w stosunku do instytucji zewnętrznych. Ponadto pełnienie tej roli oznacza bycie liderem oraz łącznikiem między różnymi komórkami organizacyjnymi firmy.

Skuteczność pełnienia przez menedżerów wspomnianych wcześniej funkcji i ról wymaga dysponowania przez nich odpowiednimi umiejętnościami. W klasycznym ujęciu, które spotyka się w większości podręczników z zakresu zarządzania, wyróżnia się trzy podstawowe rodzaje tych umiejętności, a mianowicie: umiejętności techniczne, umiejętności koncepcyjne i umiejętności interpersonalne. *Umiejętności techniczne* obejmują specjalistyczną wiedzę z dziedziny, którą zarządza dany menedżer, i odnoszą się do takich spraw, jak znajomość procesów, metod, narzędzi oraz organizacji pracy. *Umiejętności koncepcyjne* z kolei obejmują wiedzę z zakresu znajomości metod analizowania, interpretowania oraz rozwiązywania problemów, widzenia firmy jako pewnej całości, działającej w złożonym i nie do końca

przewidywalnym otoczeniu. *Umiejętności interpersonalne* to znajomość zasad obcowania z ludźmi, zdolność przewodzenia, motywowania i komunikowania się.

Oprócz klasycznych funkcji uniwersalnych i rodzajowych oraz ról i umiejętności menedżerskich pojawiają się dzisiaj nowe funkcje, wynikające ze zmian zachodzących w otoczeniu współczesnych organizacji. Do najważniejszych spośród nich należy zaliczyć: postępującą globalizację, zmieniające się systemy wartości ludzi, wyższy poziom edukacji pracowników i rosnącą różnorodność kulturową. Powodują one, iż osoby wykonujące zawód menedżera w coraz większym stopniu muszą być gotowe do działania w warunkach chaosu, wywołwanego zmiennością i nieprzewidywalnością otoczenia. Ich rola w organizacji musi ewoluować od modelu wszystko lepiej wiedzącego bossa w kierunku modelu menedżera kreującego warunki do działania, będącego mentorem i trenerem, który potrafi dzielić się swoją władzą oraz informacją z innymi, jeżeli tylko wymaga tego sytuacja.

Przed wyzwaniem tymi stoją również menedżerowie polscy, którzy dodatkowo są uwikłani w zawilgości procesu transformacji i ciągle poszukują swojej tożsamości z powodu braków dostatecznie mocnych wzorców. Głównych źródeł swojego sukcesu upatrują oni w przedsiębiorczości, umiejętności szybkiego podejmowania decyzji, wiedzy specjalistycznej i doświadczeniu oraz wytrwałości w działaniu. Zwraca uwagę fakt, że przywiązują oni mniejszą wagę do umiejętności współpracy z ludźmi oraz że gotowość uczenia się pozostaje w wielu przypadkach na etapie deklaracji.

W literaturze fachowej można spotkać wiele wizji menedżera przyszłości, które nie będą w tym miejscu omawiane szczegółowo. Niezależnie od nich można przyjąć, iż powinien to być profesjonalista, o mocnym ukierunkowaniu na osiągnięcie postawionych przed nim celów, odpowiednio umiejscowiony w strukturze organizacyjnej firmy, mający cechy przywódcze, wizję działania, wykazujący gotowość uczenia się i uczenia innych. Jest również sprawą oczywistą, że warunkiem pozyskania i utrzymania w firmie takich osób jest odpowiedni system wynagradzania.

## Elementy wynagrodzeń menedżerów

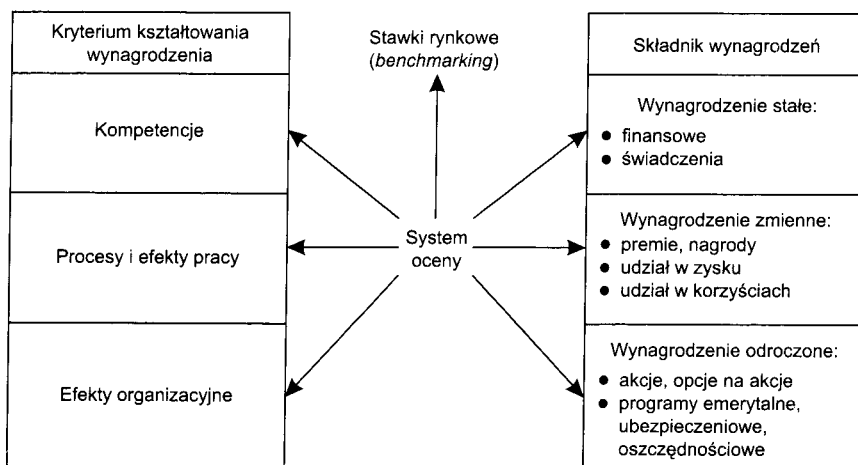
O skuteczności systemu wynagradzania menedżerów świadczy stopień, w jakim jest realizowana dochodowa, motywacyjna, kosztowa i społeczna funkcja wynagradzania. Warto wspomnieć, że oprócz bodźców ważnych dla większości pracowników danej organizacji, takich jak płace i świadczenia w naturze, poprawne stosunki międzyludzkie oraz dobre warunki pracy, w odniesieniu do osób na stanowiskach kierowniczych istotną rolę odgrywają również inne czynniki, w tym autonomia działania, treść pracy, wielkość i wizerunek firmy. Stąd też podstawą

konstruowania systemów wynagradzania menedżerów powinno być z jednej strony określenie specyfiki pełnionych przez nich ról i funkcji, z drugiej zaś — rozpoznanie potrzeb tej grupy zawodowej w celu skutecznego doboru poszczególnych składników systemu, równoważącego oraz ukierunkowującego ich działania zarówno na osiągnięcie celów operacyjnych, jak i strategicznych firmy. Ponadto, sposób wynagradzania powinien stymulować kulturę uczenia się oraz uczenia innych pracowników, przyczyniać się do zmiany postaw i doskonalenia kompetencji menedżerów.

Wymogom tym sprostą najpełniej system wynagradzania, w którym będą uwzględnione składniki związane z wiedzą, jaką menedżerowie wnoszą do organizacji, ze sposobem, w jaki spełniają oni swoje funkcje, rozwiązując pojawiające się problemy, oraz z osiąganymi przez nich rezultatami pracy. W przedstawionym na rysunku 76 modelu wynagradzania menedżerów uwzględniono cechy omówionych wcześniej strategii wynagradzania, a mianowicie: wynagradzanie według kompetencji, wynagradzanie według efektów krótko- i długoterminowych oraz wynagradzanie według wartości rynkowej. Wyróżnione na tej podstawie główne składniki wynagrodzenia obejmują stałe oraz zmienne elementy, których udział w wynagrodzeniu całkowitym jest kwestią o znaczeniu strategicznym i może być w dowolny sposób kształtowany w poszczególnych przedsiębiorstwach, zgodnie z obowiązującą w nich filozofią wynagradzania. W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa skrajne podejścia (modele) w tym względzie, a mianowicie model stałych gratyfikacji i model ruchomych gratyfikacji (Pocztowski, 1998, s. 208; Borkowska, 2001, s. 465).

**Model stałych gratyfikacji** odznacza się wysokim udziałem wynagrodzenia stałego w dochodzie menedżera, natomiast **model ruchomych gratyfikacji** charakteryzuje niski udział wynagrodzenia stałego i wysoki udział części ruchomej w postaci premii i nagród. Zwolennicy modelu stałych gratyfikacji argumentują, iż

RYSUNEK 76  
Model wynagradzania menedżerów



menedżerom należy zapewnić stabilne warunki pracy, co pozytywnie wpływa na jakość podejmowanych przez nich decyzji. Stabilne warunki pracy i płacy podnoszą prestiż danego stanowiska menedżerskiego, a chęć jego utrzymania lub obawa przed jego utratą są najlepszym czynnikiem motywującym menedżerów do wydajnej pracy. Z kolei zwolennicy modelu ruchomych gratyfikacji finansowych uważają, iż tylko taki system wynagradzania może zapewnić niezbędny dynamizm działania menedżerów i ukierunkowanie ich na osiągnięcie celów firmy, tworzy on bowiem niezbędny do takich zachowań klimat współzawodnictwa i presji w kierunku poprawy wyników działania firmy, a przez to uzyskania wyższych dochodów. Każde z tych skrajnych podejść ma swoje zalety i wady, stąd też w praktyce występują najczęściej modele mieszane, w których udział części ruchomej stanowi pewien procent części stałej. Może on być bardzo różny w poszczególnych przedsiębiorstwach oraz grupach menedżerów i zależy w dużym stopniu od uwarunkowań kulturowych zarządzania zasobami ludzkimi oraz od pozycji menedżera w hierarchii organizacyjnej.

**Pierwszą grupą kryteriów** kształtowania wynagrodzenia zasadniczego w tradycyjnym ujęciu jest **znaczenie poszczególnych stanowisk menedżerskich** (*job based remuneration*), ustalane na podstawie wartościowania pracy<sup>9</sup>. Jest to podejście podobne do ustalania wynagrodzenia zasadniczego również na innych niż kierownicze stanowiskach pracy. Jak już wcześniej podkreślono, podejście to jest dość powszechnie krytykowane i coraz częściej zastępowane przez ustalanie zasadniczej części wynagrodzenia na podstawie kompetencji (*competency/skill based remuneration*). Omówione wcześniej podejście do kształtowania wynagrodzeń na podstawie kompetencji ma największe uzasadnienie właśnie w odniesieniu do kadry menedżerskiej, co wynika z istoty jej pracy.

Uczynienie z kompetencji podstawy kształtowania wynagrodzenia stałego wymaga w pierwszej kolejności opracowania specyficznego dla danej organizacji profilu, macierzy lub listy kompetencji. W literaturze przedmiotu można spotkać wiele ujęć kompetencji menedżerskich. Jednym z nich jest lista kompetencji menedżerów uzyskujących wysokie efekty pracy, obejmująca (Cockerill, 1989):

- pozyskiwanie informacji jako podstawy podejmowania decyzji;
- budowanie koncepcji i modeli działań, przy wykorzystaniu posiadanych informacji oraz przewidywań dotyczących przyszłych trendów i efektów planowanych działań;
- elastyczne identyfikowanie i ocenianie możliwych wariantów oraz opcji działania, przy uwzględnieniu wszystkich czynników za i przeciw;
- nawiązywanie do pomysłów oraz koncepcji innych osób;

<sup>9</sup> Jedną z najbardziej znanych metod wartościowania pracy menedżerskiej jest metoda kart przewodnich do profilowania pracy (*guide chart profile method*). Wykorzystuje się w niej trzy syntetyczne kryteria wartościowania pracy menedżerskiej: wiedzę, rozwiązywanie problemów i odpowiedzialność (Borkowska, 1992, s. 180).

- budowanie zespołów, których członkowie dzielą wspólne wartości i czują się dowartościowani oraz upoważnieni do działania;
- ukierunkowanie na tworzenie klimatu organizacyjnego, który sprzyja rozwojowi pracowników;
- uzyskiwanie poparcia dla swoich wartości, strategii i pomysłów przez wykorzystywanie różnorodnych metod sprawowania władzy;
- pewność siebie i wiara w sukces podejmowanych działań;
- prezentowanie pomysłów oraz koncepcji w sposób jasny i zrozumiały, przy zastosowaniu werbalnych i niewerbalnych środków komunikowania się;
- proaktywna orientacja w kształtowaniu zadań zespołu, implementowaniu planów oraz przyjmowaniu odpowiedzialności;
- ukierunkowanie na osiągnięcia, stawianie sobie wysokich standardów i dążenie do doskonalenia się, do bycia bardziej efektywnym w realizacji przyjętych celów.

**Druga grupa kryteriów** wykorzystywanych przy konstruowaniu systemu wynagradzania menedżerów jest związana z procesem wykonywania przez nich pracy oraz z osiąganymi wynikami. Podstawą oceny jest w tym wypadku sposób zastosowania posiadanych oraz wcześniej odpowiednio wycenionych kompetencji w rozwiązywaniu problemów, zarówno rutynowych, jak i tych o charakterze innowacyjnym. Ponadto ewaluacja na etapie procesu powinna dotyczyć stopnia realizacji zadań osobistych menedżera oraz zadań kierowanej przez niego komórki organizacyjnej. Typowymi składnikami tworzonymi na podstawie oceny zachowań i ich wyników są premie, nagrody, udział w zysku, udział w korzyściach oraz inne świadczenia okresowe (miesięczne, kwartalne, półroczne i roczne).

**Trzecia grupa kryteriów** kształtujących wynagrodzenie menedżerów jest związana z ich wkładem w sukces organizacji, mierzony stopniem osiągnięcia celów strategicznych przedsiębiorstwa, np. wzrostem wartości przedsiębiorstwa. Podstawową formą wynagrodzenia są dochody odroczone w czasie w postaci: akcji, udziałów, obligacji, opcji na zakup akcji i obligacji, akcji fikcyjnych, programów emerytalno-rentowych oraz programów oszczędnościowo-ubezpieczeniowych. Mogą one być przyznawane na różnych warunkach, w zależności od poczynionych uzgodnień, tj. odpłatnie po preferencyjnych cenach, częściowo odpłatnie, nieodpłatnie, z możliwością natychmiastowej sprzedaży lub sprzedaży po upływie pewnego czasu. Dochody odroczone spotyka się jako formę wynagradzania najczęściej w odniesieniu do menedżerów najwyższego szczebla. Stwarzają one możliwość wysokich korzyści finansowych, nierzadko znacząco przewyższających stałą i ruchomą część wynagrodzenia. U podstaw wprowadzania tego typu gratyfikacji finansowych znajdują się zarówno przesłanki ekonomiczne, jak i społeczne, m.in.:

- chęć motywowania menedżerów do działań zapewniających osiągnięcie przez firmę celów długookresowych, których realizacja jest warunkiem uzyskania dochodu odroczonego,

- ochrona dochodów menedżerów przed zbyt wysokimi podatkami,
- zapewnienie menedżerom ochrony zdrowia i zabezpieczenia socjalnego na wypadek utraty pracy lub przejścia na emeryturę.

Do zalet dochodów odoczonych jako formy wynagradzania menedżerów można zaliczyć m.in. przyczynianie się do integracji interesów akcjonariuszy i kadry zarządzającej, ukierunkowanie działań menedżerów na osiąganie celów długookresowych, przyciąganie do organizacji kompetentnych menedżerów oraz stymulowanie ich do rozwoju posiadanych kompetencji, zapewnianie wysokiego standardu życia i zwiększanie efektywności podatkowej wynagrodzeń całkowitych. Natomiast spośród wad stosowania dochodów odoczonych należy wymienić różne ryzyka związane m.in. z możliwym spadkiem wartości akcji, okresem ich wykupu i sprzedaży, rozdawnictwem kapitału oraz ograniczoną płynnością (Borkowska, 2000, s. 5–6).

Ważne miejsce wśród wynagrodzeń odoczonych zajmują papiery wartościowe. Ich stosowanie wynika z chęci ściślejszego powiązania interesów właścicieli (udziałowców, akcjonariuszy) z interesami kadry kierowniczej i innych grup personelu. Do papierów wartościowych najczęściej wykorzystywanych jako forma wynagrodzenia należą akcje i obligacje oraz opcje na akcje. Oto przykładowe formy zastosowania papierów wartościowych i innych form dochodów odoczonych w wynagradzaniu, które są typowe dla przedsiębiorstw amerykańskich, gdzie formy te najwcześniej się upowszechniły (Becker, 1990):

- *restricted stock plans* — przydzielanie określonej liczby akcji lub stworzenie możliwości nabycia akcji spółki po bieżącej cenie giełdowej przez udzielenie korzystnego kredytu;
- *stock option plans* — przyznanie praw do nabycia pewnej liczby akcji spółki w określonym czasie po wcześniej ustalonej, stałej, z reguły korzystnej cenie;
- *qualified stock option plans* — okresowe przyznawanie opcji nabycia akcji w zależności od osiągnięcia określonych celów; cena opcji nie może być niższa od ceny rynkowej akcji w dniu emisji opcji, opcje nabycia akcji muszą być zrealizowane w ciągu 5 lat od ich emisji, a nabyte akcje sprzedane w ciągu 3 lat od daty ich nabycia;
- *non-qualified stock plans* — okresowe przyznawanie opcji na zakup akcji, ale realizowane w sposób bardziej swobodny, bez ograniczeń dotyczących ceny opcji czy też ograniczeń czasowych dotyczących ich zakupu lub sprzedaży;
- *incentive stock option plans* — przyznanie opcji uprawniających do nabycia w ciągu roku akcji o określonej wartości, po wcześniej ustalonej cenie i w kolejności wydawanych opcji;
- *market indexed stock option plans* — forma ta różni się od przedstawionych innych planów przydzielania opcji tym, iż uwzględnia wpływ czynników zewnętrznych na cenę akcji i dopiero na tej podstawie ocenia się wpływ

czynników wewnętrznych, a więc zależnych od kadry zarządzającej, na cenę akcji;

- *stock appreciation right plans* — przydzielenie prawa do wypłaty różnicy w przyroście wartości określonej liczby akcji; moment wypłaty określa sam zainteresowany;
- *phantom stock plans* — cena akcji spółki stanowi podstawę do wypłaty określonej sumy wynikającej z różnicy w cenie określonej liczby akcji przydzielonych fikcyjnie, tzn. tylko do celów przeliczeniowych; otrzymana w ten sposób różnica może być wypłacona w formie gotówki lub w formie akcji spółki;
- *performance share plans* — podstawę wynagrodzenia stanowią wspólnie stopień osiągnięcia określonych celów operacyjnych i wartość akcji, które menedżer może otrzymać po osiągnięciu wcześniej ustalonych celów;
- *performance unit plans* — jest to forma podobna do poprzedniej, z tą różnicą, że zamiast akcji przydziela się tzw. jednostki udziałowe; podstawą do obliczania ich wartości może być np. zysk lub wartość księgowa firmy;
- *deferred compensation system* — stworzenie możliwości przeznaczenia części obecnie uzyskiwanego wynagrodzenia na przyszłe świadczenia, np. emerytalne, w formie jednostek czy świadectw udziałowych w odpowiednio do tego utworzonych funduszach.

W Polsce wynagradzanie w formie papierów wartościowych dopiero się rozwija, a najczęściej stosowanymi formami są akcje o ograniczonej zbywalności (*restricted stock*) oraz opcje na zakup akcji (*stock options*). Należy też podkreślić, że na atrakcyjność wynagradzania w postaci papierów wartościowych wpływa ich płynność, czyli możliwość obrotu nimi na giełdzie. Ponadto istotnymi czynnikami decydującymi o rozwoju tej formy wynagrodzeń są przepisy podatkowe oraz branża, w której funkcjonuje dane przedsiębiorstwo (Czerniawski, 2000). Opcje na akcje, będące prawem nabycia akcji po preferencyjnych cenach, są realizowane z reguły nie wcześniej niż po 3 latach, a przed upływem 7 lat od ich przydziału i mają większą siłę motywowania w porównaniu z akcjami oraz premią indeksowaną do ceny akcji (Jurkowski, 2002, s. 173).

Przedstawione na rysunku 76 elementy wynagradzania menedżerów powinny stanowić celową kombinację, a wzajemne proporcje między nimi powinny wynikać z charakteru stanowiska pracy. Na stanowiskach pracy, gdzie punkt ciężkości i obszar odpowiedzialności koncentrują się na zapewnieniu niezakłóconego przebiegu procesów biznesowych, szczególną rolę powinna odgrywać grupa czynników procesowych, tj. zastosowanie kompetencji w osiąganiu celów operacyjnych. W przypadku stanowisk menedżerskich, na których są rozstrzygane problemy o długookresowym, strategicznym znaczeniu dla firmy, szczególną rolę w wynagradzaniu powinny odgrywać czynniki związane z przyczynieniem się poszczególnych menedżerów do sukcesu firmy. Składniki wynagrodzenia menedżera mogą być ujęte w postaci formy kafeterijnej, indywidualizującej wynagrodzenie po-

szczególnych przedstawicieli tej grupy zawodowej i uelastyczniającej cały system wynagradzania.

Wynagrodzenie współczesnego menedżera stanowi najczęściej pakiet składający się z trzech głównych części (Kościńska, Chudzińska, 2000, s. 110):

- wynagrodzenia stałego,
- wynagrodzenia zmiennego,
- wynagrodzenia pozapłacowego.

Zdaniem A. Kozińskiej i K. Chudzińskiej wynagrodzenie stałe (zasadnicze) ma największe znaczenie jako element stabilizujący, z kolei wynagrodzenie zmienne stanowi przede wszystkim czynnik motywujący do osiągania celów bieżących i do pośredniego generowania zysków, natomiast wynagrodzenie pozapłacowe jest swoistym wskaźnikiem ważności danego menedżera w organizacji, zaspokajając jego potrzebę uznania i wzmacniając poczucie własnej wartości, co w tej grupie zawodowej odgrywa dużą rolę. Autorki te podkreślają również, iż w grupie menedżerów najwyższego szczebla najważniejsze są wynagrodzenia stałe oraz wynagrodzenia pozapłacowe, natomiast relatywnie mniejsze znaczenie mają krótkookresowe wynagrodzenia zmienne. Dla porównania, w grupie menedżerów średniego szczebla relatywnie większe jest znaczenie wynagrodzenia zmiennego w stosunku do wynagrodzenia pozapłacowego (Kościńska, Chudzińska, s. 112).

Projektując pakiet wynagrodzenia dla poszczególnych menedżerów lub ich grup, wychodzi się od ustalonej wartości danego pakietu, następnie ustala się proporcje między składnikami pakietu oraz stwarza określone możliwości wyboru świadczeń w grupie wynagrodzenia pozapłacowego, o ile jest to przewidziane w strategii wynagrodzeń. Właściwe zaplanowanie pakietów wynagrodzeń wymaga dysponowania istotnymi informacjami, które można uzyskać zarówno z badań rynku wynagrodzeń, jak i z analizy potrzeb wewnątrzorganizacyjnych.

Jak już wcześniej wspomniano, na pakiet wynagrodzeń menedżerów składają się nie tylko gratyfikacje finansowe o stałym, zmiennym i odroczonego charakterze, lecz także świadczenia niepieniężne, mające dla nich duże znaczenie i świadczące o prestiżu zajmowanego stanowiska oraz całej firmy. W zakres takiej oferty mogą wchodzić następujące świadczenia: korzystanie z samochodu do celów służbowych i prywatnych, opłaty za telefon, wyposażenie w telefon komórkowy, prenumerata czasopism, opłaty mieszkaniowe, pożyczki na różne cele, korzystanie z samolotu, jachtu, hoteli, ubezpieczenie zdrowotne, badania lekarskie, obiady firmowe, korzystanie z urządzeń sportowych i rekreacyjnych, urlopy wypoczynkowe, kursy szkoleniowe, członkostwo w klubach, doradztwo finansowe i prawne. Dopelnieniem pakietu menedżerskiego powinny być wartości niematerialne, pełniące rolę nagród wewnętrznych. Dają one poczucie satysfakcji z racji osiągnięć w pracy, autonomii działania, odpowiedzialności, własnego rozwoju, uznania i pozycji społecznej. Do istotnych czynników wpływających na siłę oddziaływania nagród wewnętrznych należą m.in.: styl kierowania, treść i warunki pracy, możliwości kariery zawodowej oraz system komunikowania się w firmie.

Na podstawie tych rozważań można stwierdzić, iż efektywny system wynagradzania menedżerów powinien doceniać kompetencje menedżerów, zachęcać do efektywnego ich wykorzystywania i ustawicznego doskonalenia, ukierunkowywać ich na osiągnięcie celów krótko- i długookresowych, być przejrzysty i elastyczny oraz uwzględniać warunki rynkowe.

Na podstawie licznych badań empirycznych prowadzonych w Polsce poświęconych wynagrodzeniom, w tym wynagrodzeniom kadry menedżerskiej, można stwierdzić, iż dominujący udział w całkowitym wynagrodzeniu zajmuje wynagrodzenie stałe (zasadnicze). Udział wynagrodzenia zasadniczego jest z reguły uzależniony od poziomu w hierarchii stanowisk kierowniczych, gdzie przykładowo kształtuje się na poziomie 69% dla zarządu, 76% dla dyrektorów oraz 83% dla kierowników (Lis i inni, 2002, s. 8). Proporcje te mogą być odmienne w innych przedsiębiorstwach, niemniej potwierdzają obserwowaną tendencję, że im wyższy jest poziom stanowiska kierowniczego w hierarchii organizacyjnej, tym niższy jest udział wynagrodzenia zasadniczego, a wyższy wynagrodzenia zmiennego. Zwraca też uwagę wysoki udział wynagrodzenia zasadniczego w wynagrodzeniach kadry kierowniczej (tablica 1P).

Potwierdzeniem tego mogą być np. praktyki stosowane przez przedsiębiorstwa, które uczestniczyły w Konkursie „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” w 2002 r. Otóż w 72% spośród nich udział wynagrodzeń stałych w całkowitym wynagrodzeniu kadry kierowniczej przewyższał 70%. Fakt, że w wielu polskich przedsiębiorstwach wynagrodzenie stałe jest głównym czynnikiem motywującym kadrę kierowniczą do działań na rzecz właścicieli, potwierdzają też inne badania („Rzeczpospolita”, Dodatek „Ekonomia i Rynek”, 29.07.2002 r.). Wspomniane wcześniej wynagrodzenia odroczone w formie akcji i opcji na akcje oraz programów emerytalnych ciągle nie stanowią istotnego elementu w całkowitym wynagrodzeniu kadry kierowniczej w większości polskich przedsiębiorstw, co również potwierdzają wyniki badań empirycznych. Odsetek firm z polskim kapitałem oferujących dyrektorom akcje i opcje na akcje kształtuje się na poziomie kilku procent. Bardziej popularne są natomiast różne świadczenia pozapłatowe, które stanowią istotną część pakietów wynagradzania menedżerów. Przykładowo, podajemy procent dyrektorów korzystających z popularnych świadczeń pozapłatowych: telefon komórkowy — 100% w Warszawie i 97% poza Warszawą; pomoc w edukacji — 81% w Warszawie i 71% poza Warszawą; komputer do codziennego użytku — 75% w Warszawie i 47% poza Warszawą; pożyczki udzielane przez firmę — 50% w Warszawie i 44% poza Warszawą; prywatna opieka medyczna — 50% w Warszawie i 26% poza Warszawą; ubezpieczenie na życie — 44% w Warszawie i 32% poza Warszawą; rabaty na produkty firmowe — 44% w Warszawie i 24% poza Warszawą; członkostwo w klubie sportowym — 25% w Warszawie i 26% poza Warszawą; dodatkowe dni wolne od pracy — 19% w War-

szawie i 21% poza Warszawą; plany emerytalne — 19% w Warszawie i 12% poza Warszawą („Rzeczpospolita, Dodatek „Moja Kariera”, 6.03.2002 r.).

TABLICA 1P  
Wynagrodzenia całkowite kadry kierowniczej najwyższego szczebla według pionów organizacyjnych

Pion	1 decyl	Dolny kwartyl	Mediana	Górny kwartyl	9 decyl	Średnia	Udział procentowy części zmiennej
Administracja	4 583	6 321	9 765	14 472	15 209	12 067	20
Finanse	10 345	11 894	17 884	28 621	32 135	19 704	22
Pion personalny	7 383	9 584	12 000	17 008	28 151	14 921	8
Pion informatyczny	5 070	8 816	12 000	12 320	21 771	11 556	29
Marketing	12 500	18 952	20 425	22 663	48 287	24 487	20
Produkcja	7 200	9 327	11 605	17 525	25 118	14 986	14
Badania i rozwój	6 788	8 322	10 012	14 500	20 511	12 731	18
Sprzedaż	6 024	8 616	13 000	18 929	26 880	15 920	23
Zakupy i logistyka	6 065	8 099	10 759	19 050	22 154	12 753	11

Źródło: XIV Raport Ogólnobranżowy za 2005 rok, Dział Analiz Wynagrodzeń Firmy Sedlak & Sedlak.

## Badanie wynagrodzeń

Podnoszenie konkurencyjności systemów wynagrodzeń wymaga ustawicznego monitorowania ich poziomu oraz doskonalenia wewnętrznej i zewnętrznej struktury. Niezbędne do tego informacje uzyskuje się przez badanie wynagrodzeń, które stanowi integralną część analizy zasobów ludzkich w organizacji<sup>11</sup> i może się odbywać np. w ramach audytu personalnego. Badanie wynagrodzeń jest postępowaniem metodycznym mającym na celu uzyskanie informacji o cechach polityki i praktyki wynagradzania w kontekście sytuacji na rynku pracy oraz standardów dobrej praktyki w tym zakresie<sup>12</sup>. Szczegółowe cele i zakres analizy wynagrodzeń powinny być ustalone każdorazowo, przy uwzględnieniu specyfiki danej firmy oraz jej otoczenia rynkowego. Niemniej można wskazać następujące kwestie jako

<sup>11</sup> Zob. na ten temat m.in.: Poczowski, Miś, 2000a.

<sup>12</sup> Problematyka badań wynagrodzeń została szczegółowo omówiono m.in. w: Poels, 2000; Borkowska, 2001; Juchnowicz, 2001a.



typowe zagadnienia będące przedmiotem badania wynagrodzeń:

- strategię i zasady kształtowania wynagrodzeń,
- poziom i dynamika wynagrodzeń,
- wewnętrzna i zewnętrzna struktura wynagrodzeń,
- efektywność wynagrodzeń,
- konkurencyjność wynagrodzeń na rynku pracy,
- administrowanie wynagrodzeniami.

Analiza **strategii i zasad wynagradzania** ma na celu zbadanie, czy i w jakim stopniu uwzględniono przy tworzeniu systemu wynagrodzeń trudność wykonywanej pracy, cechy osób świadczących pracę, osiągane przez nich wyniki pracy oraz ich wkład w sukces organizacji. Ważną sprawą jest również dokonanie oceny strategii wynagradzania pod kątem jej spójności ze strategią biznesową w ogóle, a zwłaszcza ze strategią personalną. Zgodnie z filozofią zarządzania zasobami ludzkimi, którą omówiono w rozdziale 1 podręcznika, poszczególne elementy składające się na ten proces powinny być ukierunkowane na wspieranie osiągania celów strategicznych.

Badanie **poziomu i dynamiki wynagrodzeń** prowadzi się dla całej organizacji oraz w przekroju głównych kategorii zatrudnionego w niej personelu. Przedmiotem analizy są najczęściej: przeciętne wynagrodzenie miesięczne brutto, przeciętne wynagrodzenie miesięczne netto, wynagrodzenie realne i wynagrodzenie minimalne. Dynamika kształtowania się tych rodzajów wynagrodzenia może być badana w różnych okresach, np. jednego roku, kilku ostatnich lat czy też w układzie miesięcznym. Ponadto należy w niej uwzględnić planowany wzrost wynagrodzeń i tempo wzrostu wynagrodzeń (Jacukowicz, 1998).

Analiza **wewnętrznej struktury wynagrodzeń** ma na celu poznanie udziału poszczególnych elementów w łącznym wynagrodzeniu, składniki te bowiem w odmienny sposób wpływają na stopień realizacji podstawowych funkcji wynagradzania. Różne są poglądy na temat prawidłowej struktury wynagrodzeń, wynikają one po części z uwarunkowań kulturowych, po części z doświadczeń oraz ze swoistej filozofii zarządzania zasobami ludzkimi, która niezależnie od tego, czy jest, czy nie jest uświadomiona, jednak występuje w każdej organizacji. Można przyjąć, iż porządkowanie dziedziny wynagrodzeń powinno polegać na odchudzeniu tego systemu z wielu elementów, które nie są powiązane ani z wkładem, ani z efektem pracy. W konsekwencji prowadzi to do ograniczania liczby składników wynagrodzeń, tj. do uproszczenia wewnętrznej struktury wynagrodzeń, a tym samym do lepszego zrozumienia zasad wynagradzania przez zatrudnionych pracowników. Uwaga ta odnosi się przede wszystkim do dużych przedsiębiorstw. W przypadku wielu małych firm obserwuje się natomiast występowanie nadmiernie uproszczonych systemów wynagrodzeń, bez racjonalnych podstaw kształtowania wewnętrznych relacji płac.

W ramach badania wewnętrznej struktury wynagrodzeń uwzględnia się najczęściej następujące składniki: płacę zasadniczą, premie i nagrody, dodatki funk-

cyjne, dodatki stażowe i nagrody jubileuszowe (Jacukowicz, 1996). Analiza **zewnętrznej struktury wynagrodzeń** ma na celu uzyskanie informacji na temat poziomu i zróżnicowania wynagrodzeń, czyli, inaczej mówiąc, ich relacji w układzie stanowisk pracy (Borkowska, 2001, s. 238). Umożliwia ona poznanie rozpiętości między najniższym a najwyższym wynagrodzeniem oraz identyfikację osób i grup pracowniczych, których wynagrodzenie kształtuje się na poziomie niskim, średnim oraz wysokim.

Analiza **efektywności wynagrodzeń** obejmuje badanie wynagrodzeń w kontekście produktywności i kosztów pracy oraz jest ukierunkowana na relacje między efektami pracy a wydatkowanym funduszem wynagrodzeń. Obejmuje ona ocenę wpływu zmian w poziomie wynagrodzeń i w wewnętrznej strukturze wynagrodzeń na efekty pracy oraz udział różnych składników wynagrodzeń w kosztach pracy. Podstawową sprawą w tego typu analizie jest precyzyjne określenie funduszu wynagrodzeń i efektów pracy. Określanie efektów pracy jest zagadnieniem dość złożonym, wymagającym doboru adekwatnego miernika wyników pracy. Badanie efektywności pracy może być prowadzone w odniesieniu do całej organizacji, a także w przekroju jej jednostek i komórek organizacyjnych, określonych zespołów pracowniczych oraz poszczególnych pracowników. W analizie efektywności wynagrodzeń stosuje się zarówno metody ilościowe, takie jak analiza wskaźnikowa, rachunek ekonomiczny czy metody ekonometryczne, jak i metody jakościowe, typu obserwacja czy też techniki kwestionariuszowe.

Następnym obszarem analizy jest badanie **konkurencyjności wynagrodzeń na rynku pracy**. Uzyskane informacje stanowią podstawę do oceny atrakcyjności oferowanych w danej firmie wynagrodzeń na tle ich poziomu i struktury w odpowiednim segmencie rynku pracy. Ponadto pozwalają one na identyfikację typowych *benchmarków* dla danej kategorii zatrudnionych i odpowiednie ukształtowanie przyszłej polityki wynagrodzeń, tak by jak najpełniej były spełniane funkcje wynagradzania.

W badaniach wynagrodzeń powinno się uwzględniać również **aspekt organizacyjno-administracyjny**. Chodzi o ocenę podziału zadań, uprawnień i odpowiedzialności między głównymi podmiotami zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie projektowania i wdrażania doskonalenia systemów wynagrodzeń oraz o ocenę efektywności procedur administrowania tymi systemami.

Przedstawiony zakres zagadnień stanowiących przedmiot badania wynagrodzeń wskazuje, iż w ujęciu całościowym obejmują one badania wewnątrz organizacji (wewnętrzny rynek pracy) oraz badania wynagrodzeń na zewnętrznym rynku pracy. Badania te mogą być kompleksowe — obejmować wszystkie kwestie związane z wewnętrznymi oraz z zewnętrznymi uwarunkowaniami strategii i systemów wynagradzania, a także mogą to być badania wycinkowe. Ponadto badania te mogą być prowadzone regularnie bądź sporadycznie oraz przyjmować formę badań wstępnych, identyfikujących główne cechy przedmiotu badań, lub też badań pogłębionych, ukierunkowanych m.in. na wykrycie przyczyn stwierdzonych stanów rzeczy.

## Rynkowe przeglądy wynagrodzeń

Jak już wcześniej wskazano, efektywny system wynagrodzeń powinien być nie tylko spójny ze strategią biznesową przedsiębiorstwa oraz odzwierciedlać wkład wynagradzanych osób w sukces organizacji, lecz także uwzględniać realia rynku pracy. Wtedy bowiem wynagrodzenie będzie skutecznie pełnić swoje podstawowe funkcje. Oznacza to, że badaniem rynku wynagrodzeń są zainteresowani głównie interesariusze zarządzania zasobami ludzkimi, czyli pracodawcy i pracownicy oraz reprezentujące ich organizacje, a także inne podmioty, m.in. politycy czy konsultanci zajmujący się projektowaniem systemów wynagrodzeń. Badanie rynku wynagrodzeń przyczynia się więc do uzyskiwania i utrzymywania standardów efektywnościowych w dziedzinie wynagrodzeń, a także do zapewnienia zewnętrznej sprawiedliwości wynagrodzeń (*external equity*), czyli sytuacji, w której ludzie pracujący w danej organizacji czują, że są wynagradzani uczciwie w stosunku do osób wykonujących podobną pracę u innych pracodawców (Jackson, Schuler, 2003, s. 432). Należy w tym miejscu podkreślić, iż zastosowanie zasady zewnętrznej sprawiedliwości wynagrodzeń jest trudne do zastosowania w praktyce, poszczególne przedsiębiorstwa różnią się bowiem między sobą wieloma cechami, które determinują wysokość i strukturę wynagrodzeń, m.in. wielkością, strukturą organizacyjną, technologią, warunkami pracy. Ponadto należy pamiętać, by próby osiągnięcia zewnętrznej sprawiedliwości wynagrodzeń nie doprowadziły do zerwania relacji między produktywnością pracy a wynagrodzeniem (Borkowska, 2001, s. 236). Warto uwzględnić kwestię zewnętrznej sprawiedliwości wynagrodzeń w kształtowaniu ich poziomu oraz struktury, gdyż wpływa ona na funkcję motywacyjną wynagradzania i jest istotnym czynnikiem ryzyka personalnego.

Badanie rynku pracy pod kątem wynagrodzeń powinno umożliwić określenie stawek rynkowych (*market rates*), uwzględnienie ich w rynkowej strategii wynagradzania oraz ustalenie wewnętrznej polityki wynagradzania. Może być ono prowadzone samodzielnie przez przedsiębiorstwo albo przez firmę zewnętrzną specjalizującą się w tego typu badaniach. Bardzo ważną sprawą w badaniach wynagrodzeń na zewnętrznym rynku pracy jest precyzyjne zdefiniowanie istotnego segmentu tegoż rynku jako obszaru analizy. Najczęściej przyjmuje się trzy podstawowe kryteria, za których pomocą ów segment jest określany, a mianowicie (Jackson, Schuler, 2003, s. 433):

- zawód lub wymagane umiejętności (kompetencje),
- lokalizacja geograficzna, czyli obszar, z którego osoby są gotowe dojeżdżać do pracy bądź zmienić miejsce zamieszkania,
- organizacje konkurujące o podobnych pracowników.

Badanie wynagrodzeń nie może objąć wszystkich stanowisk pracy, dlatego też należy określić kluczowe stanowiska pracy, tj. takie, które występują w większości organizacji i zajmują w nich istotne miejsce z punktu widzenia przebiegu procesów

biznesowych. Jest to ważny problem natury metodologicznej, mający istotny wpływ na jakość otrzymanych wyników. W literaturze przedmiotu można spotkać różne propozycje w zakresie cech, którymi powinny się odznaczać stanowiska kluczowe, aby mogły one być podstawą analizy porównawczej dla innych stanowisk pracy i całych rodzin tych stanowisk. Wśród najczęściej wymienianych kryteriów wyodrębnienia stanowisk kluczowych znajdują się: względnie stała i precyzyjnie określona treść pracy, duży udział zatrudnionych na tych stanowiskach w poszczególnych organizacjach, względnie stała podaż i popyt na tych stanowiskach, wykorzystywanie tych stanowisk w rokowaniach zbiorowych dotyczących wynagrodzeń, reprezentowanie wszystkich głównych funkcji spełnianych w danym typie organizacji oraz poziomów w strukturze organizacyjnej. W wyborze kluczowych stanowisk pracy może być pomocna klasyfikacja sekcji EKD, w ramach których należy określić te stanowiska (Juchnowicz, 2001b, s. 33–35).

Po dokonaniu wyboru kluczowych stanowisk pracy stanowiących punkty odniesienia do porównań (*benchmarki*) przeprowadza się ich porównanie, określane też jako standaryzacja (Żakowicz, 1999, s. 96), lub różnicowanie stanowisk (Juchnowicz, 2001b, s. 90). Proces porównywania stanowisk pracy pod kątem występujących na nich wynagrodzeń może się odbywać w różny sposób, najczęściej na podstawie (Juchnowicz, 2001b, s. 33–35):

- nazwy stanowiska pracy (*job title*) — mała pracochłonność, ale najmniej dokładny sposób;
- krótkiego, dwu- lub trzywierszowego opisu stanowiska poziomu odpowiedzialności (*brief job description*) — mała pracochłonność, ale i pobieżny opis;
- zwięzłego opisu stanowiska pracy (*capsule job description*) — wyższy nakład czasu pracy, ale bardziej dokładny opis;
- pełnego opisu stanowiska pracy (*full job description*) — duży nakład czasu pracy, ale duża szczegółowość opisu;
- wartościowania stanowisk pracy (*job evaluation*) — duża pracochłonność, ale wysoka precyzja opisu.

W zależności od wybranej techniki wyboru stanowisk, do porównywania wynagrodzeń można wykorzystywać różne źródła informacji, m.in. tzw. kluby płacowe zrzeszające przedsiębiorstwa uczestniczące w przeglądach wynagrodzeń przeprowadzanych przez firmy doradcze. Innym źródłem mogą być bazy danych firm zajmujących się doradztwem personalnym, a zwłaszcza projektowaniem systemów wynagrodzeń oraz rekrutacją. W badaniach wynagrodzeń można wykorzystywać także dane GUS-u oraz wyniki badań naukowych.

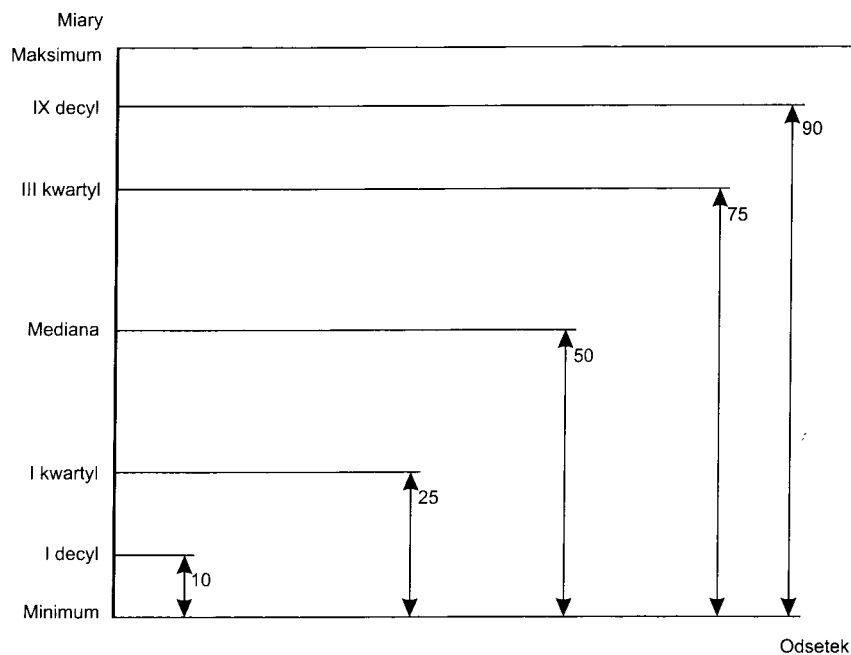
W badaniu i ocenie zróżnicowania wynagrodzeń stosuje się różne parametry rozkładu prawdopodobieństwa, takie jak:

- rozkład decylowy, ze szczególnym uwzględnieniem pierwszego, piątego i dziewiątego decyla;

- rozkład kwartylowy, zwłaszcza górny i dolny kwartyl;
- rozkład centylowy, szczególnie przydatny w analizie krańcowych rozpiętości wynagrodzeń;
- medianę;
- średnią.

Jeżeli badanie wynagrodzeń obejmuje również zależności między wynagrodzeniem a innymi czynnikami, celowe jest zastosowanie analizy regresji (Juchnowicz, 2001a, s. 31). Zakres stosowania tych miar zależy od metodologii, którą posługują się firmy prowadzące przeglądy wynagrodzeń. Na rysunku 77 przedstawiono miary statystyczne najczęściej stosowane w badaniach wynagrodzeń.

RYSUNEK 77  
Miary statystyczne stosowane w badaniach wynagrodzeń



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Poels, 2000; Borkowska, 2001; Juchnowicz, 2001a.

Przedstawione na rysunku miary należy interpretować w następujący sposób:

- I decyl (pierwszy lub dolny decyl) oznacza poziom wynagrodzenia, poniżej którego znajduje się 10% badanych stanowisk pracy lub powyżej którego znajduje się 90% tych stanowisk;
- I kwartyl (pierwszy lub dolny kwartyl) odpowiada poziomowi wynagrodzenia, poniżej którego znajduje się 25% badanych stanowisk pracy, a powyżej którego znajduje się 75% tych stanowisk;

grodzenia, poniżej którego znajduje się 25% badanych stanowisk lub powyżej którego jest 75% tych stanowisk;

- mediana (inaczej piąty decyl lub drugi kwartyl) oznacza wartość środkową wynagrodzenia wśród badanych stanowisk pracy, czyli połowa badanych stanowisk ma wynagrodzenie niższe, a połowa wyższe;
- III kwartyl (trzeci lub górny kwartyl) oznacza poziom wynagrodzenia, poniżej którego jest 75% badanych stanowisk pracy, a powyżej 25% tych stanowisk;
- IX decyl (dziewiąty lub górny decyl) odpowiada poziomowi wynagrodzenia, poniżej którego znajduje się 90% badanych stanowisk pracy, a powyżej 10% tych stanowisk.

Badanie wynagrodzeń powinno się odbywać zgodnie z zasadami metodologicznymi prowadzenia badań empirycznych. Oznacza to, że planując procedurę takich badań, należy określić cel i zakres badań, następnie dokonać identyfikacji odpowiedniego segmentu rynku oraz kluczowych stanowisk pracy, opracować techniki zbierania informacji i ich analizy, przygotować osoby prowadzące badania, zebrać informacje, sprawdzić ich wiarygodność, dokonać obróbki statystycznej, a także zredagować sprawozdanie (raport) z badań.

Badania wynagrodzeń cieszą się w Polsce coraz większą popularnością, o czym świadczą liczne publikacje na ten temat, zarówno w formie ogólnodostępnych raportów, jak i raportów udostępnianych tylko odpłatnie zainteresowanym klientom. Ze względu na różnice w podejściu metodologicznym do tych badań oraz nie zawsze reprezentatywne próbki badawcze, trudno jest porównywać ich wyniki i formułować szersze uogólnienia. Stąd też w tym miejscu ograniczymy się do wskazania pewnych tendencji w dziedzinie wynagrodzeń, traktując przytoczone dane liczbowe jedynie jako przykłady. Ogólnie można powiedzieć, że wynagrodzenia na polskim rynku pracy odznaczają się dużą zmiennością oraz zróżnicowaniem terytorialnym, jeśli chodzi o wysokość wynagrodzeń, a także zróżnicowaniem między przedsiębiorstwami polskimi a zagranicznymi. Zwraca uwagę fakt, iż wynagrodzenia w Polsce są wyższe niż np. w Czechach i na Węgrzech, ale zdecydowanie niższe niż w krajach Unii Europejskiej. Ponadto wydaje się, że wynagrodzenia nie są dostatecznie elastyczne, czego wyrazem jest ciągle zbyt mały udział w nich składników powiązanych z wynikami osiąganymi przez pojedynczych pracowników, ich zespoły oraz przedsiębiorstwo jako całość. Jednak można dostrzec działania ukierunkowane na porządkowanie tej dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi. W tablicach 2P, 3P i 4P oraz na rysunku 2P przedstawiono wybrane dane liczbowe dotyczące wynagrodzenia w różnych przekrojach.

TABLICA 2P  
Wysokość miesięcznych wynagrodzeń całkowitych  
na wybranych stanowiskach pracy

Przekroje	Warszawa		Poza Warszawą	
	firmy polskie	firmy z kapitałem zagranicznym	firmy polskie	firmy z kapitałem zagranicznym
Stanowisko pracy				
Dyrektor zarządzający	13 522–25 833	+128%	9 006–17 354	+139%
Dyrektor finansowy	7 463–14 048	+93%	5 778– 8 728	+131%
Dyrektor ds. sprzedaży	7 931–15 666	+67%	5 695– 8 080	+139%
Główny księgowy	7 160–13 698	+12%	4 849– 8 524	+88%
Kierownik ds. personalnych	5 539– 8 044	+81%	3 689– 5 401	+91%
Kierownik ds. systemów informatycznych	4 862–10 149	+74%	4 094– 6 658	+64%
Kierownik produktu	4 180– 8 000	+57%	2 877– 4 552	+64%
Kierownik produkcji	6 329– 9 463	+82%	3 646– 6 971	+48%
Kierownik ds. zakupów	4 241– 5 807	+93%	3 469– 5 937	+63%
Mistrz-kierownik zespołu	3 705– 4 941	+16%	2 340– 3 769	+17%
Księgowy	3 137– 5 287	+32%	1 905– 2 752	+47%
Specjalista ds. personalnych	2 745– 4 600	+44%	2 060– 2 980	+54%
Przedstawiciel handlowy	2 263– 4 150	+65%	1 807– 2 928	+60%
Specjalista ds. marketingu	3 287– 4 938	+221%	2 114– 3 014	+87%
Specjalista ds. importu/eksportu	2 211– 4 394	+50%	2 160– 3 694	+17%
Magazynier	2 045– 2 737	+35%	1 500– 2 249	+34%

U w a g a. Przedstawione w tabelcy wynagrodzenia odpowiadają poziomowi dolnego i górnego kwartyla badanej próby.

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne na podstawie: *Raport o wynagrodzeniach*, „Rzeczpospolita”, 27.02.2002 r.

TABLICA 3P  
Wynagrodzenia różnych grup pracowników według kryterium  
liczby zatrudnionych

	Poniżej 200 zatrudnionych			Od 200 do 1 000 zatrudnionych			Powyżej 1 000 zatrudnionych		
	dolny kwartyl	media	górnny kwartyl	dolny kwartyl	media	górnny kwartyl	dolny kwartyl	media	górnny kwartyl
Najwyższy szczebel	8 997	12 350	20 396	10 133	14 019	21 402	10 257	13 922	21 095
Średni szczebel	3 604	4 899	7 667	3 620	4 656	6 146	3 650	4 749	6 000
Specjaliści	2 644	3 270	4 253	2 542	3 136	3 994	2 860	3 501	4 117
Pracownicy szeregowi	1 750	2 014	2 500	1 779	2 115	2 619	1 837	2 277	2 891

Ź r ó d ł o: Jak tabelcy 1P.

TABLICA 4P  
Różnice w wynagrodzeniu na przykładzie stanowiska  
menedżer ds. obsługi kluczowych klientów  
(*key account manager*)

Charakterystyka stanowiska pracy:

pion sprzedaży, średni szczebel zarządzania, w zakres zadań wchodzi:

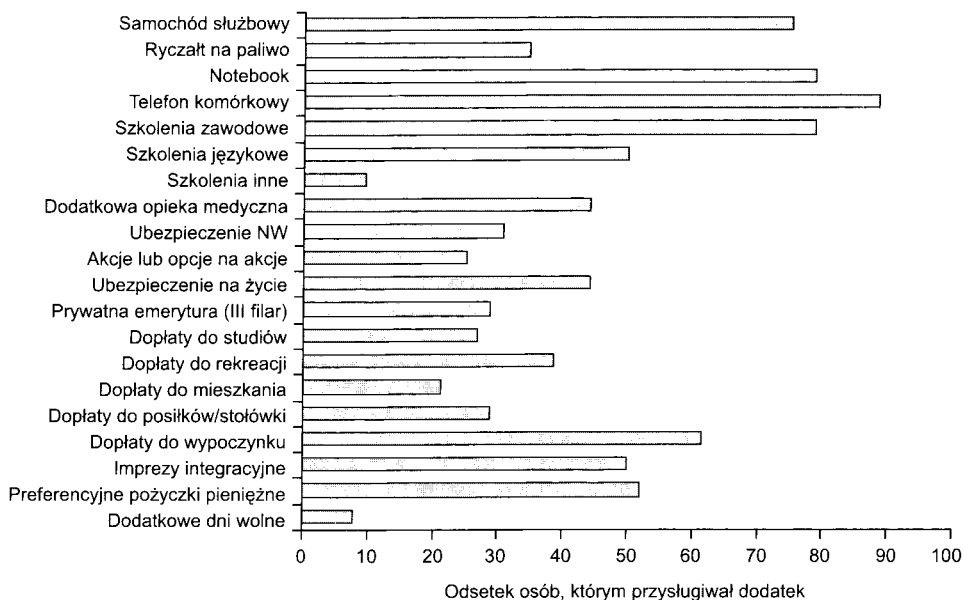
- kompleksowa i wyłączna obsługa kluczowych klientów firmy
- tworzenie nowych rynków zbytu w zakresie kluczowych klientów
- prowadzenie negocjacji z kontrahentami
- współpraca z działem marketingu
- sporządzanie raportów i analiz

WYNAGRODZENIA MIESIĘCZNE BRUTTO								
		Liczba firm	1 decyl	Dolny kwartyl	Mediana	Górny kwartyl	9 decyl	Średnia
Wszystkie firmy	płaca podstawowa	23	3 200	4 500	6 065	9 487	12 802	6 966
	płaca całkowita		5 060	6 090	7 552	11 116	15 427	9 227
PORÓWNANIE WYNAGRODZEŃ CAŁKOWITYCH								
Kryterium		Liczba firm	1 decyl	Dolny kwartyl	Mediana	Górny kwartyl	9 decyl	Średnia
Kapitał	polski	8	5 599	5 731	6 340	7 494	9 126	6 796
	zagraniczny	15	4 803	6 610	9 182	13 317	17 895	10 443
Zatrudnienie	poniżej 200 osób	8	3 607	4 674	5 897	9 019	10 259	6 634
	od 200 do 1 000 osób	8	5 662	6 821	7 578	15 427	21 319	10 844
	powyżej 1 000 osób	7	6 090	6 528	9 116	11 252	13 855	9 396
Przychód	poniżej 100 mln zł	9	3 607	5 060	6 340	9 182	10 259	6 998
	od 100 mln do 1 mld zł	10	5 662	6 821	7 593	15 427	21 319	11 139
	powyżej 1 mld zł	4	5 695	6 151	7 292	10 996	13 855	8 659
Branża	spożywcza	9	4 803	6 315	7 578	10 996	15 427	8 730
Działalność	produkcyjna	20	4 803	5 892	7 552	11 252	16 502	9 355
Region	Małopolska	5	5 795	6 151	7 305	7 593	10 642	7 499
	Mazowsze	8	4 750	5 695	10 981	16 502	21 319	12 111
	Pomorze	4	5 662	6 485	8 750	9 126	10 259	8 056
	Śląsk	4	2 206	5 061	6 821	11 389	14 227	7 561

Ź r ó d ł o: Jak tabelcy 1P.

RYSUNEK 2P

Świadczenia dodatkowe oferowane pracownikom przez przedsiębiorstwa



Źródło: XIV Raport Ogólnobranżowy za 2005 rok, Dział Analiz Wynagrodzeń Firmy Sedlak &amp; Sedlak.

## ROZDZIAŁ 10

WARUNKI  
I STOSUNKI PRACYIstota warunków  
i stosunków pracy  
w organizacji

Wyróżnienie problematyki warunków i stosunków pracy jako obszaru zarządzania zasobami ludzkimi wynika z faktu, iż całokształt tych stosunków oraz warunków, w których jest wykonywana praca, oddziałuje na stopień osiągnięcia celów w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, a pośrednio na efektywność całej organizacji. **Na warunki pracy składa się ogół fizycznych (materialnych) oraz psychospołecznych czynników mających swoje źródło w środowisku pracy i wpływających na osoby wykonujące pracę.** Czynniki fizyczne obejmują elementy zasobów rzeczowych organizacji, m.in. budynki, maszyny, urządzenia, pomieszczenia, oraz takie czynniki, jak np. mikroklimat, wibracje, oświetlenie, hałas, promieniowanie, substancje chemiczne, gazy, smary, oleje. Skutki oddziaływania tych czynników na ludzi wykonujących pracę zależą od ich rodzaju, czasu działania, nasilenia, stanu odporności i wrażliwości indywidualnych osób oraz ich stanu zdrowia (Jasiński, 1999, s. 56). Do czynników psychospołecznych zalicza się stosunki międzyludzkie, warunki socjalno-bytowe oraz uczestnictwo pracowników w życiu organizacji. Niedostatki w tej dziedzinie mogą być źródłem stresu oraz wpływać niekorzystnie na jakość życia ludzi.

**Stosunki pracy** są pojęciem o szerokim zakresie, który obejmuje **ogół wzajemnych relacji zachodzących między pracodawcami, pracownikami i reprezentującymi ich organizacjami a państwem.** Tak więc przedmiotem stosunków pracy są interakcje między poszczególnymi pracownikami, grupami i organizacjami oraz instytucje wynikające z tych interakcji (Moerel, 1995, s. 15). Oznacza to, że badanie stosunków pracy w organizacji może być prowadzone zarówno na poziomie grupy, jak i na poziomie całej organizacji. Należy w tym miejscu podkreślić, iż analiza stosunków pracy w organizacji stanowi jedynie jeden z trzech głównych wymiarów, w których stosunki te są badane i kształtowane. W ujęciu całościowym bowiem problematyka stosunków pracy jest rozpatrywana w wymiarze mikro (poziom organizacji), mezo (poziom branży, sektora, regionu)

i makro (ogólnokrajowy). W ramach niniejszego opracowania interesuje nas pierwszy wymiar ujmowania stosunków pracy, tj. na poziomie organizacji. Można wyróżnić indywidualne stosunki pracy, tj. relacje zachodzące między pracodawcą a osobami świadczącymi usługę pracy, znajdujące swój wyraz m.in. w umowach o pracę lub w innych, w kontrakcie psychologicznym oraz we wzajemnych relacjach między pracownikami a menedżerem lub właścicielem firmy. Oprócz indywidualnych stosunków pracy należy wyróżnić na poziomie organizacji zbiorowe stosunki pracy, które obejmują relacje między pracodawcą a organizacją(ami) przedstawicielską(imi) pracowników. Ich wyrazem są m.in. zakładowe układy zbiorowe oraz określone elementy kultury organizacyjnej, zarówno w jej warstwie widocznej, jak i te niedostrzegane gołym okiem.

Korzyści wynikające z przyjaznego środowiska pracy mogą być wielorakie i wyrażać się m.in. w wyższej produktywności pracy, lepszym wykorzystaniu czasu pracy, mniejszych kosztach powodowanych wypadkami przy pracy i chorobami zawodowymi, wzroście zaangażowania pracowników oraz zwiększeniu ich elastyczności, a także poprawie wizerunku przedsiębiorstwa na rynku pracy, co się przyczynia do pozyskiwania wartościowych kandydatów do pracy (Jackson, Schuler, 2003, s. 601).

Znaczenie kwestii związanych z kształtowaniem warunków i stosunków pracy znajduje odzwierciedlenie również w polskim prawie pracy, w którym do rangi podstawowych zasad prawa pracy zostały podniesione:

- poszanowanie godności i innych dóbr osobistych pracownika (art. 11 k.p.),
- zapewnienie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy (art. 15 k.p.),
- zaspokajanie bytowych, socjalnych i kulturalnych potrzeb pracowników (art. 16 k.p.),
- prawo do tworzenia organizacji reprezentujących interesy pracowników i pracodawców (art. 18 k.p.),
- prawo do uczestnictwa w zarządzaniu przedsiębiorstwem (art. 18 k.p.).

Dbanie o zapewnienie odpowiednich warunków i stosunków pracy jest zadaniem wszystkich głównych podmiotów zarządzania zasobami ludzkimi, a więc kierownictwa przedsiębiorstwa, menedżerów liniowych, menedżerów ds. personalnych oraz samych pracowników. Zadaniem kierownictwa przedsiębiorstwa jest przede wszystkim dostrzeżenie strategicznego znaczenia właściwego kształtowania warunków i stosunków pracy oraz promowanie odpowiednich działań w tej dziedzinie. Jako pracodawca kierownictwo ponosi również odpowiedzialność za stan bezpieczeństwa i higieny pracy oraz za szkolenie pracowników w tym zakresie. Kierownicy liniowi, jako osoby kierujące pracą, powinni również dostrzegać strategiczne znaczenie przestrzegania zasad bezpiecznej pracy i harmonijnych stosunków pracy oraz wdrażać te zasady w codziennej praktyce kierowania. Są oni zobowiązani do organizowania pracy zgodnie ze wspomnianymi zasadami, dbania o sprawność środków ochrony indywidualnej pracowników, powinni zachęcać pracowników do postępowania zgodnego z wymogami bezpieczeństwa i higieny

pracy oraz egzekwować od nich przestrzeganie przepisów prawa w tym zakresie. Rolą menedżerów ds. zasobów ludzkich powinno być w pierwszej kolejności edukowanie menedżerów liniowych w zakresie strategicznego wpływu warunków i stosunków pracy na tworzenie wartości. Ponadto powinni oni opracowywać programy doskonalenia materialnego oraz społecznego środowiska pracy we współpracy ze służbą bhp, lekarzem, inspektorem pracy, inspektorem sanitarnym i innymi specjalistami w tej dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwem. Do zadań pracowników w omawianym zakresie należy zaliczyć przestrzeganie przepisów i zasad bezpieczeństwa oraz higieny pracy, zgłaszanie zagrożeń, partycypowanie w programach promujących właściwe warunki i stosunki pracy, powstrzymywanie się od zachowań ujemnie wpływających na relacje międzyludzkie w organizacji, a także dbanie o własną kondycję fizyczną i psychiczną.

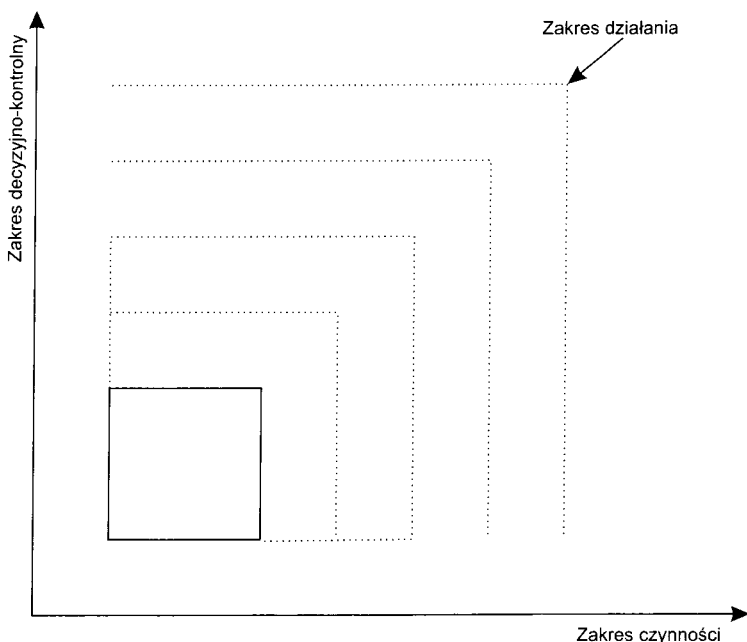
## Kształtowanie treści pracy

W zakres badania materialnych i psychospołecznych warunków wykonywania pracy powinna wchodzić również treść pracy na poszczególnych stanowiskach. Wiele uciążliwości i zagrożeń wynika bowiem z cech samej pracy nie tylko wtedy, gdy jest ona ciężka fizycznie, wiąże się z wykonywaniem prostych, powtarzających się czynności, wymaga wymuszonej pozycji ciała czy też wiąże się z obciążeniami psychonerwowymi, lecz także wtedy, gdy jest wykonywana w nowoczesnych, klimatyzowanych i zamkniętych pomieszczeniach biurowych, jeśli się wiąże np. z długotrwałą pracą przy komputerze. Identyfikacja i ocena tych zagrożeń pozwala podjąć działania ukierunkowane na ich minimalizację lub likwidację przez rozszerzanie lub upraszczanie zakresu wykonywanych zadań, wzbogacanie treści pracy oraz rotację na wybranych stanowiskach pracy.

Za pomocą kategorii „**treść pracy**” oznacza się ogół czynności i funkcji spełnianych przez pracownika lub grupę pracowników na powierzonych im stanowiskach pracy. Dostarcza ona informacji o stopniu złożoności i uciążliwości danej pracy, o zakresie odpowiedzialności związanej z jej wykonywaniem oraz o stopniu samodzielności pracowników. Treść pracy jest kategorią dynamiczną, zmieniającą się permanentnie pod wpływem innowacji technicznych i organizacyjnych oraz stawiającą tym samym, z jednej strony, coraz to nowe wymagania pod adresem zatrudnionego personelu, z drugiej zaś — stwarzającą mu nowe perspektywy rozwoju. Tym samym jest jednym z najważniejszych czynników motywujących pracowników do zachowań pożądanых z punktu widzenia realizacji celów zatrudniającej ich organizacji.

Treść pracy określa zakres działania na poszczególnych stanowiskach pracy, który jest wyznaczony przez zakres czynności oraz przez zakres decyzyjno-kontrolny. Z rysunku 78 wynika, że kształtowanie treści pracy w efekcie zmiany

RYSUNEK 78  
Zakres działania jako wypadkowa zakresu czynności  
i zakresu decyzyjno-kontrolnego



Źródło: Staehle, 1991, s. 647.

zakresu działania może się odbywać przez zmianę zakresu czynności i przez zmianę zakresu decyzyjno-kontrolnego. Mogą to być zmiany o charakterze ilościowym oraz jakościowym i odbywać się w kierunku zmniejszania wyszczególnionych zakresów lub w kierunku ich zwiększania.

Zmniejszanie zakresu działania osiąga się przez postępujący ilościowy i jakościowy podział pracy oraz specjalizację. U podstaw strategii zmniejszania zakresu pola działania znajdują się przede wszystkim kryteria rzeczowe o charakterze technicznym i organizacyjnym, w myśl których postępujący podział pracy na jej części składowe powinien prowadzić, w nieograniczonym stopniu, do wzrostu wydajności pracy. Stanowisko takie było charakterystyczne dla przedstawicieli klasycznej szkoły w organizacji, jakkolwiek już wtedy dostrzegano również granice i zagrożenia wynikające ze zbyt daleko posuniętego podziału pracy. Granice podziału pracy uwidaczniają się wyraźnie, jeżeli w podejmowanych działaniach zostaje uwzględniona istota pracującego człowieka, jego możliwości i potrzeby, lub inaczej mówiąc, jeżeli kryteria strukturyzacji pracy zostają uzupełnione o przesłanki humanistyczne. Podejście do strukturyzacji pracy, wychodzące od potrzeb pracującego człowieka, jest charakterystyczne dla działań podejmowanych w ramach humanizacji pracy. W ramach strukturyzacji pracy postuluje się m.in.

scalanie zbyt rozdrobnionej pracy. Należy także wspomnieć w tym miejscu, iż potrzeba kształtowania treści pracy występuje w grupach pracowników z różnym nasileniem. Jej natężenie zależy poza tym od indywidualnego poziomu aspiracji poszczególnych osób.

Do najbardziej rozpowszechnionych form innowacyjnego kształtowania treści pracy, tzn. takiego, które prowadzi do zwiększenia kompleksowości wykonywanych zadań, zalicza się:

- celową zmianę stanowiska pracy (*job rotation*),
- rozszerzenie zakresu zadań (*job enlargement*),
- wzbogacanie treści pracy (*job enrichment*).

**Celowa zmiana stanowiska pracy** jest formą ilościowego rozszerzania zakresu wykonywanych czynności. Jest to procedura polegająca na sporadycznych lub regularnych zmianach stanowisk pracy, spełnianych zadań i funkcji w celu urozmaicenia treści pracy, szczególnie jednostronnych, sprzyjających powstawaniu odczucia monotonii pracy. Może być ona także wykorzystywana do zaspokajania potrzeb personalnych w przedsiębiorstwie. Wspomniane zmiany mogą się odbywać na stanowiskach pracy charakteryzujących się podobnymi treściami pracy oraz w obrębie stanowisk pracy znacznie różniących się w tym względzie.

W przypadku stanowisk pracy o podobnych treściach rotacja pracy zbliża się w swej istocie do zasady rozszerzania zakresu zadań, w przypadku stanowisk pracy różniących się w tym względzie zaś — do zasady wzbogacania treści pracy. Zmiana stanowisk pracy jest metodą umożliwiającą redukcję jednostronnych obciążeń pracowników występujących na poszczególnych stanowiskach pracy, prowadzi do urozmaicenia wykonywanej pracy, a tym samym przyczynia się do rozwoju określonych elementów ludzkiego potencjału pracy oraz do podniesienia elastyczności zatrudnionego personelu. Jednak należy pamiętać i o tym, że w sytuacji gdy na poszczególnych stanowiskach pracy nie następują zmiany w zakresie wykonywanych tam czynności, stosowanych narzędzi i metod pracy, ogranicza to stopień oddziaływania rotacji pracy, odbywa się ona bowiem w takim przypadku między stanowiskami pracy o ubogiej treści pracy. Rotacja pracy może także utrudniać zaspokojenie potrzeb pracowników w zakresie zapewnienia stabilnych stosunków społecznych w miejscu pracy. Z ekonomicznego punktu widzenia rotacja pracy wiąże się, z jednej strony, z dodatkowymi kosztami, np. z wyższym wynagrodzeniem wynikającym z podniesienia kwalifikacji, z drugiej zaś — prowadzi do zmniejszenia innych kosztów, np. kosztów absencji i płynności pracowniczej. W sumie można oczekiwać w dłuższym okresie efektu synergii prowadzącego do wzrostu produktywności pracy.

**Rozszerzenie zakresu zadań** polega na ilościowym, przebiegającym horyzontalnie powiększeniu zakresu wykonywanych na danym stanowisku pracy czynności i zazwyczaj wiąże się z wydłużeniem cyklu pracy. Osiąga się to przez scalenie kilku czynności o podobnym stopniu trudności, które do tej pory były wykonywane na różnych stanowiskach pracy. Rozszerzanie treści pracy prowadzi — podobnie jak planowana rotacja pracy — do zapobiegania monotonii pracy, przeciwdziała

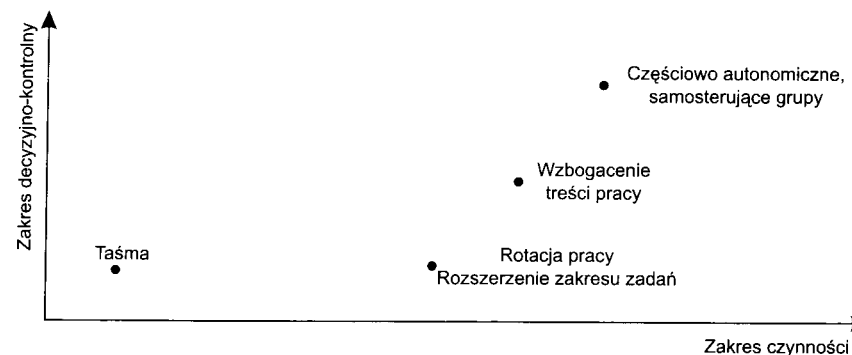


niekorzystnej z punktu widzenia fizjologii pracy sytuacji „niedociążenia” pracowników w procesie pracy, zapobiegając starzeniu się określonych elementów ich potencjału pracy. Również w tym przypadku mamy do czynienia z różnym wpływem poszczególnych przedsięwzięć rozszerzania treści pracy na koszty przedsiębiorstwa. Generalnie, osiągnięte zmniejszenie kosztów produkcji, poprawa jakości wyrobów oraz większe zadowolenie z pracy rekompensują dodatkowe nakłady inwestycyjne w tej dziedzinie.

Istotą **wzbogacania treści pracy** jest jakościowe, wertykalne rozszerzenie treści pracy wykonywanej na określonych stanowiskach. I tak np. czynności typowo wykonawcze mogą zostać uzupełnione o czynności planistyczne, kontrolne, nadzorowania i inne. W ten sposób osiąga się nie tylko zwiększenie zakresu wykonywanych czynności — jak w opisanym wcześniej przypadku — lecz także zwiększenie obszaru kontrolno-decyzyjnego. Prowadzi to do zwiększania zakresu działania, stwarzając tym samym sprzyjające warunki rozwoju potencjału pracy, zwłaszcza zaś wiąże się z efektami motywacyjnymi przez wzrost odpowiedzialności i uznania za wykonywaną pracę, zwiększenie autorytetu pracownika, stworzenie warunków sprzyjających samorealizacji oraz potwierdzenie posiadanych kwalifikacji i uzdolnień (*Stogdillos Handbook*, 1981, s. 211). Teoretyczną podstawą koncepcji wzbogacania treści pracy jest dwuczynnikowa teoria motywacji F. Herzberga, zgodnie z którą treść pracy należy do najważniejszych motywatorów, pod warunkiem że będzie urozmaicona oraz stworzy pracownikowi możliwości do rozwoju posiadanego przez niego potencjału pracy.

Przedstawione formy innowacyjnego kształtowania treści pracy mogą mieć pozytywne oraz negatywne skutki zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla pracownika. Z jednej strony, przedsiębiorstwo może oczekiwać — w wyniku strukturyzacji pracy — poprawy jakości wyrobów, obniżenia strat czasu związanych z absencją i fluktuacją, zwiększenia atrakcyjności stanowisk pracy, a także rozszerzenia alternatywnych możliwości wykorzystania posiadanych zasobów ludzkich. Z drugiej strony, tego rodzaju przedsięwzięcia są zazwyczaj związane z kosztami jednorazowymi oraz stałymi. Zmiany treści pracy stwarzają również nowe możliwości dla pracowników w zakresie indywidualnego ich rozwoju, perspektyw awansu zawodowego, wykonywania bardziej interesującej pracy, zwiększenia odpowiedzialności za wykonywane zadania oraz rozwoju kontaktów ze współpracownikami. Jednak w sytuacji gdy wartości te nie są przez pracowników pożądane, zmiany treści pracy mogą być odbierane przez nich negatywnie. Należy w tym miejscu podkreślić, iż poszczególne formy strukturyzacji pracy oddziałują w sposób zróżnicowany na osiąganie wymienionych efektów. Ilustruje to rysunek 79, na którym przedstawiono możliwości zwiększania zakresu działania przez rotację pracy, rozszerzenie zakresu zadań oraz wzbogacenie treści pracy. Te trzy formy kształtowania treści pracy zestawiono dla porównania z możliwościami, jakie stwarza tradycyjna praca przy taśmie, oraz dodatkowo uwzględniono grupowe formy pracy.

RYSUNEK 79  
Możliwości zwiększania zakresu czynności



Źródło: Jak rysunku 78, s. 648.

Strukturyzacja pracy stwarza szerokie możliwości realizacji ekonomicznych celów przedsiębiorstwa oraz indywidualnych celów pracownika. Jednak należy pamiętać również o występujących tu granicach. Wyznaczają je produkowane wyroby, stosowane technologie oraz zatrudnieni pracownicy.

Kolejną formę strukturyzacji pracy stanowią grupowe formy pracy. Ich istota sprowadza się do przekazania określonej grupie pracowników do samodzielnego wykonywania różnych zadań i funkcji o charakterze wykonawczym, planistycznym i kontrolnym oraz do delegowania na grupę odpowiedzialności za ich wykonanie. Z reguły chodzi o małe grupy, obejmujące od 5 do 15 osób, zajmujące się wykonywaniem zespołu czynności wyodrębnionych z całokształtu określonego procesu produkcyjnego. W porównaniu z pracą indywidualną praca zespołowa jest traktowana w literaturze przedmiotu jako wyższa forma organizacji pracy ze względu na korzyści, jakie może ona przynieść (Jasiński, 1999, s. 31). Grupy te można podzielić na zadaniowo-projektowe, funkcjonalne, rozwojowe oraz koleżeńskie (Borkowska, 1987, s. 54). Cechami charakterystycznymi grupowych form pracy są:

- wspólne zadania lub wyznaczona przestrzeń działania,
- samoorganizacja grupy,
- elastyczne wykorzystanie członków grupy,
- odpowiedzialność grupy za wynik pracy,
- wspólny czas pracy,
- wybrany przez grupę rzecznik, reprezentujący ją na zewnątrz.

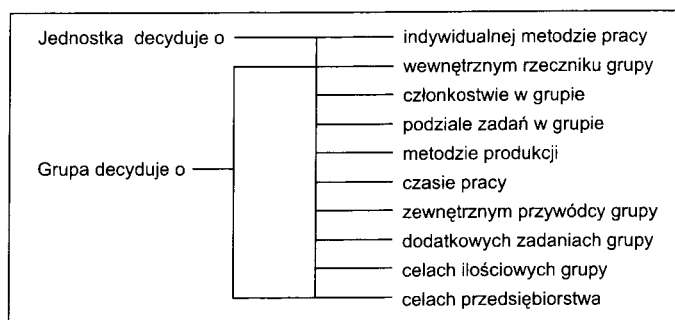
Kluczowe znaczenie dla efektywności grupowych form pracy ma precyzyjne określenie zakresu czynności i funkcji spełnianych przez grupę oraz ich przestrzena i czasowa koordynacja. Ponadto samoorganizacja grupy powinna się przyczynić do optymalnego rozwiązywania powierzonych zadań. Ważnym jej aspektem jest udział członków grupy w wewnętrznym podziale tych zadań. Przejęcie

przez grupę odpowiedzialności za ilość, jakość, terminowość oraz koszty wykonywanej pracy wymaga m.in. jasnego określenia celów działania grupy oraz zapewnienia sprawnego systemu informacji, dostarczającego na bieżąco danych o wynikach pracy grupy. Istotną sprawą jest również ustalenie osoby, która będzie reprezentować grupę na zewnątrz. Z reguły funkcję tę przejmuje wybrany przez grupę rzecznik, który jest jej liderem. Ze względu na fakt, że funkcje mistrza i brygadzysty są przejmowane przez grupę, konieczne stają się dyskusje grupowe poświęcone ustalaniu sposobów rozwiązywania problemów, powstających w trakcie realizacji ustalonych wcześniej zadań. Dyskusje takie mają ponadto pozytywny wpływ na integrację grupy. Oczywiście nie mogą one zakłócać toku pracy grupy i innych komórek organizacyjnych, z którymi grupa jest powiązana technologicznie.

W zależności od stopnia autonomii grupy, tzn. zakresu przekazanych grupie uprawnień dotyczących spełnianych przez nią funkcji wykonawczych, planistycznych i kontrolnych, można mówić o grupach autonomicznych oraz częściowo autonomicznych, przy czym w praktyce dominują te ostatnie. Można umownie przyjąć, że stopień autonomii grupy znajduje się na kontinuum, wyznaczonym, z jednej strony, przez uprawnienia grupy do decydowania o sposobie wykonania danego zadania (minimum autonomii), z drugiej zaś — przez uprawnienia grupy do wywierania wpływu na nadrzędne cele przedsiębiorstwa (maksimum autonomii). W literaturze przedmiotu podkreśla się, iż osiągnięcie wyższych stopni autonomii grup pracowniczych zależy w dużej mierze od tego, czy i na ile w danym przedsiębiorstwie są realizowane koncepcje partycypacji pracowników w zarządzaniu (Kreikebaum, Herbert, 1988, s. 93). Na rysunku 80 przedstawiono przykładowe stopnie autonomii zespołów pracowniczych.

Grupowe formy pracy stwarzają możliwości łączenia efektów poszczególnych form kształtowania treści pracy. Tym samym powstają korzystniejsze warunki dla rozwoju potencjału pracy członków takich grup w odniesieniu do aspektu zarówno

RYSUNEK 80  
Stopień autonomii zespołów pracowniczych



Źródło: Jak rysunku 23, s. 92.

potencjału kwalifikacyjnego, jak i potencjału motywacyjnego. Pozytywny wpływ grupowych form pracy wyraża się m.in. w doskonaleniu postaw pracowników wobec pracy, poprawie możliwości wzajemnego komunikowania się, likwidacji lub ograniczeniu przyczyn monotonii pracy. Jednak mogą się one wiązać także z pewnymi ujemnymi skutkami, wynikającymi głównie z faktu przenoszenia do środowiska grupy sytuacji konfliktogennych. Również pod kątem kryteriów ekonomicznych można oceniać pozytywnie grupowe formy pracy, wpływają one bowiem dodatnio m.in. na obniżenie kosztów, na zwiększenie elastyczności produkcji oraz na integrację określonych zadań i funkcji. Wskazując na zalety grupowych form organizacji pracy, należy pamiętać również o granicach ich stosowania. Z doświadczeń praktycznych wynika, że nie są one zalecane w warunkach dużego rozproszenia terytorialnego pracowników, utrudniają bowiem komunikowanie się. Brak swobody ruchu i obserwacji otoczenia to następny czynnik niesprzyjający tej formie organizacji pracy. Negatywne nastawienie pracowników oraz ich niedostateczne kwalifikacje również stanowią istotny czynnik utrudniający wprowadzanie grupowych form pracy (Borkowska, 1987, s. 57).

## Zbiorowe stosunki pracy

Jak już wcześniej wspomniano, istotą zbiorowych stosunków pracy są relacje między głównymi podmiotami społecznymi, określanymi też mianem aktorów społecznych, czy nawet coraz częściej partnerów społecznych, czyli pracodawcami i ich organizacjami, związkami zawodowymi i innymi organizacjami przedstawicielskimi pracowników a instytucjami państwa. Do głównych ról pełnionych przez wymienionych aktorów należą (Gilejko, Towalski, 2002, s. 22):

- w wypadku pracodawców: rola ekonomiczno-przedsiębiorczo-kierownicza, społeczno-ekonomiczna, ekonomiczno-biznesowa, polityczno-ekonomiczna, lobbystyczna;
- w wypadku organizacji przedstawicielskich pracowników: rola reprezentacyjno-obronna, korekcyjna, emancypacyjna, partycypacyjna, polityczno-społeczna, lobbystyczna;
- w wypadku państwa: rola prawotwórcza, interwencyjna, kontrola, ekonomiczno-właścicielska, arbitrażowo-rozjemcza.

Zbiorowe stosunki pracy przeszły na przestrzeni wielu lat ewolucję od walki, konfrontacji i roszczeń do pokojowego rozwiązywania problemów przez negocjacje i poszukiwanie kompromisu (Urbaniak, 2002, s. 174). Świadczy o tym również sama terminologia, w której coraz częściej posługujemy się pojęciem partnerów społecznych i partnerstwa społecznego jako podstawową zasadą kształtowania zbiorowych stosunków pracy. Wyraża się ona m.in. w prawie pracowników oraz pracodawców do zrzeszania się i podejmowania działań zbiorowych, w partycy-

pacji pracowników w podejmowaniu decyzji oraz w preferowaniu negocjacji i układów jako formy rozwiązywania sporów, przy jednoczesnym zachowaniu prawa do kontestacji (Gilejko, Towalski, 2002, s. 15).

W praktyce gospodarczej można spotkać różne **modele zbiorowych stosunków pracy**, odznaczające się m.in. odmiennymi strategiami aktorów społecznych i mechanizmami prowadzenia rokowań zbiorowych<sup>1</sup>. Biorąc pod uwagę kryterium dominującego typu relacji między podmiotami zbiorowych stosunków pracy, wymienia się trzy podstawowe modele:

- *konfliktowy*, czyli cechujący się kierowaniem się przez poszczególnych aktorów wyłącznie własnym interesem oraz stosowaniem nacisku, gróźb i strajku jako sposobów dochodzenia swoich racji;
- *negocjacyjny*, w którym dominują dialog i gotowość do kompromisu;
- *kooperacyjny*, wychodzący z założenia o wspólnocie interesów i zakładający rozwijanie różnych form partycypacji (Gilejko, Towalski, 2002, s. 73).

Dla krajów o rozwiniętej i utrwalonej gospodarce rynkowej są typowe formy układania stosunków pracy o cechach modelu negocjacyjnego i kooperacyjnego, które można ująć w dwa zasadnicze modele (Borkowska, 1994):

- model zdecentralizowany,
- model scentralizowany (korporacyjny).

W modelu zdecentralizowanym rokowania występują na poziomie poszczególnych organizacji, bez synchronizacji i koordynacji ze strony organizacji ponadzakładowych. Ten typ zbiorowych stosunków pracy jest charakterystyczny przede wszystkim dla przedsiębiorstw w Stanach Zjednoczonych. Natomiast w krajach europejskich przeważa model scentralizowany lub korporacyjny, mimo że między poszczególnymi krajami występują różnice typowe dla Europy. Wspólną cechą modelu scentralizowanego jest umieszczenie rokowań zbiorowych na płaszczyźnie ponadzakładowej, np. na poziomie branży, regionu czy kraju. W ramach modelu scentralizowanego można wyróżnić trzy jego odmiany (Borkowska, 1994; Juchnowicz, 1999b):

- polaryzacyjny,
- integracyjny,
- centralny.

Model polaryzacyjny, zwany również południowym, występuje w krajach śródziemnomorskich i odznacza się następującymi cechami: zaangażowaniem rządów w spory zbiorowe, słabo rozwiniętą praktyką negocjacji, która bywa zastępowana legislacją, roszczeniowym charakterem związków zawodowych oraz upolitycznieniem ich działalności.

<sup>1</sup> Termin „rokowania zbiorowe” oznacza, zgodnie z konwencją nr 154 Międzynarodowej Organizacji Pracy, ogół negocjacji między pracodawcą, grupą pracodawców lub co najmniej jedną organizacją pracodawców a co najmniej jednym związkiem zawodowym w celu określenia warunków pracy i płacy, uregulowania stosunków między pracownikami a pracodawcami oraz uregulowania stosunków między ich organizacjami a związkiem lub związkami zawodowymi (Moerel, 1995, s. 283).

Model integracyjny jest charakterystyczny dla krajów Europy Północnej (Skandynawia, Niemcy, kraje Beneluksu), przy zastrzeżeniu występowania określonych różnic w poszczególnych krajach (Moerel, 1995, s. 303). Głównymi cechami tej odmiany modelu scentralizowanego są szeroko rozwinięte negocjacje na poziomie branżowym, rozwinięte formy partycypacji pracowniczej w przedsiębiorstwach przez organy przedstawicielskie oraz relacje między związkami zawodowymi a organizacjami pracodawców, opierające się na utrwalonej przez lata zasadzie partnerstwa.

Model centralny jest odmianą występującą głównie w Wielkiej Brytanii i stanowiącą rozwiązanie pośrednie między dwoma wymienionymi wcześniej. Cechuje się przede wszystkim małą ingerencją państwa w kształtowanie relacji między pracodawcami a pracownikami, przy równocześnie dobrze rozwiniętych funkcjach usługowych państwa, np. w zakresie prowadzenia działalności szkoleniowej. Inną cechą tego modelu jest prowadzenie negocjacji na poziomie poszczególnych przedsiębiorstw oraz duże znaczenie regulacji nieformalnych, prowadzonych nierzadko bez wcześniej ustalonych procedur (Moerel, 1995, s. 306).

Wymienione trzy odmiany modeli stosunków pracy, jakie dominują w Europie, uzupełnia model czwarty — środkowoeuropejski, który powstaje w krajach tego regionu, znajdujących się w procesie transformacji systemowej. Trudno byłoby mówić o utrwalonych cechach tego modelu, niemniej wyniki badań prowadzonych w krajach tego regionu, np. w Czechach, na Węgrzech czy w Polsce, pozwalają dostrzegać pewne cechy wspólne, przy zastrzeżeniu istnienia różnic w kwestiach szczegółowych, dotyczących organizacji i funkcjonowania wspomnianego modelu w poszczególnych krajach<sup>2</sup>. Typowe cechy modelu środkowoeuropejskiego na obecnym etapie jego rozwoju to:

- państwo znacznie ingeruje w sferę stosunków pracy,
- rokowania występują głównie na poziomie mezoekonomicznym,
- brak jest wypracowanego całościowego modelu rokowań zbiorowych,
- pracownicy i reprezentujące ich związki zawodowe są nastawione w większości przypadków roszczeniowo,
- organizacje pracodawców są ciągle słabo rozwinięte,
- ani sfera małych i średnich przedsiębiorstw, ani sfera gospodarki nieformalnej nie mają wypracowanych mechanizmów kształtowania stosunków pracy.

W większości krajów tego regionu zostały stworzone podstawy prawne kształtowania stosunków pracy, które to podstawy wraz z innymi czynnikami, wynikającymi z uwarunkowań historycznych w poszczególnych krajach czy też z wymogów procesu integracji z Unią Europejską, doprowadzą z czasem do ukształtowania się stabilnych modeli w tej dziedzinie funkcjonowania organizacji.

<sup>2</sup> Problematyce kształtowania się stosunków pracy w krajach środkowoeuropejskich poświęcono wiele opracowań, m.in.: Moerel, 1995; Słomp, 1995; Borkowska, 1987; Heidack, 1995; Dittrich i in., 1992.

W świetle uwag o wyłaniającym się środkowoeuropejskim modelu stosunków pracy, warto zwrócić uwagę na typowe cechy polskiej odmiany tego modelu, która, tak jak i inne sfery życia, znajduje się w procesie transformacji. Z jednej strony mamy w Polsce silne, nierzadko rywalizujące ze sobą związki zawodowe. Tę stronę stosunków pracy tworzą dwie duże i mocno osadzone w najnowszej historii centrale związkowe, tj. Solidarność i OPZZ, dziewięć mniej licznych, ale wpływowych w skali kraju federacji związkowych, 273 organizacje związkowe o zasięgu krajowym oraz około 24 tys. lokalnych związków zawodowych, z których około 17 tys. należy do OPZZ. W sumie w Polsce pod koniec lat 90. działało około 7 tys. związków zawodowych, zachowujących autonomię działania, z których większość prowadzi działalność w skali lokalnej (Frieske, 1998). Po stronie pracodawców występuje około tysiąca reprezentujących ich organizacji, z których sto działa na mocy ustawy o organizacjach pracodawców.

Ważnym składnikiem polskiego modelu stosunków pracy jest powołana uchwałą Rady Ministrów w 1994 r. Komisja Trójstronna, której zadaniem jest stymulowanie dialogu społecznego i utrzymywanie spokoju społecznego przez dochodzenie do konsensusu w sprawach makroekonomicznych, takich jak ustalanie wskaźników maksymalnego wzrostu płac w danym roku czy też wypracowywanie koncepcji reformy emerytalnej. W pracach Komisji Trójstronnej uczestniczą przedstawiciele związków zawodowych reprezentanci pracodawców oraz strona rządowa. Odrębną sprawą, którą w tym miejscu jedynie sygnalizujemy, jest kwestia realizacji poczynionych na forum Komisji ustaleń, z których wiele pozostało na poziomie deklaracji intencji.

Szczególnie istotnym, z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi, aspektem kształtowania się zbiorowych stosunków pracy są relacje wewnątrzorganizacyjne i związana z nimi pozycja głównych aktorów. W świetle badań empirycznych można stwierdzić występowanie związku między formą własności przedsiębiorstwa i jego wielkością a wspomnianą pozycją partnerów społecznych. Wyraża się ona silniejszą pozycją pracodawcy w stosunku do pozycji związków zawodowych w przedsiębiorstwach mniejszych i prywatnych. Zachowania pracodawców oscylują w zależności od sytuacji ekonomicznej firmy: od zachowań paternalistycznych, gdy owa sytuacja jest dobra, do zachowań autokratycznych, gdy sytuacja ta ulega pogorszeniu. Innym ważnym wnioskiem wynikającym z badań nad stosunkami pracy we współczesnej Polsce jest umacnianie się pozycji kadry menedżerskiej jako najbardziej wpływowego podmiotu owych stosunków (Gilejko, Towalski, 2002, s. 69–70).

Kształtowanie stosunków pracy stanowi istotny obszar zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Zgodnie z tą koncepcją bardziej efektywnym modelem z punktu widzenia efektywności zarządzania i konkurencyjności przedsiębiorstwa jest model zdecentralizowany, podkreślający wzajemne współzależności głównych partnerów społecznych, zakładający daleko idącą indywidualizację stosunków pracy, promujący komunikowanie się w organizacji, rozwijanie różnych form

bezpośredniej partycypacji pracowników w życiu organizacji oraz układy zbiorowe na poziomie przedsiębiorstwa. Sprzyja on bowiem postępowi w tej dziedzinie zarządzania firmą, np. racjonalizacji zatrudnienia, i stwarza sprzyjające warunki dla wyzwalań ludzkiej aktywności oraz zaangażowania w wykonywaną pracę. Do głównych różnic między tradycyjnymi stosunkami pracy (przemysłowymi) a wizją tych stosunków w koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi należą (Armstrong, 2002, s. 594):

- budowanie kontraktu psychologicznego na zaangażowaniu, a nie na formalnych zasadach;
- kierowanie się w zachowaniach aktorów społecznych misją i wartościami, a nie zwyczajami i normami;
- indywidualizacja relacji i wysoki poziom zaufania zamiast kształtowania zbiorowych relacji i niskiego poziomu zaufania;
- elastyczna, płaska struktura z zespołem jako podstawową formą organizacji pracy w miejsce sformalizowanej struktury hierarchicznej, wyznaczającej sztywno podział pracy i mechanizmy kontroli kierowniczej.

Budując model stosunków pracy, należy uwzględnić nie tylko przesłanie ekonomiczne, lecz także uwarunkowania historyczne danej organizacji i jej kulturę organizacyjną. Ponadto warunkiem skuteczności takiego modelu jest stabilne prawo pracy oraz nowoczesne podejście i profesjonalizm w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

## Partycypacja pracownicza

Partycypacja pracownicza jest terminem często spotykanym w wielu publikacjach z zakresu zarządzania i nie tylko. W ujęciu ogólnym oznacza ona udział, uczestnictwo czy uczestniczenie w czymś, np. w inwestycji, w wydatkach, w kosztach, w zysku (Szymczak, 1988, s. 610). Uzasadnienie potrzeby rozwijania partycypacji pracowników może wynikać z różnych przesłanek, m.in. (Moerel, 1995, s. 331):

- ekonomicznych, gdzie partycypacja jest traktowana jako środek poprawy wyników ekonomicznych;
- politycznych, w których partycypacja jest widziana przede wszystkim jako realizacja jednego z praw obywatelskich;
- społecznych, uznających partycypację w pierwszej kolejności za instrument humanizowania warunków pracy.

Rozpatrując zagadnienie partycypacji pracowniczej w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, należy podkreślić, iż stanowi ona integralny składnik tej koncepcji sprawowania funkcji personalnej, na co zwrócono uwagę w rozdziale 1 książki, wymieniając jako jedną z cech charakteryzujących zarządzanie zasobami

ludzkimi właśnie dążenie do rozwijania partycypacji w życiu organizacji wszystkich osób i grup zainteresowanych jej funkcjonowaniem (interesariuszy). Tak więc głównymi aktorami procesu partycypacji są: akcjonariusze, klienci, personel kierowniczy i wykonawczy, związki zawodowe oraz pozostałe grupy wewnątrz organizacji. W wielu publikacjach pojęcie partycypacji odnosi się przede wszystkim do uczestnictwa pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem, co wynika z wagi tego problemu we współczesnych organizacjach, aczkolwiek nie uwzględnia wszystkich możliwych aspektów uczestnictwa ludzi w funkcjonowaniu organizacji. Partycypacja traktowana jako integralna część zarządzania zasobami ludzkimi jest ukierunkowana na wspieranie dwóch głównych celów w tej dziedzinie zarządzania firmą, tj. na stwarzanie zatrudnionym pracownikom lepszych możliwości rozwijania ich potencjalnych możliwości oraz wzmacnianie ich zaangażowania w sprawy firmy, a w konsekwencji na wzrost efektywności pracy. Wynika to stąd, iż zasadniczą sprawą w dążeniu do osiągnięcia sukcesu, rozumianego zarówno w kategoriach indywidualnego człowieka, jak i w kategoriach całej firmy, jest w obecnych warunkach rosnącej złożoności otoczenia wysoki stopień zaangażowania pracowników w funkcjonowanie organizacji.

Partycypacja pracowników może być rozpatrywana w aspekcie indywidualnych i zbiorowych stosunków pracy, pełniąc w obu tych przypadkach określone funkcje dla poszczególnych jej aktorów (Moerel, 1995, s. 333–336). Partycypacja stwarza pracownikom możliwości rozwoju zawodowego, powoduje, że czują się oni doceniani, może prowadzić do podniesienia efektywności pracy oraz ma działanie integrujące ich z organizacją. Z kolei w przypadku organizacji, partycypacja stwarza możliwości lepszego wykorzystania kwalifikacji personelu, wzrostu produktywności pracy, wzmacnia zaangażowanie pracowników w procesy zmian, podnosi efektywność kierowania zespołami, a także jest elementem kompensującym wkład ludzi do organizacji.

Na przestrzeni kilku dziesięcioleci zajmowania się zagadnieniem partycypacji w teorii i praktyce rozwinęło się wiele jej odmian, klasyfikowanych ze względu na różne kryteria, z których dwa wydają się mieć zasadnicze znaczenie:

- rodzaj uczestnictwa,
- sposób uczestnictwa.

I tak, według rodzaju uczestnictwa można wyróżnić następujące formy partycypacji pracowniczej w ramach organizacji (Borkowska, 1994):

- kapitałową,
- własnościową,
- decyzyjną,
- informacyjną,
- konsultacyjną,
- negocjacyjną.

Z kolei biorąc pod uwagę sposób uczestnictwa, można wyróżnić partycypację bezpośrednią i partycypację pośrednią. Przykładami partycypacji bezpośredniej są

udziały i akcje pracownicze, koła jakości, ruch produktywności, elastyczne formy czasu pracy, kafeteryjne systemy wynagradzania, informowanie, konsultowanie i delegowanie. Partycypacja pośrednia może się odbywać m.in. przez związki zawodowe, rady nadzorcze, komisje i zespoły doradcze.

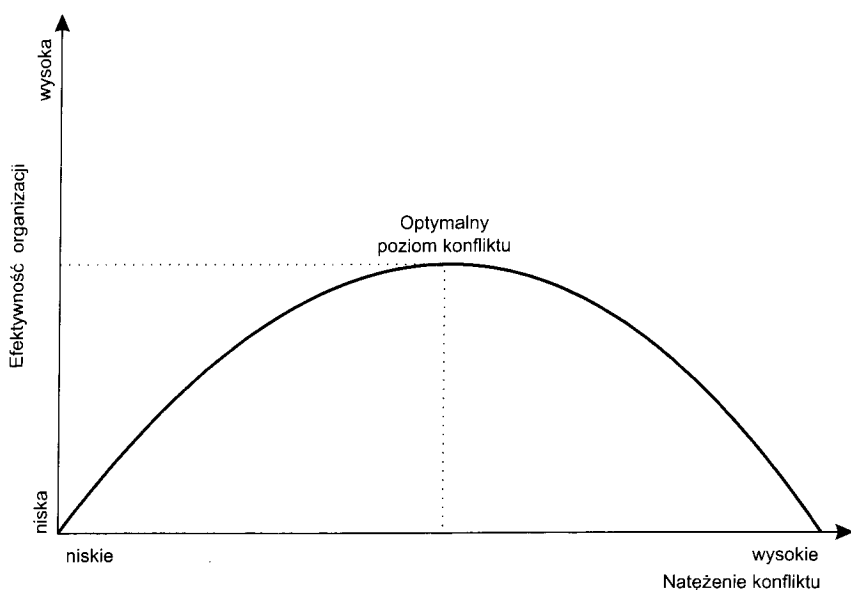
Partycypacja nie jest receptą na sukces, ale jest jednym z jego warunków, tym ważniejszym, im wyższe są kompetencje i aspiracje zatrudnionego personelu oraz im bardziej złożone jest otoczenie, w którym funkcjonuje organizacja. Zakres i rodzaj uczestnictwa pracowników w funkcjonowaniu organizacji może być więc ustalony tylko w konkretnych warunkach działania danej organizacji, przy uwzględnieniu wszystkich istotnych wewnętrznych i zewnętrznych czynników sytuacyjnych.

## Konflikt w organizacji

Konflikty w środowisku pracy występują w różnych formach, mają różny zasięg i nasilenie oraz wywierają wpływ na przebieg i efekty pracy indywidualnych osób, zespołów pracowniczych, a także większych grup związanych z funkcjonowaniem organizacji. W swej istocie **konflikt oznacza sytuację społeczną, w której dochodzi do zetknięcia się sprzecznych interesów, postaw oraz wartości jednostek i/lub grup funkcjonujących w obrębie organizacji, których skutkiem są określone ich zachowania**. Są to więc sytuacje wywołujące u pracowników silne stany napięcia i motywujące ich do podejmowania działań mających na celu usunięcie tych stanów przez zmianę, przystosowanie się lub uniezależnienie się od przyczyn ich powstania.

Poglądy na temat znaczenia konfliktów w organizacji zmieniały się na przestrzeni lat, przechodząc ewolucję od tradycyjnego ich pojmowania jako sytuacji zbędnej i szkodliwej do nowoczesnego ich ujmowania jako czegoś nieuniknionego i nieodłącznego w funkcjonowaniu organizacji (Bugiel, Haber, s. 160). Dostrzegając w konflikcie zarówno możliwe skutki negatywne, np. angażowanie czasu, pieniędzy oraz energii społecznej niezgodnie z celami organizacji, jak i możliwe skutki pozytywne, np. wzrost produktywności, zmiany organizacyjne czy też poprawa stosunków społecznych, można wypracować odpowiednie strategie postępowania w tego typu sytuacjach, tak by wykorzystywać je do podnoszenia efektywności organizacji. Rozpatrując konflikt z punktu widzenia efektywności organizacji, tj. jej zdolności do realizacji przyjętych celów, należy przyjąć, iż istnieje pewien optymalny poziom konfliktu, przy którym wspomniana efektywność jest najwyższa. Stan braku napięcia, charakterystycznego dla sytuacji konfliktowej, prowadzi do stagnacji, natomiast zbyt duży poziom tego napięcia grozi doprowadzeniem do chaosu. W jednym i w drugim przypadku obniża to sprawność organizacji (rysunek 81). Należy podkreślić, iż konflikt, rozumiany jako cecha

RYSUNEK 81  
Nateżenie konfliktu a efektywność organizacji



funkcjonowania organizacji, pełni określone funkcje, wśród których do najważniejszych należą:

- funkcja informacyjna — konflikt sygnalizuje problemy istniejące w systemie społecznym organizacji;
- funkcja motywacyjna — konflikt uruchamia rezerwy energii do działania, pobudza aktywność i zaangażowanie.

Wyróżnia się pięć podstawowych poziomów, na których mogą występować konflikty w organizacji (Hellriegel i inni, 1995, s. 432):

- intrapersonalny (konflikt wewnętrzny),
- interpersonalny (konflikt między pracownikami),
- intragrupowy (konflikt wewnątrz grup),
- intergrupowy (konflikt między grupami),
- interorganizacyjny (konflikt między organizacjami).

**Konflikt intrapersonalny** jest związany z sytuacją, w której osoba jest zmuszona dokonywać wyborów w sferze celów, postaw i zachowań, co może prowadzić do powstawania stanów napięcia wewnętrznego oraz frustracji. W literaturze wyróżnia się trzy typowe sytuacje konfliktu wewnętrznego. Pierwsza powstaje, gdy pracownik jest zmuszony dokonać wyboru między dwoma lub więcej wariantami, które mają dla niego pozytywne znaczenie lub wydają się być równie atrakcyjne. Druga sytuacja powstaje, gdy pracownik jest zmuszony dokonać wyboru między wariantami mającymi dla niego negatywne konsekwencje. W trze-

cim przypadku konflikt jest wywołany przez sytuację, w której pracownik musi zdecydować o czymś, co ma dla niego zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki.

**Konflikt interpersonalny** obejmuje sytuację, w której dochodzi do sprzeczności celów, postaw lub zachowań między indywidualnymi pracownikami. Z kolei **konflikt intragrupowy** zachodzi, gdy wspomniane sprzeczności występują wewnątrz określonego zespołu pracowniczego lub innej grupy funkcjonującej w organizacji.

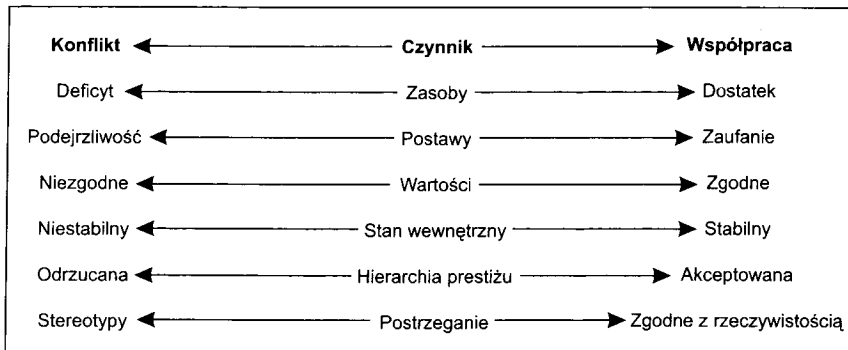
**Konflikt intergrupowy** występuje między różnymi grupami działającymi w organizacji lub zainteresowanymi funkcjonowaniem danej organizacji. Typowymi przykładami są konflikty między kierownictwem a związkami zawodowymi, między różnymi związkami zawodowymi, między różnymi kategoriami personelu, komórkami i jednostkami organizacyjnymi oraz między komórkami liniowymi i sztabowymi. Konflikty te mogą przebiegać zarówno w poziomie, jak i w pionie hierarchii organizacyjnej.

**Konflikt interorganizacyjny** wykracza wprawdzie swoim zasięgiem poza granice danej firmy, ale jego przebieg i konsekwencje nie pozostają bez wpływu na wewnętrzny stan organizacji oraz ewentualne powstawanie konfliktów na innych poziomach, które wcześniej przedstawiono. Mogą to być konflikty z różnymi instytucjami i osobami znajdującymi się w otoczeniu podmiotowym organizacji, np. instytucje rządowe oraz samorządowe, konkurenci, kooperanci, banki, organizacje związkowe i stowarzyszenia konsumenckie.

Konflikty w organizacji mogą występować w różnych odmianach, w zależności od zastosowanego kryterium podziału. I tak np., przyjmując czas jako kryterium, można wyróżnić konflikty krótkotrwałe i konflikty długotrwałe. Ze względu na formę przejawiania się konfliktu, można je podzielić na jawne i ukryte, zorganizowane i niezorganizowane. Przyjmując za kryterium podłoże konfliktu, można ujmować je w dwie kategorie: konflikty racjonalne, wynikające z rzeczywistych przesłanek, i konflikty irracjonalne, wynikające z urojonych przesłanek lub niechęci do innej osoby czy grupy (Sedlak, 1994, s. 97).

U podłoża konfliktów znajdują się zwykle konkretne przyczyny, stanowiące potencjalne źródła konfliktów. Należą do nich m.in. różnice w celach, podział zadań, warunki pracy, organizacja pracy, metody pracy, wynagrodzenia, ocenianie pracowników, zasady awansowania, zagrożenie zwolnieniami, system informacji i wprowadzanie zmian. Jednak potencjalne źródła konfliktów tworzą sytuację konfliktową dopiero wtedy, gdy zostaną w określony sposób odzwierciedlone w świadomości ludzi. Stąd też mówi się o istnieniu obiektywnych i subiektywnych przesłanek powstawania konfliktów w organizacji. Oznacza to, że określone stany rzeczy, które mogą stanowić przyczynę konfliktu, nie w każdych warunkach prowadzą do wybuchu konfliktu. W fazie narastania poczucia niezadowolenia i wzrostu stanu napięcia wokół konkretnej sprawy występuje wiele innych czynników, które wpływają na dynamikę tego procesu, ukierunkowując go albo w stronę współpracy, albo w stronę wybuchu konfliktu (rysunek 82).

RYSUNEK 82  
Czynniki wpływające na dynamikę konfliktu



Źródło: Webber, 1996, s. 438.

Kiedy konflikt przez swoje natężenie, przebieg lub długotrwałość staje się dysfunkcyjny z punktu widzenia efektywności organizacji, powstaje kwestia umiejętnego nim kierowania. Zanim przedstawimy proces i techniki kierowania konfliktem, warto zwrócić uwagę na typowe podejścia do kierowania konfliktem, określane również jako **style kierowania konfliktem**. W literaturze przedmiotu wyróżnia się pięć podstawowych stylów, charakteryzujących postawy poszczególnych osób w sytuacjach konfliktowych. Są to następujące style (Hellriegel i inni, 1995, s. 441):

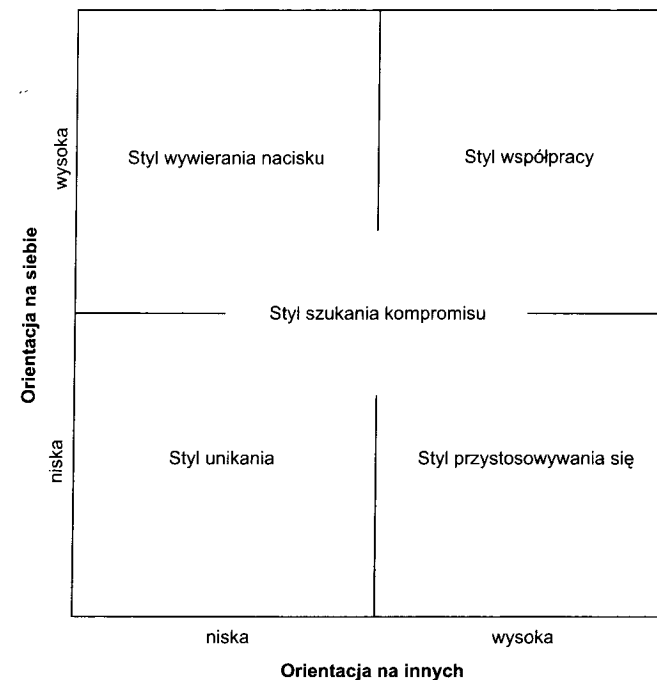
- unikania,
- przystosowywania się,
- szukania kompromisu,
- wywierania nacisku,
- współpracy.

Identyfikacja tych stylów następuje w przestrzeni dwuwymiarowej, utworzonej z jednej strony przez cechę „orientacja na siebie”, z drugiej zaś przez cechę „orientacja na innych” (rysunek 83). Należy w tym miejscu podkreślić, że fakt, iż dana osoba ma skłonność do określonego sposobu postępowania w sytuacjach konfliktowych, nie wyklucza modyfikowania przez nią jej zachowania w zależności od konkretnej sytuacji.

*Styl unikania* charakteryzuje małe ukierunkowanie zarówno na osiągnięcie własnych celów, jak i uwzględnianie celów innych aktorów zaangażowanych w konflikt. Osoby o takim podejściu najchętniej pozostają neutralne lub wręcz ignorują przedmiot sporu, licząc na to, że sytuacja sama się z czasem wyjaśni.

*Styl przystosowywania się* charakteryzuje z kolei małe ukierunkowanie na osiągnięcie własnych celów, przy równoczesnym uwzględnianiu celów innych aktorów konfliktu. Osoby o tym podejściu są gotowe czynić ustępstwa wobec innych, licząc w ten sposób na pomyślne rozwiązanie spornych kwestii.

RYSUNEK 83  
Style kierowania konfliktami



Źródło: Jak rysunku 26, s. 441.

*Styl szukania kompromisu* charakteryzuje wyważone ukierunkowanie na osiągnięcie własnych celów oraz na uwzględnianie celów innych aktorów konfliktu. Tego typu postępowanie opiera się na dokonywaniu transakcji brania oraz dawania i jest dość rozpowszechnionym postępowaniem we współczesnych organizacjach.

*Styl wywierania nacisku* odznacza się postępowaniem zgodnie z zasadą „wygrana–przegrana”, czyli jest mocno ukierunkowany na osiągnięcie własnych celów, przy małym uwzględnianiu celów innych aktorów konfliktu. Jest to styl narzucania własnych rozwiązań kosztem interesów drugiej strony.

*Styl współpracy* to postępowanie w myśl zasady „wygrana–wygrana”, tj. ukierunkowane na maksymalizację wspólnego efektu. Osoby stosujące ten styl dostrzegają w konflikcie pozytywne cechy i traktują go jako naturalną sytuację występującą w organizacji. Starają się analizować własne argumenty i argumenty innych aktorów konfliktu, by następnie na tej podstawie wypracować rozwiązania akceptowalne dla wszystkich stron zaangażowanych w dany konflikt.

Dostrzeganie w konflikcie zarówno szans, jak i zagrożeń dla podnoszenia efektywności funkcjonowania organizacji pozwala uczynić z niego narzędzie zarządzania przez podejmowanie działań, które w zależności od konkretnej sytuacji mogą być ukierunkowane na (Griffin, 1996, s. 546):



- stymulowanie konfliktu przez pobudzenie konkurencyjności między pracownikami a grupami w organizacji;
- ograniczanie konfliktu w wyniku zmniejszenia konkurencyjności między różnymi aktorami w organizacji;
- rozwiązywanie konfliktu<sup>3</sup>, jeżeli jest on dysfunkcyjny dla sprawnego działania organizacji.

W procesie zarządzania konfliktem można wyróżnić trzy podstawowe fazy, a mianowicie:

- analizę sytuacji konfliktowej, której celem jest określenie rodzaju konfliktu, przedmiotu sporu, jego percepcji przez zaangażowane strony i sposobów przejawiania się oraz ocena sytuacji konfliktowej z punktu widzenia efektywności działania pracownika, zespołu i/lub całej organizacji;
- projektowanie i wybór odpowiedniej do sytuacji strategii działania, przewidującej zastosowanie określonych technik rozwiązywania konfliktów;
- implementację opracowanej strategii działania z równoczesnym monitorowaniem rozwoju sytuacji konfliktowej i wprowadzaniem na bieżąco niezbędnych korekt.

W zestawie możliwych do wykorzystania technik rozwiązywania konfliktów można wyróżnić tradycyjne oraz nowoczesne sposoby postępowania (Penc, 1995, s. 100). Do tradycyjnych technik zalicza się m.in. unikanie, odwlekanie, kompromis, wymuszanie, osąd osoby trzeciej, natomiast wśród technik nowoczesnych można wskazać spotkania konfrontacyjne, sesje wymiany wizerunku oraz mediacje. Ważne miejsce wśród współczesnych sposobów rozwiązywania konfliktów w organizacji lub między organizacjami zajmują mediacje, szczególnie wtedy, gdy konflikt wykracza poza poziom intragrupowy. Mediacje wiążą się z udziałem trzeciej strony w rozwiązywaniu konfliktu<sup>4</sup>. Istotą mediacji są działania trzeciej strony, która, nie narzucając własnych rozwiązań, stara się doprowadzić do rozstrzygnięcia/rozwiązania zaistniałego konfliktu czy też tylko do zapobieżenia dalszej eskalacji konfliktu.

Na zakończenie należy wspomnieć również o specyfice rozwiązywania konfliktu wewnętrznego (poziom intrapersonalny), gdzie osoba stosuje różne mechanizmy obronne, które mają ją chronić przed nadmierną frustracją lub zmniejszać poziom tej frustracji. Do typowych mechanizmów obronnych należą: kompensacja bezpośrednia, kompensacja pośrednia, projekcja, racjonalizacja, regresja, represja, marzenia na jawie oraz ucieczka (Michoń, 1981, s. 160 i nast.).

<sup>3</sup> W literaturze przedmiotu podkreśla się różnicę między rozwiązaniem konfliktu a rozstrzygnięciem konfliktu. Rozwiązanie konfliktu oznacza zmianę zachowania aktorów konfliktu i pozytywną zmianę postaw wobec siebie. W przypadku rozstrzygnięcia konfliktu mamy do czynienia jedynie ze zmianą zachowania się stron konfliktu (Mesjasz, 1992).

<sup>4</sup> Udział trzeciej strony w rozwiązywaniu konfliktu może polegać również na przyjmowaniu innych ról, np. inicjatora lub arbitra (Mesjasz, 1992).

Konflikty są naturalną cechą funkcjonowania organizacji; mogą być one dla niej zarówno źródłem kreatywności, jak i przyczyną wielu niekorzystnych zjawisk. Oznacza to, że konfliktów nie należy tłumić, bo prędzej czy później się odrodzą. Należy je raczej wykorzystywać jako swoiste narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi.

## Stres w środowisku pracy

Stres towarzyszy człowiekowi praktycznie od zawsze, jednak współcześnie staje się on coraz większym wyzwaniem dla szerokiej rzeszy ludzi wykonujących pracę, a umiejętność radzenia sobie z nim może być uznana za jeden z wyróżników efektywnego pracownika. Stąd też zrozumienie istoty stresu jest ważne dla wszystkich podmiotów uczestniczących w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, bowiem sposób realizacji poszczególnych procesów personalnych wywiera istotny wpływ na poziom tego zjawiska w organizacji. Można przecież wykazać, że sposób doboru pracowników, ich oceniania, wynagradzania, komunikowania się i szerzej — styl kierowania, a także treść oraz warunki wykonywania pracy, czas pracy czy też relacje międzyludzkie stanowią źródła czynników wywołujących stres. W literaturze przedmiotu spotyka się nawet pogląd, że główną przyczyną stresu w środowisku pracy jest złe zarządzanie (Jackson, Schuler, 2003, s. 607).

Stres stał się zjawiskiem powszechnym i naturalnym w życiu człowieka, choć niejednoznaczny. Najczęściej określa się go jako **dynamiczny stan, którego istotą jest adaptacyjna reakcja jednostki na różne sytuacje i działania, które stawiają przed nią wymagania natury fizycznej i psychicznej**. Czynniki wywołujące tego typu stany określa się mianem stresorów. Stres sam w sobie wywołuje zarówno skutki pozytywne, jak i negatywne, chociaż w literaturze przedmiotu częściej pisze się o negatywnych, co wynika z tego, że stres kojarzy się większości ludzi z różnego rodzaju ograniczeniami, żądaniami i swoistego rodzaju presją wywieraną na nich przez środowisko pracy. Nie można zapominać o tym, że aby dobrze wykonywać pracę i osiągać wysokie wyniki, pewien poziom stresu jest wręcz pożądany, pobudza i utrzymuje on bowiem człowieka w gotowości do działania (Hellriegel i inni, 1995, s. 236; Robbins, 1998, s. 454).

Stres jest zjawiskiem złożonym, wywoływanym przez czynniki środowiska pracy wewnątrz organizacji oraz czynniki otoczenia, np. przez sytuację na rynku pracy lub przez życie prywatne. To, czy potencjalne czynniki stresogenne doprowadzą do reakcji adaptacyjnych charakterystycznych dla stresu, zależy jeszcze od percepcji tych czynników przez poszczególne osoby oraz od ich cech osobowości.

Na rysunku 84 ukazano w uproszczony sposób główne czynniki sytuacyjne wywołujące stres. Pierwszą grupę czynników tworzą czynniki związane z szeroko rozumianym środowiskiem pracy, wśród których najczęściej wymienia się:

- przeładowanie treści pracy lub pełnionych ról organizacyjnych,
- wysokie tempo pracy i presja czasu,
- nieodpowiednie warunki materialnego środowiska pracy,
- napięte stosunki międzyludzkie,
- niesatysfakcjonujące wynagrodzenie,
- małe możliwości rozwoju zawodowego lub ich brak,
- niepewność zatrudnienia,
- konieczność przystosowywania się do zmian organizacyjnych,
- zagrożenia płynące z rynku pracy.

Stres jest zjawiskiem, którego doświadczają nie tylko pracownicy, lecz także menedżerowie, w tym menedżerowie ds. zasobów ludzkich. Coraz częściej są oni zmuszeni do podejmowania decyzji personalnych będących dla nich czynnikiem stresogennym. Przykładowo, ryzyko zawału serca wzrasta u nich dwukrotnie w tygodniu po zwolnieniu przez nich pracownika (Jackson, Schuler, 2003, s. 607). Interesujące są w tym kontekście wyniki badań prowadzonych w Polsce, a poświęconych czynnikom wywołującym stres u menedżerów personalnych. Do najważniejszych spośród nich należą ciągłe zmiany przepisów prawnych oraz presja czasu wynikająca z ciągłego pośpiechu w pracy. Wśród innych stresorów w pracy menedżera personalnego należy wymienić niedostateczne kwalifikacje pracowników zatrudnionych w działach personalnych, duże obciążenie czasu pracy menedżera personalnego czynnościami administracyjnymi, trudności we współpracy z innymi komórkami organizacyjnymi, częste zmiany i reorganizacje, niedoinformowanie w ważnych sprawach, niedostateczną pozycję w hierarchii organizacyjnej oraz niedocenywanie w wymiarze finansowym (Bohdziewicz, 2001, s. 147–149).

Tak jak życie zawodowe jest związane z życiem prywatnym, tak przenikają się potencjalne czynniki stresogenne z obu tych sfer aktywności człowieka. Do najczęściej występujących stresorów w życiu prywatnym należą: śmierć w rodzinie

lub kogoś bliskiego, choroba lub wypadek, rozłąka z rodziną, rozwód, małżeństwo, ciąża, usamodzielnienie się dzieci. Niektóre czynniki stresogenne trudno jest jednoznacznie przyporządkować do jednej z dwóch wyróżnionych wcześniej grup, np. utrata pracy, trudność ze znalezieniem pracy, przejście na emeryturę.

Upowszechnianie się nowych form pracy i rozkładów czasu pracy oraz stosowanie nowoczesnych technologii powoduje, że sfery życia zawodowego i prywatnego coraz mocniej się przeplatają i stawiają przed pracownikiem nowe wyzwania, za jakie można uznać wypracowanie indywidualnego sposobu utrzymywania równowagi między pracą a życiem prywatnym. Brak satysfakcjonującego rozwiązania tego problemu, którego konsekwencją jest konflikt ról podejmowanych w środowisku pracy z innymi rolami pełnionymi w życiu przez ludzi, staje się dodatkowym źródłem napięć i frustracji, stających się dodatkowymi stresorami.

Jak już wcześniej wspomniano, poziom stresu wywołwanego przez określone sytuacje w pracy i poza nią zależy od cech osobowości, które decydują o tym, w jaki sposób ludzie postrzegają te sytuacje oraz jak reagują na wywołującą z nich presję. Według tego kryterium wyodrębnia się dwa typy osobowości różniące się podatnością na stres, określając je jako „typ A”, który jest bardziej podatny na stres, oraz mniej podatny „typ B”. Do głównych cech wyróżniających ludzi zaliczanych do kategorii „typ A” należą (Hellriegel i inni, 1995, s. 253):

- poczucie ciągłego braku czasu i związany z nim pośpiech,
- skrajna orientacja na rywalizację,
- awersja do bezczynności,
- niecierpliwość w działaniu.

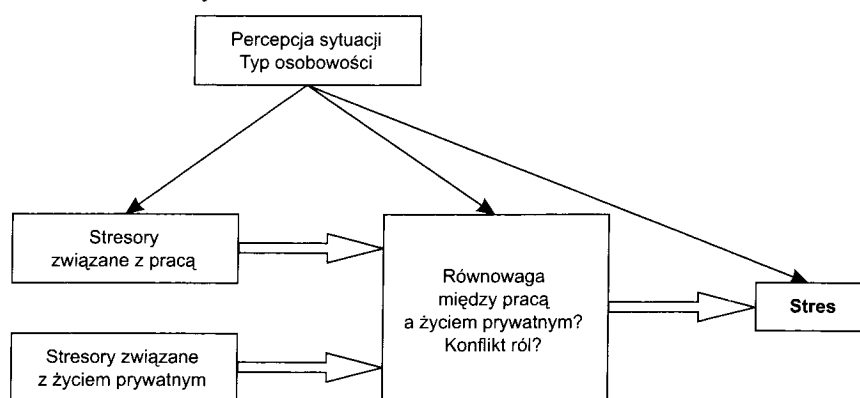
Osoby, u których dominują te cechy, charakteryzują specyficzne reakcje na sytuacje stresogenne: mają chroniczne poczucie braku czasu, myślą równolegle o różnych sprawach, występuje u nich poczucie winy w czasie wolnym od pracy, chętnie rywalizują z innymi nie tylko w sprawach ważnych, lecz także mniej ważnych, których nie potrafią odróżnić, są niecierpliwi, szybko chodzą i jedzą, nie dostrzegają innych ciekawych aspektów życia.

Osobowości typu A przeciwstawia się osobowość typu B, u której nie występują wymienione cechy. Są to więc osoby, które cechuje większa cierpliwość i mniejsza skłonność do szybkiego popadania w rozdrażnienie, jednak czasem może im brakować energii w zachęcaniu siebie oraz pracowników do uzyskiwania wyników nawet tych ważnych w życiu.

Stres może się objawiać w różny sposób oraz prowadzić zarówno do pozytywnych, jak i negatywnych skutków. Objawy stresu dzieli się z reguły na trzy grupy:

- fizjologiczne, takie jak zaburzenia układu krążenia, nadciśnienie, choroby układu pokarmowego, wzrost poziomu cholesterolu, bóle głowy, kłopoty z oddychaniem, napięcia mięśniowe, dreszcze;
- psychologiczne (emocjonalne), m.in. stany napięcia, niepokoju, poirytowania, nuda, problemy z koncentracją, depresja, zmniejszone poczucie własnej wartości, niezadowolenie z pracy;

RYSUNEK 84  
Uwarunkowania powstawania stresu



- behawioralne, wyrażające się m.in. wzrostem absencji, płynności i wypadkowości z jednej strony oraz obniżaniem się poziomu wydajności pracy, impulsywnymi, a nawet agresywnymi zachowaniami czy też pogorszonym komunikowaniem się.

Najistotniejszą kwestią z punktu widzenia efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi jest relacja między stresem a efektywnością pracy. Ogólnie przyjmuje się, że istnieje pewien optymalny poziom stresu, przy którym osiąga się najwyższą efektywność pracy. Oznacza to, że zbyt niski poziom stresu nie sprzyja realizacji tego celu, ponieważ osoba wykonująca pracę nie jest dostatecznie zmobilizowana i zaangażowana. Z kolei zbyt wysoki poziom stresu również działa niekorzystnie na efektywność pracy z powodów wymienionych wcześniej. W świetle tych uwag można stwierdzić, że jednym z najważniejszych zadań każdego menedżera jest ustalenie optymalnego poziomu stresu u siebie samego oraz u kierowanych przez niego pracowników oraz rozpoznanie, czy pewne widoczne, niekorzystne objawy natury fizjologicznej, psychologicznej i behawioralnej wynikają z niedostatecznego poziomu stresu, czy też z jego nadmiaru.

Przejawem stresu jest też tzw. syndrom wypalenia zawodowego (*job burnout*), który dotyka głównie osoby wykonujące prace związane z częstymi i intensywnymi kontaktami z innymi ludźmi, m.in. w służbie zdrowia, edukacji, policji, wymiarze sprawiedliwości, centrach obsługi klientów. Do grupy tej można również zaliczyć menedżerów (Hellriegel i inni, 1995, s. 251). Istotą wypalenia zawodowego jest specyficzna reakcja adaptacyjna jednostki będąca kombinacją jej postawy i emocji jako konsekwencji doświadczeń związanych z wykonywaną pracą. Zawiera ona trzy główne składniki, a mianowicie (Jackson, Schuler, 2003, s. 609):

- wyczerpanie emocjonalne, przejawiające się zmęczeniem fizycznym i psychicznym;
- depersonalizację, wyrażającą się przedmiotowym podejściem do ludzi;
- uczucie własnego niespełnienia lub niskiego spełnienia zawodowego.

Wypalenie zawodowe przejawia się często w takich reakcjach jednostki, jak niezadowolenie z pracy, poczucie przepracowania, brak sensu wykonywanej pracy, a nawet poczucie klęski zawodowej, spadek zainteresowania wykonywaną pracą, cynizm, postawy aspołeczne i chęć ucieczki od tego, co się robi. Można więc stwierdzić, że syndrom wypalenia zawodowego ma niekorzystny wpływ zarówno na doświadczającego go pracownika, jak i na szeroko rozumianych klientów, których potrzeby zaspokajają ci pracownicy, co w konsekwencji prowadzi do obniżenia sprawności oraz efektywności całej organizacji.

Przyjmując, że stres w naturalny sposób towarzyszy wykonywaniu pracy i że nie da się go całkowicie wyeliminować z życia człowieka, co więcej dążenie do tego byłoby nieuzasadnione, ponieważ stres nie zawsze jest dysfunkcyjny, można sformułować wniosek o potrzebie zarządzania stresem lub, inaczej mówiąc, o rozwijaniu programów radzenia sobie z tym zjawiskiem. Celem zarządzania stresem jest utrzymywanie go na optymalnym poziomie przez identyfikację czynników

wywołujących stres, rozwijanie programów ograniczających przyczyny wywołujące zbyt wysoki poziom stresu oraz stosowanie technik zmniejszających ujemne skutki stresu i uczących ludzi sposobów radzenia sobie ze stresem. Ogół możliwych działań można podzielić na indywidualne i organizacyjne sposoby radzenia sobie ze stresem. Należy przy tym przyjąć, że problem stresu w organizacji powinien być przedmiotem zainteresowania menedżerów, a nie psychiatrów.

Działania na poziomie jednostki mają na celu przede wszystkim uczenie zachowań eliminujących bądź ograniczających źródła stresu, podniesienie stopnia odporności na stres oraz opanowanie technik radzenia sobie ze stresem. W zakres tych działań mogą wchodzić:

- rozwijanie właściwej filozofii życia (pozytywnego myślenia),
- organizacja własnego czasu,
- uczenie się zdrowego trybu życia (odżywianie, sport, rekreacja),
- opanowanie technik relaksacyjnych,
- kształtowanie równowagi między sferą pracy a sferą poza pracą.

Jeżeli przyjmiemy, że częstym źródłem stresu w środowisku pracy są braki w organizacji oraz mankamenty w zarządzaniu, to oczywista staje się potrzeba rozwijania odpowiednich programów zarządzania stresem również na poziomie organizacji. Celem tych programów powinno być: identyfikowanie i następnie ograniczanie źródeł powstawania stresu w środowisku pracy; oddziaływanie na sposób percepcji przez pracowników sytuacji, które często stanowią źródła stresu; uczenie pracowników skutecznych sposobów radzenia sobie ze skutkami stresu. Wśród wielu możliwych działań ukierunkowanych na minimalizowanie potencjalnych źródeł stresu można wymienić:

- strukturyzację treści pracy oraz ról organizacyjnych,
- poprawę warunków materialnego środowiska pracy,
- wprowadzenie systemu zarządzania efektami pracy,
- innowacje w zakresie organizacji czasu pracy,
- rozwijanie różnych form partycypacji pracowników w życiu organizacji,
- wprowadzanie programów zaangażowania pracowników,
- doskonalenie procesów i narzędzi zarządzania zasobami ludzkimi.

Z kolei przykładami przedsięwzięć mających na celu kształtowanie właściwej percepcji potencjalnych sytuacji stresogennych mogą być:

- rozwijanie oferty doadztwa dla pracowników w sprawach zawodowych i innych,
- organizowanie szkoleń dla kadry menedżerskiej i innych grup pracowniczych,
- organizowanie warsztatów poświęconych kwestiom radzenia sobie ze stresem,
- oferowanie usług z zakresu opieki medycznej, sportu i rekreacji,
- promowanie zdrowego trybu życia.

Przedstawionych sposobów indywidualnego i organizacyjnego radzenia sobie

ze stresem nie należy postrzegać jako odrębnych działań, wręcz przeciwnie — należy założyć, iż powinny się one uzupełniać, wtedy bowiem dają największy efekt. W promowaniu i wprowadzaniu w życie tego typu działań powinny uczestniczyć wszystkie podmioty zarządzania zasobami ludzkimi, czyli menedżerowie personalni i kierownicy liniowi, kierownictwo firmy oraz jej pracownicy.

## Równowaga między pracą a życiem osobistym

Dażenie do równowagi między życiem zawodowym a osobistym należy do naturalnych potrzeb ludzi. Tymczasem w praktyce wiele osób osiąga tę równowagę dopiero wtedy, kiedy przechodzi na emeryturę. Coraz częściej pracownicy przekonują się, że praca pochłania im znacznie więcej czasu, niż wynikałoby to z umowy o pracę (Clutterbuck, 2005, s. 19). Niewidoczny i zmieniający się w ostatnich latach kontrakt psychologiczny jest bezpośrednią przyczyną tego stanu rzeczy. Badania empiryczne wskazują na rosnący odsetek pracowników uważających, że praca zawodowa niszczy ich życie rodzinne (Staruchowicz, 2005, s. 36). Wydłużający się czas pracy, niepewność miejsca pracy, presja czasu, wszechobecny stres, konieczność radzenia sobie ze zmianami powodują, że nawet w czasie wolnym pracownicy nie mogą zapomnieć o sprawach zawodowych, co ujemnie wpływa na pełnienie przez nich ról pozazawodowych, m.in. w rodzinie, sprzyja popadaniu w nałogi i obniża ogólne poczucie bezpieczeństwa, nierzadko prowadzi do wykluczenia społecznego. Ujemne skutki braku równowagi między pracą a życiem osobistym, niezdolność zaspokojenia potrzeb pracowników prowadzą do niekorzystnych zjawisk w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, do których należą:

- koszty związane ze zwiększoną absencją i płynnością pracowników,
- spadek produktywności i jakości pracy wynikający ze spadku motywacji do pracy,
- mniejsze zaangażowanie w wykonywane zadania,
- pogorszenie się stosunków z klientami,
- niższa kreatywność i spadek innowacyjności,
- większa skłonność do nieetycznych zachowań, co w efekcie przekłada się na obniżenie wartości kapitału ludzkiego w organizacji i pogorszenie jej zdolności do konkurowania.

Brak równowagi między pracą a życiem osobistym, szczególnie wtedy, kiedy przyjmuje formę trwałego zjawiska i obejmuje coraz więcej grup społecznych, wpływa negatywnie na rozwój społeczno-gospodarczy krajów i poszczególnych regionów. Do ujemnych skutków zaburzonej relacji „praca–życie” w wymiarze społecznym można zaliczyć bezrobocie, pogłębianie się nierówności społecznych, wzrost zachorowalności, rosnącą liczbę rozwodów, spadek liczby urodzeń, niedo-

stateczną opiekę nad dziećmi i osobami starszymi oraz pojawianie się zjawisk patologicznych (Borkowska, 2003, s. 16).

W świetle tych uwag nasuwa się oczywisty wniosek o celowości podejmowania działań likwidujących przyczyny wywołujące nierównowagę między życiem zawodowym i osobistym oraz przeciwdziałających ujemnym skutkom tej nierównowagi. Działania te mogą być podejmowane zarówno na poziomie jednostki, przedsiębiorstwa, jak i w szerszej skali (narodowej i międzynarodowej). Rozwijanie tego typu programów i innych przedsięwzięć wymaga w pierwszej kolejności określenia istoty samego problemu nierównowagi w układzie praca–życie.

Podstawą jest wyjaśnienie trzech podstawowych kategorii, a mianowicie: pracy (życia zawodowego), życia osobistego i równowagi. Nie podejmując w tym miejscu głębszej dyskusji nad istotą i znaczeniem pracy w życiu człowieka, można przyjąć, iż oznacza ona zaangażowanie zasobów czasu, wiedzy, talentu i motywacji ludzkiej w wykonywanie określonych w umowie czynności za odpowiednim wynagrodzeniem. Życie osobiste może być natomiast rozumiane jako realizowanie celów w różnorodnie określanych kontekstach, wykraczających poza przyjęte wcześniej rozumienie pracy. Termin „równowaga” oznacza w tym wypadku stabilność lub rozsądek (Clutterbuck, 2005, s. 26). Oba te terminy mają swój wymiar indywidualny oraz organizacyjny. W pierwszym wypadku chodzi o subiektywne, zdeterminowane kulturowo wyobrażenia o tym, co jest rozsądne lub jaki jest indywidualny punkt równowagi. Z kolei z organizacyjnego punktu widzenia równowaga lub rozsądek w relacjach praca–życie jest oceniany na podstawie kryteriów efektywnościowych, takich jak zaangażowanie, produktywność, koszty, zysk.

**Istotą równowagi między życiem zawodowym a osobistym jest stan, w którym jednostka radzi sobie z potencjalnym konfliktem między wymogami dotyczącymi zaangażowania się w pracę a pełnieniem innych ról dających jej poczucie dobrobytu i spełnienia.** Wymaga to: uświadomienia sobie wymogów związanych z inwestowaniem zasobów danej osoby, zdolności dokonywania wyborów odnoszących się do tych inwestycji, przyjęcia określonych wartości jako podstawy tych wyborów, dokonywania właściwych wyborów. Wzajemne relacje między pracą zawodową a życiem osobistym mogą przybierać różne stany. Jeden z autorów zajmujących się tą problematyką wyróżnia pięć takich stanów:

- egzystencję, czyli sytuację, w której ludzie są zmuszeni do pracy, poświęcają jej większość swoich zasobów czasu i potencjału;
- konflikt, przy którym pracownicy doświadczają i rozpoznają sprzeczność między wymogami pracy a rolami poza pracą oraz poszukują sposobów radzenia sobie z tą sprzecznością;
- integrację, oznaczającą, że pracownikowi udaje się osiągnąć względnie zadowolający stan zaspokojenia potrzeb związanych z pracą i życiem osobistym;

- bezczynność, oznaczającą sytuacje ludzi niepracujących z powodu choroby, inwalidztwa, bezrobocia lub braku chęci;
- hedonizm, będący stanem odczuwania przyjemności z czynności niezwiązanych z pracą i nieodczuwaniem w związku z tym potrzeby aktywności zawodowej (Clutterbuck, 2005, s. 27–28).

Doradcy personalni świadczący usługi w zakresie równowagi między życiem zawodowym a osobistym zwracają uwagę na potrzebę poszukiwania indywidualnego punktu równowagi przez autoanalizę i ocenę głównych obszarów życia według ich ważności oraz reagowania na sygnały wskazujące, że może dojść do zakłócenia ról zawodowych i pozazawodowych, które są realizowane w tych sferach ludzkiej aktywności. Jedną z propozycji ujęcia wspomnianych obszarów jest następująca klasyfikacja: praca, kontakty społeczne, związki emocjonalne, rozwój intelektualny, zdrowie, duchowość (Cobaugh, Schwerdtfeger, 2003, s. 17). Inną propozycją określenia głównych dziedzin życia jako podstawy samooceny stanu równowagi jest koncepcja sześciu strumieni życia, na które składają się: praca, kariera, rodzina i znajomi, zdrowie, samorealizacja, społeczeństwo i poczucie przynależności (Clutterbuck, 2005, s. 78). Ogólnie można stwierdzić, że człowiek rozdysponowuje własne zasoby czasu i energii: sobie, pracy, bliskim, innym ludziom i instytucjom.

Poszukiwanie indywidualnego punktu równowagi między życiem zawodowym i osobistym oraz kształtowanie warunków umożliwiających efektywne łączenie celów zawodowych z osobistymi stanowi treść programów ukierunkowanych na doskonalenie relacji praca–życie. Samo określenie program „praca–życie” nie jest jednoznaczne. Może oznaczać zarówno pojedynczą inicjatywę, jak i kompleksowe rozwiązanie w zakresie świadczeń na rzecz pracowników, które jest spójne ze strategią firmy i oczekiwaniami pracowników (Borkowska, 2003, s. 23). Niewątpliwie w tym drugim przypadku jest bardziej uzasadnione mówić o programie „praca–życie”. Skuteczność takich przedsięwzięć zależy od tego, czy przynoszą one korzyści pracownikom i przedsiębiorstwu, czy są dopasowane do potrzeb osób, do których są adresowane; czy są budowane na podstawie wartości i norm zakorzenionych w kulturze organizacyjnej; czy są wkomponowane w system zarządzania zasobami ludzkimi? Różne mogą być też przesłanki wprowadzania omawianych programów w różnych krajach. Z badań wynika, iż główną przesłanką rozwijania i wdrażania programów „praca–życie” w firmach amerykańskich jest uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej, natomiast dla porównania w krajach Unii Europejskiej praktyki takie wynikają z urzeczywistnienia idei społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (Clutterbuck, 2005, s. 37). Programy „praca–życie” stosowane w poszczególnych firmach są zwykle konfiguracją różnych przedsięwzięć z listy obejmującej m.in.:

- formy zatrudnienia i czasu pracy;
- poprawę warunków pracy;
- opiekę na dziećmi, osobami starszymi, członkami rodzin;

- szkolenia;
- przeciwdziałanie praktykom dyskryminacyjnym;
- świadczenia emerytalne i rekreacyjne.

W ogólnosięciowych badaniach przeprowadzonych przez IBM Business Consulting Services w 2005 r. okazało się, że w ramach programów zapewniania równowagi między życiem zawodowym i osobistym oferuje się najczęściej: elastyczny czas pracy, swobodne zasady ubioru, atmosferę prorodzinną, redukcję czasu pracy, telepracę i pracę w domu (Guryn, 2006, s. 8). Problematyka równowagi między pracą a życiem osobistym stanowi przedmiot zainteresowania również w przedsiębiorstwach działających na polskim rynku. Przykładowo, można podać, że większość firm (70%) biorących udział w Konkursie „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” traktuje te kwestie jako składnik oficjalnej polityki kierowanej do następujących grup: pracowników z małymi dziećmi (86%) i samotnie wychowujących dzieci (52%); pracowników szkolących się (90%); kluczowych pracowników (71%); rodzin, w których oboje rodziców są aktywni zawodowo (28%); starszych pracowników (47%); pracowników często przebywających poza domem (43%). Katalog oferowanych świadczeń obejmuje takie działania, jak: elastyczny czas pracy, dofinansowywanie nauki, rekreacji, ubezpieczenia, opieka medyczna, czasowe wykonywanie zadań w domu (Urbaniak, Bohdziewicz, 2005, s. 129).

Utrzymywanie równowagi między życiem zawodowym i osobistym stanowi jedno z wyzwań w zarządzaniu zasobami ludzkimi w obliczu zmian funkcjonowania współczesnych organizacji. Działania w tej dziedzinie, określane często mianem programów „praca–życie”, mogą być traktowane jako inwestycje w kapitał ludzki, którego jakość wpływa na osiąganie wysokiej efektywności pracy i zdolność konkurowania w przyszłości przez rozwijanie aktywów niematerialnych. Przyczyniają się one również do wzrostu satysfakcji z pracy oraz wpływają korzystnie na wizerunek przedsiębiorstwa na rynku pracy. Ich wprowadzanie wiązać może się jednak z koniecznością przezwyciężania różnych barier mających swoje źródła w postawach pracowników i pracodawców, niesprzyjającej kulturze organizacyjnej, niewłaściwym podejściu do konstruowania takich programów. Dlatego warunkiem powodzenia jest współpraca wszystkich interesariuszy takich przedsięwzięć, wśród których istotne role ma do spełnienia dział zasobów ludzkich jako animator zmian organizacyjnych oraz wewnętrzny konsultant wspierający kierowników liniowych i wyjaśniający pracownikom znaczenie równowagi między życiem zawodowym a osobistym.

## ROZDZIAŁ 11

DOSKONALENIE ZARZĄDZANIA  
ZASOBAMI LUDZKIMI

## Doradztwo personalne

## Istota doradztwa personalnego

Przedsiębiorstwa, poszukując zewnętrznego wsparcia w rozwiązywaniu problemów personalnych, mogą sięgać do dwóch głównych źródeł wiedzy, a mianowicie osób zajmujących się działalnością naukowo-badawczą oraz konsultantów świadczących usługi szeroko rozumianego doradztwa z zakresu organizacji i zarządzania, zwłaszcza zaś zarządzania zasobami ludzkimi. Między tymi dwoma grupami istnieją pewne różnice, mimo iż obie wnoszą istotny wkład w rozwój nowych koncepcji oraz ich wdrożenie do praktyki. Należy też podkreślić, że niektórzy naukowcy pracują jako konsultanci, co jest szczególnie zauważalne w zarządzaniu. Można jednak wskazać kilka typowych cech odróżniających pracowników naukowo-badawczych od konsultantów (tablica 37).

Mimo iż konsultanci ds. personalnych są obecni w wielu przedsiębiorstwach, a rynek usług doradczych wykazuje wysoką dynamikę rozwoju, trudno byłoby znaleźć jedną powszechnie obowiązującą definicję doradztwa personalnego. W ustawie o zatrudnieniu i przeciwdziałaniu bezrobociu (Dz.U. z 2003 r., nr 58, poz. 514) doradztwo personalne zostało odniesione do działalności związanej z pośrednictwem pracy. Ustawodawca zapisał w art. 37, że na zlecenie pracodawców mogą być świadczone odpłatnie usługi w zakresie doradztwa personalnego przez podmioty określane jako agencje doradztwa personalnego, po uzyskaniu wpisu do rejestru agencji zatrudnienia. W zakres tak rozumianego doradztwa wchodzi: prowadzenie analiz zatrudnienia w przedsiębiorstwach i określanie kwalifikacji pracowników niezbędnych do wykonywania określonej pracy, następnie wskazywanie źródeł i metod pozyskania kandydatów oraz weryfikacji ich pod względem posiadanych kwalifikacji i predyspozycji z zastosowaniem narzędzi oraz metod psychologicznych. W tym samym art. 37 znajduje się również zapis o świadczeniu usług w zakresie zatrudniania pracowników w celu ich udostępniania stronie trzeciej zwanej pracodawcą-użytkownikiem przez podmioty zwane agencjami pracy czasowej, które również podlegają wpisowi do rejestru agencji zatrudnienia.

TABLICA 37

Cechy charakteryzujące pracowników naukowo-badawczych i konsultantów jako zewnętrznych dostawców wiedzy dla przedsiębiorstw

Kryteria porównania	Pracownicy naukowo-badawczy	Konsultanci
Główne cele	Poznanie, wiedza	Akcja i działanie
Szybkość dostarczania rozwiązań	Niska	Wysoka
Cechy rozwiązań	Elegancja i krytycyzm	Zastosowalność i zrozumiałość
Źródła informacji	Bezpośrednie, empiryczne	Pośrednie, empiryczne
Stopień złożoności	Kompleksowość	Prostota
Podejście do niepewności	Statystyczne	Osobiste
Sposób prezentacji	Dokumentacja	Kontakt bezpośredni
Autoprezentacja	Nieistotna, często niedbała	Ważna, modna
Perswazja	Dane empiryczne	Retoryka
Analiza koszty-korzyści	Nieistotna	Kluczowa
Typ osobowości	Introwertyczna	Ekstrawertyczna

Źródło: Price, 2004, s. 227.

Traktowanie agencji doradztwa personalnego jako jednego z rodzajów prywatnych agencji pośrednictwa pracy, którego celem jest świadczenie usług umożliwiających, ułatwiających i przyspieszających dostęp do zatrudnienia (Plich, 2002, s. 301), wyznacza mu dość wąski zakres działalności, co nie odpowiada zakresowi oferty usług konsultingowych z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Stąd też w pełnym znaczeniu tego słowa należy przyjąć, że **doradztwo personalne jest działalnością wykonywaną odpłatnie, z zachowaniem poufności i polegającą na świadczeniu przez kompetentne osoby fizyczne lub prawne usług w zakresie badania, diagnozowania, projektowania i wdrażania rozwiązań różnych kwestii personalnych oraz prowadzenie niezbędnych działań towarzyszących o charakterze szkoleniowym, wykonawczym, a nawet regulacyjnym**. W przyjętej definicji doradztwa lub konsultingu personalnego uwzględniono jego aspekt zasobowy, polegający na dostarczaniu klientowi gotowych rozwiązań (wiedzy), oraz aspekt procesowy, polegający na uczeniu klienta umiejętności analizowania i diagnozowania problemów personalnych.

Zakres i rodzaje  
doradztwa personalnego

Usługi z dziedziny doradztwa personalnego mogą być zróżnicowane ze względu na ich rodzaj, zakres czy stopień zaangażowania konsultantów. W węższym znaczeniu słowa doradzanie oznacza wyrażanie opinii w określonych spr-

wach. Z kolei bardziej rozwiniętą formą będzie opracowanie rozwiązania problemu, który został nazwany i zlecony przez firmę. Jeszcze bardziej zaawansowana forma konsultingu polega na identyfikowaniu i rozwiązywaniu konkretnych problemów aż po aktywne uczestnictwo konsultantów w całym procesie rozwiązywania problemów w obszarze funkcji personalnej. Współpraca konsultanta z firmą zlecniodawcą może być rozpatrywana na kontinuum: od sporadycznych usług, przez współpracę o charakterze czasowym, aż po stały udział w sprawowaniu funkcji personalnej. W zakres szeroko rozumianego doradztwa personalnego może wchodzić wiele szczegółowych problemów, których lista jest otwarta. Obserwacja rozwijającego się dynamicznie rynku usług konsultingowych pozwala na wyodrębnienie następujących głównych rodzajów działalności w tym zakresie:

- pośrednictwo pracy,
- prace projektowe,
- ekspertyzy,
- szkolenia,
- badania,
- działalność wydawnicza.

Usługi w zakresie **pośrednictwa** należą do tradycyjnej i najsilniej rozwiniętej działalności konsultingu personalnego. Tego typu działalność łączy w sobie najczęściej elementy zarówno usługi wykonawczej, jak i usługi doradczej, w sytuacji gdy np. firma konsultingowa wykonuje analizę stanowisk pracy, określa profile kompetencyjne, a następnie poszukuje odpowiednich kandydatów i sprawdza ich przydatność pod kątem ustalonych wcześniej wymagań. Specjalistyczną odmianą usługi rekrutacyjnej są poszukiwania bezpośrednie, określane najczęściej angielskojęzycznym terminem *executive search*. Są one ukierunkowane na pozyskiwanie dla zlecniodawców menedżerów i specjalistów, nierzadko wskazanych przez nich osób. Do usług z zakresu pośrednictwa pracy można również zaliczyć rekrutowanie pracowników tymczasowych. W ostatnich latach dynamicznie rozwijają się portale internetowe dotyczące pracy, z których obecnie korzysta wprawdzie dość wąska grupa osób, ale są to osoby wykształcone i mobilne (*Rynek usług*, 2003/2004, s. 95).

**Prace projektowe** i **ekspertyzy** są działalnością doradczą w dosłownym znaczeniu tego słowa. Ich zakres jest bardzo szeroki i obejmuje:

- doradztwo w zakresie prawa pracy (układy zbiorowe, regulaminy pracy, regulaminy wynagrodzeń, formy zatrudnienia i czasu pracy, umowy o pracę, kontrakty menedżerskie, spory indywidualne i zbiorowe);
- doradztwo organizacyjne (struktury organizacyjne, opisy stanowisk pracy, wartościowanie stanowisk pracy, budowanie modeli kompetencji, organizowanie procesów personalnych, systemy oceniania, szkoleń, wynagradzania, planowania karier, *outplacement*);
- doradztwo psychologiczne;
- doradztwo w zakresie informatycznych systemów zarządzania personelem.

**Szkolenia** stanowią wyraźnie wyodrębnioną część funkcji personalnej, którą

umownie zaliczamy do szeroko rozumianego doradztwa personalnego, ponieważ są one często związane z innym usługami konsultingowymi. W wielu przypadkach przybierają też formę kompleksowej usługi obejmującej nie tylko wykonanie szkolenia, lecz także określenie potrzeb szkoleniowych, stworzenie planu szkoleń i ocenę osiągniętych efektów.

W zakres działalności firm konsultingowych wchodzi również **badania** prowadzone zarówno wewnątrz przedsiębiorstw, jak i w ich otoczeniu. Przykładami badań wewnątrzorganizacyjnych są różnego rodzaju przeglądy i audyty, badania klimatu organizacyjnego, satysfakcji pracowników, zaangażowania organizacyjnego, diagnozowanie kultury organizacyjnej. Z kolei jako przykłady badań prowadzonych na zewnątrz przedsiębiorstw można podać badania rynku wynagrodzeń dla potrzeb raportów wynagrodzeń, badanie popytu na rynku pracy dla potrzeb *outplacementu*.

**Działalność wydawnicza** ma stosunkowo mniejszy udział w ofercie firm doradztwa personalnego. Swoim zakresem obejmuje publikacje w formie poradników dla osób zajmujących się sprawami personalnymi. Wydawane są również publikacje zawierające doświadczenia tych firm w zakresie metod i technik zarządzania zasobami ludzkimi. W ofercie wydawniczej można także spotkać publikacje o charakterze teoretyczno-metodologicznym. Działalność wydawnicza firm doradztwa personalnego ma istotny walor edukacyjny nie tylko dla praktyków, lecz także dla studentów i innych osób pragnących poszerzyć swoje horyzonty w tej dziedzinie.

## Doradztwo personalne w praktyce

Wiele firm działających na rynku specjalizuje się w wybranych dziedzinach doradztwa personalnego, inne oferują usługi kompleksowe, część zaś tego typu usług jest oferowana przez firmy specjalizujące się w innych obszarach doradztwa organizacyjnego i ekonomicznego. Na podstawie badań rynku doradztwa personalnego przeprowadzonych przez Instytut Zarządzania można wskazać następujące usługi o charakterze projektów organizacyjnych oferowane klientom (m.in. te, które są oferowane przez największy odsetek badanych firm): opracowywanie kart pracy, sporządzanie opisów stanowisk pracy, konstruowanie regulaminów pracy, projektowanie struktur organizacyjnych, tworzenie systemów komunikacji wewnętrznej, tworzenie procedur, wykorzystywanie systemów informatycznych, tworzenie programów kadry rezerwowej, budowanie strategii personalnych, organizacja procesów pracy, konstruowanie systemów zarządzania przez kompetencje (*Rynek usług*, 2003/2004, s. 95).

Mimo rosnącego znaczenia właściwego rozwiązywania problemów związanych z racjonalnym wykorzystaniem kapitału ludzkiego oraz rozwijającym się



rynkiem doradztwa w Polsce korzystanie z jego usług jest zróżnicowane, na co wskazują prowadzone w ostatnich latach badania. Dla przykładu można podać, iż w badaniach przeprowadzonych w 2000 r. na próbie z listy 500 największych przedsiębiorstw okazało się, że tylko 5,9% spośród nich korzysta regularnie z usług firm konsultingowych, 38,6% czyni to sporadycznie, a 55,4% nie korzysta w ogóle. Najczęściej z usług doradczych korzystały spółki z udziałem kapitału zagranicznego, a największy odsetek niekorzystających z tych usług odnotowano w grupie firm małych, biorąc pod uwagę kryterium liczby zatrudnionych (Pocztowski i inni, 2001, s. 24–26). Dla porównania można podać, iż w badaniach przeprowadzonych w 2002 r. w Małopolsce otrzymano podobne wyniki. Odsetek przedsiębiorstw regularnie korzystających z usług doradztwa personalnego wyniósł 6%, korzystających sporadycznie 26%, a niekorzystających w ogóle 66%. Najczęściej z takich usług korzystały duże przedsiębiorstwa oraz spółki z udziałem kapitału zagranicznego, w najmniejszym stopniu małe firmy oraz te działające w usługach (Pocztowski i inni, 2002, s. 25).

Swoistym *benchmarkiem* korzystania z usług firm doradczych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi są praktyki przedsiębiorstw biorących udział w ogólnopolskim Konkursie „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi”, którego celem jest promowanie najlepszych praktyk. Zwraca uwagę względnie wysoki odsetek przedsiębiorstw współpracujących z firmami konsultingowymi w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, co ilustrują dane w tablicy 38.

Przedsiębiorstwa korzystające z usług konsultingowych wskazywały na następujące główne obszary współpracy z firmami doradczymi: pozyskiwanie pracowników, szczególnie na stanowiska specjalistyczne i kierownicze, nierzadko z wykorzystaniem metody *assessment centre*, oraz szkolenia połączone z *development centre* i *coachingiem*, a ponadto wartościowanie stanowisk pracy i badanie klimatu

TABLICA 38  
Odsetek przedsiębiorstw uczestników konkursu lzzl korzystających z usług doradztwa personalnego w latach 2001–2005

Edycja konkursu lzzl	Odsetek firm korzystających z usług doradztwa personalnego
Edycja 2001	73
Edycja 2002	84
Edycja 2003	74
Edycja 2004	86
Edycja 2005	62
Średnia	76

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Urbaniak, Bohdziewicz, 2005, s. 26.

organizacyjnego (Urbaniak, Bohdziewicz, 2005, s. 27). Do często wykonywanych projektów w ramach systematycznej współpracy badanych przedsiębiorstw z firmami konsultingowymi należały m.in. (Urbaniak, Bohdziewicz, 2005, s. 26):

- pozyskiwanie pracowników na kluczowe stanowiska,
- budowanie programów szkoleniowych,
- przeprowadzanie *assessment centre* i *development centre*,
- *coaching* menedżerski i zespołowy,
- wartościowanie stanowisk pracy,
- badania klimatu organizacyjnego,
- *outsourcing*,
- *outplacement*,
- systemy wynagradzania,
- systemy ocen pracowniczych,
- badanie satysfakcji pracowników,
- badanie predyspozycji pracowników.

Z przytoczonych wyników badań empirycznych wynika, że relatywnie wysoki odsetek przedsiębiorstw korzystających z usług doradczych w grupie uczestników Konkursu „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” jest w pełni zrozumiały, są to bowiem firmy doceniające strategiczne znaczenie kapitału ludzkiego i wdrażające nowoczesne narzędzia zarządzania tym kapitałem. Warto jednak zauważyć, że nawet w tej grupie znaczny jest odsetek przedsiębiorstw niewspółpracujących z firmami konsultingowymi. Wyniósł on w 2004 r. 14%, a w 2005 r. — 38%. Sytuacja ta może wynikać zarówno z faktu niedoceniań znaczenia konsultingu w zarządzaniu zasobami ludzkimi, a także z rosnącej profesjonalizacji funkcji personalnej w tych przedsiębiorstwach, skutkującej kompetencjami do samodzielnego rozwiązywania kwestii personalnych.

## Kompetencje świadczenia usług doradczych

Usługi świadczone przez konsultantów personalnych, szczególnie prace projektowe, wiążą się zwykle z wprowadzaniem zmian w organizacji. Mogą oni pełnić różne role w zależności od sytuacji i rodzaju wdrażanej zmiany, np. osoby pomagającej przełamać inercję; osoby proponującej przebieg procesu zmiany czy też osoby integrującej zasoby firmy w procesie zmiany (Masłyk-Musiał, 2000, s. 159). Doradcy wnoszą wkład w tworzenie wartości dla klienta przez pomaganie mu w zrozumieniu istoty zmiany organizacyjnej, opracowywaniu propozycji rozwiązań określonych problemów, zaplanowaniu działań wdrożeniowych; wspieranie go w trakcie wdrożenia, uczenie go, jak należy postrzegać i diagnozować problemy oraz jak podejmować działania doskonalące organizację. Skuteczne pełnienie roli

doradcy jest uwarunkowane posiadaniem odpowiednich kompetencji, do których należy zaliczyć (Maslyk-Musiał, 2000, s. 164–166):

- wiedzę ekspercką w danej dziedzinie,
- umiejętność pracy w warunkach niejasności i niepełnej informacji,
- umiejętność analizowania problemów szczegółowych w szerszym kontekście funkcjonowania całej organizacji,
- umiejętność conceptualizacji problemów i procesów,
- umiejętność wywierania wpływu na innych,
- umiejętność komunikowania się,
- zdolność i gotowość uczenia się oraz uczenia innych,
- osobistą wiarygodność oraz przestrzeganie zasad etyki zawodowej.

Właściwe wykorzystanie wiedzy doradców personalnych w praktyce zarządzania zasobami ludzkimi zależy również od umiejętności menedżerów przedsiębiorstwa korzystającego z tego typu usług. Pojawiająca się nieraz krytyka pracy konsultantów bazująca na stereotypie, że są to osoby, które pożyczają od klienta zegarek, żeby powiedzieć mu, która jest godzina, następnie pobierają za to honorarium i jeszcze zatrzymują zegarek (Price, 2004, s. 228; Thomas, s. 1), ma swoje podstawy nie tylko w zachowaniach niektórych konsultantów, lecz także w braku umiejętności współpracy z nimi przez menedżerów firmy klienta lub też zlecenie konsultantom zadań, które mogą być wykonane samodzielnie. Organizacje rozumiejące ten problem starają się z jednej strony rozwijać u swoich menedżerów i specjalistów kompetencje efektywnej współpracy z doradcą, z drugiej zaś — rozwijać doradztwo wewnętrzne świadczone przez specjalistów z różnych dziedzin, w tym od zarządzania zasobami ludzkimi.

## Dział HR jako wewnętrzny konsultant

Dokonująca się w ostatnich kilkunastu latach transformacja funkcji personalnej obejmuje swoim zakresem redefinicję miejsca i roli komórek organizacyjnych specjalizujących się w różnych obszarach funkcji personalnej, które to komórki określamy umownie jako **dział zasobów ludzkich**. W procesie przekształceń organizacyjnych działu HR za podstawowe kryterium oceny jego przydatności przyjmuje się zdolność do tworzenia i dostarczania wartości dla interesariuszy, wśród których do najważniejszych można zaliczyć akcjonariuszy (inwestorów), klientów i pracowników. Określając nowe role, jakie powinni podejmować menedżerowie i specjaliści zatrudnieni w działach zasobów ludzkich, wielu autorów wskazuje na rolę wewnętrznego konsultanta, który dostarcza (sprzedaje) swoje usługi klientom wewnętrznym, np. menedżerom liniowym (Ulrich, 1997, s. 24; Armstrong, 2005, s. 61; Paauwe, 2004, s. 182). Jako wewnętrzni konsultanci, specjaliści ds. personal-

nych wykonują zadania podobne do tych, które realizują konsultanci zewnętrzeni, co wymaga od nich orientacji na klienta w myśleniu i działaniu, a nierzadko również przełamania swoistego skrupowania organizacyjnego wynikającego z faktu zajmowania określonej pozycji w strukturze organizacyjnej oraz pozostawania w układzie pracownik–pracodawca. W tabelicy 39 zestawiono główne różnice między konsultantem wewnętrznym i zewnętrznym.

Możliwości oferowania przez dział zasobów ludzkich określonych wartości dla interesariuszy nie polegają na wnoszeniu wkładu bezpośrednio w podnoszenie wartości produktów i usług, lecz na przyczynianiu się w sposób pośredni do zwiększania wartości niematerialnych aktywów.

TABLICA 39  
Różnice między konsultantem wewnętrznym i zewnętrznym

Konsultant wewnętrzny	Konsultant zewnętrzny
<ul style="list-style-type: none"> <li>• jest pracownikiem danej organizacji</li> <li>• powinien lepiej znać firmę</li> <li>• zwykle jest menedżerem lub specjalistą w ramach określonej funkcji</li> <li>• zna kulturę organizacji</li> <li>• jest emocjonalnie związany z firmą</li> <li>• musi zmienić relacje społeczne z koleżeńskimi na klienckie</li> <li>• doświadcza skutków swojego doradztwa</li> <li>• zdolny do dzielenia się wiedzą wewnątrz organizacji</li> <li>• świadczy usługę okresowo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• musi na początku poznać firmę</li> <li>• posiada wiedzę ekspercką i doświadczenia z innych firm</li> <li>• nie jest emocjonalnie związany z firmą</li> <li>• jest niezależny i ma większe możliwości wpływu na kierownictwo firm</li> <li>• nie zawsze musi doświadczać skutków swojego doradztwa</li> <li>• jest zainteresowany maksymalizacją zysku</li> </ul>

Źródło: Beer, 1997, s. 2.

Rozwijający się rynek doradztwa personalnego oraz rosnąca złożoność kwestii personalnych we współczesnych organizacjach pozwalają wyciągnąć wniosek, że wzrasta rola doradców personalnych jako ważnych partnerów menedżerów i specjalistów ds. zasobów ludzkich. Stawia to przed menedżerami wymagania posiadania wysokich kompetencji merytorycznych, metodycznych i etycznych, od specjalistów ds. zasobów ludzkich zaś kompetencji w zakresie korzystania z usług doradców zewnętrznych i podejmowania samemu tej roli wobec wewnętrznych odbiorców usług z obszaru funkcji personalnej. Tylko wtedy bowiem konsulting personalny będzie rzeczywistym wsparciem w doskonaleniu procesów zarządzania zasobami ludzkimi, przyczyniając się do skutecznego rozwiązywania nietypowych problemów, usprawniając rutynowe działania, ograniczając ryzyko popełnienia błędów, przy zachowaniu właściwych relacji między korzyściami i kosztami konsultingu.

## Audyty personalny

### Pojęcie i cechy audytu personalnego

Dążenie do doskonalenia poszczególnych obszarów oraz procesów funkcjonowania przedsiębiorstw jest naturalnym działaniem, któremu towarzyszy rozwój narzędzi służących do diagnozowania i oceny istniejącej rzeczywistości. Jednym z nich jest audyt, który w literaturze przedmiotu i praktyce zarządzania występuje w różnych odmianach, w tym jako audyt personalny (kadrowy). Znaczenie audytu personalnego wyraźnie wzrasta w ostatnich latach. Zainteresowanie tym narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi wynika z rosnącego znaczenia kapitału ludzkiego jako czynnika konkurencyjności przedsiębiorstw działających w zmieniającej się gospodarce, mającej coraz więcej cech gospodarki opartej na wiedzy. Podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstw w tych warunkach wymaga doskonalenia nie tylko tradycyjnych czynników konkurencyjności, takich jak, produktywność i koszty pracy, lecz także rozwijania postaw przedsiębiorczych, stymulowania kreatywności i innowacyjności, pozyskania i utrzymania talentów w organizacji, zarządzania ryzykiem w obszarze funkcji personalnej. Ponadto zmienia się modelowe podejście do roli i miejsca funkcji personalnej we współczesnej organizacji, a nowoczesność jej architektury definiuje się przez pryzmat zdolności do tworzenia wartości dla interesariuszy, ze szczególnym uwzględnieniem akcjonariuszy, klientów i pracowników (Ulrich, Brockbank, 2006).

Termin „audyt personalny” występuje jako element innych audytów, np. wewnętrznego, jakości, menedżerskiego, organizacyjnego, lub jako samodzielne narzędzie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi. Trudno byłoby wskazać jedną powszechnie używaną i akceptowaną definicję audytu personalnego. Stąd też wychodząc od ogólnego znaczenia audytu, przyjmiemy, iż **audyt personalny jest działaniem o charakterze doradczym i monitorującym, polegającym na usystematyzowanym, niezależnym oraz metodycznym badaniu i ocenie zasobów ludzkich oraz systemu funkcji personalnej, mającym na celu ich doskonalenie przez sprawdzanie zgodności istniejącego stanu z przyjętymi standardami lub wzorcem (wartościami referencyjnymi)**. W wyniku działań diagnostycznych przeprowadzonych w ramach audytu personalnego uzyskuje się informację pozwalającą ocenić zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia wartości w obszarze funkcji personalnej. Audyt personalny jest ukierunkowany na pozyskiwanie i ocenę informacji, umożliwiających określenie mocnych i słabych stron firmy w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi, a tym samym stanowi podstawę podejmowania działań korygujących i usprawniających dotychczasową praktykę zarządzania. W literaturze przedmiotu wymienia się często obiektywną ocenę i usprawnienie jako charakterystyczne cechy audytu personalnego (Marciniak, 2005, s. 98; Bryzek-Kotowska, Kotowski, 2004, s. 152; Poczowski, 2004, s. 154). Do innych cech

wyróżniających audyt personalny spośród pokrewnych pojęć teoretycznych i działań praktycznych należy (Poczowski, Potoczek, 2000, s. 228):

- doskonalenie stosowanych praktyk jako główna przesłanka audytu,
- przyjęcie standardów będących punktem odniesienia w badaniu i ocenie,
- niezależność audytora w prowadzeniu badań i formułowaniu ocen,
- współpracę audytora z kierownikami i pracownikami,
- usystematyzowany i zgodny z ustaloną procedurą sposób postępowania,
- stosowanie odpowiednich metod zbierania informacji oraz analizowania faktów,
- potwierdzanie zaobserwowanych faktów obiektywnymi dowodami, tj. informacjami o charakterze jakościowym i/lub ilościowym, które dają się zweryfikować,
- przedstawienie wyników badania w postaci raportu, który stanowi podstawę do opracowania planu działań korygujących i/lub usprawniających w sferze zarządzania zasobami ludzkimi.

Istotną kwestią audytu jest przestrzeganie zasad etycznych, czego wyrazem jest poszanowanie prawa, kierowanie się profesjonalnymi standardami, staranność wykonywania zadań w procesie diagnozowania i oceny, zachowanie bezstronności, ujawnienie faktów mających wpływ na ocenę badanej rzeczywistości, zachowanie niezależności w formułowaniu opinii.

Przestrzeganie tych zasad ma szczególne znaczenie w przypadku analizowania społecznych aspektów zarządzania. Pełna i obiektywna diagnoza poziomu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji jest możliwa przy spełnieniu odpowiednich warunków ze strony organizacji. Chodzi m.in. o zapewnienie audytorowi maksymalnego dostępu do źródeł zarówno wtórnych, którymi już dysponuje, jak i pierwotnych, których tworzenie będzie inicjowane w trakcie uruchomionego procesu badawczego. Analiza źródeł wtórnych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak przyjęta strategia personalna, plany pracy, regulaminy, procedury, opisy stanowisk pracy, sprawozdania, protokoły, bilanse, wskaźniki wykonania planów, stanowi ważny etap procesu badawczego w ramach audytu personalnego. Równie ważna jest akceptacja i współdziałanie kierowników liniowych, specjalistów ds. personalnych oraz pracowników w prowadzonych badaniach mających na celu wywołanie nowych, pierwotnych źródeł informacji niezbędnych dla potrzeb diagnozowania procesu zarządzania zasobami ludzkimi.

### Rodzaje i zakres audytu personalnego

Jak już wcześniej wspomniano, w praktyce można spotkać różne odmiany audytu personalnego. Przykładowo, można wyróżnić następujące ich rodzaje:

- planowe i nadzwyczajne,

- wewnętrzne i zewnętrzne,
- wstępne i pogłębione,
- kompleksowe i wycinkowe.

Z przyjętej definicji audytu personalnego wynika jego zakres obejmujący diagnozowanie samego personelu (zatrudnienia) i systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Audyt personelu w sensie merytorycznym odpowiada zakresowi analizy zasobów ludzkich i może być realizowany na poziomie jednostki, grupy lub całej organizacji (Pocztowski, Miś, 2000, s. 10). Do szczegółowych kwestii, które należy uwzględnić w audycie personelu, należą badania:

- kompetencji i motywacji pracowników,
- efektywności i kosztów pracy,
- stanu i struktury zatrudnienia,
- ruchliwości wewnętrznej i zewnętrznej.

W zależności od przyjętego zakresu audytu personelu może on obejmować analizę zasobów ludzkich na poziomie grupy i/lub na poziomie jednostki. Przedmiotem badania na poziomie jednostki jest indywidualny potencjał pracy, zachowania i wyniki pracy poszczególnych osób. Analizując zasoby ludzkie na tym poziomie, dążymy do znalezienia odpowiedzi na następujące pytania: „Co skłania daną osobę do podjęcia pracy w firmie?”, „Jaki jest poziom potencjału pracy danej osoby oraz możliwości jego rozwoju?”, „Jakie wyniki osiąga ona na zajmowanym stanowisku pracy?”, „Jaka jest siła przetargowa danej osoby na rynku pracy?” (Pocztowski, Miś, 2000, s. 10). W zakres analizy zasobów ludzkich na poziomie grupy wchodzi interakcje wewnątrz zespołów pracowniczych i grup nieformalnych, a także między nimi. Przedmiotem badania będzie również w tym przypadku potencjał pracy, zachowania i efekty pracy, ale tym razem rozpatrywane w odniesieniu do całej grupy. Szczególne znaczenie ma badanie spójności grupy, stosunków łączących członków grup formalnych i nieformalnych oraz czynników wpływających na funkcjonowanie zespołów pracowniczych i osiągane przez nie rezultaty. Nie mniej interesującymi problemami badawczymi są na tym poziomie analizy takie zagadnienia, jak fenomen przywództwa oraz cykl życia zespołu pracowniczego.

Audyt systemu funkcji personalnej ma na celu określenie jego sprawności w kontekście realizacji strategii firmy i wkładu, jaki funkcja personalna wnosi w tworzenie oraz urzeczywistnianie tej strategii (Lynch, 2000, s. 311). System zarządzania zasobami ludzkimi składa się z elementów natury funkcjonalnej, instytucjonalnej oraz instrumentalnej w obszarze personalnym. Aspekt funkcjonalny wyraża się w działaniach podejmowanych w ramach planowania personelu, pozyskiwania pracowników, zarządzania efektywnością, oceniania oraz wynagradzania pracowników, rozwijania potencjału pracowników, kształtowania odpowiednich warunków i stosunków pracy. Aspekt instytucjonalny odnosi się do struktury organizacyjnej firmy, umiejscowienia w niej jednostek oraz komórek personalnych

i wreszcie do samych pracowników odpowiedzialnych za realizację funkcji personalnej w firmie. Zgodnie z koncepcją zarządzania zasobami ludzkimi głównymi podmiotami są kierownicy liniowi (menedżerowie operacyjni), pracownicy komórek personalnych, a także zewnętrzni dostawcy usług HR. Aspekt instrumentalny odnosi się do metod i technik wykorzystywanych w zarządzaniu zasobami ludzkimi.

Przedstawiony wcześniej w ogólnym zarysie zakres audytu personalnego może przybierać różne formy. Dalej przedstawiono kilka możliwych konfiguracji w tym zakresie.

Pierwszą propozycją ujęcia zakresu audytu funkcji personalnej może być oparcie go na ogólnym modelu zarządzania zasobami ludzkimi, który został przedstawiony w rozdziale 1 książki. Na tej podstawie można wyróżnić następujące obszary działań w ramach audytu:

- strategię zarządzania zasobami ludzkimi,
- podmioty i organizację procesów w obszarze funkcji personalnej,
- metody i techniki zarządzania zasobami ludzkimi,
- efekty zarządzania zasobami ludzkimi,
- strategię, strukturę i kulturę organizacji jako czynniki determinujące zarządzanie zasobami ludzkimi,
- otoczenie funkcji personalnej.

Kolejną propozycją określenia zakresu audytu funkcji personalnej jest układ rodzajowy, które jest pożyteczny przy dokonywaniu audytów wycinkowych systemu funkcji personalnej. Na podstawie tego kryterium można wyróżnić następujące audyty cząstkowe:

- rekrutacji pracowników,
- zarządzania efektami,
- systemu oceniania,
- wynagrodzeń,
- rozwoju personelu,
- derekrutacji pracowników,
- obsługi administracyjnej.

Inną możliwością konfiguracji audytu personalnego jest podejście od strony procesów personalnych, obejmujące analizę i ocenę w trzech podstawowych obszarach:

- uwarunkowania procesów personalnych,
- przebieg procesów personalnych,
- efekty procesów personalnych.

Audyt uwarunkowań procesów personalnych w organizacji obejmuje swoim zakresem zarówno czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne wpływające na przebieg oraz wyniki tych procesów. Wśród czynników wewnętrznych szczególne znaczenie ma audyt strategii firmy, jej struktury organizacyjnej oraz kultury organizacyjnej.

Uzyskane wyniki dają odpowiedź na pytanie: jakie są wzajemne relacje między tymi trzema zmiennymi, oraz jaki jest ich wpływ funkcjonalny, instytucjonalny i instrumentalny kształt funkcji personalnej.

Audyt przebiegu procesów personalnych ma na celu określenie tych ich składników, które tworzą wartości bezpośrednio i wspierają działania tworzące wartości, oraz tych, które nie tworzą wartości. Klasyfikacja procesów personalnych ma charakter umowny i może przybierać różne warianty. W tym miejscu proponujemy następujące ujęcie funkcji personalnej w układzie głównych procesów:

- kształtowanie stanu i struktury zatrudnienia, obejmujące takie subprocesy, jak: planowanie zatrudnienia, nabór pracowników, dobór (selekcja), adaptacja do pracy, przemieszczenia wewnątrzorganizacyjne, zwalnianie;
- zarządzanie efektywnością pracy, obejmujące subprocesy związane z kształtowaniem cech, zachowań i wyników działań ludzkich w organizacji, m.in. ustalanie celów, ocenianie, wynagradzanie, komunikowanie się;
- rozwijanie kapitału ludzkiego, obejmujące takie czynności, jak określanie potrzeb w tym zakresie, planowanie przedsięwzięć szkoleniowych i ocenianie ich efektów, planowanie karier zawodowych, mierzenie zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki;
- administrowanie sprawami personalnymi obejmujące czynności związane z obsługą pracowników, naliczaniem wynagrodzeń, prowadzeniem ewidencji związanej z nawiązaniem, przebiegiem i ustaniem stosunku pracy lub innych form jej świadczenia, obsługa baz danych osobowych.

Audyt efektów procesów personalnych obejmuje diagnozę i ocenę cech, zachowań oraz wyników działań ludzkich w ramach poszczególnych procesów i subprocesów personalnych.

W audycie funkcji personalnej można też wykorzystać podejście od strony architektury tworzenia wartości w obszarze funkcji personalnej (HR), autorstwa D. Ulricha i W. Brockbanka. Wyodrębnili oni pięć obszarów tworzenia wartości, które mogą być również traktowane jako obszary audytu. Są to (Ulrich, Brockbank, 2006, s. 12):

- znajomość zewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstwa jako podstawa alokacji zasobów ludzkich i kształtowania procesów HR;
- dostarczanie przez menedżerów i specjalistów HR wartości dla interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych;
- doskonalenie procesów i metod zarządzania zasobami ludzkimi;
- integracja strategii i organizacji funkcji personalnej ze strategią oraz celami przedsiębiorstwa;
- profesjonalizacja funkcji personalnej przez określenie ról specjalistów HR, odpowiednich do ich spełniania kompetencji oraz zapewnienie programów rozwojowych.

W ramach każdego z tych obszarów można określić odpowiednie kryteria oceny efektywności działu zasobów ludzkich i mierniki ich spełniania (Ulrich, Brockbank, 2005, s. 276–277), które następnie stanowią podstawę diagnozy i oceny w ramach audytu.

Przedstawione wcześniej różne możliwości konfigurowania zakresu audytu personalnego stwarzają szansę dostosowania do specyfiki funkcjonowania poszczególnych przedsiębiorstw oraz realizacji konkretnych celów audytowania. Oprócz doskonalenia praktyk w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi celem audytów personalnych może być też sprawdzenie, czy firma spełnia wymogi instytucji zewnętrznych przeprowadzających programy certyfikujące w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Jednak niezależnie od celu, rodzaju i zakresu audytu, warunkiem uczynienia z niego skutecznego narzędzia doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi jest opracowanie i przestrzeganie odpowiedniej procedury, która powinna uwzględniać przyjęte standardy oraz specyfikę danej firmy. Procedura taka powinna określać następujące kwestie:

- cel, przedmiot i zakres audytu,
- standardy badania i oceny,
- zadania i odpowiedzialność osób uczestniczących w audycie,
- identyfikację stanu faktycznego w badanym zakresie,
- weryfikację i interpretację poczynionych ustaleń,
- opracowanie raportu, zawierającego ocenę i rekomendacje.

## Standardy stosowane w audycie personalnym

Jednym z warunków prawidłowego przeprowadzenia audytu personalnego są odpowiednie standardy oceny stanu zasobów ludzkich i istniejącego systemu zarządzania tymi zasobami. Mogą to być zarówno standardy wypracowane wewnątrz firmy, dla potrzeb wewnętrznego audytu personalnego, np. wymogi strategii firmy, zasady polityki personalnej, jak i standardy zewnętrzne, stosowane przez audytora zewnętrznego. Te ostatnie mogą być standardami opracowanymi przez firmy konsultingowe przeprowadzające audyty, mogą mieć charakter narodowych standardów, np. kwalifikacyjnych, mogą to być również międzynarodowe wartości referencyjne, odnoszące się do określonych aspektów zarządzania zasobami ludzkimi. Standard powinien być opisany przez odpowiednie wskaźniki (kryteria) i dowody świadczące o poziomie spełniania standardu w audytowanym obszarze funkcji personalnej. Przykład takiego ujęcia standardów przedstawiono w tabelicy 40.

Poprawne przeprowadzenie audytu funkcji personalnej lub pewnej jej części wymaga precyzyjnego rozpisania przyjętych standardów na wskaźniki, za pomocą

TABLICA 40  
Standardy, wskaźniki i dowody w audycie funkcji personalnej

Standard	Wskaźniki	Dowody
Tworzenie wartości dla interesariuszy	Wartości dla akcjonariuszy Wartości dla klientów Wartości dla pracowników	Raporty o aktywach niematerialnych Działania HR zorientowane na klientów Programy podnoszące zatrudnialność
Integracja strategii HR ze strategią biznesową	Analiza otoczenia i potencjału firmy Proces budowania i wdrażania strategii HR Komunikowanie strategii HR	Scenariusze zmian Warsztaty na temat strategicznych kwestii HR Materiały i akcje informacyjne
Kształtowanie racjonalnego zatrudnienia	Pozyskiwanie talentów Retencja talentów Ochodzenie talentów	Procedury i metody pozyskiwania talentów
Zarządzanie efektywnością pracy	Ustalanie celów Ocenianie efektów Komunikowanie się Wynagradzanie	Procedura zarządzania przez efekty System oceniania Sposoby przekazywania informacji zwrotnej System wynagradzania
Inwestowanie w kapitał ludzki	Strategia rozwoju kapitału ludzkiego Procesy uczenia się Pomiar inwestycji w kapitał ludzki	Dokument zawierający cele strategiczne Zasady i procedury szkoleń Metody pomiaru
Profesjonalizacja funkcji personalnej	Role specjalistów HR Kompetencje specjalistów HR Doskonalenie specjalistów HR	Zdefiniowane role Określone kompetencje Programy szkoleniowe

których dany standard będzie analizowany, a także dostarczenia dowodów pozwalających ocenić poziom danego wskaźnika w audytowanej organizacji. Dowody te mogą mieć formę dokumentów, zaobserwowanych zdarzeń i opinii uczestników audytów. Audytor ma za zadanie ocenić adekwatność i wiarygodność dowodów oraz stwierdzić, czy są one użyteczne i wystarczające do oceny przedmiotu badania. Wyniki prac analitycznych wraz z oceną powinny być zawarte w raporcie, mającym zwięzłą i przejrzystą formę, np. w postaci przedstawionej w tablicy 41, oraz zawierać rekomendacje i ewentualnie załączniki dokumentujące stwierdzone fakty oraz dokonane oceny.

TABLICA 41  
Wzorcowy układ raportu z audytu personalnego

I. Część informacyjna					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• krótka charakterystyka firmy (jednostki organizacyjnej)</li> <li>• Data przeprowadzenia audytu</li> <li>• Źródła wykorzystane w audycie</li> <li>• Osoba przeprowadzająca audyt</li> </ul>					
II. Arkusz diagnostyczny					
Przedmiot audytu	Standard, wzorzec, wartość referencyjna	Stan istniejący (wskaźniki)	Dowody	Stopień zgodności	Uwagi
III. Rekomendacje					
IV. Załączniki					

## Korzyści i ryzyko związane z audytem personalnym

Audyty personalny należy traktować jako istotne narzędzie usprawniania praktyki w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa, niezależnie od jej wielkości czy branży, w której działa. Wynika to, jak już wspomniano wcześniej, z rosnącego znaczenia kapitału ludzkiego w osiąganiu sukcesu firmy. Charakterystyczne dla audytu personalnego są jego niezależność i bezstronność oraz kompleksowość badań, umożliwiająca ocenę wszystkich zasobów ludzkich w organizacji.

Do korzyści wynikających z audytu personalnego można zaliczyć (Werther, Davis, 1996, s. 560):

- określenie wkładu wnoszonego przez dział personalny w funkcjonowanie firmy,
- doskonalenie profesjonalnego wizerunku działu personalnego,
- przyczynianie się do wzrostu odpowiedzialności i profesjonalizmu pracowników działu personalnego,
- określenie zakresu obowiązków i odpowiedzialności działu personalnego,
- stymulowanie spójności polityki i działań w obszarze zasobów ludzkich,
- identyfikacja istotnych problemów personalnych,
- zapewnienie zgodności polityki personalnej z wymogami prawa,
- racjonalizacja kosztów pracy przez udoskonalenie stosowanych procedur,

- przyczynianie się do akceptacji koniecznych zmian roli i miejsca działu personalnego,
- dokonanie przeglądu systemu informacji personalnej w firmie.

Identyfikacja wkładu działu personalnego w funkcjonowanie firmy pozwala określić znaczenie działalności personalnej w realizacji strategii firmy, udział w osiąganiu sukcesów, miejsce i rolę zarządzania zasobami ludzkimi w zarządzaniu firmą.

Poprawa wizerunku działu personalnego jest możliwa dzięki wymianie informacji, jaka następuje w procesie badawczym w ramach prowadzonego audytu personalnego. Badani pracownicy wyrażają swoje opinie na temat działalności personalnej w firmie i jednocześnie uzyskują informację na temat jej znaczenia w rozwoju firmy. Informacje zwrotne przyczyniają się do podniesienia rangi obszaru personalnego w firmie.

Poparcie dla zwiększania odpowiedzialności i profesjonalizmu pracowników działu personalnego jest niezwykle ważne w aspekcie rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi.

Efektywność działu personalnego w bezpośredni sposób jest uwarunkowana wiedzą i doświadczeniem każdego z pracowników odpowiedzialnych za realizację funkcji personalnej. Dysponowanie odpowiednim potencjałem kwalifikacyjnym powinno być połączone z delegowaniem uprawnień decyzyjnych.

Audyt personalny umożliwia wyjaśnienie zakresu obowiązków i odpowiedzialności działu personalnego. Informacja taka jest niezbędna podmiotom odpowiedzialnym za realizację funkcji personalnej, tj. kierownikom wszystkich jednostek i komórek organizacyjnych; umożliwia identyfikację oczekiwań kierowanych do działu personalnego.

Stymulowanie jednolitości polityki personalnej oraz realizacji zadań jest kolejną korzyścią wynikającą z audytu personalnego. Uwzględnienie wszystkich podmiotów odpowiedzialnych za realizację funkcji personalnej w procesie badawczym pozwala zidentyfikować różnice w interpretowaniu celów strategii personalnej, stosowaniu metod i technik zarządzania zasobami ludzkimi.

Identyfikacja istotnych problemów personalnych jest możliwa dzięki zastosowaniu kompleksowej procedury badawczej obejmującej wszystkie obszary funkcji personalnej. Ponadto skuteczność takich działań zwiększa bezstronność i niezależność badacza. Pracownicy firmy postrzegają rangę problemów przez pryzmat własnych doświadczeń oraz zależności służbowych, funkcjonalnych, a także interpersonalnych.

Zapewnienie terminowego opracowania formalnych wymagań jest niezbędne dla sprawnego i efektywnego funkcjonowania wszystkich podmiotów uczestniczących w procesie zarządzania ludźmi. Niedocenianie problemów personalnych z założenia przekreśla szanse na uzyskanie planowanego poziomu realizacji zadań.

Zwiększanie efektywności procedur personalnych przez redukcję kosztów personalnych jest istotnym elementem w uzyskiwaniu korzystniejszych wyników

ekonomicznych całej firmy. Niewłaściwe wykorzystanie zasobów ludzkich, czasu pracy, niedostosowanie warunków i stosunków pracy do potrzeb oraz możliwości realizacji zadań zwiększają koszty pracy.

Zastosowanie odpowiednich metod analizy pozwala dostrzec słabe i mocne strony działalności personalnej w firmie. Zidentyfikowanie problemów personalnych umożliwia określenie niezbędnych kierunków zmian w polityce personalnej i organizowaniu działalności personalnej odpowiednich komórek.

Audyt personalny wymusza weryfikację systemu informacji działu personalnego, tym samym stwarza szansę wyeliminowania czynników zakłócających przepływ informacji, a także szansę usprawnienia systemu przez zastosowanie najnowszych rozwiązań organizacyjnych i technologicznych.

Przeprowadzanie audytów personalnych wiąże się z ryzykiem wynikającym zarówno ze specyfiki przedmiotu audytowania, która jest związana z interdyscyplinarnością funkcji personalnej, obiektywnymi ograniczeniami w zakresie pomiaru, co w efekcie może prowadzić do niedokładnych, uproszczonych lub wręcz błędnych ocen. Innymi czynnikami ryzyka są czynniki kulturowe, proceduralne oraz kompetencyjne osób zlecających i przeprowadzających audyty, a także możliwe naciski kierownictwa przedsiębiorstwa na uzyskanie pozytywnych wyników audytu. Płyne stąd wniosek o bezwzględnej konieczności przestrzegania omówionych wcześniej zasad i procedury audytowania. Tylko wtedy bowiem audyt personalny będzie skutecznym narzędziem doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi.

## Outsourcing funkcji personalnej

Jednym z kierunków restrukturyzacji funkcji personalnej jest wydzielenie określonych zadań personalnych i powierzenie ich realizacji podmiotowi zewnętrznemu. Proces wydzielenia ze struktury przedsiębiorstwa pewnych obszarów działalności określany jest angielskojęzycznym terminem *outsourcing* i jest traktowany jako przedsięwzięcie restrukturyzacyjne o charakterze strategicznym, które prowadzi do wyszczuplenia i uelastycznienia struktury organizacyjnej firmy, co w konsekwencji oznacza trwałą przebudowę działalności przedsiębiorstwa i skoncentrowanie jej wokół działalności podstawowej (Trocki, 2001, s. 14). Stąd też przedmiotem *outsourcingu* są w pierwszej kolejności funkcje i zadania zaliczane do działalności pomocniczej danego przedsiębiorstwa. Coraz bogatsza jest oferta usług specjalistycznych, które przedsiębiorstwo może nabyć na rynku, zamiast lokować je wewnątrz, co teoretycznie może doprowadzić do sytuacji, w której będzie ono korzystać wyłącznie z zasobów zewnętrznych, koncentrując się na tworzeniu ich unikatowej konfiguracji (Nalepka, 1998, s. 141).

Do ogólnych celów *outsourcingu* należy zaliczyć: obniżenie kosztów działal-



ności, poprawę wyników ekonomicznych, koncentrację na podstawowych obszarach działalności firmy, poprawę jakości usług przez specjalizację ich wykonawstwa, usprawnienie procesu zarządzania oraz restrukturyzację zatrudnienia (Janczyk, 2000, s. 59). *Outsourcing* doprowadzi do osiągnięcia trwałych i długotrwałych efektów, jeśli odbywa się według spójnej i „szytej na miarę” procedury obejmującej następujące etapy: analizę ekonomiczną przedsiębiorstwa, określenie celów planowanego wydzielenia, identyfikację obszarów do wydzielenia, analizę opłacalności przedsięwzięcia w bieżącej i strategicznej perspektywie, wybór partnera, określenie warunków współpracy, monitoring wydzielonego obszaru działalności.

Badania przeprowadzone w 2000 r. na próbie przedsiębiorstw działających na polskim rynku wskazują, iż największy udział w strukturze czasu pracy działów personalnych (kadr) miały czynności administracyjne — 59%. Z kolei na planowanie działań bieżących poświęcano przeciętnie 23% czasu pracy, natomiast na sprawy związane ze strategiami personalnymi tylko 18% czasu.

Z usług doradztwa personalnego korzystało 45% badanych firm, z tego 6% regularnie, a pozostałe 39% sporadycznie. Odsetek firm niekorzystających z konsultingu wyniósł 55%. Aż 77% badanych przedsiębiorstw stosowało systemy informatyczne w zarządzaniu personelem, 46% korzystało z internetu, a 37% z intranetu (Pocztowski i inni, 2001).

Dla porównania można podać, że w grupie przedsiębiorstw biorących udział w Konkursie „Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi” w 2002 r. 84% korzystało z usług doradztwa personalnego, z tego 28% regularnie. Aż 94% spośród uczestników konkursu stosowało systemy informatyczne w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Zdecydowana większość uczestników konkursu nie korzystała z *outsourcingu* personalnego (84,4%). Natomiast firmy, które stosowały to narzędzie zarządzania, wskazywały na naliczanie wynagrodzeń, obsługę administracyjną i doradztwo prawne jako wydzielane obszary.

Uwagi te, odnoszące się do *outsourcingu* w ogóle, zachowują swoją aktualność również w odniesieniu do funkcji personalnej przedsiębiorstwa. W ramach toczącej się dyskusji nad jej zmieniającą się rolą we współczesnych organizacjach są stawiane pytania o sposób organizacji poszczególnych procesów personalnych, miejsce i rolę służb personalnych, koszty ich funkcjonowania i wnoszony przez nie wkład w sukces firmy jako całości. Oznacza to, że funkcja personalna lub pewne jej części mogą się stać, a właściwie już się stały, przedmiotem *outsourcingu*. Warto podkreślić, iż w Stanach Zjednoczonych najszybciej rozwijającymi się organizacjami w latach 90. XX w. były tzw. *professional employee organizations* (PEO), czyli firmy wypożyczające pracowników swoim klientom (innym firmom) i prze-

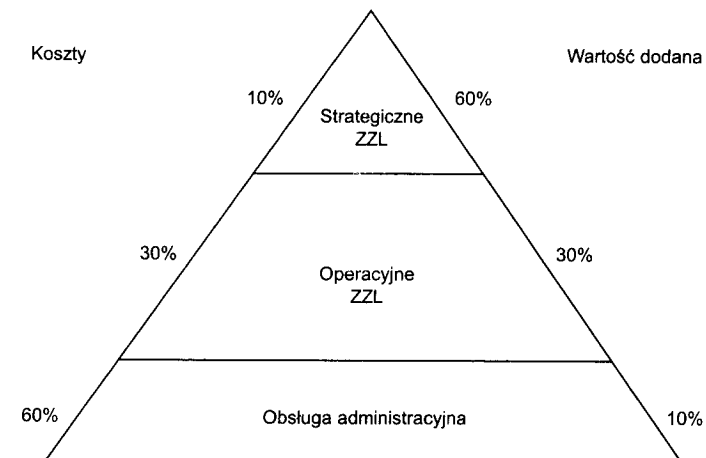
mujące zarządzanie tymi pracownikami, ich obsługę administracyjną oraz inne zadania personalne (Drucker, 2002, s. 72). Również w Polsce pojawiły się w ostatnich latach podobne firmy, określane najczęściej jako agencje pracy czasowej, które wykazują dużą dynamikę rozwoju.

Główne przesłanki *outsourcingu* w obszarze funkcji personalnej przedsiębiorstwa są zbieżne z uniwersalnymi przyczynami, a należą do nich:

- zmniejszenie kosztów funkcji personalnej,
- ograniczenie ryzyka personalnego,
- dostęp do specjalistycznej wiedzy,
- koncentracja na kluczowych procesach personalnych tworzących wartość dodaną,
- globalizacja i związana z nią rosnąca złożoność kwestii personalnych,
- braki kompetencyjne własnych służb personalnych,
- wprowadzanie nowych technologii,
- wysokie koszty nabycia nowoczesnych systemów informatycznych HR.

Jednym z najważniejszych kryteriów wydzielenia na zewnątrz konkretnych zadań i procesów personalnych jest porównanie ich kosztów oraz wartości, jaką tworzą. Kwestię tę ilustruje rysunek 85, z którego wynika, iż obszar działalności administracyjnej jest najbardziej kosztowny i jednocześnie w najmniejszym stopniu przyczynia się do tworzenia wartości. Odwrotna zależność występuje w przypadku działań o charakterze strategicznym. Wynika stąd dość oczywisty wniosek co do kierunku *outsourcingu* w sferze funkcji personalnej. Powinny to być głównie te działania, które stanowią największe źródło kosztów i równocześnie w mniejszym

RYSUNEK 85  
Koszty i wartość dodana w różnych obszarach funkcji personalnej



Źródło: Ludwicyński, 2002a, s. 118.

stopniu są źródłem tworzenia wartości. Dokładne określenie tych procesów jest możliwe w odniesieniu do konkretnego przedsiębiorstwa. Niemniej można stwierdzić, że w praktyce najczęściej są wydzielane zadania z zakresu działalności szkoleniowej, rekrutacji oraz administrowania wynagrodzeniami. Ponadto obserwuje się tendencję do większego *outsourcingu* funkcji personalnej w małych i dużych przedsiębiorstwach. W przypadku małych firm można to wyjaśnić naturalną potrzebą korzystania z usług podmiotów zewnętrznych, ponieważ nie opłaca się zatrudniać specjalistów ze względu na małą liczbę personelu. W przypadku dużych korporacji rosnąca tendencja do korzystania z usług podmiotów zewnętrznych jest wynikiem, z jednej strony, obniżania kosztów, z drugiej zaś — sięgania po najlepsze know-how z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi. W przypadku średnich przedsiębiorstw, zatrudniających kilkaset osób, odnotowuje się raczej mniejszą skłonność do korzystania z usług podmiotów zewnętrznych w obszarze funkcji personalnej. Może to być związane z rozwojem tych firm, które na etapie wzrostu dążą do tworzenia własnych służb personalnych.

Na zakończenie trzeba podkreślić, że należy odróżniać *outsourcing* w obszarze funkcji personalnej od bieżących zadań zleczanych do wykonania firmom doradztwa personalnego. Główne różnice między zleceniem a wydzieleniem ukazano w tabelicy 42. Warto również pamiętać, iż *outsourcing* nie jest panaceum na rozwiązanie kwestii personalnych współczesnego przedsiębiorstwa i że oprócz niewątpliwych korzyści, które przedstawiono wcześniej, wiąże się też z ryzykiem ograniczenia bądź nawet utraty kontroli nad osobami świadczącymi pracę z zewnątrz oraz z koniecznością redukcji personelu w obszarze funkcji personalnej.

TABLICA 42  
Różnice między *outsourcingiem* a zleceniem zadań  
w obszarze funkcji personalnej

Kryterium	<i>Outsourcing</i>	Zlecenie zadań
Zakres	Procesy	Zadania
Rodzaj kontraktu	Trwały	Czasowy
Transfer odpowiedzialności	Tak	Nie
Transfer aktywów i ludzi	Możliwy	Niemożliwy

## Badanie opinii pracowników

Sięganie do opinii pracowników jako ważnego źródła informacji o pracy, metodach i warunkach jej wykonywania czy też czynnikach wpływających na jej efektywność stosuje się w naukach organizacji i zarządzania od wielu lat, w tym również w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Jednym ze sposobów uzys-

kiwania tych informacji są badania opinii pracowników, których znaczenie trudno byłoby przecenić, uzyskane w ich wyniku informacje wykorzystuje się bowiem zarówno w budowaniu strategii personalnej, jak i rozwiązywaniu bieżących problemów w obszarze funkcji personalnej. Przykładowo można podać, iż przedstawione wcześniej w tym rozdziale kwestie związane z kształtowaniem warunków pracy, układaniem stosunków pracy, rozwiązywaniem konfliktów czy też rozwijaniem skutecznych programów radzenia sobie ze stresem wymagają dysponowania rzetelną informacją, na podstawie której można podejmować właściwe decyzje. Badania opinii pracowników umożliwiają np. ocenę sprawności organizacyjnej w zakresie przepływu, informacji, współpracy między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi, stosowanych zasad i procedur polityki personalnej. Pozwalają one też uzyskiwać informacje zwrotne na temat sposobu kierowania zespołami przez ich kierowników, co może być wykorzystane do doskonalenia relacji między przełożonym a pracownikami oraz przyczynić się do wzrostu efektywności pracy każdej ze stron.

**Celem badania opinii pracowników jest poznanie ich zdania i ocen na temat szeroko rozumianych zagadnień związanych z ich potrzebami, wykonywaną pracą, środowiskiem pracy oraz przedsiębiorstwem jako takim.** Szczegółowe cele i zakres badania opinii pracowników powinny być ustalane każdorazowo według potrzeb organizacji, w której są one przeprowadzane. Stąd też w praktyce spotyka się różne rodzaje tego typu badań, które można podzielić na<sup>1</sup>:

- badania regularne, przeprowadzone okresowo jako instrument monitorowania w ramach np. audytu personalnego;
- badania sporadyczne, przeprowadzone w związku z ważnym wydarzeniem, np. po wdrożeniu nowego systemu wynagradzania, po zakończeniu procesu redukcji zatrudnienia, po fuzji przedsiębiorstw lub przejściu jednego przez drugie;
- badania kompleksowe obejmujące szeroki zakres problemów natury personalnej i badania wycinkowe, koncentrujące się na węższej problematyce;
- badania wstępne ukierunkowane głównie na identyfikację określonych problemów i badania pogłębione zmierzające do ustalenia przyczyn badanych zjawisk.

Przedmiotem badania opinii pracowników mogą być szczegółowe kwestie związane praktycznie ze wszystkimi obszarami zarządzania zasobami ludzkimi, m.in. z warunkami pracy, stresem w miejscu pracy, systemem komunikowania się w organizacji, stosunkami międzyludzkimi, wynagradzaniem, szkoleniami. Badania te wykorzystuje się też w bardziej kompleksowych przedsięwzięciach, takich jak **badanie zadowolenia z pracy, badanie klimatu organizacyjnego i badanie zaangażowania organizacyjnego.**

<sup>1</sup> Zob. na ten temat także: Juchnowicz, 2001a.

Zadowolenie z pracy, rozumiane jako subiektywne odczucie satysfakcji wynikającej z zaspokojenia potrzeb związanych z pracą, stanowi przedmiot badań od wielu lat, czego wyrazem są m.in. teorie motywacji oparte na badaniu zadowolenia oraz liczne badania empiryczne i rozwijane na ich podstawie programy podnoszenia zadowolenia z pracy. Zainteresowanie badaniem zadowolenia z pracy wynika z przeświadczenia, które nie do końca zostało potwierdzone empirycznie, o istnieniu zależności między zadowoleniem z pracy a efektywnością pracy. W zakres badań zadowolenia z pracy wchodzi trzy podstawowe kwestie: poziom zadowolenia z pracy, czynniki wpływające na zadowolenie z pracy oraz relacje między zadowoleniem z pracy a ilością i jakością pracy. Popularnym miernikiem zadowolenia z pracy jest tzw. **indeks opisu pracy (*job descriptive index*)**, zgodnie z którym poziom zadowolenia jest wypadkową pięciu głównych czynników, tj. **wynagrodzenia, awansu, stylu kierowania, treści pracy oraz relacji ze współpracownikami** (Hellriegel i inni, 1995, s. 57). Do innych ważnych czynników wpływających na zadowolenie z pracy należą: warunki pracy, organizacja pracy, system zarządzania, poczucie własnej wartości, wizerunek firmy. Uzyskanie informacji pozwalającej ocenić stan tych czynników w danej organizacji, a następnie wnioskować o poziomie zadowolenia z pracy, śledzić tendencje w tym zakresie oraz analizować wpływ zadowolenia na efektywność jednostek, zespołów i całej organizacji, jest możliwe w ramach badania opinii pracowników.

Klimat organizacyjny jest ściśle związany z kulturą organizacyjną i może być traktowany jako zewnętrzny jej przejaw, postrzegany w sposób świadomy przez pracowników danego przedsiębiorstwa, w odróżnieniu od kultury organizacyjnej zakorzenionej w wartościach oraz często nieuświadomionych założeniach (Armstrong, 2002, s. 150). Już sam fakt powiązania klimatu organizacyjnego z kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa wyznacza szeroki zakres zagadnień, które należy uwzględnić w jego badaniach. Cytowany autor podaje następujące typowe wymiary klimatu organizacyjnego, które są uwzględniane przez różnych autorów zajmujących się tego typu badaniami (Armstrong, 2002, s. 156–157):

- samodzielność w ustalaniu celów i realizacji procedur,
- spójność rozumiana jako poczucie wspólnoty, gotowość do dzielenia się ryzykiem i ponoszenia go,
- zaufanie wyrażające się w otwartości komunikowania się na różnych poziomach organizacji,
- zasób rozumiany jak czas przeznaczony na realizację konkurencyjnych zadań i standardów efektywności,
- wsparcie wyrażające się stopniem tolerancji wobec uczenia się na błędach,
- sprawiedliwość oznaczająca, że polityka organizacyjna nie jest arbitralna ani przypadkowa,
- innowacja, czyli stymulowanie kreatywności i pozytywnych postaw wobec zmian.

Dla porównania podajemy poniżej wykaz obszarów problemowych wchodzących w zakres badania klimatu organizacyjnego, prowadzonego w ramach Konkursu „Inwestor w kapitał ludzki”, który jest organizowany przez Instytut Zarządzania. Są to:

- komunikowanie się i przepływ informacji,
- wspieranie innowacyjności,
- rozwój zawodowy,
- atmosfera — otwartość,
- konflikty,
- praca i zaangażowanie pracowników,
- postrzeganie firmy przez pracowników (*Inwestor w kapitał ludzki*, 2002, s. 15).

Zwiększanie zaangażowania pracowników stanowi od dawna przedmiot zainteresowania w teorii i praktyce zarządzania zasobami ludzkimi. Świadczą o tym zarówno modele teoretyczne, w których zaangażowanie jest traktowane jako jeden z celów<sup>2</sup>, jak i rozwijane w praktyce oraz cieszące się coraz większą popularnością programy zwiększania zaangażowania pracowników (Ignaczewska, Kozińska, 2002). Samo pojęcie zaangażowania jest wieloznaczne i może się odnosić np. do zaangażowania na stanowisku pracy, w pracę zespołu, w karierę zawodową, a także w zatrudniającą organizację. W każdym z tych przypadków mogą się różnić czynniki determinujące poziom tego zaangażowania (Hendry, 1995, s. 56). Te rodzaje zaangażowania nie muszą być w stosunku do siebie konkurencyjne; mogą się uzupełniać. Niezależnie jednak od tego można przyjąć, że zaangażowanie pracowników ma charakter wieloaspektowy. W najszerszym ujęciu przyjmuje ono formę **zaangażowania organizacyjnego (*organizational commitment*) i oznacza stopień, w jakim pracownicy identyfikują i włączają się w życie organizacji, wykorzystując swoje kompetencje do osiagania jej celów**. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że silne zaangażowanie organizacyjne pracowników charakteryzują trzy główne cechy (Hellriegel i inni, 1995, s. 58):

- silna akceptacja celów i wartości organizacji,
- wola ponoszenia wysiłku na rzecz organizacji,
- silne pragnienie pozostawania w danej organizacji.

Mimo iż nie ma dostatecznych dowodów na istnienie jednoznacznej zależności między poziomem zaangażowania organizacyjnego a efektywnością pracy (Hendry, 1995, s. 56), to jednak za wskazane uznaje się podejmowanie działań zwiększających owo zaangażowanie, przyczynia się to bowiem m.in. do obniżenia absencji i płynności pracowniczej. Budując programy umacniania zaangażowania ludzi w organizacji, należy pamiętać o tym, że zaangażowanie zawiera w sobie elementy emocjonalne, racjonalne i nawet alienacyjne, które wynikają z faktu, iż podejmowane działania w obszarze funkcji personalnej prowadzą z reguły nie tylko

<sup>2</sup> Przykładem może być omówiony w rozdziale 1 książki harwardzki model ZZL.

do osiągnięcia zamierzonych wyników, lecz także wywołują skutki uboczne. Stąd też może się zdarzyć, że programy zwiększania zaangażowania organizacyjnego, które są ukierunkowane głównie na „przywiązanie” pracowników do organizacji przez ofertę wysokich wynagrodzeń i szybkiego awansu, doprowadzą z czasem do stagnacji zatrudnienia i obniżenia efektywności pracy. Dlatego bardzo ważną sprawą jest zapewnienie, aby zaangażowanie miało swoje równie mocne korzenie w komponencie emocjonalnym, wynikającym z poczucia satysfakcji z pracy i wysokich osiągnięć (efektywności pracy).

Do działań zwiększających poziom zaangażowania organizacyjnego można zaliczyć (Armstrong, 2002, s. 304):

- promowanie, tłumaczenie i omawianie z pracownikami misji, wartości, celów i strategii organizacji;
- skuteczne komunikowanie się z pracownikami w istotnych sprawach dotyczących organizacji przez rozwijanie różnych form wymiany informacji;
- poznawanie punktu widzenia innych osób oraz uwzględnianie go przy podejmowaniu decyzji;
- stwarzanie pracownikom możliwości wyrażania swoich myśli dotyczących pracy, metod i warunków jej wykonywania;
- konsultowanie z pracownikami zmian dotyczących wykonywanej przez nich pracy oraz innych zmian w organizacji.

Z przedstawionej istoty zaangażowania organizacyjnego oraz sposobów jego zwiększania wynika oczywisty wniosek, iż jednym z kluczowych czynników powodzenia w tego typu przedsięwzięciach jest dysponowanie właściwą informacją o potrzebach pracowników, sposobie, w jaki postrzegają oni swoje miejsce i rolę w organizacji, jakie widzą możliwości usprawnień w zakresie treści, metod i organizacji pracy na swoich stanowiskach i nie tylko. Narzędziem umożliwiającym uzyskiwanie tych informacji jest badanie opinii pracowniczych, które w zależności od tego, jak są skonstruowane<sup>3</sup>, pozwalają m.in.:

- ocenić poziom zaangażowania organizacyjnego,
- dokonać identyfikacji czynników wpływających na zaangażowanie pracowników,
- określić siłę wpływu tych czynników,
- z czasem pokazać tendencje w kształtowaniu się poziomu zaangażowania oraz wpływie determinujących go czynników,
- szacować przyszłe zmiany w poziomie zaangażowania organizacyjnego w zależności od zmiany konkretnych czynników;

<sup>3</sup> Przykładowo, można podać, iż w jednym z programów zwiększania zaangażowania pracowników ocenia się poziom tego zaangażowania w czterech wymiarach, a mianowicie: wyposażenia pracowników w materiały i sprzęt oraz określenie celów i zadań; wsparcia dla pracowników ze strony menedżerów; identyfikacji pracowników z całą organizacją; możliwości rozwoju indywidualnego (Ignaczewska, Kozińska, 2002, s. 218).

- ukazać wzajemne zależności między poszczególnymi czynnikami wpływającymi na zaangażowanie organizacyjne;
- ukazać powiązania między zaangażowaniem a osiąganiem celów w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi i celów biznesowych organizacji jako całości.

Z doświadczeń przedsiębiorstw stosujących programy zwiększania zaangażowania organizacyjnego wynika, iż prowadzą one do wzrostu efektywności pracy i pośrednio wnoszą wkład w tworzenie wartości dla pracowników, klientów oraz akcjonariuszy. Jednak sukces tego typu programów nie jest z góry zagwarantowany i wymaga spełnienia określonych warunków, do których należą: zainteresowanie zarządu problemem zaangażowania organizacyjnego, otwarty styl kierowania, kultura organizacyjna oparta na wzajemnym zaufaniu, sprawne komunikowanie się, duży stopień swobody menedżerów kierujących bezpośrednio pracownikami (Ignaczewska, Kozińska, 2002, s. 220).

W badaniach opinii pracowników wykorzystuje się najczęściej **techniki kwestionariuszowe**, przede wszystkim różne odmiany wywiadu oraz ankiety. Umożliwiają one uzyskiwanie głównie subiektywnych wypowiedzi osób o faktach, ale też są stosowane do pozyskiwania innych informacji zamiast czasochłonnych lub kosztownych technik bezpośredniego gromadzenia danych<sup>4</sup>. Właściwa konstrukcja tych narzędzi badawczych oraz przestrzeganie procedur badawczych gwarantują uzyskanie prawidłowych informacji. Stosowanie badania opinii pracowników jako narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi wymaga też zapewnienia poufności tych badań. Jest ona bowiem warunkiem uzyskania od pracowników szczerych odpowiedzi, a tylko takie dają podstawę podejmowania właściwych decyzji personalnych i minimalizacji związanego z nimi ryzyka.

## Benchmarking personalny

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że idea *benchmarkingu*, opierająca się na założeniu, że nikt nie robi wszystkiego najlepiej i w związku z tym należy się z innymi porównywać, uczyć się od najlepszych, adaptując twórczo dobre pomysły, nie jest nowa. Przykłady jej stosowania można znaleźć w Biblii, a nawet znacznie wcześniej (Węgrzyn, 2000, s. 69). W ostatnich latach metoda *benchmarkingu* stała się narzędziem doskonalenia procesów organizacyjnych oraz podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw, działających w coraz bardziej złożonym otoczeniu. Dynamiczny rozwój *benchmarkingu* przypadający na lata 90. XX w. i trwający do dziś jest związany z zarządzaniem przez jakość i japońskimi doświadczeniami w tym zakresie, które polegały na umiejętnej adaptacji rozwiązań amerykańskich i za-

<sup>4</sup> Techniki te zostały omówione w: Poczowski, Miś, 2000a.

chodnioeuropejskich do doskonalenia procesów organizacyjnych, podnoszenia efektywności pracy oraz konkurencyjności firm.

Samo pojęcie *benchmarking* i związany z nim termin *benchmark* wywodzą się z geodezji (Bramham, 2004, s. 29), gdzie *benchmark* oznacza określoną pozycję, będącą punktem odniesienia dla dokonywania pomiarów (Martyniak, 1996, s. 303). Można spotkać wiele definicji *benchmarkingu*, nawiązujących do głównej jego idei lub filozofii, tj. porównywania się z najlepszymi, uczenia się od nich w celu doskonalenia własnych praktyk (Martyniak, 1996, s. 303–304; Węgrzyn, 2000, s. 82–83; Adamska, 2004, s. 57). W ogólnym znaczeniu można więc przyjąć, że *benchmarking* jest metodą doskonalenia organizacji, której istotą jest stymulowanie procesów uczenia się przez twórczą adaptację najlepszych pomysłów i rozwiązań w danej dziedzinie. Mogą się one odnosić do produktów, usług, metod działania, organizacji procesów, pomiaru inwestycji, efektywności działań.

Wśród różnych rodzajów *benchmarkingu*, jakie są prezentowane w literaturze przedmiotu, takich jak *benchmarking*: wewnętrzny, konkurencyjny, funkcjonalny i ogólny (Martyniak, 1996, s. 304; Węgrzyn, 2000, s. 85), można wyróżnić *benchmarking* w obszarze funkcji personalnej, zwany też *benchmarkingiem* personalnym (Listwan, 2005, s. 16), czy też *benchmarkingiem* dla menedżerów zajmujących się zarządzaniem ludźmi w organizacji, a więc zarówno menedżerów liniowych, jak i menedżerów HR (Bramham, 2004, s. 19). Nawiązując do przedstawionej wcześniej definicji *benchmarkingu*, przyjmujemy, że ***benchmarking* personalny jest metodą doskonalenia funkcji personalnej przez porównywanie uwarunkowań, procesów i efektów zarządzania zasobami ludzkimi u siebie z najlepszymi rozwiązaniami firm, w których funkcja personalna wykazuje najwyższą efektywność w tworzeniu wartości dla interesariuszy, a następnie odpowiednie implementowanie tych rozwiązań.**

Mimo występowania różnych odmian *benchmarkingu* można wskazać charakterystyczną metodykę postępowania, na którą składają się:

- określenie przedmiotu badań, układu odniesienia i metody zbierania danych;
- zebranie danych, ich analiza i ustalenie odchyleń od wartości referencyjnych;
- zaplanowanie usprawnień i ich komunikowanie interesariuszom;
- wdrożenie planu działań;
- przegląd przebiegu procesu *benchmarkingu* oraz identyfikacja przyszłych *benchmarków*.

Przedstawiona wcześniej metodyka działań w ramach *benchmarkingu* zakłada, że jest on procesem, a nie działaniem o charakterze akcyjnym. Zapewnienie ciągłości jest warunkiem koniecznym uczynienia z *benchmarkingu* skutecznej metody organizacyjnego uczenia się.

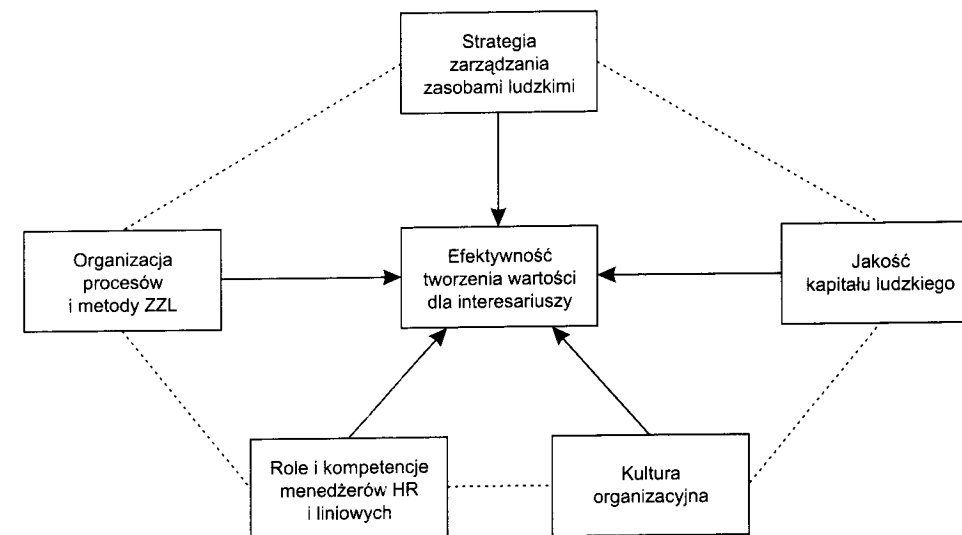
Ważnym działaniem w ramach *benchmarkingu* jest pomiar porównawczy w stosunku do przyjętych punktów odniesienia. Może on mieć charakter pomiaru wewnętrznego, konkurencyjnego, równoległego i podstawowego, co odpowiada

rodzajom *benchmarkingu*. Dane będące podstawą pomiaru, a następnie przedmiotem analizy i oceny mogą pochodzić ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych. W pierwszym przypadku mogą to być dane z dokumentów organizacyjnych, obserwacji procesów personalnych oraz opinii pracowników i menedżerów zaangażowanych w realizację zadań będących przedmiotem oceny. W przypadku źródeł zewnętrznych można mówić o wykorzystaniu literatury przedmiotu, seminariów i konferencji, wyników badań empirycznych, wiedzy konsultantów i baz danych firm konsultingowych oraz instytucji badawczych.

Skuteczne przeprowadzenie procesu *benchmarkingu* personalnego ułatwia skonstruowanie tzw. mapy funkcji personalnej obejmującej podstawowe jej składniki, dla których zostaną określone punkty odniesienia i przyjęte odpowiednie mierniki<sup>5</sup>. Bazując na ogólnym modelu zarządzania zasobami ludzkimi, który przedstawiono w rozdziale 1 książki, można zaproponować następującą mapę funkcji personalnej, którą przedstawia rysunek 86.

*Benchmarking* personalny może być stosowany wspólnie z omówionym wcześniej audytem personalnym, obie te metody bowiem uzupełniają się w procesie doskonalenia zarządzania zasobami ludzkimi. Przykładowo, można podać, że audyt odwołuje się do określonych standardów, wzorców, wartości referencyj-

RYSUNEK 86  
Mapa funkcji personalnej dla potrzeb *benchmarkingu*



<sup>5</sup> W *benchmarkingu* stosuje się szeroki zakres mierników z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Tym, co je wyróżnia w przypadku wykorzystywania ich w procesie *benchmarkingu*, są pożądane, referencyjne ich wartości, mogące pełnić role punktów odniesienia. Obszerne zestawienie takich mierników zawiera książka J. Bramhama (2004, Dodatek).

nych, które mogą być ustalone w procesie postępowania *benchmarkingowego*. Z kolei uzyskanie danych niezbędnych do ustalenia odchyleń od wartości referencyjnych może się odbywać w ramach audytowania całej mapy funkcji personalnej lub jej wycinka. Zarówno obszar badań, jak i stosowane mierniki są wspólne dla obu metod.

Skuteczne wdrożenie i następnie utrwalenie praktyki *benchmarkingu* jest uwarunkowane wieloma czynnikami, takimi jak znalezienie właściwych partnerów do pomiarów i analiz porównawczych, opracowanie adekwatnych mierników, skompletowanie kompetentnego zespołu projektowego, uzyskanie wsparcia zarządu czy też pozyskanie odpowiedniego konsultanta do współpracy. Jednak najważniejszą sprawą jest ukształtowanie proefektywnościowej kultury organizacyjnej, w której uczenie się jest czymś naturalnym, gdzie docenia się znaczenie wiedzy i występuje gotowość do dzielenia się wiedzą.

## Bibliografia

- Ackermann K.-F. (1987), *A Contingency Model of HRM-Strategy. Empirical Research Findings Reconsidered*, w: Lattmann Ch. (Hrsg.), *Personal-Management und Strategische Unternehmensführung*, Heidelberg.
- Adamiec M., Kozusznik B. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor–Kreator–Inspirator*, Wyd. „Akade”, Kraków.
- Adamska M. (red.), (2004), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Aldag R.J., Stearns T.M. (1987), *Management*, South-Western Publ., Cincinnati, OH.
- Anderson G.C. (1993), *Managing Performance Appraisal Systems*, Blackwell, Oxford (UK)–Cambridge (USA).
- Antczak Z. (1999), *Rozwój pracowników*, w: Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wyd. AE, Wrocław.
- Antczak Z. (2004), *Organizacja zarządzania kadrami*, w: Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Antczak Z. (2005), *Funkcja personalna w przedsiębiorstwie w okresie transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce*, Wyd. AE, Wrocław.
- Antoszkiewicz J.D., Pawlak Z. (2000), *Techniki menedżerskie*, Poltext, Warszawa.
- Armstrong M. (2002), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Armstrong M. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Bamber G.J., Simmons D.E. (1995), *Changing Approaches to Work Organization*, w: *Arbeitsstrukturen im Umbruch*, Rainer Hampp Verlag, München–Mering.
- Bass B.M. (1994), *Continuity and Change in the Evolution of Work and Human Resource Management*, „Human Resource Management” 1994, No. 1.
- Batorski J. (2000), *Zdolność przedsiębiorstwa do uczenia się*, „Humanizacja Pracy — Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6 (9).
- Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D. (2001), *The HR Scorecard. Linking People, Strategy, and Performance*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D. (2002), *Karta wyników zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Becker F.G. (1990), *Anreizsysteme fuer Fuehrungskraefte*, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart.

- Beck J.D.W., Yeager N.M. (1994), *The Leader's Windows*, John Wiley & Sons, New York.
- Beer M. (1997), *The Transformation of the Human Resource Function: Resolving the Tension Between a Traditional Administrative and a New Strategic Role*, „Human Resource Management”, vol. 36, No. 1.
- Beer M., Spector B., Lawrence P.R., Miles D.Q., Walton R.E. (1985), *Human Resource Management*, New York–London.
- Behind the Mask. A Pan-European Study of the Attitudes and Opinions of HR Professionals and Senior Executives About the Real Face of the Human Resources Function Today and in 2002* (1998), Report, Management Center Europe, Brussels.
- Berthel J., Koch H.E. (1985), *Karriereplanung und Mitarbeiterförderung*, Expert Verlag, Sindelfingen.
- Beyer H.T. (1990), *Personallexikon*, R. Oldenburg Verlag, München–Wien.
- Bielski M. (1996), *Organizacje. Istota–struktury–procesy*, Wyd. UŁ, Łódź.
- Bieniok H., Strużyna J. (1997), *Modele kierowania rozwojem zespołów pracowniczych w organizacji*, w: *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami pracy*, Materiały z konferencji naukowej, Wyd. Uczelniane AE, Kraków.
- Bittel L.R. (1994), *Krótki kurs zarządzania*, PWN, McGraw-Hill, Warszawa–Londyn.
- Blake R.R., McCauley A.A. (1991), *Leadership Dilemmas — Gird Solutions*, Gulf Publishing Company, Houston.
- Blake R.R., Mouton J.S. (1964), *The Managerial Grid*, Gulf Publishing Company, Houston.
- Bochniarz P., Gugala K. (2005), *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Poltext, Warszawa.
- Bohdziewicz P. (2001a), *Czynniki stresu w pracy menedżera personalnego*, w: *Menedżer personalny na progu XXI wieku*, Wyd. „Ibidem”, Łódź.
- Bohdziewicz P. (red.), (2001b), *Menedżer personalny na progu XXI wieku*, Wyd. Ibidem, Łódź.
- Borkowska S. (1987), *Grupowe i zespołowe formy wynagrodzeń*, PWE, Warszawa.
- Borkowska S. (1992), *Jak wynagradzać*, Wyd. IOiZP „Orgmasz”, Warszawa.
- Borkowska S. (1994), *Zarządzanie partnerskie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 2.
- Borkowska S. (1997), *Negocjacje zbiorowe*, PWE, Warszawa.
- Borkowska S. (1998), *Główne wyzwania wobec problemów pracy na przelomie wieków*, w: *Praca i polityka społeczna w perspektywie XXI wieku*, IPiSS, Warszawa.
- Borkowska S. (2000), *Systemy wynagrodzeń odroczonej kadry kierowniczej. Wnioski z konferencji*, IPiSS, PKPP, Warszawa.
- Borkowska S. (2001), *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Borkowska S. (2003a), *O równowadze między pracą i życiem: Unia Europejska-Polska*, w: Borkowska S. (red.), *Programy praca - życie a efektywność firm*, IPiSS, Warszawa.
- Borkowska S. (red.), (2003b), *Programy praca-życie a efektywność firm*, IPiSS, Warszawa.
- Borkowska S. (2005a), *CSR - wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi: podejście unijne*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6.
- Borkowska S. (2005b), *Kilka refleksji tytułem wstępu*, w: Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa.
- Borkowska S. (red.), (2005c), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa.
- Borkowska S., Bohdziewicz P. (red.), (1998), *Menedżer u progu XXI wieku*, Wyd. Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź.

- Borowiecki R., Romanowska M. (red.), (2001), *System informacji strategicznej*, Difin, Warszawa.
- Bowen D.D., Hall D.T. (1977), *Career Planning for Employee Development. A Primer for Managers*, „California Management Review”, vol. 20.
- Boyatzis R.E. (1982), *The Competent Manager*, John Wiley & Sons, New York.
- Boyatzis R.E. (1992), *Building on Competence: the Effective Use of Managerial Talent*, w: *Human Resource Strategies*, Sage Publications, London.
- Boydell T., Leary M. (2001), *Identyfikacja potrzeb szkoleniowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Bramham J. (1997), *Benchmarking for People Managers*, IPD, London.
- Bramham J. (2004), *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Bramley P. (2001), *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Bratnicki M., Strużyna J. (red.), (2001), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. AE, Katowice.
- Brewster Ch. (2003), *Międzynarodowe i porównawcze zsl*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6.
- Brown D., Armstrong M. (1999), *Paying for Contribution*, Kogan Page, London.
- Brown P., Hesketh A. (2004), *The Mismanagement of Talent. Employability and Jobs in the Knowledge Economy*, Oxford University Press, Oxford.
- Bryman A. (1992), *Charisma and Leadership in Organizations*, Sage Publications, London.
- Bryzek-Kotowska S., Kotowski A. (2004), *Audyt personalny i wartościowanie stanowisk pracy w firmie ESAROM HANDELS- UND PRODUKTIONS Sp. z o.o.*, w: Król H., Ludwicyński A. (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania ludźmi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wyd. PFPK, Warszawa.
- Bugiel J., Haber L.H. (1994), *Zarządzanie a socjologia i psychologia pracy*, Wydawnictwa AGH, Kraków.
- Bulik A. (2001), *Leasing pracownicy — nowa forma zatrudnienia*, w: Machol-Zajda L. (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia sposobem na efektywność firm*, IPiSS, Warszawa.
- Bzdęga R. (2005), *Złocić talent*, „Businessman Magazine”, nr 7.
- Cameron K.S. (1994), *Strategies for Successful Organizational Downsizing*, „Human Resource Management”, No. 2.
- Cascio W.F. (1989), *Managing Human Resources*, McGraw-Hill, New York.
- Cascio W.F. (2001), *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Chełpa S. (2005), *Samorealizacja talentów - możliwości i ograniczenia intrapersonalne*, w: Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa.
- Child J., Faulkner D., Pitkethly R. (2001), *The Management of International Acquisitions*, Oxford University Press, New York.
- Chrościcki Z. (1999), *Konsulting w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa.
- Clark J. (ed.), (1996), *European Human Resource Management*, Blackwell Publishers, London.
- Clutterbuck D. (2005), *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Cobaugh H.M., Schwerdtfeger S., *Work-Life-Balance*, Verlag Moderne Industrie, München.



- Cockerill T. (1989), *The Kind of Competence for Rapid Change*, „Personnel Management”, September.
- Collins A. (1997), *Język ciała, gestów i zachowań*, Wyd. Astrum, Wrocław.
- Conrad P. (1991), *Human Resource Management — eine „lohnende” Entwicklungsperspektive? Anmerkungen zu neuem Konzept*, „Zeitschrift für Personalforschung”, Nr. 4.
- Cooke R. (1992), *Human Resource Strategies for Business Success*, w: Armstrong M. (ed.), *Strategies for Human Resource Management. A Total Business Approach*, Kogan Page, London.
- Cook M.F. (2003), *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Cooper R., Markus M.L. (1995), *Human Reengineering*, „Sloan Management Review”, summer.
- Czarnecka B., Poczowski A. (1998), *Kulturowy wymiar funkcjonowania organizacji*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie”, nr 512.
- Czekaj J. (2000), *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe” nr 143, Seria specjalna: „Monografie”, Wyd. AE, Kraków.
- Czerniawski R. (2000), *Papiery wartościowe jako forma wynagradzania*, w: *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, IPISS, Warszawa.
- Czubasiewicz H. (2003), *System ocen okresowych: Alstom Power Sp. z o.o.*, w: Poczowski A. (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, II zestaw przypadków, Oficyna Ekonomiczna, IPISS, Kraków.
- Dale M. (2001), *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Davenport T.H. (2005), *Thinking for a Living*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Dec M. (1999), *Wynagradzanie za kompetencje*, w: Borkowska S., Juchnowicz M. (red.), *Efektywne systemy wynagrodzeń*, IPISS, Warszawa.
- Dittrich E.J., Haferkemper M., Schmidt G., Stojanov Ch. (1992), *Der Wandel industrieller Beziehungen in Osteuropa*, Campus Verlag, Frankfurt–New York.
- Domański S.R. (1990), *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Warszawa.
- Dowling P.J., Welch D.E., Schuler R.S. (1999), *International Human Resource Management*, International Thomson Publishing, Cincinnati, Ohio.
- Drucker P.F. (1976), *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa.
- Drucker P.F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- Drucker P.F. (1994a), *Menedżer skuteczny*, Nowoczesność–AE Kraków–Czytelnik, Warszawa–Kraków.
- Drucker P.F. (1994b), *Praktyka zarządzania*, Nowoczesność — AE Kraków, Czytelnik — Warszawa.
- Drucker P.F. (1998), *Praktyka zarządzania*, Nowoczesność–AE Kraków–Czytelnik, Warszawa–Kraków.
- Drucker P.F. (1999), *Knowledge-Worker Productivity, the Biggest Challenge*, „California Management Review”, winter, No. 2.
- Drucker P.F. (2002), *They're Not Employees, They're People*, „Harvard Business Review”, February.
- Drumm H.J. (1992), *Personalwirtschaftslehre, zweite neu bearbeitete und erweiterte Auflage*, Springer Verlag, Berlin.

- DuBrin A.J. (1986), *Essentials of Management*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio.
- Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI wieku* (2001), Instytut Zarządzania UJ, Kraków.
- Edvinsson L., Malone M.S. (2001), *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Elik W. (1992), *Strategisches Personalmanagement — Konzeptionen und Konsequenzen*, Rainer Hampp Verlag, München–Mering.
- Evans Ch. (2005), *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.
- Ferrig K., Thom N. (1981), *Trainee-Programme als Instrument der Personalentwicklung*, „Personalwirtschaft”, Nr. 10.
- Fidzińska N., Rosa M. (2002), *Płacowe menu, czyli kafeteryjne systemy wynagrodzeń*, „Personel i Zarządzanie”, nr 17 (134).
- Fiedler F.E. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York.
- Fitz-enz J. (1990), *The Value-Adding Human Resource Management Strategy for the 1990s*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Fitz-enz J. (2001), *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Flis A., Mos M., Zacharzewski M. (2002), *Outplacement. Program ułatwiania zmiany miejsca pracy dla zwalnianych pracowników*, Wyd. „Akade”, Kraków.
- Florek L. (red.), (1996), *Europejskie prawo pracy i ubezpieczeń społecznych*, IPISS, Warszawa.
- Florek L. (2001), *Prawne ramy elastyczności form zatrudnienia*, w: Machol-Zajda L. (red.), *Elastyczne formy zatrudnienia sposobem na efektywność firm*, IPISS, Warszawa.
- Fombrun C.J., Tichy N.M., Devanna M.N. (1984), *Strategic Human Resource Management*, John Wiley & Sons, New York.
- Fotyga J. (1999), *Rekrutacja on-line. Zastosowanie internetu w pracy menedżera zarządzania zasobami ludzkimi*, „Personel”, luty.
- Fowler A. (1999), *Managing Redundancy*, IPD, London.
- Friedag H.R., Schmidt W. (2003), *My Balanced Scorecard. Moja strategiczna karta wyników*, C.H. Beck, Warszawa.
- Frieske K.W. (1998), *Modelowanie różnorodności: dynamika instytucjonalnej formuły stosunków pracy*, Referat na konferencję naukową, IPISS, Warszawa, styczeń.
- Fürstenberg F. (1992), *Strategie rozwoju kwalifikacji w przedsiębiorstwach japońskich*, „Rectoros Lectures”, nr 4, AE, Kraków.
- Gableta M. (red.), (1998), *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie*, Wyd. WE, Wrocław.
- Gableta M. (2003), *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wyd. AE, Wrocław.
- Gibson J.L., Ivancevich J.M., Donnelly J.H., Jr. (1988), *Organizations*, Business Publications, Plano, Texas.
- Gick A., Tarczyńska M. (1999), *Motywowanie pracowników*, PWE, Warszawa.
- Gierszewska G., Wawrzyniak B. (2001), *Globalizacja — wyzwania dla zarządzania strategicznego*, Poltext, Warszawa.
- Gilejko L., Towalski R. (2002), *Partnerzy społeczni. Konflikty. Kompromisy, kooperacja*, Poltext, Warszawa.
- Gliszczyńska X. (1981), *Motywacja do pracy*, KiW, Warszawa.
- Gliszczyńska X. (red.), (1991), *Psychologiczny model efektywności pracy*, PWN, Warszawa.

- Greenhaus J.H., Callanan G.A. (1994), *Career Management*, Harcourt Brace College Publishers, Fort Worth.
- Grievies J. (2003), *Strategic Human Resource Development*, Sage Publications, London.
- Griffin R.W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Groth U., Kammel A., Tsumara Y. (1994), *Das japanische Personalmanagement zwischen Tradition und westlicher Wertorientierung*, „Zeitschrift für Personalforschung”, Heft 3.
- Gugała K. (2000), *Praktyka rynkowa w zakresie wynagrodzeń pakietowych: Polska a Unia Europejska*, w: *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, IPISS, Warszawa.
- Guryn H. (2006), *Raport IBM Business Consulting Services „Kapitał ludzki przewagą konkurencyjną firmy — najnowsza analiza kondycji HRM na świecie”*, „Personel i Zarządzanie”, nr 3.
- Guserl R., Hofmann M. (1976), *Das Harzburger Modell*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Hackman J.R., Oldham G.R. (1980), *Work Redesign*, Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Hall D.T. (1976), *Careers in Organizations*, Los Angeles.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1999), *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A. (1998), *Siedem kultur kapitalizmu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Handbuch der Personalentwicklung und Training. Ein Leitfaden für die Praxis* (1990), Köln.
- Handbook of Work Stress* (2005), Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Harari O. (2002), *Value in the New Economy*, part 1 and 2, <http://mworld.mce.be>.
- Harzing A.-W. (1995), *Strategic Planning in Multinational Corporations*, w: *International Human Resource Management*, Sage Publications, London.
- Heidack C. (Hrsg.), (1995), *Arbeitsstrukturen im Umbruch*, Rainer Hampp Verlag, München-Mering.
- Hellriegel D., Slocum J.W., Jr., Woodman R.W. (1995), *Organizational Behavior*, West Publishing Company, Minneapolis-St.Paul.
- Hendry Ch. (1995), *Human Resource Management. A Strategic Approach to Employment*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Hentze J. (1989), *Personalwirtschaftslehre*, t. 1, Verlag Paul Haupt, Bern-Stuttgart.
- Hentze J. (1991), *Personalwirtschaftslehre*, t. 2, Verlag Paul Haupt, Bern-Stuttgart.
- Hentze J., Brose P. (1990), *Personalführungslehre*, Verlag Paul Haupt, Bern-Stuttgart.
- Hersey P., Blanchard K.H. (1982), *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.
- Holbach L. (1998), *Motivating People in Lean Organizations*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Holstein-Beck M. (1983), *Konflikty*, IWZZ, Warszawa.
- Huber G.P., Glick W.H. (1993), *Organizational Change and Redesign*, Oxford University Press, New York-Oxford.
- Human Resources Management 2002/05. Bedeutung, Strategien, Trends* (2002), Cap Gemini Ernst&Young, Region Central Europe, Berlin.
- Humble J.W. (1975), *Zarządzanie przez określanie celów*, PWE, Warszawa.
- Hunt J.W. (1992), *Managing People at Work*, McGraw-Hill, London.
- Ignaczewska H., Kozińska A. (2002), *Program zwiększania zaangażowania pracowników. Podejście Gallupa*, w: *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, IPISS, Warszawa.
- Inwestor w kapitał ludzki* (2002), Raport z badań 2002, Instytut Zarządzania, Warszawa.
- Jackson S.E., Schuler R.S. (2003), *Managing Human Resources Through Strategic Partnership*, Thomson Learning, Mason, Ohio.
- Jacukowicz Z. (1996), *Zmiany wewnętrznej struktury wynagrodzeń*, IPISS, Warszawa.
- Jacukowicz Z. (1998), *Analiza płac w firmie*, „Personel”, nr 5–6.
- Jacukowicz Z. (1999), *Systemy wynagrodzeń*, Poltext, Warszawa.
- Jamka B. (1998), *Planowanie kariery pracowników*, w: Rybak M. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, Wyd. SGH, Warszawa.
- Jamka B. (2001), *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
- Janczyk P. (2000), *Outsourcing w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa na przykładzie Elektrobudowy S.A.*, „Humanizacja Pracy-Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5 (8).
- Janowska Z. (2002), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
- Jarell D.W. (1993), *Human Resource Planning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Jasiński Z. (red.), (1999), *Zarządzanie pracą*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa.
- Jasiński Z. (red.), (2005), *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Juchnowicz M. (1998), *Ocena pracy i wyników pracy*, w: Rybak M. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, Wyd. SGH, Warszawa.
- Juchnowicz M. (1999a), *Systemy wynagradzania*, w: Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa.
- Juchnowicz M. (1999b), *Zbiorowe stosunki pracy. Układy zbiorowe pracy*, w: Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2000), *Strategia personalna firmy*, Difin, Warszawa.
- Juchnowicz M. (red.), (2001a), *Badanie rynku wynagrodzeń*, IPISS, Warszawa.
- Juchnowicz M. (red.), (2001b), *Instrumenty zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji*, Dom Wydawniczy „Elipsa”, Warszawa.
- Juchnowicz M. (red.), (2004a), *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa.
- Juchnowicz M. (red.), (2004b), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa.
- Jurkowski R. (2002), *Prawne i ekonomiczne aspekty zarządzania ludźmi w firmie*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Kaczmarek A., Sienkiewicz Ł. (2005), *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacji*, w: Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPISS, Warszawa.
- Kałużny S. (1996), *Skuteczne kierowanie przedsiębiorstwem*, Wyd. „Kwantum”, Warszawa.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Karaś R. (1997), *Elementy dochodów z pracy jako instrumenty realizacji wybranych celów zarządzania kadrami*, w: *Wybrane instrumenty zarządzania kadrami w Polsce w perspektywie integracji z Unią Europejską*, „Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu”, nr 255, Poznań.

- Karaś R. (2004), *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wyd. AE, Poznań.
- Karpowicz E. (2002), *Komunikacja w nowej roli*, w: Król H. (red.), *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. WSzPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Katz D., Kahn R.L. (1979), *Spoleczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa.
- Katzenbach J.R., Smith D.K. (2001), *Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Kinowska H. (2005), *Skuteczne wynagradzanie kadry kierowniczej*, Oficyna Wydawnicza Rozwoju Kapitału Ludzkiego, Warszawa.
- Konecki K. (1998), *Łowcy głów — Headhunting*, Wydawnictwa Normalizacyjne „Alfa-Wero”, Warszawa.
- Kopertyńska W. (1999), *Motywowanie za pomocą premii*, w: *Efektywne systemy wynagrodzeń*, IPiSS, Warszawa.
- Kossbiel H. (1988), *Personalbereitstellung und Personalfuehrung*, w: *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, Jacob Von H. (Hrsg.), Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Kossbiel H. (1995a), *Personalwirtschaftliches Handeln und Human Resource Management*, Frankfurt am Main, maszynopis powielony.
- Kossbiel H. (1995b), *Personalwirtschaftliches Handeln und Human Resource Management*, w: *Ekonomika pracy w zarządzaniu*, AE, Kraków.
- Kossowska M. (1995), *Na co zwracać uwagę, czytając dokumenty kandydata*, w: Sedlak K. (red.), *Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników*, Wyd. PSB, Kraków.
- Kostera M. (1994), *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa.
- Kotler Ph. (2004), *Philip Kotler odpowiada na pytania na temat marketingu*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Kotter J.P., Heskett J.L. (1992), *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York.
- Kozińska A. (2000), *Kierownictwo firmy, menedżerowie personalni, menedżerowie liniowi — ich role w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi*, w: Ludwicyński A. (red.), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Materiały na konferencję, PFPK, Warszawa.
- Kozińska A., Chudzińska K. (2000), *Projektowanie pakietów wynagrodzeń dla kadry menedżerskiej*, w: *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, IPiSS, Warszawa.
- Koziół L. (1991), *Uwarunkowania efektywnego wykorzystania czasu pracy w przemyśle*, Wyd. AE, Seria specjalna: „Monografie”, nr 101, Kraków.
- Koziół L. (red.), (1997), *Doskonalenie systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie*, AE, TNOiK o/Kraków, Kraków.
- Koziół L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teoria i praktyka*, Wyd. „Biblioteka Pracownicza”, Warszawa.
- Koźuch B. (red.), (2000), *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Kreikebaum H., Herbert K.J. (1988), *Humanisierung der Arbeit. Arbeitsgestaltung im Spannungsfeld oekonomischer, technologischer und humanitaerer Ziele*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Król H. (1999), *Strategie personalne organizacji*, „Humanizacja Pracy-Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1–2.
- Król H. (2000), *Uwarunkowania efektywnego systemu szkolenia pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3.

- Król H. (2002a), *System oceniania pracowników: Motorola Polska Sp. z o.o.*, w: Poczowski A. (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, Oficyna Ekonomiczna, IPiSS, Kraków.
- Król H. (red.), (2002b), *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. WSzPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Krupski R. (red.), (2005), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa.
- Krüger W. (1994), *Organisation der Unternehmung*, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart.
- Kryńska E. (1999), *Makroekonomiczne i demograficzne uwarunkowania rynków pracy. Analiza komparatywna*, w: Kryńska E. (red.), *Rynek pracy w wybranych krajach*, IPiSS, Warszawa.
- Kutschker M., Bäurle I. (1997), *Three + One: Multidimensional Strategy of Internationalization*, „Management International Review”, No. 2, vol. 37.
- Kwiecień K. (2005), *Zarządzanie talentami w międzynarodowej korporacji*, w: Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa.
- Lanthaler W., Zugmann J. (2000), *Akcja Ja. Nowy sposób myślenia o karierze*, Twigger, Warszawa.
- Laukmann T. (1986), *Strategisches Management von Human Resources*, w: Riekhof H.Ch. (Hrsg.), *Strategien der Personalentwicklung*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Lawler III E.E. (1990), *Strategic Pay. Aligning Organizational Strategies and Pay Systems*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Lawler III E.E., Cohen S.G., Chang L. (1993), *Strategic Human Resource Management*, w: *Building the Competitive Workforce*, John Wiley & Sons, New York.
- Lichtarski J. (2000), *Funkcja personalna a zarządzanie personelem*, w: Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, Wyd. AE, Wrocław.
- Lipka A. (1998), *Marketing stanowisk pracy*, TNOiK, Bydgoszcz.
- Lipka A., (2000), *Strategie personalne firmy*, Wyd. PSB, Kraków.
- Lipka A. (2002a), *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa.
- Lipka A. (2002b), *Ryzyko w zarządzaniu zasobami ludzkimi (Ryzyko personalne)*, w: Ludwicyński A. (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, Materiały na konferencję, PFPK, Warszawa.
- Lipka A. (2004), *Współdziałanie. Zmierzch rywalizacji pracowników? Pro- i antyrywalizacyjne narzędzia personalne*, Difin, Warszawa.
- Lipka A. (2005), *W stronę kwalitologii zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa.
- Lis K., Kuniecki M., Pięta J. (2002), *Jak dobrze płacić?*, „Zarządzanie i rozwój” 2002, nr 2(23), Instytut Zarządzania.
- Listwan T. (1993a), *Funkcja personalna przedsiębiorstwa w okresie zmian systemowych*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
- Listwan T. (1993b), *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wyd. Mimex, Wrocław.
- Listwan T. (1999a), *Zarządzanie kadrami w okresie transformacji gospodarczej w Polsce*, „Humanizacja Pracy-Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1–2.
- Listwan T. (red.), (1999b), *Zarządzanie kadrami*, Wyd. AE, Wrocław.
- Listwan T. (red.), (2002), *Zarządzanie kadrami*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- Listwan T. (red.), (2004), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.

- Listwan T. (red.), (2005a), *Słownik zarządzania kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Listwan T. (2005b), *Zarządzanie talentami — wyzwanie współczesnych organizacji*, w: Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa.
- Louart P. (1995), *Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa.
- Low J., Kalafut P.C. (2004), *Niematerialna wartość firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Ludwicyński A. (red.), (1999), *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, PFPK, Warszawa.
- Ludwicyński A. (2000), *Tworzenie silnej kultury szkoleniowej w organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3.
- Ludwicyński A. (2002a), *Metody strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, w: Król H. (red.), *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. WSzPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Ludwicyński A. (2002b), *System okresowych ocen pracowników*, w: Król H. (red.), *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. WSzPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Ludwicyński A. (red.), (2002c), *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, Materiały na konferencję, PFPK, Warszawa.
- Ludwicyński A. (red.), (2005), *Architektura zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach Liderach Konkursu ZZL*, WSzPiZ im. L. Koźmińskiego, „Zeszyty Naukowy” nr 1.
- Ludwicyński A., Stobińska K. (2001), *Zarządzanie strategiczne kapitałem ludzkim*, Poltext, Warszawa.
- Lundy O., Cowling A. (2000), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Lynch R. (2000), *Corporate Strategy*, Prentice Hall, London.
- Łucewicz J. (2002a), *Ocenianie pracowników*, w: Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Łucewicz J. (2002b), *Współczesne determinanty zarządzania kadrami*, w: Listwan T. (red.) *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Machol-Zajda L. (2001a), *Elastyczność czasu pracy — szanse i zagrożenia*, w: *Elastyczne formy zatrudnienia sposobem na efektywność firm*, IPiSS, Warszawa.
- Machol-Zajda L. (red.), (2001b), *Elastyczne formy zatrudnienia sposobem na efektywność firm*, IPiSS, Warszawa.
- Machol-Zajda L. (2002), *Telepraca — omówienie raportu „eWork 2000”*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2, IPiSS.
- Makin P., Cooper C., Cox Ch. (2000), *Organizacje a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Makowski K. (red.), (1997), *Zarządzanie zmianami w zasobach pracy przedsiębiorstwa*, Wyd. SGH, Warszawa.
- Makowski K. (red.), (2002), *Instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. SGH, Warszawa.
- Maliszewska E. (2005), *Zarządzanie talentami — rozważania, praktyka*, w: Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa.
- Maniak G. (2003), *System ocen pracowniczych: Gospodarczy Bank Spółdzielczy w Barlinku*, w: Poczowski A. (red.), *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, II zestaw przypadków, Oficyna Ekonomiczna, IPiSS, Kraków.

- Marciniak J. (2004), *Audyt funkcji personalnej w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Marciniak J. (2006), *Standaryzacja procesów zarządzania personelem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Marks M.L. (1994), *From Turmoil to Triumph: New Life After Mergers, Acquisitions and Downsizing*, Lexington Books, New York.
- Martyniak Z. (1996), *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa.
- Martyniak Z. (1998), *Metodologia wartościowania pracy*, Wyd. Antykwa, Kraków.
- Martyniak Z. (1999), *Metody organizacji i zarządzania*, Wyd. AE, Kraków.
- Marx E. (2000), *Przełamywanie szoku kulturowego*, „Placet”, Warszawa.
- Masłyk-Musiał E. (2000), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wydawnicza PW, Warszawa.
- Mazzuca P. (2005), *Strategic Talent Management - the Key to a Place for HR in the Boardroom?*, <http://www.mce.be/knowledge/454/18>.
- Mączyński J. (1994), *Poznawcze teorie motywacji do pracy*, w: Witkowski S. (red.), *Psychologia sukcesu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- McCaffery R.M. (1988), *Employee Benefit Programs: A Total Compensation 88. Perspective*, PWS-KENT, Boston, Mass.
- McKenna E., Beech N. (1997), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i Ska, Warszawa.
- Mello J.A. (2002), *Strategic Human Resource Management*, South Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.
- Mescon M.H., Albert M., Khedouri F. (1988), *Management*, Harper & Row, New York.
- Mesjasz Cz. (1992), *Mediacje w konflikcie*, „Przegląd Organizacji”, nr 9.
- Mesjasz Cz. (1996), *Założenia analizy negocjacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3.
- Michoń F. (1981), *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*, KiW, Warszawa.
- Michoń F. (red.), (1991), *Ekonomika pracy. Zarys problematyki i metod*, PWN, Warszawa-Kraków.
- Mikołajczyk Z. (red.), (1993), *Jak zarządzać przedsiębiorstwem w gospodarce rynkowej*, PWN, Warszawa.
- Mikołajczyk Z. (1998), *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mikuła B., Potocki A. (1998), *Humanizacja organizacji pracy*, Wyd. AE, Kraków.
- Miles R.E. (1965), *Human Relations or Human Resources?*, „Harvard Business Review”, No. 7-8.
- Milkovich G.T., Boudreau J.W. (1988), *Personnel/Human Resource Management. A Diagnostic Approach*, BPI Irwin, Homewood, Ill.
- Mirvis P.H. (ed.), (1993), *Building the Competitive Workforce. Investing in Human Capital for Corporate Success*, John Wiley & Sons, New York.
- Miś A. (1994), *Rola awansu w rozwoju kariery pracownika w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie”, nr 429.
- Miś A. (1996), *Wybrane teorie rozwoju jednostki w praktyce zarządzania personelem*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie”, nr 466.
- Miś A. (1998), *Kariera jednostki — determinanty wyborów*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie”, nr 512.

- Miś A. (2005), *Zarządzanie karierą w organizacji opartej na wiedzy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2005, nr 2.
- Moerel H. (red.), (1995), *Zbiorowe stosunki pracy w procesie przemian*, Wyd. IfiS PAN, Warszawa.
- Murata K. (1987), *Das Personalwesen in japanischen Unternehmen*, „Personal”, Nr. 9.
- Nalepka A. (1998), *Zarys problematyki restrukturyzacji przedsiębiorstw*, Wyd. Antykwa, Kraków.
- Neubauer Z. (1998), *Wynagradzanie pracowników. Zakres obowiązkowych wypłat*, „Personel”, kwiecień.
- Nęcki Z. (2000a), *Komunikacja międzyludzka*, Wyd. Antykwa, Kraków.
- Nęcki Z. (2000b), *Negocjacje w biznesie*, Wyd. Antykwa, Kraków.
- Nęcki Z. (2001), *Funkcje procesów komunikacyjnych w zarządzaniu*, w: *Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI wieku*, Księgarnia Akademicka, Kraków.
- Noer D.M. (1993), *Healing the Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Nonaka I., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa.
- Nowakowski M.K. (1999), *Wprowadzenie do zarządzania międzynarodowego*, Difin, Warszawa.
- Obłój K. (1994), *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Obłój K. (2002), *Tworzywo sztucznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Obłój K., Weinstein M. (1999), *Strategia i zarządzanie ludźmi w polskich przedsiębiorstwach*, „Humanizacja Pracy-Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1–2.
- Odiome S.G. (1985), *Strategic Management of Human Resources*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Oechsler W.A. (1992), *Personal und Arbeit*, R. Oldenbourg Verlag, München–Wien.
- Oleksyn T. (1994), *Systemy ocen i rozwoju zawodowego pracowników*, Warszawa.
- Oleksyn T. (2001a), *Praca i płaca w zarządzaniu*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa.
- Oleksyn T. (2001b), *Sztuka kierowania*, WSzZiP im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Orczyk J. (1991), *Zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwie. Metody i techniki*, Wyd. Akademos, Poznań.
- Paaue J. (2004), *HRM and Performance*, Oxford University Press, Oxford.
- Paaue J., Dewe Ph. (1995), *Human Resource Management in Multinational Corporations: Theories and Models*, w: *International Human Resource Management*, Sage Publications, London.
- Parsloe E., Wray M. (2002), *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Paździk K. (2002), *Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, C.H. Beck, Warszawa.
- Pearlman K. (1987), *Job Families: A Review and Discussion of Their Implications for Personnel Selection*, „Psychological Bulletin”.
- Penc J. (1995), *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa.
- Penc J. (2000), *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa.
- Perechuda K. (2005), *Pracownicy wiedzy jako kreatorzy sieciowych potencjałów*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5.

- Perkins S.J. (1997), *Internationalization - The People Dimension. Human Resource Strategies for Global Expansion*, Kogan Page, London.
- Perlitz M. (1993), *Internationales Management*, G. Fischer Verlag, Stuttgart–Jena.
- Perlmutter H.V. (1969), *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation*, „Columbia Journal of World Business”, No. 1.
- Peters B., Sebald D. (1998), *Potential-Management. Wir koennen mehr!*, Orell Fuessli Verlag, Zürich.
- Peters T., Waterman R.H. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, New York.
- Pędziwiatr F. (2002), *Telepraca i jej implikacje*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2, IPiSS.
- Pfeffer J., Sutton R.I. (2002), *Wiedza a działanie. Przeszkody w wykorzystywaniu zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Phillips J.J., Phillips P.P. (2005), *Proving the Value of HR. How and Why to Measure ROI*, Society for Human Resource Management, Alexandria, Virginia.
- Philpott L., Sheppard L. (1992), *Managing for Improved Performance*, w: Armstrong M. (ed.), *Strategies for Human Resource Management. A Total Business Approach*, Kogan Page, London.
- Piotrowski M. (2000), *Prawo pracy*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
- Plich P. (2002), *Działalność agencji doradztwa personalnego*, w: Król H. (red.), *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyd. WSzPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Płoszajski P. (2000), *O trzech poziomach wiedzy menedżerskiej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3.
- Pocztowski A. (1996), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Ossolineum, Wrocław–Warszawa–Kraków.
- Pocztowski A. (1998), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Wyd. Antykwa, Kraków.
- Pocztowski A. (1999), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce*, „Humanizacja Pracy-Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1–2 (3–4).
- Pocztowski A. (2000), *Rola naczelnego kierownictwa, kierownika do spraw personalnych i kierowników liniowych w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi*, w: Ludwicyński A. (red.), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, PFPK, Warszawa.
- Pocztowski A. (red.), (2001a), *Analiza przypadków w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wyd. Uczelniane AE, Kraków.
- Pocztowski A. (2001b), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, w: Wiśniewski Z. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi — wyzwania u progu XXI wieku*, UMK, Toruń.
- Pocztowski A. (red.), (2002a), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Pocztowski A. (red.), (2002b), *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Pocztowski A. (2003), *Kapitał intelektualny a zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe AE w Krakowie”, Prace z zakresu zarządzania personelem.
- Pocztowski A. (red.), (2004), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Pocztowski A. (red.), (2005a), *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, IV zestaw studiów przypadków, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

- Pocztowski A. (red.), (2005b), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Pocztowski A., Czarnecka B., Potoczek N. (2002), *Zarządzanie personelem w przedsiębiorstwach Małopolski*, Wyd. WSB-NLU, Nowy Sącz.
- Pocztowski A., Miś A. (2000a), *Analiza zasobów ludzkich w organizacji*, Wyd. AE, Kraków.
- Pocztowski A., Miś A. (2000b), *Modelowanie kompetencji kierowniczych w aspekcie kreowania kapitału ludzkiego w organizacji*, w: Kożuch B. (red.), *Kształtowanie kapitału ludzkiego*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Pocztowski A., Miś A., Sapeta T., Purgał J. (2001), *Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi i jej wpływ na rynek pracy*, IPISS, Warszawa.
- Pocztowski A., Potoczek N. (2000), *Audyt personalny jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi*, w: Janowska Z. (red.), *Zarządzanie personelem dziś i jutro*, Zakład Zarządzania personelem UE, Łódź.
- Pocztowski A., Purgał J. (2000), *Wpływ globalizacji na zarządzanie zasobami ludzkimi*, w: *Globalizacja w gospodarce światowej*, UG, Gdańsk.
- Pocztowski A., Purgał-Popiela J. (2004), *Controlling personalny*, w: Sierpińska M. (red.), *Controlling funkcyjny w przedsiębiorstwie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Poels F. (2000), *Wartościowanie stanowisk pracy i strategię wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Pomierska-Szymańska A. (2000), *Wynagrodzenia kafeteryjne*, w: *Pakietowe systemy wynagrodzeń*, IPISS, Warszawa.
- Poole M., Jenkins G. (1997), *Responsibilities for Human Resource Management Practices in the Modern Enterprise*, „Personnel Review”, vol. 26, No. 5.
- Porębski Cz. (1997), *Czy etyka się opłaca*, Wyd. Znak, Kraków.
- Porter M.E. (1994), *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Price A. (2004), *Human Resource Management in a Business Context*, Thomson Learning, London.
- Probst G., Raub S., Romhardt K. (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Przedsiębiorstwo i jego otoczenie w warunkach integracji europejskiej. Problematyka zasobów ludzkich* (2004), Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn.
- Purcell J. (2001), *The Meaning of Strategy in Human Resource Management*, w: *Human Resource Management. A Critical Text*, Thomson Learning, London.
- Rae L. (1999), *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa-Kraków.
- Raport jubileuszowy. HR doskonały - 10 przykazań. Diagnoza stanu obecnego i perspektywy rozwoju polskiego rynku zarządzania ludźmi* (2002), Instytut Zarządzania, Warszawa.
- Reddin W.J. (1967), *The 3-D Management Style Theory*, „Training and Development Journal”, April.
- Reykowski J. (1979), *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- Robbins S.P. (1997), *Managing Today*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Robbins S.P. (1998), *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Rühli E., Wehrli H. (1987), *Strategisches Management und Personalmanagement*, w: Lattmann Ch. (Hrsg.), *Personal-Management und Strategische Unternehmensführung*, Heidelberg.

- Rybak M. (1998a), *Kariery bez granic — nowe spojrzenie na karierę zawodową*, w: Rybak M. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, Wyd. SGH, Warszawa.
- Rybak M. (1998b), *Kształcenie i doskonalenie pracowników*, w: Rybak M. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, Wyd. SGH, Warszawa.
- Rybak M. (red.), (1998c), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie*, Wyd. SGH, Warszawa.
- Rybak M. (1999), *Rozwój potencjału pracy*, w: Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa.
- Rybak M. (2000), *Od zarządzania personelem do strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi*, w: Juchnowicz M. (red.), *Strategia personalna firmy*, Difin, Warszawa.
- Rybak M. (red.), (2003), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa.
- Rybak M. (2004), *Etyka menedżera - społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Rynek usług szkoleniowych i doradztwa personalnego* (2003/2004), VI edycja raportu, Instytut Zarządzania, Warszawa.
- Sajkiewicz A. (1986), *Harmonizacja pracy, czynniki społeczne, ekonomiczne i organizacyjne*, PWE, Warszawa.
- Sajkiewicz A. (1999), *Strategia zmian w zasobach ludzkich*, w: Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 1999.
- Sajkiewicz A. (2001), *Organizacja procesów personalnych w firmie*, w: Makowski K. (red.), *Zarządzanie pracownikami*, Poltext, Warszawa.
- Sattelberger T. (Hrsg.), (1989), *Innovative Personalentwicklung*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Sattelberger T. (1991), *Die lernende Organisation*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Schein E.H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schein E.H. (1995), *Unternehmenskultur*, Campus Verlag, Frankfurt am Main.
- Schroeder J. (2000), *Zarządzanie kadrą w przedsiębiorstwie międzynarodowym*, Wyd. AE, Poznań.
- Schuler R.S. (1995), *Managing Human Resources*, West Publishing Company, Minneapolis-St.Paul.
- Scullion H. (2001), *International Human Resource Management*, w: Storey J. (ed.), *Human Resource Management. A Critical Text*, Thomson Learning, London.
- Sedlak K. (red.), (1994), *Polubić biznes*, Wyd. PSB, Kraków.
- Sedlak K. (red.), (1995), *Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników*, Wyd. PSB, Kraków.
- Sekuła Z. (1994), *Wynagradzanie menedżerów*, „Przegląd Organizacji”, nr 7.
- Sekuła Z. (2001), *Planowanie zatrudnienia*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Senge P.M. (1998), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Sherman A.W., Bohlander G.W. (1992), *Managing Human Resources*, South-Western Publ., Cincinnati, Ohio.
- Sidor-Rządowska M. (2000), *Kształtowanie nowoczesnych systemów ocen pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Sidor-Rządowska M. (2003), *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Sikora T. (red.), (2005), *Zarządzanie jakością według norm ISO serii 9000:2000*, Wydawnictwo AE, Kraków.

- Sikorski Cz. (1999), *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sikorski Cz. (2001), *Wpływ kultury organizacyjnej na motywację. Od ograniczania niepewności do jej wysokiej tolerancji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6.
- Sloman M. (1997), *Strategia szkolenia pracowników*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Slomp H. (1995), *Między rokowaniami a polityką*, Wyd. Ibidem, Łódź.
- Snyder N.H., Dowd J.J., Jr., Houghton D.M. (1994), *Vision, Values and Courage. Leadership for Quality Management*, The Free Press, New York.
- Spencer L.M., Jr., Spencer S.M. (1993), *Competence at Work. Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, New York.
- Stabryła A. (1997), *Podstawy zarządzania firmą. Modele–metody–praktyka*, Wyd. Antykwa, Kraków–Kluczbork.
- Stachle W.H. (1991), *Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, Verlag Franz Vahlen, München.
- Starr J. (2005), *Coaching*, PWE, Warszawa.
- Staruchowicz W. (2003), *Czy istnieje życie poza firmą?*, w: Borkowska S. (red.), *Programy praca-życie a efektywność firm*, IPiSS, Warszawa.
- Steinmann H., Schreyögg G. (1992), *Zarządzanie*, Wydawnictwo PWN, Wrocław.
- Stogdillo's *Handbook of Leadership* (1981), The Free Press, New York.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., Jr. (1997), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Storey J. (2001), *Human Resource Management Today: An Assessment*, w: *Human Resource Management. A Critical Text*, Thomson Learning, London.
- Strutz H. (Hrsg.), (1989), *Handbuch der Personalmarketing*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Szałkowski A. (red.), (2001), *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty*, Poltext, Warszawa.
- Strużyna J. (2000), *Wymiary kapitału ludzkiego firmy*, w: Kożuch B. (red.), *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Wyd. Uniwersytet w Białymstoku, Białystok.
- Strużyna J. (2005), *Poza normatywem zarządzania zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Biznesu, Dąbrowa Górnicza.
- Strużyna J. i inni (2000), *Przewodnik po outplacement*, Wyd. Rudzka Agencja Rozwoju „Inwestor”, Ruda Śląska.
- Strużyna J., Madej E. (2005), *Przyszłość zarządzania karierą*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 2.
- Suchodolski A. (2002), *Rozwój pracowników*, w: Listwan T. (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Szałkowski A. (1994), *Motywacyjne aspekty gospodarowania*, Wyd. AE, Kraków.
- Szałkowski A. (1998), *Funkcjonalne stosunki pracy*, Ossolineum, Wrocław–Kraków.
- Szałkowski A. (red.), (2001), *Rozwój pracowników. Przesłania, cele, instrumenty*, Poltext, Warszawa.
- Szambelańczyk J. (1995), *Uwarunkowania zarządzania kadrami w okresie transformacji systemu społeczno-gospodarczego*, w: *Zarządzanie zasobami pracy w gospodarce rynkowej*, Wyd. Uczelniane AE, Kraków.
- Szapiro T., Ciemiński R. (1999), *Internet — nowa strategia firmy*, Difin, Warszawa.
- Szeloch Z. (1998), *Strategia personalna przedsiębiorstwa*, w: Janowska Z. (red.), *Zarządzanie personelem w praktyce gospodarczej*, UŁ, Wyd. „Absolwent”, Łódź.

- Szymczak M. (red.), (1988), *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa.
- Tannenbaum R., Schmidt W.H. (1958), *How to Choose a Leadership Pattern*, „Harvard Business Review”, March–April.
- Taschenbuch Mensch und Arbeit* (1988), Verlag Mensch und Arbeit, München.
- Taylor B., Lippitt G. (1983), *Management Development and Training Handbook*, London.
- Teczke J. (1996), *Metody i techniki zarządzania*, AE, Kraków.
- Terry R.W. (1993), *Authentic Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Tichy N.M., Fombrun Ch.J., Devanna M.A. (1982), *Strategic Human Resource Management*, „Sloan Management Review”, winter, No. 2.
- The Organization of the Future* (1997), Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Thomas M., *Is it Time to Get Rid of External Consultants?*, <http://mworld.mce.be/art-view.php.article-id553>.
- Tomczak I. (2001), *Rynek usług doradztwa personalnego*, Raport nr 2, Wyd. Instytut Zarządzania, Warszawa.
- Torrington D., Hall L. (1987), *Personnel Management. A New Approach*, Prentice Hall International (UK), Hemel Hempstead.
- Trocki M. (2001), *Outsourcing*, PWE, Warszawa.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. (2002), *Siedem wymiarów kultury*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. (2005), *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Trzcieliński S. (1999), *Zależności przyczynowo-skutkowe w przekształcaniach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa wytwórczego*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Ueno H. (1988), *Nippons Personalchefs muessen umdenken*, „Harvardmanager”, Nr. 2.
- Ulrich D. (1997), *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Ulrich D. (1998), *A New Mandate for Human Resources*, „Harvard Business Review”, January–February.
- Ulrich D. (2001), *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Ulrich D., Brockbank W. (2005), *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Ulrich D., Brockbank W. (2006), *How HR Adds Value*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, No. 1.
- Urbaniak B. (1998), *Motywacyjna funkcja wynagrodzeń w opinii menedżerów*, w: *Menedżer u progu XXI wieku*, Materiały z Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej, Łódź.
- Urbaniak B. (red.), (2001), *Gospodarowanie pracą*, Wyd. UŁ, Łódź.
- Urbaniak B. (2002), *Międzynarodowe zbiorowe stosunki pracy*, w: Pocztowski A. (red.), *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Urbaniak B., Bohdziewicz P. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi — kreowanie nowoczesności*, IPiSS, Warszawa.
- Urbaniak B., Bohdziewicz P. (2005), *Zarządzanie zasobami ludzkimi - kreowanie nowoczesności. Raport 2005*, IPiSS, Warszawa.
- Ustawa o zatrudnieniu i przeciwdziałaniu bezrobociu*, Dz.U. z 2003 r., nr 58, poz. 514.
- Vickerstaff S. (ed.), (1992), *Human Resource Management in Europe*, Chapman & Hall, London.
- Vroom V.H., Yetton P.W. (1973), *Leadership and Decision-Making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh.



- Walencik D. (2002), *Systemy i rozkłady czasu pracy*, „Biuletyn Prawa Pracy i Ubezpieczeń Społecznych”, nr 1 (33), Dom Wydawniczy ABC.
- Wallace M.J., Jr., Fay Ch.H. (1988), *Compensation Theory and Practice*, PWS-KENT, Boston, Mass.
- Walton J. (1999), *Strategic Human Resource Development*, Prentice Hall, London.
- Wawak T. (red.), (2001), *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie. Zarządzanie zmianami*, t. 4, Wyd. Inf. Ekonomicznej UJ, Kraków.
- Wawrzyniak B. (1998), *Polski menedżer końca XX wieku*, w: *Menedżer u progu XXI wieku*, Materiały z Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej, Łódź.
- Wawrzyniak B. (2001), *Od koncepcji do praktyki zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, w: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Materiały konferencyjne, PFPK, Warszawa.
- Wächter H., Metz T. (1995), *Profesjonalisierte Personalarbeit? Perspektiven der Professionalisierung des Personalwesens*, Rainer Hampp Verlag, München-Mering.
- Webber R.A. (1996), *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa.
- Weber M. (1964), *Wirtschaft und Gesellschaft — Grundriß der verstehenden Soziologie-Studienausgabe*, Köln-Berlin.
- Weber W., Mayrhofer W., Nienhäuser W. (1993), *Grundbegriffe der Personalwirtschaft*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Weiss D. (1994), *Neue Tendenzen im Bereich Organisation und Human Resource Management: ein Panorama aus französischer Sicht*, „Zeitschrift für Personalforschung”, Heft 3.
- Werther W.B., Jr., Davis K. (1996), *Human Resources and Personnel Management*, McGraw-Hill, New York.
- Wexley K.N., Latham G.P. (1991), *Developing and Training Human Resources in Organizations*, HarperCollins Publishers, London.
- Węgrzyn A. (2000), *Benchmarking - nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza „Antykwa”, Kluczbork-Wrocław.
- Węgrzyn A. (2002), *Benchmarking w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, w: *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, PFPK, Warszawa.
- Wichrowska-Janikowska E. (2001), *Badania wariograficzne a stosunki pracy*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, nr 5.
- Williams R.S. (1998), *Performance Management*, International Thomson Business Press, London.
- Williams R.S. (2000), *Performance Management*, International Thomson Business Press, London.
- Witkowski S. (red.), (1994), *Psychologia sukcesu*, PWN, Warszawa.
- Witkowski T. (red.), (2000), *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, Wyd. PSB, Kraków.
- Wojtyna A. (1994), *Kontrowersje wokół stopnia centralizacji rokowań płacowych*, „Ekonomista”, nr 2.
- Wojtyna A. (2001), *Czy tradycyjna ekonomia pozwala zrozumieć tzw. nową gospodarkę*, w: Wojtyna A. (red.), *Czy ekonomia nadąża z wyjaśnianiem rzeczywistości*, PTE, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa.
- Womack J.P., Jones D.T. (1994), *From Lean Production to the Lean Enterprise*, „Harvard Business Review”, March-April.

- Wood R., Payne T. (1998), *Competency Based Recruitment and Selection. A Practical Guide*, John Wiley and Sons, Chichester.
- Woodruffe Ch. (2003), *Ośrodki oceny i rozwoju — narzędzia analizy i doskonalenia kompetencji pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Woźniakowski A. (2005), *Globalizacja — różnorodność — zarządzanie talentami*, w: Borkowska S. (red.), *Zarządzanie talentami*, IPISS, Warszawa.
- Wright P.M., Rowland K.M., Ferris G.R. (1994), *Perspectives on Human Resources Management*, „Zeitschrift für Personalforschung”, Heft 3.
- Wunderer R. (1990), *Personalmanagement der 90-er Jahre*, „Personalwirtschaft”, Sonderheft.
- Wunderer R. (1993), *Führung und Zusammenarbeit*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Załęski W. (1993), *Zarządzanie przez cele przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie* (2001), Materiały konferencyjne, PFPK, Warszawa.
- Zbiegień-Maciąg L. (1996), *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Business Press, Warszawa.
- Zbiegień-Maciąg L., Lipowiecka A. (2000), *Monitorowanie aktywów niematerialnych, czyli rachunkowość zasobów ludzkich*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.
- Żakowicz P. (1999), *Rynkowe przeglądy wynagrodzeń*, w: *Efektywne systemy wynagrodzeń*, IPISS, Warszawa.

## Indeks

- A**  
 Adaptacja do pracy 151–153  
 Agencje pracy czasowej 46, 128–129, 136, 138, 406, 425  
 Akord 341–343  
 Analiza  
 danych biograficznych 142–143  
 dokumentów kandydatów do pracy 142–143  
 Markova 107–108  
 pracy 36, 113–115  
 przypadku (*case study*) 38, 298–299  
 stanowiska pracy 103, 113–114  
 wskaźnikowa 38, 154–156, 304  
 Architektura funkcji personalnej 85  
 Arkusze ocen 237–240  
*Assessment centre* 37, 142, 149, 245–246, 410–411  
 Audyt personalny 16, 37, 414–423, 433  
 korzyści 421–422  
 pojęcie 414  
 procedura 419  
 rodzaje 415–416  
 ryzyko 423  
 standardy 419–421  
 zakres 416–419
- B**  
 Badanie opinii pracowników 252, 426–431  
*Balanced scorecard* patrz Zbilansowana karta wyników
- Benchmarking* 38, 81, 252, 431–432  
 metodyka 432  
 personalny 431–434  
*Big five* patrz Pięć kardynalnych cech osobowości  
 Biurokratyzacja 18, 20
- C**  
*Coaching* 16, 36, 259, 295–296, 410  
*Controlling personalny* 73, 76, 264–265  
 Cykl  
 systematycznego szkolenia 284–285  
 uczenia się D. Kolba 291  
 Czas pracy *à la carte* 125
- D**  
 Delegowanie uprawnień 210–213  
 Derekrutacja personelu 163–166, 173–176  
*Differentiating competencies* patrz Kompetencje wyróżniające  
 Dobór pracowników 134, 140–149  
 otwarty 140–141  
 zamknięty 140–141  
 Doradztwo personalne (konsulting personalny) 406–413  
 definicja 407  
 rodzaje 408–409  
*Downsizing* patrz Zmniejszanie organizacji  
 Drabina kompetencji 292–293  
 Dział zasobów ludzkich 412–413
- E**  
 Efekt  
 dźwigni zasobów ludzkich 81  
 halo 248  
 hierarchii 248  
 Efektywność procesu zatrudniania 154–156  
 E-HR 79  
 Ekonomizacja 19–20  
 Ekspatrianci 90, 94–95  
 Ekspertyzy grafologiczne w procesie selekcji kandydatów 142, 147–148  
*E-learning* 79, 298  
*Empowerment* 201, 210  
*Executive search* patrz Rekrutacja indywidualna na wyższe stanowiska kierownicze  
*Executives* patrz Kierownicy najwyższego szczebla
- F**  
 Firmy wypożyczające pracowników swoim klientom 424–425  
 Formy  
 organizacji czasu pracy 37, 122–126  
 zatrudnienia 120–126  
 Funkcja personalna 15–22, 28–31, 39, 46, 59, 61, 79  
 definicja 15  
 modele 19–20  
 rozwiązania organizacyjne 71–78  
 składniki otoczenia 45–46  
 trendy 18–19
- G**  
 Globalizacja 38–39, 45–46, 51  
*Guided experience method* patrz Sterowane przekazywanie doświadczenia zawodowego
- H**  
 Hierarchia  
 potrzeb Maslowa 204–205  
 równoległa 318–319  
 Humanizacja 18–20  
*Human resources management (HRM)* patrz Zarządzanie zasobami ludzkimi
- I**  
 Indeks opisu pracy 428  
 Instruktaż  
 specjalistyczny 296  
 zaprogramowany 297–298  
 Instrumenty  
 kontroli szkoleń 303–304  
 rozwoju zasobów ludzkich 275–281  
 Instytucjonalizacja 18, 20  
 Integracja  
 pionowa 58  
 pozioma 58  
 Interesariusze 45, 80–82, 264, 390, 412  
 Internet jako narzędzie rekrutacji 139
- J**  
*Job sharing (job pairing, job splitting)* patrz Podział czasu pracy
- K**  
 Kafeteria 124, 344–346, 391  
 Kapitał  
 intelektualny 16, 43  
 ludzki 20, 38–44, 120, 322  
 strukturalny 41, 43  
 Kariera zawodowa 305–323  
 a cykl życia człowieka 309  
 definicja 306  
 etapy 306–310  
 strategię rozwoju 314–319  
 Kierowanie ludźmi (personelem) 178–223  
 definicja 178  
 modele 20, 72–73, 222  
 techniki 183–186  
 Kierownicy 180–182  
 najwyższego szczebla (*executives*) 180  
 pierwszej linii (*supervisors*) 180  
 Kierownik liniowy 59–60, 70, 73, 180–182, 281–282  
*Knowledge workers* patrz Pracownicy wiedzy  
 Komórka personalna jako centrum zysku 77  
 Kompetencje 86–87, 117–120  
 pojęcie 117  
 podstawowe 118  
 specjalistów HR 85–88  
 wyróżniające 118

- Komunikacja interpersonalna 217, 219  
 Komunikowanie się w organizacji 213–220  
 –220  
 definicja 213–214  
 formy 215  
 klasyfikacja 215  
 model procesu 216–217  
 typy sieci 219–220  
 Koncepcja  
 elastycznej struktury C. Handy'ego 129  
 kariery „Akcja Ja” 322  
 oceny efektywności szkolenia Hamblina 303  
 pięciu domen kompetencyjnych pracowników HR 86–87  
 sześciu specyficznych umiejętności kierowniczych 179  
 Koncepcje  
 przywództwa 187–202  
 rozwoju kariery 338  
 stylów uczenia się  
 model Honeya i Mumforda 292  
 według D. Kolba 291  
 Konflikt w organizacji 391–397  
 Kontinuum stylów kierowania 189–190, 202  
 Kontrakt psychologiczny 149–151, 155  
 Krzywe progresji płac 353–354  
 Kultura organizacyjna 64–70, 210, 270, 428–429  
 cechy 67  
 definicja 65–66  
 poziomy według E. Scheina 67  
 Kwestionariusz  
 rozmowy kwalifikacyjnej 145–146  
 wywiadu z pracownikiem odchodzącym z firmy 167–168
- L**  
*Learning by doing* 294  
 Leasing personelu (pracownicy) 127–130, 136  
 Listy kontrolne 304  
 Luka transferu efektów szkolenia do praktyki 300–301
- M**  
 Macierz  
 identyfikacji potrzeb szkoleniowych 287–288  
 obsady personalnej 111–112  
 oceny przydatności pracowników 110–111  
 ruchliwości pracowniczej w przedsiębiorstwie 160–162  
 Mapa funkcji personalnej 433  
*Map of the HRM territory* patrz Model harwardzki  
 Marketing  
 personalny 133  
 stanowisk pracy 137  
*Matching model* patrz Model Michigan  
 Menedżer  
 a kierownik 179–180  
 definicja 179, 356  
 ds. zasobów ludzkich 70–71  
 wynagradzanie 356–567  
*Mentoring* 36  
 Metoda  
 kart przewodnich do profilowania pracy 361  
 planowej rotacji 299  
 scenariuszowa 104  
 Metody  
 określania potrzeb personalnych 103–106  
 planowania obsad personalnych 109–112  
 Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi 90–92  
 Model  
 360° 240–241  
 charakterystyki stanowiska pracy 279–280  
 decyzyjny Vrooma, Yettona i Jago 192, 195–199, 202  
 dywizjonalny 72–74  
 elastycznej firmy J. Atkinsona 129–130  
 elastycznej struktury (C. Handy)  
 ewolucyjny (dojrzałości) Herseya i Blancharda 192–195, 199, 202  
 funkcjonalny 72–74  
 harwardzki 22–26, 429  
 harzburski 184–186  
 LPC Fiedlera 192–193, 199, 202

- Michigan 22–24  
 motywacji do pracy, zintegrowany 207–208  
 oceny szkolenia D.L. Kirkpatricka 302  
 rozwoju zasobów ludzkich 20, 222, 276–277  
 stosunków  
 międzyludzkich 20, 222, 303  
 pracy 270  
*Stuttgarter-model* 28  
 systemu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji 34–36  
 ścieżki do celu House'a i Evansa 192, 198–202  
 tradycyjny 20, 72–73, 222  
 zintegrowany 72–73, 75  
*Züricher-model* 28
- Modele  
 doboru personelu 140–141  
 kierowania ludźmi 20  
 motywacji do pracy, poznawcze 202–206  
 przywództwa patrz Koncepcje przywództwa  
 uelastyczniania zatrudnienia 129–130  
 zarządzania zasobami ludzkimi 22–26, 28, 98–100, 433  
 zbiorowych stosunków pracy 386–389  
*Moonlighting* 315  
 Motywacja do pracy 202–210  
 definicja 202  
 proces 203  
 Motywowanie, definicja 207
- N**  
 Nabór kandydatów 137–140  
 Nadmiar zatrudnienia 162–164  
 Nowa gospodarka 16, 39, 99  
 Nowy wzorzec kariery zawodowej (nowa kariera) 319–323
- O**  
 Obsady personalne 103, 109–112  
 Ocenianie pracy zatrudnionych osób 224–249  
 błędy 248–249  
 cele 225–227  
 definicja 224  
 kryteria 230–233  
 metody i techniki 233–246  
 przez określanie celów 242–243  
 subprocesy 246–247  
 system 227–230  
 zasady 230  
 Opis stanowiska pracy 113–115  
 Organizacja  
 projektowa 76  
 ucząca się 40  
 wirtualna 16, 79  
*Outplacement* 16, 38, 168–172, 296, 411  
*Outsourcing* funkcji personalnej 16, 20, 38, 72, 332, 411, 423–426
- P**  
 Partnerstwo społeczne 385–386  
 Partycypacja pracownicza 389–391  
 Perspektywa niskiego i wysokiego kontekstu w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi 98–100  
 Pięć kardynalnych cech osobowości (*big five*) 147  
 Plan  
 Rodgera 116  
 zatrudnienia 108–109  
 szkoleń 289–293  
 Planowanie zatrudnienia w organizacji 101–130  
 definicja 101  
 zakres 102–112  
*Plateau* kariery zawodowej 310  
 Podmioty rozwoju zasobów ludzkich 281–283  
 Podział czasu pracy 125  
 Portfolio personalne (zatrudnienia) 243–245  
 Potencjał ludzki 272  
 Potrzeby  
 personalne 103–106, 111  
 szkoleniowe 285–289  
 Powierzanie  
 zadań zleconych 296

- zastępstwa na określonych stanowiskach 297
- Pozyskiwanie personelu 132–137
- Praca
- à la carte 124–125
  - czasowa 127–128
  - okresowa 124–125
  - w domu 124–126
  - w niepełnym wymiarze czasu 124
  - zmianowa 124–125
- Pracownicy wiedzy 40
- Proces szkoleniowy 283–285
- Procesy personalne (kadrowe) 36–37
- Professional employee organizations (PEO) patrz Firmy wypożyczające pracowników swoim klientom
- Profil
- cech osobowych 116–120
  - kompetencyjny 113, 140
- Programowanie liniowe 110
- Programy treningowe 299–300
- Przedsiębiorczość wewnętrzna i zewnętrzna 19–20
- Przemieszczenia pracowników 278–279
- Przestrzeń kariery zawodowej 310–311
- Przywództwo (przewodzenie) 186–202
- definicja 187
  - konceptje 187–202
  - transakcyjne 200–202
  - transformacyjne 200–202
- R
- Ranking 235
- Redukcja zatrudnienia, skutki 172–176
- Rekrutacja, definicja 134
- indywidualna na wyższe stanowiska 408
  - narzędzia 138–140
  - szeroła 135
  - wąska 135
- Rokowania zbiorowe 386
- Role
- kierownicze, klasyfikacja według H. Mintzberga 179
  - specjalistów ds. zasobów ludzkich 79, 83–88
- Rotacja na stanowiskach pracy 297
- Rozmowa kwalifikacyjna 142–145, 148
- Rozwój zasobów ludzkich 272–326
- Równowaga między pracą a życiem osobistym 402–405
- pojęcie 403
  - programy 404–405
  - skutki braku 402
- Różnice kulturowe w zarządzaniu zasobami ludzkimi 69, 95–96, 98–100
- Ruchliwość pracownicza 24–25, 156–162
- Rynek pracy
- wewnętrzny 136
  - zewnętrzny 136
- S
- Schemat procesów zewnętrznej ruchliwości 158
- Selekcja pracowników patrz Dobór pracowników
- Siatka
- kierownicza Blake'a/Mouton (*managerial grid*) 190–191, 202
  - konstruktów Kelly'ego 304
- Siła robocza 28
- Służby personalne 59–62, 77–78
- Stanowisko pracy
- model charakterystyki 279–280
  - opis 113–115
- Sterowane przekazywanie doświadczenia zawodowego 295
- Stosunki pracy, definicja 377
- Strategia zarządzania zasobami ludzkimi
- a strategia biznesowa 52–59
  - definicja 53
  - rodzaje 53–54
  - substrategie 53
- Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi 52–64
- Strategie
- pozyskiwania pracowników 132–133
  - rozwoju zasobów ludzkich 275–276
  - wynagradzania 331–338
- Stres, definicja 397
- Strukturyzacja pracy 279–281

- Style uczenia się 291–292
- Styl kierowania
- definicja 189
  - konceptje 189–199
- Supervisors patrz Kierownicy pierwszej linii
- Syndrom wypalenia zawodowego 400
- System
- ocen okresowych pracowników (SOOP) 224–225
  - wynagradzania 36, 348–355, 411
  - zarządzania zasobami ludzkimi 35–36, 41
- Systemy czasu pracy 122–126
- Szkolenia 283–305
- a kontrola 301–305
  - proces 283–285
  - rodzaje 283–284
  - techniki 294–300
- Szkolenie zawodowe
- na stanowisku pracy (*on the job*) 294–297
  - poza stanowiskiem pracy (*off the job*) 297–300
- Szkoła
- behawioralna 18
  - stosunków międzyludzkich 17–18
  - zarządzania
    - klasyczna 17
    - naukowej 17
- Szok kulturowy 69, 96–98
- Ś
- Ścieżki kariery zawodowej 320–321
- T
- Talent 323–324
- Technika
- porównywania parami 235–236
  - swobodnego opisu 234–235
  - wydarzeń krytycznych 235
  - wymuszonego rozkładu 236–237
  - zarządzania przez cele 184–185
- Techniki
- badania uzdolnień pracowników 36
  - kierowania ludźmi 183–186
  - kwestionariuszowe 37, 431
  - naboru kandydatów do pracy 36
- planowania zatrudnienia 36
- szkolenia 37, 294–300
- na stanowisku pracy (*on the job*) 294–297
  - poza stanowiskiem pracy (*off the job*) 297–300
- Telecentra 126–127
- Telechatki 126–127
- Telepraca 16, 20, 126–127
- Telewizji 126–127
- Teoria
- cech 187–188, 202
  - motywacji dwuczynnikowa F. Herzberga 174–176, 204–205, 382
  - oczekiwanej wartości V. Vrooma 204, 206
  - potrzeb C.P. Alderfera (teoria ERG) 204–205
  - społecznego uczenia się A. Bandury 207
  - sprawiedliwego nagradzania J.S. Adamsa 206
  - trzech potrzeb D.C. McClelland'a 204–205
  - warunkowania instrumentalnego (teoria wzmocnień) B.F. Skinnera 206
  - wyznaczania celów E.A. Locka 206
- Teorie motywacji 204–210
- procesu (poznawcze) 204, 206–207
  - treści 204–205
- Testy psychologiczne 142, 146–147
- Threshold competencies patrz Kompetencje podstawowe
- Treść pracy, definicja 379
- Tworzenie wartości w obszarze funkcji personalnej 80–82
- U
- Układy zbiorowe 38, 122
- Umiejdzynarodowienie przedsiębiorstwa 88–90
- Umowa o pracę 121, 162
- Urlop typu *sabbaticals* 124
- W
- Wariograf (poligraf) 148–149
- Wartościowanie pracy 333–338

- schemat genewski (Międzynarodowej Organizacji Pracy) 333–334  
 Wartość predykcyjna technik selekcji 149  
 Warunki pracy 377–405  
 Wirtualizacja funkcji personalnej 79  
 Władza w organizacji 182–183  
 Wprowadzenie do pracy 151–153  
 Wskaźnik  
   adaptacji 158  
   kapitału ludzkiego (HCI) 43–44  
   potencjału motywacyjnego określonych treści pracy 280  
   przyjęć 158–159  
   ruchliwości pracowniczej, ogólny 158  
   stanowisk pracy objętych procesami ruchliwości 159–160  
   zwolnień 158–159  
 Współczynniki przydatności personelu 110–112  
 Wynagrodzenia 327–376  
   definicja 327–328  
   formy 339–348  
   funkcje 329–331  
   systemy wynagradzania 348–355  
 Wyposażenie personalne 103, 107–110  
 Wyszczuplanie organizacji 16  
 Wywiad 143–144  
   pogłębiony 143  
   wstępny 143
- Z**
- Zaangażowanie organizacyjne 429–431  
 Zarządzanie  
   efektywnością pracy 79  
   karierą zawodową 311–313  
   personelem (kadrami) 15, 27  
   przez cele (przez określanie celów) 184–185, 242, 250  
   przez efekty (efektywnością) 250–271  
   czynniki 268–271  
   definicja 251  
   metodyka 259–263  
   pomiar efektów 263–266  
   proces 253–255  
   role i kompetencje uczestników 257–259  
   zasady 252  
   różnorodnością kulturową 96  
   talentami 323–326  
   wiedzą 20  
   zasobami ludzkimi (ZZL) 11, 22–44  
     a kultura organizacyjna 34, 45, 64–70  
     a rozwój zasobów ludzkich 273  
     a strategia firmy 52–64  
     a zarządzanie personelem (kadrami) 26–27, 34  
   cechy 31–33  
   cele 34  
   definicja 33–34  
   modele organizacyjne 73–76  
   narzędzia 36–38, 113–115  
   podmioty 46, 59–62, 70–88  
   regulacje prawne 48–49, 121–122  
   uwarunkowania 45–100  
   zakres 34–35  
 Zasoby ludzkie 272–326  
   definicja 272  
   rozwój  
     definicja 274  
     instrumenty 275–281  
     model 276–277  
     podmioty 281–283  
     strategie 275–276  
 Zatrudnienie  
   definicja 131  
   elastyczne 120–121  
 Zbilansowana karta wyników (*balanced scorecard*) 180, 265  
 Zbiorowe stosunki pracy 385–389  
 Zmniejszanie organizacji (*downsizing*) 163  
 ZZL patrz Zarządzanie zasobami ludzkimi
- Ź**
- Źródła pozyskiwania kandydatów do pracy 135–137